Vertriebsstrategie

So behalten Sie Ihren Wettbewerb im Blick

Wenn ein Kunde sagt, mit welchem Wettbewerber er zur Zeit arbeitet, müssen Sie sofort schalten: Welche Vor- und Nachteile hat der Mitanbieter? Womit können Sie den Kunden für Ihr Produkt gewinnen? Doch gerade in kleineren Unternehmen existiert häufig keine aussagekräftige Wettbewerbsanalyse.

Nutzen Sie das gesamte Unternehmens-Know-how

In vielen Bereichen Ihres Unternehmens schlummern Informationen über den Wettbewerb. Beziehen Sie deshalb **verschiedene Abteilungen** ein, wenn Sie mit Ihrer Wettbewerbsanalyse beginnen. Führen Sie z. B. einen **Workshop** mit Mitarbeitern aus Verkauf und Marketing durch, um einen ausführlichen Wettbewerbsvergleich aufzustellen.
Geben Sie diesen dann in die anderen Bereiche, damit diese ihre Informationen **ergänzen** können.

Am einfachsten geht der Vergleich mittels Tabelle

Um einen Vergleich mit **vernünftigem Aufwand** hinzubekommen, bietet sich eine Wettbewerbstabelle an.
Überlegen Sie als erstes, mit wem und mit welchen Angeboten Sie **von Ihrem Kunden** verglichen werden.

Wettbewerb	Eigenes Unternehmen	W1	W2
Kriterium			
Kriterium 1			
Kriterium 2			
Kriterium 3			

Legen Sie danach fest, welche Kriterien Sie zugrundelegen müssen. Orientieren Sie sich daran, wonach Kunden Ihr **Angebot beurteilen**.
In der Übersicht finden Sie eine Liste der wichtigsten Kriterien.
Je **vergleichbarer** Ihr Wettbewerber im Bezug auf Positionierung und Produkte ist, desto mehr müssen Sie in ihrer Analyse in die Tiefe gehen. Vergleichen Sie in diesem Fall Produkte oder Services sehr detailliert.

Übersicht Vergleichskriterien:

Wählen Sie die, für Ihr Unternehmen passenden Kriterien aus, und ergänzen Sie gegebenenfalls eigene, branchen- oder produktspezifische.

Unternehmen:
- Image
- Erfahrung
- Unternehmensform (z.B. Konzern, Inhabergeführt, Investoren, Teilhaber)
- Standorte (regional, international, Nähe zum Kunden)
- Umsatz und Rendite
- Investitionspolitik
- Qualität des Managements

Strategie:
- Positionierung
- Entwicklung
- Innovationsgeschwindigkeit
- Unternehmenskultur
- Personalpolitik (z. B. Fluktuation)
- Veränderungsgeschwindigkeit (z.B. Belastungen durch Umstrukturierung)

Produkte:
- Produktprogramm
- Preise
- Features
- Qualität
- Bedienung
- Image
- Innovationsgrad (z. B. Patente)

Vertrieb:
- Organisation (z. B. Innendienst, Call-Center, Außendienstbetreuung)
- Art der Kundenbetreuung (z. B. Anzahl der Ansprechpartner, Anonymität)
- Qualität und Image der Kundenbetreuung
- Vertriebskanäle (z. B. Shop, Direktvertrieb, Online-Shop)
- Verkaufsmaterial
- Preispolitik des Vertriebs (z. B. Rabatte, Preisstaffeln)

Marketing:
- Bekanntheit
- Kommunikationskanäle
- Markenwert
- Pricingstrategie
- Public Relations

Produktion:
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Kapazitätsauslastung
- Flexibilität
- Zulieferer (Qualität, Lieferfähigkeit)

Logistik:
- Lieferfähigkeit
- Lieferqualität
- Kapazität (Lager, Transport etc.)
- Liefergeschwindigkeit

Service:
- Organisation
- Erreichbarkeit
- Reaktionszeit
- Zuverlässigkeit
- Kulanz
- Flexibilität
- Professionalität und Kompetenz
- Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner

Wichtig

Ausschlaggebend ist immer, wie Sie vom Kunden wahrgenommen werden. Finden Sie durch Fragen heraus, an welchen Stellen der Kunde vielleicht von falschen Voraussetzungen ausgeht.

Füllen Sie die Tabelle gemeinsam mit den Mitarbeitern der verschiedenen Bereiche aus. So können Sie auch feststellen, welche Informationen Ihnen noch fehlen. Legen Sie fest, wer bis wann zu welchen Angaben recherchiert, um die Aufstellung zu vervollständigen.

Übersicht: Diese Bereiche haben Wettbewerbsinformationen

Bereich	Informationensquellen
Verkauf	Kunden (Entscheider, Anwender)
Marketing	Marktanalysen, Verkaufsmaterialien (Prospekte, Broschüren), Internetauftritt, Firmendatenbanken, Informationsbroker
F & E	Produkte des Wettbewerbs
Kundendienst	Kunden (Anwender verschiedener Bereiche, Techniker)
Einkauf	Lieferanten
Personalabteilung	Bewerber, die von Wettbewerbsunternehmen kommen
Geschäftsleitung	Netzwerke, Geschäftskontakte, Verbände

Vergleichen Sie sich mit Ihrem Hauptwettbewerber

In manchen Branchen gibt es nur sehr **wenige Anbieter**, so dass Firmen dort hauptsächlich gegen einen Wettbewerber antreten.
In diesem Fall lohnt sich eine **SWOT-Analyse**, die Sie einmal für sich und einmal für Ihren Hauptwettbewerber machen.

Vertriebsstrategie

Beispiel: Skiservice-Maschinen 1. eigenes Unternehmen

Blick auf Produkt und Unternehmen **Strength (Stärken)** Maschinenqualität Einfache Bedienung Hoher Wiederverkaufswert Besseres Schleifergebnis der Skibeläge …	**Weaknesses (Schwächen)** Hoher Anschaffungspreis Mangelnde Bekanntheit der Schleifqualität beim Endkunden …
Opportunities (Chancen) Rentabel ab 3-5 Jahren Laufzeit Möglichkeit der Kundenbindung durch bessere Schleifergebnisse …	**Threats (Risiken)** Endkunden können die Vorteile der besseren Qualität nicht beurteilen Händler haben Rentabiltät nicht im Fokus, bevorzugen günstige Anschaffungskosten. …
Blick auf Kunden	

Betrachten Sie zunächst die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte. Im nächsten Schritt beziehen Sie den **Blick des Kunden** ein, um die Chancen und Risiken zu beurteilen.
Danach führen Sie dieselbe Analyse für Ihren Wettbewerber durch.
Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass Sie noch **differenzierter** beuteilen können. Dabei beschränken Sie sich aber auf die Kriterien, in denen Sie sich vom Wettbewerber unterscheiden. Auf diese Weise wird die Analyse kürzer aber präziser, als der Vergleich mit einer größeren Menge von Anbietern.

Beurteilen Sie Ihren Wettbewerb aus Sicht des Kunden

Mit dem ausführlichen Wettbewerbsvergleich ist es noch nicht getan. Für jeden Kunden geben **andere Kriterien** den Ausschlag für die Entscheidung.

- Finden Sie heraus, welche Wettbewerber der Kunde vergleicht. Oft wird der Kunde Ihnen diese Information geben, wenn Sie freundlich fragen.
- Erfragen Sie die Entscheidungskriterien des Kunden und vor allem deren Rangfolge.

Praxisfall

Der Kunde möchte einen Transporter kaufen. Dabei ist ihm wichtig, dass

- dieser eine 5 m lange ebene Ladefläche hat, da er ständig empfindliche Leisten flach transportieren muss.
- das Fahrzeug einen zugkräftigen Motor hat, da er oft lange Strecken zurücklegt und gerne schnell fährt.
- Preis und Kosten möglichst günstig sind.

Die Länge der Ladefläche ist dabei ein k.o.-Kriterium während er die Motorleistung eher subjektiv beurteilt. Erst wenn diese Kriterien aus seiner Sicht erfüllt sind, entscheidet der Preis.

- Bewerten Sie, wie gut Ihr Angebot im Vergleich zu dem der Wettbewerber die Kriterien erfüllt.

Teilen Sie komplexe Märkte in Wettbewerbsgruppen auf

In manchen Märkten gibt es Tausende von Wettbewerbern. So ist es z. B. im Weiterbildungsmarkt. Nur allein in Deutschland gibt es rd. 60.000 Trainer.

Wenn Ihr Markt ähnlich diffus ist, können Sie ihn auf Gruppen hin untersuchen und vergleichen. Unter den Trainingsanbietern gibt es z. B.:

- Einzeltrainer (darunter Generalisten oder Spezialisten)
- Experten (für bestimmte Themen)
- Trainernetzwerke
- Firmen mit bis zu 10 Mitarbeitern
- Große Seminaranbieter
- Unternehmensberater, die auch Training anbieten
- Institutionelle Anbieter (z. B. IHK, Volkshochschule)

Bei einem solchen verallgemeinerten Vergleich können Sie nicht nur feststellen, welche Stärken und Schwächen Sie haben. Meist kristallisiert sich auch sehr klar heraus, **welche Kundengruppen** zu Ihrer Positionierung am besten passen.

Kunden vergleichen auch Äpfel mit Birnen

Um beurteilen zu können, gegen welche Wettbewerber Sie antreten, müssen Sie sich als erstes fragen, womit Ihr Kunde Sie vergleicht.

Beispiel

Ein Anbieter von Pager-Diensten (Börsen, Wetter, Sportnews, die auf ein Empfangsgerät gesendet werden) wird von potenziellen Kunden nicht nur mit seinem direkten Wettbewerb verglichen.
Die Interessenten stellen auch die Möglichkeit, SMS zu nutzen gegenüber, obwohl es sich dabei eigentlich um eine ganz andere Dienstleistung handelt.
Der Anbieter muss in seiner Produktgestaltung und Argumentation auch dieses Angebot berücksichtigen.

Stellen Sie Informationen zentral zur Verfügung

Die einfachste Variante ist eine zentral abgelegte **Excel-Tabelle**, auf die jeder Mitarbeiter zugreifen oder sie sich ausdrucken kann.
Informieren Sie den Vertrieb darüber hinaus z. B. in Meetings über alle **Veränderungen** und Ergänzungen, damit dieser ständig auf dem Laufenden ist.

Aktualisieren Sie die Daten laufend

Da der Markt immer in Bewegung ist, müssen die Daten immer wieder ergänzt werden.
Kontrollieren Sie regelmäßig – je nach Branche alle **3 bis 6 Monate** – die gesamte Aufstellung im Hinblick auf Veränderungen.
Benennen Sie Verantwortliche für die Beobachtung bestimmter, besonders wichtiger Wettbewerber. Diese sind dafür zuständig, die Presse und andere Informationsquellen im Auge zu behalten und sich bei Neuerungen Preislisten, Produktkataloge oder Ähnliches zu besorgen.
Letztendlich sollten aber alle **Unternehmensbereiche** aufmerksam sein und mithelfen, den Markt zu beobachten. Sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter weiß, wo er Wettbewerbsinformationen abgeben kann.