

CASE STUDY

Wettbewerbsanalyse

Problemstellung:

Ein international tätiger Anbieter von Telematik-Lösungen für Lkw-Flotten nahm wahr, dass seine Wettbewerber in dem attraktiven Wachstumsmarkt verstärkte Präsenz zeigten.

Die Geschäftsleitung wollte ein schärferes Bild über die Aktivitäten der Wettbewerber erhalten, um die eigenen Leistungen wettbewerbsorientiert anbieten zu können. Weil im eigenen Hause alle Ressourcen in den unmittelbaren Vertrieb eingebunden sind, beauftragte der Geschäftsführer der deutschen Vertriebsgesellschaft Dr. Boysen Consulting mit einer Wettbewerbsanalyse.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen Consulting ging die Aufgabe schrittweise an. Zunächst identifizierten wir in einer umfangreichen Internet-basierten Recherche etwas mehr als 50 relevante Anbieter von Telematik-Lösungen für Lkw-Flotten. Dabei nahmen wir auch solche Marktteilnehmer auf, die aufgrund ihrer Fähigkeiten (GPS/GSM/GPRS) und/oder ihres Marktzuganges (Affinität zu Speditionen) als mögliche künftige Wettbewerber vorstellbar sind.

Im nächsten Schritt kontaktierten wir alle erkannten Marktteilnehmer und baten um weitere Informationen. Aus der uns vorliegenden Informationsbasis filterten wir dann Kernaussagen bezüglich der Leistungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Lösungen heraus und identifizierten die wesentlichen USPs der Anbieter im Vergleich zu dem Angebot unseres Auftraggebers. Wir verglichen die angewendeten Technologien und die eingesetzten Methoden und arbeiteten die Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der Lösungen heraus. Des Weiteren befassten wir uns in telefonischen Interviews mit den Vertriebsprozessen und mit den Vertriebsorganisationen der Marktteilnehmer, um Best Practices zu erkennen. Wir hinterfragten auch die strategische Ausrichtung der Unternehmen und bestehende und geplante Kooperationsbeziehungen, um ein besseres Bild von der Marktentwicklung zu erhalten. Außerdem erfassten wir, soweit dies mit veröffentlichten Zahlen möglich war, die Finanzsituation und die betriebswirtschaftliche Entwicklung der wesentlichen Marktteilnehmer. Wir sammelten auch Hintergrundinformation (Ausbildung, berufliche Stationen, etc.) über die Führungskräfte der wesentlichen Wettbewerber.

Auf der Grundlage der Rechercheergebnisse beurteilten wir die Wettbewerber bezüglich der wichtigsten Kriterien Technologie, Service und Preis, wobei sich jedes dieser Hauptkriterien aus mehreren Basiskriterien zusammensetzt, und stellten das Ergebnis in einem anschaulichen Radar-Chart dar.

In einem Benchmarking schätzten wir die Wettbewerber nach ihren Beiträgen zu den für Kunden relevanten Geschäftsprozessen entlang der Achsen Technologie/Service und Preis/Lösung ein und filterten die jeweiligen Leistungsführer heraus. Wir stellten auch dar, welchen Teil der gesamten Telematik-Wertschöpfungskette die Marktteilnehmer abdecken (F&E, HW-/SW-Produktion, Installation, Hosting/Portal, Mobilfunk-Services, Satelliten-Services), um zu zeigen, welche Anbieter eigentlich keine reinrassigen Wettbewerber, sondern potenzielle Marktpartner unseres Klienten sind.

Wir konnten darstellen, wie weit die einzelnen Anbieter den Weg von fallweisem Tracking zum kontinuierlichen online-Tracking einerseits und von einem Host-System zu einer ASP-Lösung (Internet-Portal) andererseits bereits gegangen sind.

Schließlich ordneten wir die Lösungen unseres Klienten in dieses Bild ein und erarbeiteten Empfehlungen bezüglich der den größten Erfolg versprechenden Positionierung.

Ergebnis:

Die Wettbewerbsanalyse gab unserem Klienten ein unvoreingenommenes, aktuelles Bild seines Wettbewerbsumfeldes und seiner Position im Wettbewerbsfeld. Außerdem vermittelten wir unserem Klienten Hinweise darauf, aus welchen branchenfremden Umfeldern neue Wettbewerber in den attraktiven Markt für Telematik-Lösungen zur Steuerung von Lkw-Flotten zu erwarten sind.

Dr. Boysen Consulting erkannte, dass sich die Anbieter für Telematik-Lösungen in zwei Felder aufteilen, nämlich in die OEMs der Lkw-Hersteller und in die freien Service-Anbieter. Während sich Erstere über wenige Kunden einen Marktanteil sichern und sich auf Produktion und Delivery konzentrieren können, müssen Letztere über einen sehr aktiven und gut organisierten Vertrieb und spezifische Reporting-Leistungen verfügen. Hier unterscheiden sich Full-Reporters von solchen, die sich auf Maschinendaten, auf Trailer-Daten oder auf Daten über Fahrstrecken- und Zeiten konzentrieren.

Die Rechercheergebnisse ergaben, welche Wettbewerber für unseren Klienten besonders gefährlich sind. Sie zeigten aber auch, dass manche mutmaßliche Wettbewerber unseres Klienten eher geeignete Kooperationspartner sind, weil sich die Leistungen beider Unternehmen ergänzen oder weil die vertriebliche Ausrichtung kaum Überschneidungen zeigt.

Unsere Wettbewerbsanalyse half unserem Klienten, seine unmittelbaren Wettbewerber besser einzuschätzen und Anbieter-tendenzen zu erkennen. Er kann seinen gewonnenen Informationsvorteil sofort in einen strategischen Vorteil und in bessere Finanzergebnisse umsetzen.