

Vorgehensweise bei der strategischen Marktanalyse

Dr. Elke Theobald



Inhaltsverzeichnis

1. Festlegung des zu analysierenden Marktes	4
2. Konkrete Fixierung der Fragestellung für die Marktanalyse	4
3. Erfassung der quantitativen Marktgrößen für das quantitative Marktprofil	5
4. Marktbestimmende Faktoren und Trends für das qualitative Marktprofil	6
5. Analyse und Bewertung der Informationen	7
6. Wichtige Daten bewahren, Ergebnisse kommunizieren und in die Planung einfließen lassen.....	8
Weiterführende Hinweise	8
Die Autorin	9

In diesem White Paper erklären wir die Vorgehensweise bei der Marktanalyse.

Die Marktanalyse beschäftigt sich mit der **Momentaufnahme** des Marktes, sie kann über projektive Verfahren auch auf die **Zukunft des Marktes** gerichtet sein. In diesem Beitrag wollen wir uns auf die Momentaufnahme fokussieren, den **market snapshot** (auch **market profile / Marktprofil** genannt). Grundlage für eine fundierte Marktanalyse ist die möglichst korrekte Erfassung relevanter Fakten. Die Recherche dieser Fakten ist für Märkte und

Marktsegmente aufgrund der Vielzahl der Akteure und Einflussfaktoren teilweise komplex. Wenn wir im Folgenden von der Marktanalyse sprechen, kann diese sowohl den Gesamtmarkt als auch einzelne Marktsegmente umfassen.

Wir zeigen im folgenden Schritt für Schritt den Prozess der Marktanalyse.



Abbildung 1: Wichtige Schritte bei der Marktanalyse

1. Festlegung des zu analysierenden Marktes

Vor der Durchführung der Marktanalyse steht die Festlegung des **relevanten Marktes**, den man untersuchen möchte. Zur Abgrenzung des Marktes kommen in der Praxis sehr unterschiedliche Ansätze zum Tragen, z.B. die regionale Abgrenzung (z.B. der Markt in der Türkei), der Split nach Produkten (z.B. der Markt für Schleifmittel), die Abgrenzung nach Anwendungsgebieten (z.B. Einsatz bei Lackieranlagen), nach Zielgruppenmerkmalen (nach Branchen, Soziodemographie) oder nach der Beschaffungsart (z.B. Ersatzbeschaffung). In der Praxis trifft man häufig auf eine Kombination verschiedener Segmentierungskriterien z.B. die Betrachtung des Marktes für

Schleifmittel in der Türkei in produzierenden Unternehmen. Hier gibt es in vielen Branchen **Segmentierungen**, die auch von den Branchenverbänden verwendet werden – eine Anlehnung an diese Klassen kann die Datenbeschaffung erleichtern. Dennoch bilden viele Unternehmen ihre eigenen Segmentierungen, die auf ihr spezifisches Produkt- und Leistungsportfolio abgestimmt sind. Die Entscheidung für die Art der Segmentierung hat Auswirkungen auf das gesamte Marketing, da dieser Systematik häufig auch die Ressourcenplanung und die Organisationsstruktur der Marktbearbeitung folgt.

2. Konkrete Fixierung der Fragestellung für die Marktanalyse

In der Regel wird eine Marktanalyse durch eine **konkrete Fragestellung** initiiert. Es gilt z.B. die Entwicklung eines Marktes zu bewerten um zu entscheiden, welche Marketingaktivitäten im kommenden Jahr eingesetzt werden sollen oder das Produktportfolio künftig an den Erfordernissen des Marktes auszurichten. In dieser Stufe der Marktanalyse ist es wichtig, dass die Fragestellung der Marktanalyse möglichst genau definiert wird und der Analyst auch wirklich die **Einsatzfragestellung** kennt.

Nur so kann er die wirklich benötigten Fakten identifizieren, sie recherchieren und auch zielgerichtet analysieren.

Aufbauend auf der Fragestellung wird der Marktforschende festlegen, welche Fakten zur Beantwortung der Fragestellung erforderlich sind. Im nächsten Schritt muss geprüft werden, welche **Daten** bereits **inhouse** vorliegen und für welche Informationen **externe Daten** beschafft werden müssen.



Abbildung 2 : Fixierung der Fragestellung und Folgeschritte

3. Erfassung der quantitativen Marktgrößen für das quantitative Marktprofil

Im nächsten Schritt werden in der Regel die quantitativen Größen des Marktes ermittelt. **Standardfakten** sind hier Umsatz- und Absatzvolumina des Marktes (gerne gesplittet auf die wichtigsten Marktsegmente). Die quantitativen Fakten können erweitert werden um die Daten der **nachgelagerten Märkte** – also z.B. die Anzahl der Zielpersonen im Endmarkt mit dem erwarteten Verbrauch pro Jahr. Gleiches kann natürlich auch für vorgelagerten Märkte (z.B. Beschaffungsmarkt) abgebildet werden. Wichtig ist bei Analyse der quantitativen Daten die Einschätzung der **Marktdynamik**, die mithilfe einer Zeitreihenbetrachtung die Entwicklung der quantitativen Marktgrößen über die Jahre untersucht. Mit Hilfe dieser Analyse

kann die **Marktreife** für den jeweiligen Markt eingeschätzt werden. Um dabei auch Ausreißersituationen wie z.B. Wirtschaftskrisen mit im Blick behalten zu können, empfiehlt es sich, auch allgemeine Indikatoren wie z.B. das BIP, das Bevölkerungswachstum oder passende Aktienindizes mit in die Analysen einzubeziehen.

Das quantitative Profil kann erweitert werden um das vorhandene oder das erwartete **Marktpotential**, in dem auch die **erwarteten Marktanteile** und **Marktverschiebungen** prognostiziert werden können. Hinter dieser Fragestellung stehen die Einschätzung der **Marktstabilität** und (erwartete) **Marktschwankungen**.

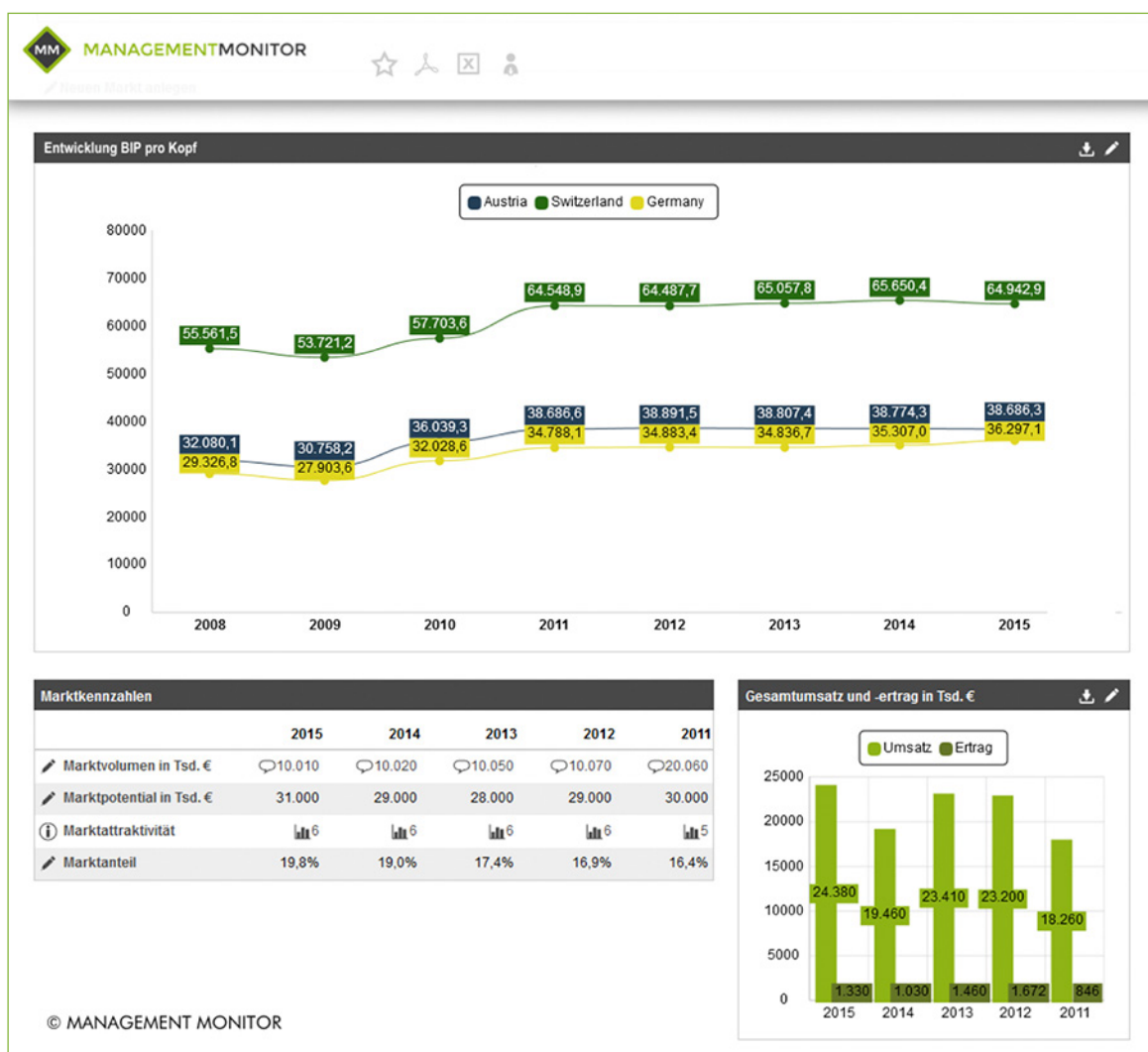


Abbildung 3: Beispiele für quantitative Marktdaten

Die **Größe der Kundensegmente** mit ihren Abnahmemengen im Produktportfolio kann ebenso Gegenstand des quantitativen Markt-

profils sein wie auch die quantitative Aufspaltung des **eigenen Produktportfolios** auf den betreffenden Markt (nach Absatz/Umsatz).

4. Marktbestimmende Faktoren und Trends für das qualitative Marktprofil

Der Kern der qualitativen Analyse ist die Suche nach den Charakteristika des Marktes. Was beschreibt einen Markt qualitativ am genauesten? Welche Marktpartner haben Einfluss auf den Markt und wie agieren diese aktuell? Wie verhalten sich Konsumenten und der Wettbewerb auf dem Markt? Hier geht es neben der Identifikation von **Markttreibern** und **Marktbarrieren** auch um das Erkennen der Bewegungsrichtung des Marktes, also die Identifikation der wichtigsten **Markttrends**.

Sehr häufig wird zur Analyse der marktbestimmenden Faktoren das Modell von Michael **E. Porter** verwendet. Bei den **marktbestimmenden Faktoren** werden die Wettbewerber, Substitute, die Kunden, die Handelskanäle, Lieferanten und die **Makroumwelt** betrachtet. Je nach Markt haben diese Aspekte einen unterschiedlich starken Einfluss. So kann ein Markt, für dessen Produktion seltene Rohstoffe notwendig sind, stärker von Lieferanten beeinflusst sein als ein Markt, in dem ein Überangebot an Rohstoffen besteht. Analog verhält es sich auch mit den übrigen Faktoren, bei denen gerade auch regionale Besonderheiten eine wichtige Rolle spielen können.

Zur Festlegung der marktbestimmenden Faktoren gehört auch eine **Branchen-** und

Technologieanalyse: Wie hat sich der Einsatz unterschiedlicher Produkt- oder Produktionstechnologien in dem Markt in den letzten Jahren entwickelt? Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf Markt und Absatz? Wie verändern sich hier die Marktkräfte und die Bedürfnisse der Konsumenten?

Neben diesen grundsätzlichen Fragen kann es für die qualitative Analyse auch spannend sein, **Key Player** des Marktes wie z.B. wichtige Meinungsführer, Handelsmittler oder Medien zu analysieren.

Wie man erahnen kann erfordert die Beantwortung dieser Fragen viel Expertenwissen – daher werden diese qualitativen Einschätzungen in der Regel auch von erfahrenen **Branchenexperten** (intern oder extern) oder sogar vom **eigenen Vertrieb** bzw. **Country Management** vorgenommen.

Die qualitative Analyse schließt in der Regel mit der Bewertung der **Chancen** und **Risiken** des Marktes ab.

5. Analyse und Bewertung der Informationen

Nach dem Sammeln der Fakten in einem **Market Profile** folgt die Analysephase, also die Bewertung der Fakten für die ursprüngliche Fragestellung. Je nach Aufgabe kommen hier

sehr unterschiedliche Analyseinstrumente zum Einsatz. Wir wollen beispielhaft einige wichtige Analysen mit ihrem Einsatzzweck auführen.

Fragestellung	Mögliches Analyseinstrumente
Optimales Produktportfolio für Markt	Portfolioanalyse mit Absatzgrößen, Technologieportfolio, Innovationsscouting, Inside-out/Outside-In-Analyse
Erkennung Markttrends	Zeitreihenanalysen über Technologieeinsatz, Analyse Substitutmärkte, Marktforschung Kundenbedürfnisse, SWOT-Analyse
Marktattraktivität mehrerer Märkte vergleichen	Vergleiche verschiedener Märkte hinsichtlich ihrer Attraktivität durch eine Gegenüberstellung der quantitativen Entwicklung, aber auch die Bewertung der Zukunft durch die Einschätzung der qualitativen Faktoren. Fließt in die Absatz- und Marketingplanung ein. Wettbewerbsdruck, Marktpotential, Reifegrad des Marktes, Preiselastizität
Marktveränderungen untersuchen	Analyse nach Porter-5-Forces und PEST-Analyse (Makroumwelt), SWOT-Analyse
Marktdynamik prognostizieren	Trendanalyse auf Basis der Makroumwelt + Technologieanalyse, Zeitreihenanalyse, Marktreifegrad
Marktpotential abschätzen	Potentialanalyse über Konsumentenbefragung, Berechnung des Potentials auf Basis des nachgelagerten Marktes, Potentialberechnung auf Basis makroökonomischer Daten, SWOT-Analyse, Marktreifegrad. Auf Basis der Kundendaten Ermittlung des gesamten Marktpotentials um das mögliche Wachstum einzuschätzen und die Ressourcen für die Zukunft zu planen.
Erfolg/Misserfolg von strategischen Entscheidungen des Unternehmens ermitteln (Risikobewertung)	Risikoanalyse der Informationen, Wettbewerbsanalyse, Konsumentenbefragungen, SWOT-Analyse, Szenariotechnik
Frühwarnsystem	Analyse der Informationen bezüglich kritischer Fakten z.B. Marktschrumpfung, Substitute wachsen überproportional, disruptive Technologien dringen ein
Investitionsstrategien	Blind-Spot-Analyse, Analyse Wachstumsmärkte, Wettbewerbsanalyse, Technologieanalyse
Wachstumsstrategien für Märkte entwickeln	Analyse Erfolgsfaktoren, USP/Positionierungsanalyse, SWOT-Analyse, Ansoff-Standardstrategien in Szenarien entwickeln

Tabelle 1: Ausgewählte Analysen zu bestimmten Fragestellungen

Entscheidend bei der Marktanalyse ist ihre zyklisch wiederkehrende Durchführung, im Idealfall als ein kontinuierlich im Unterneh-

men implementierter Prozess, der als Basis zur Entwicklung der **Unternehmensstrategie** unabdingbar ist.

6. Wichtige Daten bewahren, Ergebnisse kommunizieren und in die Planung einfließen lassen

Eine Marktanalyse ist im optimalen Fall keine Einmalaufgabe, sondern gehört zur kontinuierlichen strategischen Arbeit des Marketing. Am Ende der Marktanalyse steht die wichtige Aufgabe, die relevanten Fakten und Erkenntnisse im Unternehmen zu bewahren, also im besten Fall zu **archivieren** und für alle relevanten Stellen im Haus zugänglich zu machen.

Die Archivierung ist aber nur die zweitbeste Lösung. Die beste Lösung ist die **aktive Kommunikation** der Ergebnisse. Dies geschieht klassischerweise in den Marketingabteilungen durch Powerpoint-Präsentationen, die später teilweise ein einsames Dasein auf Unternehmenslaufwerken fristen und das generierte Wissen unproduktiv schlummern lassen.

Wir schlagen Ihnen eine webbasierte Lösung vor: Durch den Einsatz unserer Software

WETTBEWERBSRADAR können Sie Ihr Wissen mit den Kollegen teilen, in einem **Newsletter** über aktuelle Erkenntnisse informieren, die Informationen **online** im Intranet zum Abrufen stellen oder einen **Newsfeed** für Marktnews in Ihrem Unternehmen einrichten. Natürlich können auch **Standardreports** für Powerpoint oder Excel generiert werden, die in den Sitzungen zum Einsatz kommen können.

Nützliches Wissen ist das Wissen, das in Handlungen überführt wird. Wir bieten Ihnen an, mit dem **Marketing- und Kampagnenplaner** die Schlüsse aus der Marktanalyse direkt in Planungsentscheidungen in unser Planungsmodul zu überführen. Damit ist der Wissenkreislauf geschlossen und Ihr Unternehmen hat **Marketing Intelligence** im wahren Sinne des Wortes implementiert.

Weiterführende Hinweise

Die Mustervorlagen für Marktanalyse und Marktvergleich können als editierbare und speicherbare PDFs kostenlos angefordert werden unter management-monitor.de.

Weitere News und Hinweise z.B. zur Marktattraktivität oder zu Quellen sind in der [Infothek](#) zu finden.

Die Autorin



Dr. Elke Theobald hat seit 1998 die Professur für computergestützte Medien an der Hochschule Pforzheim inne. In ihrem Steinbeis-Zentrum entwickelte sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Marketing-Intelligence- und Competitive Intelligence-Software, die auf der Cebit als innovativstes Business-Intelligence-System ausgezeichnet wurde. Sie berät seit über 10 Jahren Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen bei Competitive und Market Intelligence Projekten und bietet regelmäßig Workshops zum Thema Business Wargaming an.

MANAGEMENT MONITOR

Blücherstr. 32
75177 Pforzheim

Telefon: 07231/ 42 446-0

Fax: 07231/ 42 446-25

E-Mail: kontakt@management-monitor.de

www.management-monitor.de