

## Artikelserie RESEARCH-FELLOWS – Teil 1

### Die strategische Marktanalyse: Verlässliche Informationen über Märkte, Wettbewerber, Potenziale und Trends

*In der vierteiligen Artikelserie gibt die auf Marktanalysen spezialisierte Unternehmensberatung RESEARCH-FELLOWS aus München einen umfassenden Überblick über das Thema strategische Marktanalyse und zeigt Einsatzgebiete, Inhalte, Methoden und Durchführungsoptionen auf. Teil 1 beschäftigt sich mit dem Nutzen und den Einsatzgebieten einer strategischen Marktanalyse.*

(bei marktforschung.de veröffentlicht am 13.08.2008)

### Die Marktanalyse als Grundlage erfolgreicher strategischer Entscheidungen

*„Nur der Krämer kann zu seiner Entschuldigung anführen, dass ihm die Marktübersicht fehlt. Für den Manager gibt es keine Entschuldigung, Zu seiner Aufgabe gehört es, den Markt gründlich zu kennen.“ [1]*

Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen, wie z. B. der Markteintritt von neuen Wettbewerbern aus den Emerging Markets, sich weiterhin verkürzende Produktlebenszyklen sowie erhöhte Informationsanforderungen des Managements und der Investoren, sind zwar hinlänglich bekannt und auch öffentlich diskutiert worden, stellen Unternehmen und Märkte aber nach wie vor Tag für Tag vor zahlreiche Herausforderungen in allen Unternehmensbereichen.

Dass sich daraus auch Konsequenzen für das Marketing und die Marktbearbeitungsstrategien von Unternehmen ergeben, ist offensichtlich. Durch die aufgezeigten Entwicklungen ist es wichtiger als je zuvor, strategische Entscheidungen über die Bearbeitung neuer Märkte, Kundengruppen oder Produktlaunches im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes zu treffen und alle Perspektiven und beteiligte Akteure in die Betrachtung einzubeziehen. Nur eine systematische Vorgehensweise kann bei diesen Entscheidungsfindungen sicherstellen, dass zukünftige strategische Leitlinien marktorientiert getroffen werden und damit zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Das zentrale Element stellt hierbei eine strategische Marktanalyse dar. Diese liefert in systematisierter und aufbereiteter Form strategisch relevante Informationen, die ein marktorientiertes Problembewusstsein schaffen, wesentlich zum Branchenverständnis beitragen und so die Basis fundierter strategischer Entscheidungen im Rahmen von Marktbearbeitungsaktivitäten dienen [2]: „The key to success is to know as much about the market, the customers and the competition as possible before you enter the market and to have the knowledge in a systematic and organized methodology.“ [3].

## **Markteintrittsprojekt, strategische Neuausrichtungen oder Mergers & Acquisitions – strategische Marktanalysen sind unerlässlich**

Strategische Marktanalysen fungieren als Entscheidungsgrundlage für Marktbearbeitungsstrategien und können somit zur Informationsbeschaffung einer Vielzahl von Fragestellungen im Bereich des Marketing genutzt werden. Je nach inhaltlicher, methodischer und ressourcenspezifischer Ausrichtung, auf die noch näher einzugehen ist, können insbesondere folgende spezifische Fragestellungen unterstützt werden:

Eine strategische Marktanalyse kann zur Untersuchung, Bewertung und Validierung eines geplanten Markteintritts herangezogen werden. So kann z. B. bei der Erweiterung des Produktportfolios durch die Einführung eines neuen Produktes in einen bereits erschlossenen Markt aus der strategischen Marktanalyse abgeleitet werden, ob der Markt attraktiv ist, wie bei der Einführung vorzugehen ist und welche Zielgruppen anzusprechen sind. Bei der Eroberung eines neuen Ländermarktes, auf dem das Unternehmen bisher noch nicht präsent war, kann beispielsweise ausgelotet werden, welcher Teil des vorhandenen Produktportfolios sich am besten für den initialen Markteintritt eignet. Bei einer Erweiterung der Zielsegmente und dem damit einhergehenden Eintritt in neue Kundenbranchen können anhand der Marktanalyse bisher noch nicht bearbeitete rentable Branchen identifiziert werden, in denen ein Bedarf nach den Produkten des Unternehmens besteht.

Im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung oder kompletten Überarbeitung des Produktportfolios hilft eine strategische Marktanalyse, die vorhandenen Produktbereiche zu analysieren und im Hinblick auf ihr Potenzial zu bewerten und zu clustern. Anhand dieser Auswertung kann dann beispielsweise entschieden werden, welche Produktbereiche aufzugeben oder stärker zu fördern sind und welche Produktentwicklungen in der Zukunft notwendig sind, um das Portfolio auf einen wettbewerbsfähigen Stand zu bringen oder im Sinne des Marktes zu erweitern.

Auch beim Kauf oder Verkauf eines Unternehmens kann eine strategische Marktanalyse den Entscheidungsprozess unterstützen. So kann z. B. analysiert werden, ob und ggf. in welchem Geschäftsbereich ein anorganisches Wachstum für das Unternehmen sinnvoll bzw. von zentraler Bedeutung für die weitere Unternehmensentwicklung ist. Wurde die Kaufentscheidung getroffen und konkretisiert, können auf dieser Basis auch geeignete Kauf-Kandidaten identifiziert und charakterisiert werden. Gleiches kann eine strategische Marktanalyse natürlich auch beim Verkauf eines Unternehmens leisten.

## **Die systematische Konzeption der strategischen Marktanalyse ist von zentraler Bedeutung**

Die konkrete Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse ist in hohem Maße vom Verwendungszweck und den daraus abzuleitenden Informationsbedürfnissen abhängig. Diese müssen im Vorfeld jeder Analyse für den konkreten Anwendungsfall sorgfältig ermittelt werden, da sie die Grundlage für die Konzeptionierung der Analyse darstellen. Nur durch diese fallspezifische Vorgehensweise kann sichergestellt werden, dass die Analyseergebnisse alle Anforderungen erfüllen und alle Informationen bzw. Fakten beinhalten, die als Basis für die strategische Entscheidung benötigt werden.

Die Konzeptionierung der Marktanalyse erfolgt, wie oben bereits erwähnt, im Hinblick auf Inhalte, Methoden und Ressourcen.

**Anschrift:**  
RESEARCH-FELLOWS  
Matthias Meyer  
Geschäftsleitung  
Landsberger Straße 302  
D-80687 München

**Kontakt:**  
Tel: +49 (0) 89 / 90 40 5-255  
Fax: +49 (0) 89 / 90 40 5-066  
Email: meyer@research-fellows.de  
Web: www.research-fellows.de

## **Inhalte – welche Themen werden analysiert**

In Anlehnung an die Theorie von Michael E. Porter zur Analyse von Branchen und Konkurrenten [4] schließt eine strategische Marktanalyse in ihrer generischen Ausprägung fünf Inhaltsdimensionen ein, die eine ganzheitliche Abdeckung des Themenkomplexes sicherstellen. Je nach spezifischem Anwendungsfall und erforderlichem Informationsbedarf können daraus alle relevanten Dimensionen ausgewählt und durch spezifische Inhaltsbausteine konkretisiert werden. Auf diese Weise kann eine strategische Marktanalyse systematisch und vollständig spezifiziert und so auf die konkrete Situation zugeschnitten werden.

Die fünf Inhaltsdimensionen umfassen die Beschreibung und Segmentierung des Zielmarktes (Mögliche Inhaltsbausteine: Abgrenzung des Zielmarktes, Segmentierung hinsichtlich Produkten, Regionen oder Preisen), die Analyse der Marktgröße und der Marktentwicklung des Zielmarktes (Mögliche Inhaltsbausteine: Volkswirtschaftliche Abbildung der Marktentwicklung in der Vergangenheit und in der Zukunft), die Analyse von Wettbewerbern (Mögliche Inhaltsbausteine: Analyse der Wettbewerberstruktur, detaillierte Analyse von Key Playern im Zielmarkt), die Analyse von Kundenbranchen (Mögliche Inhaltsbausteine: Anforderungen, Erfolgsfaktoren und zukünftige Entwicklung) und die Potenzialanalyse des Zielmarktes (Mögliche Inhaltsbausteine: Potenzielle Wettbewerber, Markteintrittsbarrieren, Trends und aktuelle Entwicklungen).

Teil 2 der Artikelserie geht ausführlich auf die fünf Inhaltsdimensionen ein, stellt mögliche Inhaltsbausteine für jede Dimension vor und zeigt exemplarisch verschiedene Ausgestaltungen von strategischen Marktanalysen an konkreten Fallbeispielen auf.

## **Methoden – auf welchem Weg werden die Daten generiert**

Methodisch gesehen werden bei der Erstellung einer strategischen Marktanalyse Methoden der Primär- und der Sekundärmarktforschung kombiniert. Die Methoden der Sekundärmarktforschung werden angewandt, um bereits vorhandene Daten und Studien zu identifizieren, alle für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand relevanten Informationen zu extrahieren, auszuwerten und in die Analyse einfließen zu lassen. Dabei können diese Daten – je nach ursprünglichem Untersuchungsgegenstand – sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Die Methoden der Primärmarktforschung erheben Daten eigens für den konkreten Untersuchungszweck. Sie können entweder ergänzend zur Sekundärmarktforschung eingesetzt oder als eigenständige Datenlieferanten genutzt werden. Auch hier können quantitative und qualitative Methoden unterschieden werden.

Während die Primärmarktforschung zeitaufwändig und dementsprechend kostenintensiv ist, kann die Sekundärmarktforschung schon bereits mit einem verhältnismäßig niedrigen Budget wertvolle Daten generieren. Welche Methode im konkreten Analysefall eingesetzt wird, ist, abgesehen von eventuellen Budgetrestriktionen, v. a. von Umfang und Detailtiefe der zu erstellenden Marktstudie und der Sekundärdatenverfügbarkeit abhängig.

Teil 3 der Artikelserie stellt den Methodenvorrat, der im Rahmen einer strategischen Marktanalyse angewandt werden kann, ausführlich vor und geht auch auf konkrete Anwendungsbeispiele ein.

## **Ressourcen – wer führt die strategische Marktanalyse durch**

Die Erstellung einer qualitativ hochwertigen strategischen Marktanalyse ist komplex und verlangt vom ausführenden Projektteam umfangreiche Kompetenzen. Umfassendes Fach- und Methodenwissen, Praxis und Routine bei der Durchführung und ein angemessener

**Anschrift:**  
RESEARCH-FELLOWS  
Matthias Meyer  
Geschäftsleitung  
Landsberger Straße 302  
D-80687 München

**Kontakt:**  
Tel: +49 (0) 89 / 90 40 5-255  
Fax: +49 (0) 89 / 90 40 5-066  
Email: meyer@research-fellows.de  
Web: www.research-fellows.de

Zeithorizont sind kritische Erfolgsfaktoren, die für einen erfolgreichen Projektabschluss unverzichtbar sind.

Vor diesem Hintergrund kann es sinnvoll sein, ein externes Institut mit der Durchführung einer strategischen Marktanalyse zu beauftragen. Die Fremdvergabe hat im Gegensatz zur Inhouse-Abwicklung den Vorteil, dass die Analyse von erfahrenen Experten professionell und termingegenau durchgeführt wird und diese über einen umfassenden Datenpool verfügen, der entsprechend ausgeschöpft wird. Die Neutralität der externen Experten ist darüber hinaus ein nicht zu unterschätzender Faktor. Eine interne Durchführung erlaubt dagegen eine enge Führung des Projektteams und eine bei vorhandenen Ressourcen kostengünstige Realisierung.

Teil 4 der Artikelserie veranschaulicht die jeweilige Vorgehensweise bei der internen bzw. externen Durchführung. Ferner werden die Vor- und Nachteile beider Alternativen diskutiert und wichtige Aspekte aufgezeigt, die bei der Make-or-Buy-Entscheidung für einen konkreten Anwendungsfall besonders zu beachten sind.

## Zusammenfassung

Gut recherchierte und professionell aufbereitete Informationen stellen eine unverzichtbare Basis für strategische Marktbearbeitungsentscheidungen dar. Dies kann eine strategische Marktanalyse in einer Vielzahl von Anwendungsfällen leisten, wenn sie auf die Erfordernisse der konkreten strategischen Entscheidung im Hinblick auf Inhalte, Methoden und Ressourcen zugeschnitten ist.

*Teil 2 der Artikelserie von RESEARCH-FELLOWS (Themen und Inhalte einer strategischen Marktanalyse) wird Ende September 2008 veröffentlicht.*

[1] Zitat von Winfrid Bauer, deutscher Management-Autor

[2] Talke, K. (2005): Einführung von Innovationen. DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.

[3] La Place, P. (1999): Marketing Planning for High-Technology Products and Services, in: Dorf, H.C. (Hrsg.): The Technology Management Handbook, Boca Raton, Heidelberg, S. 83-88.

[4] Porter, Michael E. (1983): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus-Verlag, Frankfurt am Main.

(bei marktforschung.de veröffentlicht am 13.08.2008)

**Anschrift:**  
RESEARCH-FELLOWS  
Matthias Meyer  
Geschäftsleitung  
Landsberger Straße 302  
D-80687 München

**Kontakt:**  
Tel: +49 (0) 89 / 90 40 5-255  
Fax: +49 (0) 89 / 90 40 5-066  
Email: meyer@research-fellows.de  
Web: www.research-fellows.de

**Über den Autor:**

Matthias Meyer, Diplom-Kaufmann, gründete 2005 die Unternehmensberatung RESEARCH-FELLOWS in München und ist seitdem für die Geschäftsleitung des Unternehmens zuständig. Nach seinem Studium an der Universität Eichstätt war Matthias Meyer als Consultant bei einer führenden europäischen Strategieberatung tätig und leitete dort zuletzt das europaweite Research Center.

RESEARCH-FELLOWS ([www.research-fellows.de](http://www.research-fellows.de)) ist ein auf strategische Marktanalysen und Marktstudien sowie Ad Hoc Research zu Märkten und Unternehmen spezialisiertes Beratungsunternehmen mit Sitz in München. Durch diese Spezialisierung verfügt RESEARCH-FELLOWS über im Markt hohe Kompetenzen und Erfahrungswerte bei der Durchführung von Projekten im Bereich Marktanalyse und Unternehmensanalyse.

**Anschrift:**  
RESEARCH-FELLOWS  
Matthias Meyer  
Geschäftsleitung  
Landsberger Straße 302  
D-80687 München

**Kontakt:**  
Tel: +49 (0) 89 / 90 40 5-255  
Fax: +49 (0) 89 / 90 40 5-066  
Email: [meyer@research-fellows.de](mailto:meyer@research-fellows.de)  
Web: [www.research-fellows.de](http://www.research-fellows.de)