

## Artikelserie RESEARCH-FELLOWS – Teil 2

### Die strategische Marktanalyse: Themen und Inhalte einer strategischen Marktanalyse

*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 2 beschäftigt sich mit der inhaltlichen Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse.*

(bei marktforschung.de veröffentlicht am 25.09.2008)

### Zweck und Ziel der inhaltlichen Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse

Strategische Marktanalysen stellen Entscheidungsgrundlagen für Marktbearbeitungsstrategien dar. Sie liefern in systematisierter und aufbereiteter Form strategisch relevante Informationen, die in einer Vielzahl von Anwendungsfällen eingesetzt werden, z. B. für Markteintrittsprojekte, für die Neugestaltung des Produktportfolios oder für eine strategische Neuausrichtung (vgl. Teil 1 der Artikelserie).

Damit strategische Marktanalysen tatsächlich einen wertvollen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten und alle dafür benötigten Informationen und Fakten bereitstellen können, ist eine auf den jeweiligen Verwendungszweck zugeschnittene Konzeption der Marktanalyse unerlässlich und ein zentraler Erfolgsfaktor.

Diese individuelle Anpassung erstreckt sich dabei auf die Felder Inhalte, Methoden und Ressourcen. Der vorliegende Teil der Artikelserie geht auf die inhaltliche Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse ein; die Felder Methoden und Ressourcen werden in den Artikelteilen 3 und 4 behandelt.

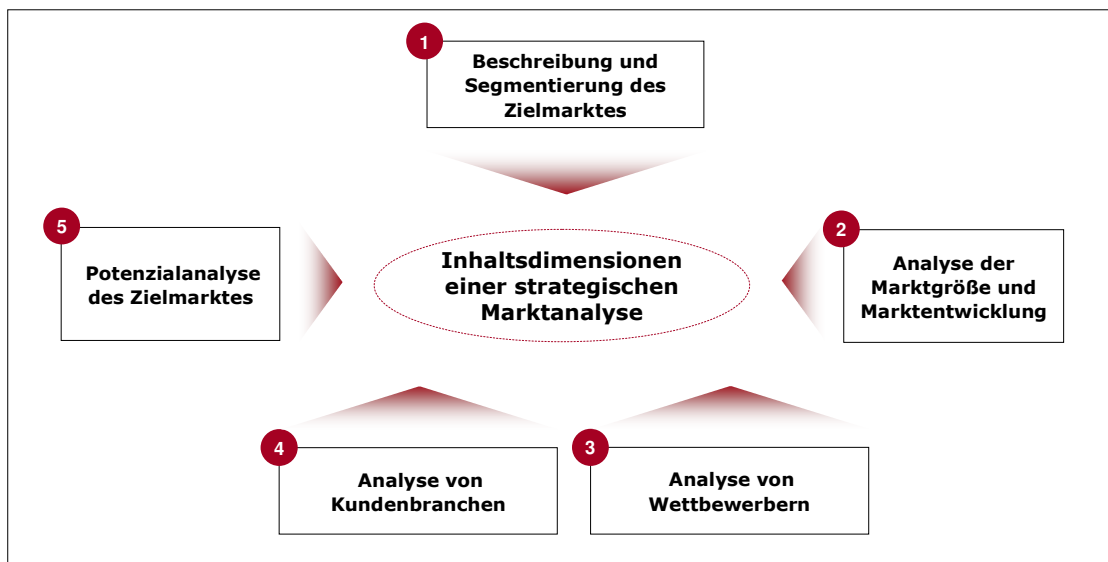
Ziel der inhaltlichen Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse ist die Festlegung der Themenbereiche, die im Rahmen der Analyse untersucht werden sollen. Grundlage für diese Entscheidung ist der im Vorfeld erhobene Informationsbedarf, der durch die Marktanalyse abgedeckt werden soll. Dabei ist es wichtig, die Definition der Inhalte vor Beginn der Analysedurchführung abzuschließen, um eine klare Ausrichtung des Projektes und ein durchgängig strukturiertes Vorgehen zu gewährleisten.

Zunächst werden mögliche Inhalte einer strategischen Marktanalyse aufgezeigt. Im Anschluss daran wird an einem praxisnahen Fallbeispiel die konkrete Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse vorgestellt.

## Die fünf Inhaltsdimensionen einer strategischen Marktanalyse

In Anlehnung an die Theorie von Michael E. Porter zur Analyse von Branchen und Konkurrenten [1] umfasst eine strategische Marktanalyse in ihrer generischen Form fünf Inhaltsdimensionen, die eine ganzheitliche Abdeckung des Themenkomplexes sicherstellen. Jede dieser Dimensionen enthält ihrerseits Inhaltsbausteine, die abstrakte Informationsbedarfe bündeln und in analysierbaren Einheiten konkretisieren. Dabei sind weder Anzahl noch Ausprägung möglicher Inhaltsbausteine pro Dimension abschlossen, sondern können anforderungsspezifisch variiert bzw. ausgestaltet werden.

Die fünf Inhaltsdimensionen umfassen die Beschreibung und Segmentierung des Zielmarktes, die Analyse der Marktgröße und der Marktentwicklung des Zielmarktes, die Analyse von Wettbewerbern, die Analyse von Kundenbranchen und die Potenzialanalyse des Zielmarktes (vgl. Abbildung).



Im Folgenden werden die fünf Inhaltsdimensionen charakterisiert und die zentralen Inhaltsbausteine pro Dimension aufgegriffen und erläutert.

### Dimension 1: Beschreibung und Segmentierung des Zielmarktes

Die Beschreibung und Segmentierung des Zielmarktes steht am Anfang einer Marktanalyse und definiert wichtige Rahmenbedingungen für die gesamte Analyse.

Die zentralen Inhaltsbausteine der 1. Dimension sind die folgenden:

Die **Beschreibung des Zielmarktes** umfasst neben einer genauen Definition des zu untersuchenden Marktes auch seine Abgrenzung zu benachbarten Märkten, die nicht Bestandteil der Analyse sind. Dieser Schritt kann v. a. bei Märkten relevant werden, die vor der Analyse noch nicht weit genug durchdrungen wurden, um eventuelle Unschärfen von vorne herein auszuschließen.

Die **Segmentierung des Zielmarktes nach Preisen und Regionen** fasst Bereiche eines Marktes zusammen, die sich durch mindestens eine gleiche Eigenschaften auszeichnen. Auf diese Weise können zum einen segmentspezifische Analysen durchgeführt werden, zum anderen aber auch einzelne Segmente in den Fokus der Analyse gerückt werden, die für den Untersuchungszweck von besonderer Bedeutung sind. Die Segmentierung des Zielmarktes erfolgt hinsichtlich der Dimensionen Preis oder Region. Die Preissegmentierung teilt die Produkte, die in einem Markt angeboten werden, in verschiedene Preiskategorien (z. B. Hochpreissegment, mittleres Preissegment, unteres Preissegment) ein, um so einen Überblick über die relevanten Produkte bzw. Hersteller in den einzelnen Preissegmenten zu bekommen. Die Segmentierung nach Regionen teilt den Zielmarkt in regionale Bereiche ein. Dies kann, je nach Größe des gesamten Zielmarktes, auf Kontinental-, Länder- oder regionaler Ebene (z. B. Bundesländer in Deutschland) erfolgen. Bei dieser Segmentierungsart empfiehlt es sich, die Regionen so zu bündeln, dass hinsichtlich Kultur und Entwicklungsstand möglichst homogene Regionen entstehen.

Weitere mögliche Inhaltsbausteine sind die Segmentierung hinsichtlich Produkten oder Kundenbranchen und die Identifikation und Systematisierung von Einsatzgebieten für die Produkte des Zielmarktes.

### **Dimension 2: Analyse der Marktgröße und der Marktentwicklung im Zielmarkt**

Die Analyse der Marktgröße und der Marktentwicklung im Zielmarkt stellt einen integralen Bestandteil jeder strategischen Marktanalyse dar.

Die zentralen Inhaltsbausteine der 2. Dimension sind die folgenden:

Aus der **Analyse des Marktvolumens** lässt sich – je nach verwendeter Einheit – unmittelbar ableiten, welches Umsatzvolumen der Zielmarkt besitzt bzw. wie viele Produkteinheiten verkauft worden sind.

Neben dieser zeitpunktbezogenen Aussage ist die **retrospektive Marktvolumenanalyse in einem definierten Betrachtungszeitraum** meist wesentlich aufschlussreicher, da diese die Entwicklung von Marktwachstum und Wachstumsraten über mehrere Jahre abbildet. Daraus kann wiederum das Entwicklungsstadium und die Attraktivität des Marktes abgeleitet werden. Ein Markt, der beispielsweise über mehrere Jahre extrem geringe Wachstumsraten aufweist, erweist sich meist als relativ reifer Markt, während ein Markt mit hohen Wachstumsraten relativ jung ist.

Der **zukünftigen Marktentwicklung** kommt im Rahmen einer strategischen Marktanalyse besondere Bedeutung zu. Deren Prognose spiegelt das erwartete Marktwachstum und somit die potenzielle Umsatz- bzw. Absatzsteigerung wider, aus der sich die Attraktivität des Zielmarktes, beispielsweise für eine Produkteinführung, ableiten lässt. Auch wenn Prognosedaten immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet sind, können sie doch relativ zuverlässig einen Trend für die nächsten Jahre aufzeigen.

Weitere mögliche Inhaltsbausteine für die Analyse der Marktgröße und Marktentwicklung sind die Analyse des Marktvolumens auf Segmentebene.

### **Dimension 3: Analyse von Wettbewerbern**

Die Wettbewerbsanalyse als weiteres zentrales Element einer strategischen Marktanalyse beleuchtet die Wettbewerbslandschaft und alle relevanten Key Player im Zielmarkt.

Die zentralen Inhaltsbausteine der 3. Dimension sind die folgenden:

Die **Analyse der Wettbewerbslandschaft** dient v. a. dazu, die Wettbewerberstruktur im Zielmarkt zu verstehen. Dafür werden zunächst alle relevanten Wettbewerber im Zielmarkt identifiziert. Die konkrete Ausgestaltung dieses Vorgangs ist in hohem Maße vom Zielmarkt abhängig. Eine unüberschaubare Anzahl von Wettbewerbern (v. a. in B2C-Märkten), eine komplexe und undurchsichtige Wettbewerbsstruktur (v. a. bei sehr speziellen B2B-Märkten) oder eine heterogene Wettbewerbslandschaft sind häufige Komplexitäts- und Aufwandstreiber. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, im Vorfeld der Analyse eine möglichst trennscharfe, anwendungsfallsspezifische Abgrenzung zur Wettbewerberidentifikation zu treffen. Die identifizierten Wettbewerber werden anschließend analysiert und hinsichtlich geeigneter Kriterien geclustert (z. B. Generalisten vs. Spezialisten, Unternehmensgröße). Die auf diese Weise entstehende Struktur hilft, die Wettbewerbslandschaft zu verstehen und das eigene Unternehmen entsprechend einzuordnen.

Auf Basis der identifizierten Wettbewerber erfolgt die **Auswahl der Key Player**, die entweder auf Basis von Unternehmenskennzahlen (z. B. Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter) oder – soweit vorhanden – Marktanteilen in der Zielbranche getroffen werden kann.

Die **Erstellung von Kurzprofilen für jeden Key Player** kann Unternehmenskennzahlen, Unternehmensbereiche, Produktportfolios und Preisinformationen, Strategien und strategische Positionierungen, aktuelle Entwicklungen, Pressemeldungen und eine Stärken-Schwächenanalyse umfassen. Ziel der Kurzprofilerstellung ist es, ein möglichst systematisches Verständnis von Bedeutung und Aufstellung der wesentlichen Wettbewerber zu gewinnen.

#### **Dimension 4: Analyse von Kundenbranchen**

Die Analyse von Kundenbranchen identifiziert alle relevanten Kundenbranchen des Zielmarktes und untersucht deren Struktur und Attraktivität unter Absatzgesichtspunkten.

Die zentralen Inhaltsbausteine der 4. Dimension sind die folgenden:

Die **Identifikation von relevanten Kundenbranchen** erfolgt meist anhand des Absatzvolumens: Die wichtigsten Kundenbranchen stellen im Regelfall die Branchen dar, die den höchsten Anteil am Marktvolumen des Zielmarktes haben. Daneben sind natürlich auch Branchen in die Analyse einzubeziehen, mit denen aktuell noch keine hohe Interaktion festzustellen ist, in denen sich aber eine starke Nachfrageentwicklung nach den Zielmarktprodukten abzeichnet.

Die **Strukturanalyse der Kundenbranchen** umfasst insbesondere die Ausgestaltung des Einkaufsprozesses in der Kundenbranche (z. B. direkter Einkauf vs. Einkauf über Händler, Einkaufskonsortien), die Identifikation von Zielgruppen innerhalb einer Kundenbranche und die Wachstumsaussichten der Kundenbranche in den nächsten Jahren. Aus diesen Informationen können Rückschlüsse auf die potenzielle Entwicklung des Absatzvolumens und somit auf die Attraktivität der Kundenbranche gezogen werden.

Eine Analyse von Kundenbranchen ist nur in Zielmärkten mit klar abgrenzbaren und heterogenen Branchen sinnvoll.

Weitere mögliche Inhaltsbausteine für die Analyse von Kundenbranchen sind die Analyse der Anforderungen an die Lieferanten der Kundenbranche und die Erhebung von Substitutionsprodukten aus anderen Märkten.

## Dimension 5: Potenzialanalyse des Zielmarktes

Die Potenzialanalyse gibt einen umfassenden Überblick über alle wesentlichen zukünftigen Entwicklungen im Zielmarkt.

Die zentralen Inhaltsbausteine der 5. Dimension sind die folgenden:

Durch die **Analyse von potenziellen Wettbewerbern** können die Wettbewerbsdynamik und die Attraktivität des Zielmarktes gemessen und somit Rückschlüsse auf die zukünftige Wettbewerbsintensität gezogen werden. Je mehr Wettbewerber in den Markt eintreten, desto höher ist sowohl die Attraktivität des Zielmarktes als auch die Wettbewerbsintensität einzuschätzen. Anhand der Unternehmenstypen, die einen Markteintritt in den Zielmarkt planen (z. B. Generalisten vs. Spezialisten, Großkonzerne vs. KMUs), lassen sich strukturelle Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft erkennen.

Markteintrittsbarrieren stellen Vorteile dar, die bereits im Markt etablierte Wettbewerber gegenüber neuen Mitbewerbern im Zielmarkt haben. Die **Analyse von Markteintrittsbarrieren** erleichtert es somit Unternehmen, die Machbarkeit sowie Chancen und Risiken eines Markteintritts im Vorfeld abzuschätzen. Markteintrittsbarrieren können z. B. ein hoher Kapitalbedarf beim Markteintritt, hohe Umstellungskosten bei einem Lieferantenwechsel für den Abnehmer, der schwierige Zugang zu Vertriebskanälen oder eine starke Produktdifferenzierung darstellen.

Die **Analyse von aktuellen Entwicklungen und Trends** trägt dazu bei, aktuelle Themen zu identifizieren, die im Zielmarkt wichtig sind und zukünftig Auswirkungen auf Markt und Produkte haben werden. So kann beispielsweise geschlussfolgert werden, welche Eigenschaften Produkte aufweisen müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, welche Produktionstechniken und -verfahren in Zukunft state of the art sein werden oder welche regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen im Zielmarkt eingehalten werden müssen. Die **Analyse von Erfolgsfaktoren** ermittelt zielmarktspezifische Charakteristika, die für die erfolgreiche Bearbeitung des Zielmarktes von entscheidender Bedeutung sind. Diese kritischen Faktoren können sich dabei auf Produkte/ Services, Vertriebsstrukturen, Preisgestaltung oder auch auf Marketingkonzepte beziehen.

## Inhaltliche Ausgestaltung von strategischen Marktanalysen anhand eines Anwendungsbeispiels

Welche Inhaltsdimensionen und Inhaltsbausteine für eine strategische Marktanalyse ausgewählt werden sollen, hängt – wie oben bereits erläutert – stark von dem dahinter liegenden Marktbearbeitungsvorhaben und dem damit einhergehenden Informationsbedarf ab, den die strategische Marktanalyse abdecken soll. Allgemeingültige Regeln können in diesem Zusammenhang nicht aufgestellt werden, es ist vielmehr notwendig, fallweise zu entscheiden, welche Inhalte analysiert werden sollen. Dabei sind immer die bereits vorhandenen Informationen über den Zielmarkt einzubeziehen, um zum einen den Einstieg in die Analyse zu erleichtern und zum anderen keine doppelten Informationen zu generieren.

Im Folgenden wird exemplarisch gezeigt, wie die Auswahl von Inhaltsdimensionen und Inhaltsbausteinen im Rahmen eines Markteintrittsprojektes umgesetzt werden kann.

Ein Unternehmen hat ein neues, hochwertiges B2C-Produkt in einer Nische seines ursprünglichen Marktes entwickelt und plant dessen Markteinführung. Vor der endgültigen Entscheidung soll mithilfe einer strategischen Marktanalyse ermittelt werden, wie groß der Markt für das Produkt ist, wie sich der Wettbewerb in diesem Markt verhält, welche Zielgruppen an diesem Produkt interessiert sein könnten und auf welche marktspezifischen Herausforderungen das Unternehmen treffen könnte. Über den Nischenmarkt liegen dem Unternehmen bisher noch keine Informationen vor.

Die systematische Analyse dieses Fallbeispiels zeigt, dass folgende Inhaltsdimensionen und Inhaltsbausteine sinnvoller Bestandteil der Marktanalyse wären: Im Rahmen der Inhaltsdimension 1 ist es wichtig, den Zielmarkt genau zu beschreiben und abzugrenzen, da es sich um einen Nischenmarkt und damit wahrscheinlich um einen sehr speziellen Markt handelt. Des Weiteren scheint eine Preissegmentierung sinnvoll: Das hochwertige und dementsprechend teure Produkt wird im Hochpreissegment angesiedelt, auf das im Verlauf der Analyse immer wieder gesondert eingegangen werden kann. Die Analyse von Marktgröße und Marktentwicklung in Inhaltsdimension 2 ist sowohl retrospektiv als auch zukünftig notwendig. Auf diese Weise werden das Marktvolumen und das Wachstums des Nischenmarktes ersichtlich, was ein wesentliches Argument für oder gegen einen Markteintritt ist. Die Wettbewerberanalyse aus Inhaltsdimension 3 sollte sowohl die Untersuchung der Wettbewerberstruktur als auch die Identifikation der Key Player enthalten, um eine umfassende Einschätzung der Wettbewerbslandschaft im Zielmarkt zu erhalten. Die Inhaltsdimension 4 ist v. a. hinsichtlich der Identifikation potenzieller Kundenbranchen relevant, um einen Überblick über potentielle Zielgruppen und Absatzwege zu erhalten. Da die Markteinführung des Produktes noch nicht endgültig beschlossen ist, ist es zu diesem Zeitpunkt (noch) nicht sinnvoll, auf eine detaillierte Analyse einzelner Kundenbranchen abzustellen. Zur Vervollständigung des Branchenverständnisses im Nischenmarkt sind insbesondere die Analyse von aktuellen Trends und Entwicklungen sowie die Analyse von Erfolgsfaktoren aus Inhaltsdimension 5 wertvolle Analysebestandteile. Die Untersuchung von potenziellen Wettbewerbern kann vor dem Hintergrund sinnvoll sein, dass aktuelle Wettbewerber des Unternehmens ebenfalls versuchen, in die Nische vorzudringen. Die Analyse von Markteintrittsbarrieren ist nur bedingt relevant, da das Unternehmen bereits im gleichen Marktumfeld tätig ist.

## Zusammenfassung

Die Inhaltsbausteine einer strategischen Marktanalyse lassen sich in fünf Inhaltsdimensionen zusammenfassen, die abhängig vom konkreten Anwendungsfall einzusetzen sind und so eine individuelle Konzeption der Marktanalyse ermöglichen. Dieser Ansatz stellt sicher, dass jede Marktanalyse strategisch relevante Informationen liefert und so eine wertvolle Entscheidungshilfe für Marktbearbeitungsstrategien darstellt.

*Teil 3 der Artikelserie von RESEARCH-FELLOWS (Methoden einer strategischen Marktanalyse) wird Ende November 2008 veröffentlicht.*

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

(bei marktforschung.de veröffentlicht am 25.09.2008)

**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)