

Artikelserie RESEARCH-FELLOWS – Teil 3

Die strategische Marktanalyse: Methoden 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 3 beschäftigt sich mit den methodischen Grundlagen einer strategischen Marktanalyse.

(bei marktforschung.de veröffentlicht am 28.11.2008)

Zweck und Ziel der methodischen 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 methodische Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse ein; die Felder Inhalte und Ressourcen werden in den Artikelteilen 2 und 4 behandelt.

Ziel der methodischen Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse ist die Determinierung des Methodensets, das notwendig ist, um alle für eine Marktanalyse notwendigen Daten und Informationen erzeugen zu können. Dieser Schritt setzt voraus, dass schon im Vorfeld genau analysiert wurde, welche Informationen und Daten benötigt werden, um die bereits festgelegten Inhalte der Marktanalyse erarbeiten zu können. Ein Abgleich mit eventuell vorhandenen Datenbeständen kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

Im Folgenden werden die Methoden zur Datengenerierung für strategische Marktanalysen systematisiert und erläutert.

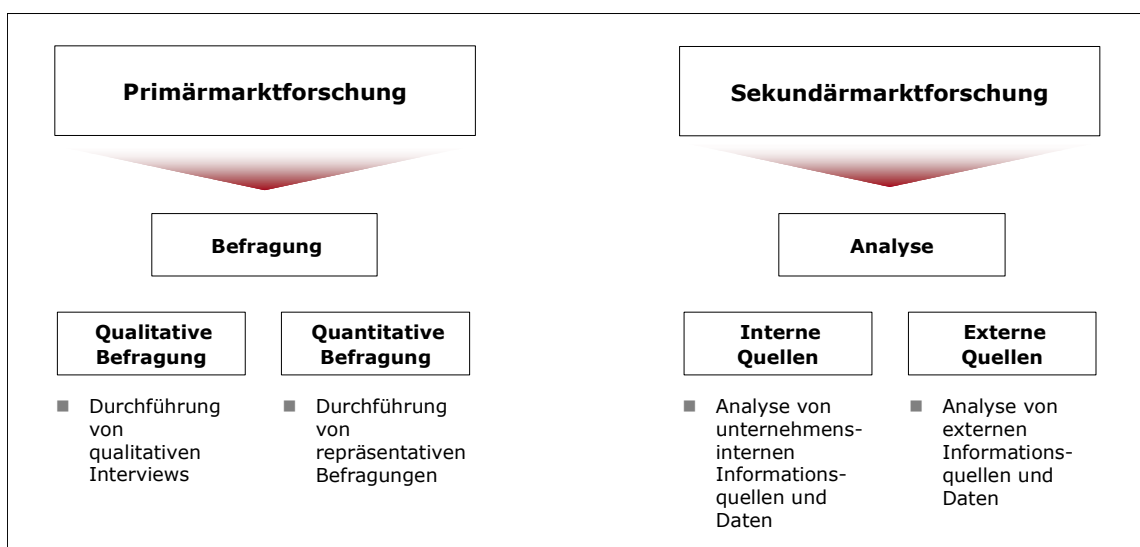
Methoden der Primär- und Sekundärmarktforschung

Die Methoden zur Datengenerierung werden in Methoden der Primärforschung und in Methoden der Sekundärforschung eingeteilt.

Methoden der Primärmarktforschung werden zur Erhebung neuer Daten eingesetzt, die eigens auf den Untersuchungszweck zugeschnitten sind. Meistens können in diesen Fällen bisher existierende Daten den Informationsbedarf nicht oder nur unzureichend abdecken. Prinzipiell können in der Primärmarktforschung Informationen durch Befragung, Beobachtung und Experimente erhoben werden [1]. Im Rahmen der Datengenerierung für strategische Marktanalysen ist allerdings nur die Befragung sinnvoll, da diese dezidiert darauf abstellt, auf effektivem Wege zielgerichtet relevante Informationen zu beschaffen. Befragungsmethoden lassen sich weiter unterteilen in qualitative und quantitative Methoden und stützen sich auf den Methodenvorrat der empirischen Sozialforschung.

Methoden der Sekundärmarktforschung greifen auf bereits existierendes Datenmaterial (sowohl qualitativ als auch quantitativ) zurück, das zu einem früheren Zeitpunkt für einen anderen, ggf. ähnlichen, Untersuchungszweck, erhoben wurde und auf den aktuellen Untersuchungsgegenstand angepasst werden kann. Informationen in der Sekundärmarktforschung werden meist über Analyseverfahren erhoben. Die zu analysierenden Datenbestände können dabei interner oder externer Herkunft sein. [1]

Eine systematische Darstellung der Methoden zeigt die Abbildung.



Im Folgenden werden die einzelnen Methodenfelder vorgestellt und erläutert. Des Weiteren werden mögliche Einsatzgebiete aufgezeigt.

Primärmarktforschung

Im Rahmen der Primärmarktforschung werden neue Daten auf dem Wege der qualitativen oder quantitativen Befragung gewonnen.

Qualitative Befragung

Die qualitative Befragung generiert die notwendigen Informationen über qualitative Interviews. Diese Interviews können dabei je nach Untersuchungsgegenstand und Vorwissen des Interviewers unterschiedlich ausgestaltet sein.

Im Rahmen von qualitativen Marktanalysen kommt allerdings fast immer das **leitfadengestützte Experteninterview** zum Einsatz, in dem Experten zu ihrer Einschätzung des Untersuchungsgegenstandes befragt werden. Hierfür wird zunächst ein Leitfaden vorbereitet, der als Grundlage für das Interview dient und alle wesentlichen Punkte enthält, die im Gespräch diskutiert werden sollen. Der Leitfaden kann entweder eine Sammlung von Stichwörtern umfassen oder konkret ausformulierte offene Fragen beinhalten. Hierbei gilt es zu beachten, die Fragen so zu gestalten, dass diese eine möglichst hohe Kongruenz zu den benötigten Informationsbedarfen aufweisen. Je nach Gesprächsverlauf und Wissensstand des Experten kann der Leitfaden im Interview exakt abgearbeitet werden oder flexibel an den Gesprächsverlauf bzw. den Wissensstand des Experten angepasst werden [2].

Experteninterviews werden meist **telefonisch**, vereinzelt auch **face-to-face** durchgeführt. Selten erfolgt die Versendung des Leitfadens per E-Mail. Die Dauer eines Interviews wird sowohl durch die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes als auch durch die Auskunftsbereitschaft des Experten beeinflusst, liegt aber im Regelfall zwischen 30 und 45 Minuten.

Die **Identifikation von Experten** erfolgt meist über eine Internetrecherche oder über themenspezifische Fachliteratur. In beiden Fällen werden Personen ermittelt, die im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand oder den untersuchten Markt über hervorragende Kenntnisse oder Expertise verfügen. Dies können bspw. Autoren von Fachartikeln (Experten für eine bestimmte Technologie), Marktforschungsbeauftragte in einem Unternehmen (Experten für im Markt verfügbare Produkte) oder Mitarbeiter von Verbänden (Experten für die Marktsituation) sein. Bei der Expertenauswahl ist immer darauf zu achten, dass die Interessen des Experten in seiner Marktrolle nicht mit der Zielsetzung der zu erstellenden Marktstudie konfliktieren.

Leitfadengestützte Experteninterviews werden v. a. dann eingesetzt, wenn ein bereits **definierter Informationsbedarf über einen komplexen B2B-Markt** vorliegt und dieser durch das Fachwissen und die Erfahrung von Experten abgedeckt werden kann. Bei Experteninterviews steht also die Expertise des Spezialisten im Vordergrund, die weder über Sekundärdaten noch über eine quantitative Befragung gewonnen werden kann. Experten können bspw. die zukünftige Marktentwicklung einschätzen, Key Player eines Marktes nennen oder aktuelle Entwicklungen und Trends einer Branche aufzeigen.

Vereinzelt werden bei der qualitativen Befragung auch **Gruppeninterviews** eingesetzt. Dabei werden mehrere Experten gleichzeitig befragt und deren Einschätzung evaluiert. Zudem können kritische Themenbereiche in der Expertenrunde diskutiert werden, so dass Vor- und Nachteile einzelner Aspekte des Untersuchungsgegenstandes direkt ersichtlich werden.

Quantitative Befragung

Die quantitative Befragung führt statistisch repräsentative Interviews anhand von standardisierten Fragebögen durch und wird eingesetzt, um Vermutungen über Zusammenhänge und Hypothesen zu testen.

Der **standardisierte Fragebogen** bildet die Grundlage für eine quantitative Befragung. Sein Design beeinflusst in hohem Maße die Güte der späteren Ergebnisse, so dass eine sorgfältige Fragebogengestaltung von besonderer Bedeutung ist. Zunächst wird ein sog. Messmodell erarbeitet, das die zu testenden Vermutungen und Hypothesen auf zuvor definierte Merkmale und Variablen abbildet. Durch die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen diesen Merkmalen und Variablen erfolgt später die Verifizierung bzw. die Falsifizierung der Vermutungen und Hypothesen. Die Messung der entsprechenden Merkmale und Variablen erfolgt über standardisierten Fragen. Hierzu werden geschlossene oder halboffene Fragen eingesetzt, bei denen die Antwortmöglichkeiten bereits vorgegeben sind. So ist später die statistische Auswertbarkeit der Fragebögen und die Kategorisierung der Messwerte gewährleistet. Bei der Fragebogenerstellung sind weitere Punkte, wie z. B. der zweckmäßige Aufbau des Fragebogens und die verständliche Formulierung der Fragen zu beachten. Bei der Durchführung der Befragung ist zu berücksichtigen, dass alle Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge abgearbeitet werden [2].

Die quantitative Befragung kann entweder **schriftlich, face-to-face, telefonisch** oder **online** durchgeführt werden. Wichtig dabei ist, dass die Befragungen unter den gleichen Interviewbedingungen durchgeführt werden. So kann die Vergleichbarkeit der Antworten gewährleistet werden. Die Dauer der Befragung sollte 20 Minuten nicht überschreiten. So kann meist sichergestellt werden, dass die Konzentration des Interviewten nicht stark nachlässt.

Die **Stichprobenauswahl** muss in einer Weise erfolgen, dass die Interviewteilnehmer im Hinblick auf die zu messenden Variablen repräsentativ zur Grundgesamtheit sind. Die Auswahl der Stichprobe und die Determinierung der Stichprobengröße können anhand verschiedener Methoden erfolgen, auf die hier allerdings nicht näher eingegangen werden soll. (vgl. hierzu z. B. [3])

Die Durchführung einer quantitativen Befragung ist nur dann sinnvoll, wenn tatsächlich statistisch repräsentative Aussagen gewünscht werden und darüber hinaus eine ausreichend große Anzahl an Teilnehmern zur Verfügung steht, die den Untersuchungsgegenstand bewerten kann. Meist trifft dies im Rahmen einer strategischen Marktanalyse nur dann zu, wenn ein **B2C-Markt** analysiert wird und die Einstellung der Endkunden zu einem bestimmten Produkt von sehr großem Interesse ist (Dies ist meist bei Produkten für den Massenmarkt relevant.). Bei der Erstellung einer strategischen Marktanalyse für B2B-Märkte sind die beschriebenen Voraussetzungen nicht immer gegeben. Eine repräsentative Erhebung ist außerdem mit sehr viel Zeit- und Kostenaufwand verbunden, so dass im Vorfeld der Durchführung eine realistische Einschätzung getroffen werden sollte, inwieweit dies im Rahmen einer strategischen Marktanalyse tatsächlich notwendig ist.

Sekundärmarktforschung

Die Durchführung der Sekundärmarktforschung basiert auf der Analyse von bereits vorhandenen Daten. Diese können aus unternehmensinternen oder externen Informationsquellen stammen.

Analyse von internen Quellen

Bei der Analyse von internen Quellen wird Informationsmaterial herangezogen, das bereits im Unternehmen vorhanden ist. Diese Dokumente wurden vom Unternehmen selbst erstellt und beruhen auf der Auswertung der unternehmenseigenen Datenbasis. Sie können die folgenden Kategorien umfassen [in Anlehnung an 4]:

- **Statistiken über Umsätze, Deckungsbeiträge, Absatz, Kunden und Regionen**

Statistiken, die im Unternehmen aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder internen Vorgaben erstellt werden, stellen wertvollen Datenlieferanten dar. Berichte des internen und externen Rechnungswesens und Statistiken über das Absatz- und Kundenverhalten bilden eine gute Analysegrundlage für die Erstellung einer (retrospektiven) Marktvolumenanalyse, die Segmentierung des Zielmarktes nach Regionen oder die Identifikation und die Analyse relevanter Kundenbranchen

- **Business Intelligence-Auswertungen**

Die Auswertung der Data Warehouse-Datenbasis mit Hilfe verschiedener Analysewerkzeuge erlaubt die Kombination mehrerer Datendimensionen und somit die Gewinnung neuer Erkenntnisse hinsichtlich dimensionsübergreifender Zusammenhänge. So können bspw. Auswertungen, die die Dimensionen Produkte, Regionen und Absatzzahlen kombinieren, dafür genutzt werden, den Zielmarkt nach Regionen oder Preisen zu segmentieren oder Kundenbranchen detailliert zu analysieren.

- **Dokumente zu Unternehmens- und Markterschließungsstrategien**

Unterlagen, die bereits im Rahmen von Strategieüberlegungen und -entscheidungen ausgearbeitet wurden, umfassen z. B. Informationen über die Unternehmensstrategie, bearbeitete Zielmärkte und Daten zu Marktpräsenz und Absatzvolumen in den Zielmärkten. Hieraus können Informationen abgeleitet werden, die bei der (retrospektiven) Marktvolumenanalyse, bei der Analyse der Wettbewerbslandschaft und bei der Potenzialanalyse des Zielmarktes hilfreich sein können.

- **Intranet**

Das Intranet erweist sich sehr oft als ergiebige Fundstelle für Informationsmaterial aus internen Quellen. Gerade hier finden sich zahlreiche Berichte, Dokumente und Fakten, die möglicherweise in Vergessenheit geraten sind, aber dennoch interessante und nützliche Daten enthalten können, die bei der Erstellung einer Marktanalyse vielfältig eingesetzt werden können.

Die **Vorteile** interner Quellen zur Informationsgewinnung sind zum einen in der Kosten- und Zeitersparnis zu sehen. Die Daten sind bereits vorhanden und mit einem geringen Zeitaufwand zu identifizieren bzw. zu beschaffen. Zum anderen sollte die Wertigkeit von im Unternehmen vorhandenem Wissen nicht unterschätzt werden. Unternehmens- und brancheninternes Know-How kann durch externe Quellen in dieser Güte nicht generiert werden.

Nachteilig kann sich dagegen die möglicherweise geringere Objektivität von internen Quellen auswirken. Die Informationen sind speziell auf die Unternehmensbedarfe zugeschnitten und lassen oft einen ganzheitlichen Marktüberblick vermissen. Darüber hinaus liefern interne Quellen mögliche unvollständige Daten, die nicht den kompletten Informationsbedarf abdecken können, so dass meist zusätzlich auf externe Quellen zurückgegriffen werden muss.

Analyse von externen Quellen

Bei der Analyse von externen Quellen wird das zur Analyse benötigte Informationsmaterial extern von einer dritten Stelle bezogen. Die Dokumente und Daten werden eigens für die Analyse recherchiert und beschafft. Die externen Quellen können in fünf Kategorien eingeteilt werden [5]:

- **Suchmaschinen über das Internet**

Über Internetsuchmaschinen können zahlreiche Fachartikel, Studien, Berichte und Dokumente recherchiert werden. Erweiterte Suchfunktionen und Tricks bei der Internetrecherche erhöhen die Qualität der Trefferliste und somit der Ergebnisse. Spezialisierte Suchmaschinen erlauben zudem eine gezielte Suche in Abhängigkeit des konkreten Anwendungsfall. Hier können Suchmaschinen für Bücher, wissenschaftliche Arbeiten oder Personen als Beispiele genannt werden.

Suchmaschinen können zur Informationsgewinnung für alle Inhaltsdimensionen einer strategischen Marktanalyse eingesetzt werden.

- **Presse- und Literaturdatenbanken**

Datenbanken im Pressebereich erlauben eine umfassende Suche in Archiven von Zeitungen und Zeitschriften. Je nach Untersuchungsgegenstand können hierbei fachspezifische Medien ausgewählt werden. Sog. Pressedatenbanken decken Presseveröffentlichungen in allen Bereichen ab und erlauben über erweiterte Suchmethoden eine professionelle Recherche. Datenbanken im Literaturbereich finden sich bei Bibliotheken. Hier kann der Bibliotheksbestand im Hinblick auf relevante Fachliteratur und -artikel ausgewertet werden. V. a. Universitätsbibliotheken bieten diesbezüglich hervorragende Möglichkeiten.

Aus der Datenbankrecherche können insbesondere Informationen abgeleitet werden, die zur Analyse von aktuellen Marktentwicklungen und Trends und zur Analyse der Wettbewerbslandschaft genutzt werden können.

- **Informationsdienstleister**

Datenbanken von Informationsdienstleistern mit kommerziellem Hintergrund stellen eigens für Recherchezwecke aufbereitete Informationen zur Verfügung. Je nach Ausrichtung können dies Datenbanken sein, in denen bspw. nach Unternehmensdaten, Produktinformationen oder Marktstudien recherchiert werden kann. Staatliche Einrichtungen und unabhängige Institute stellen die statistische Daten oder unabhängige Studien zur Verfügung. Private Einrichtungen haben meist einen Branchenschwerpunkt, zu dem sie nützliche Informationen und Daten veröffentlichen.

Die hohe Spezialisierung der Informationsdienstleister bietet den Vorteil, dass es für fast alle Inhaltsdimensionen einer strategischen Marktanalyse einen spezifischen Dienst gibt.

- **Unternehmenswebseiten**

Auf Unternehmenswebseiten können aus Veröffentlichungen des Unternehmens, wie z. B. Geschäftsberichte, Pressemitteilungen oder Mitarbeiterzeitschriften, zahlreiche Daten und Informationen gewonnen werden.

Diese Informationen eignen sich v. a. zur Erstellung von Unternehmensprofilen, können aber auch vereinzelt eingesetzt werden, um Trends und aktuelle Entwicklungen im Zielmarkt zu analysieren.

- **Web 2.0**

Das Web 2.0 stellt eine relativ neue Quelle zur Informationsgewinnung dar. Es umfasst Anwendungen im Internet, die es dem User erlauben, Seiteninhalte interaktiv zu gestalten und anzulegen. Hierzu zählen bspw. Foren, Blogs und Online Social Networks. Auf diesem Wege können Fakten und Einschätzungen erhoben werden, die aufgrund ihrer Authentizität und Aktualität für spätere Analysezwecke besonders wertvoll sein können.

Das Web 2.0 kann zur Informationsgenerierung für alle Inhaltsdimensionen einer strategischen Marktanalyse eingesetzt werden.

Der **Vorteil** von externen Quellen zur Informationsbeschaffung liegt zunächst in der höheren Objektivität der Dokumente und Berichte. V. a. unabhängige Institutionen und Einrichtungen, die Daten und Studien zur Verfügung stellen, bemühen sich um eine objektive Beurteilung. Die Recherche in vielen verschiedenen Quellen bietet darüber hinaus die Möglichkeit, verschiedene Meinungen, Einschätzungen und Tendenzen einzufangen und sich somit ein umfassendes Bild des Zielmarktes zu erarbeiten.

Nachteilig zu bewerten ist die Tatsache, dass eine gründliche Recherche in externen Quellen sehr zeitintensiv ist und Umfang und Qualität der Ergebnisse im Vorfeld nur unzureichend eingeschätzt werden können. Außerdem können Mehrkosten entstehen, die neben dem personellen Mehraufwand auch Ausgaben für Datenbankzugänge, kostenpflichtige Studien etc. umfassen.

Das Zusammenspiel von Primär- und Sekundärmarktforschung

Bei der Durchführung einer strategischen Marktanalyse in der Praxis ist es meist weder möglich noch sinnvoll, sich einseitig auf Methoden der Primärmarktforschung bzw. der Sekundärmarktforschung zu stützen. Erst die Kombination beider Methoden ermöglicht eine ganzheitliche Erfassung des zu analysierenden Zielmarktes.

Die Methoden der Sekundärmarktforschung werden zur Sammlung von Grundlageninformationen und bereits existierenden Daten, Studien eingesetzt. Auf diese Weise kann ein gutes Verständnis des Zielmarktes erarbeitet werden.

Durch die Methoden der Primärforschung können in einem zweiten Schritt tiefergehende, fachlich und qualitativ extrem werthaltige Informationen über den jeweiligen Markt durch Interviews mit Experten oder der Zielgruppe generiert werden und allgemeine Brancheninformationen auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand heruntergebrochen werden. Im Zusammenhang mit den Daten der Sekundärmarktforschung entsteht so ein umfassendes Bild des Marktes.

Zusammenfassung

Der Methodenvorrat einer strategischen Marktanalyse erstreckt sich auf die Gebiete der Primärforschung, deren Methoden im Rahmen einer Analyse neue Daten generieren, und auf die Gebiete der Sekundärmarktforschung, deren Methoden auf bereits bestehende Datenbestände zurückgreifen. Es zeigt sich, dass erst die Kombination dieser beiden Ansätze eine ganzheitliche Durchdringung des zu analysierenden Marktes erlaubt.

Teil 4 der Artikelserie von RESEARCH-FELLOWS (Ressourcen einer strategischen Marktanalyse) wird Ende Januar 2009 veröffentlicht.

- [1] Stephan Broda (2005): Marketing-Praxis – Ziele, Strategien, Instrumentarien, 2., überarbeitete Auflage. Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- [2] Mayer, H. O. (2006): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 3., überarbeitete Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- [3] Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Springer Verlag, Berlin.
- [4] Maranghino-Singer, B. (2005): Vorlesung Wirtschaftswissenschaften, Swiss Banking Institute, Universität Zürich, Zürich.
- [5] Methodik von RESEARCH-FELLOWS

(bei marktforschung.de veröffentlicht am 28.11.2008)

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) 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
Web: www.research-fellows.de