

Artikelserie RESEARCH-FELLOWS – Teil 4

Die strategische Marktanalyse: Ressourcen 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 Ressourcen auf. Teil 4 beschäftigt sich mit den Ressourcen einer strategischen Marktanalyse.

Zweck und Ziel der ressourcenspezifischen 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 ressourcenspezifische Ausgestaltung einer strategischen Marktanalyse ein; die Felder Inhalte und Methoden werden in den Artikelteilen 2 und 3 behandelt.

Ziel dieser ressourcenorientierten Ausgestaltung ist eine bestmögliche Ressourcenallokation zur Durchführung einer strategischen Marktanalyse, um zu gewährleisten, dass die zu erstellende Marktanalyse im Hinblick auf Qualität, Reliabilität, Effektivität und Effizienz allen Ansprüchen gerecht wird, die an sie gestellt werden.

Im Folgenden werden zwei Durchführungsmodelle aufgezeigt, ihr Ablauf kurz skizziert und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile erläutert.

Anschrift:

RESEARCH-FELLOWS
Erika-Mann-Straße 25
D-80636 München

Kontakt:

Tel: +49 (0) 89 / 189 41 31-10
Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20
E-Mail: info@research-fellows.de
Web: www.research-fellows.de

Durchführungsmodelle

Eine strategische Marktanalyse kann entweder durch das Unternehmen selbst erstellt werden (interne Erstellung) oder an einen externen, auf strategische Marktanalysen spezialisierten Dienstleister vergeben werden (externe Vergabe).

Interne Erstellung einer strategischen Marktanalyse

Die interne Erstellung greift auf unternehmenseigene Ressourcen zurück und beauftragt eigene Mitarbeiter mit der Durchführung der Analyse. Der Entstehungsprozess folgt typischerweise fünf Schritten und ist im Folgenden dargestellt:



Zunächst wird von den anfordernden Fachabteilungen die Themenstellung der Marktanalyse genau definiert. Zuvor ist es unerlässlich, die genaue Zielsetzung festzulegen. Nur so kann gewährleistet werden, dass das spätere Ergebnis tatsächlich zu den Anforderungen passt. Im nächsten Schritt wird das Projektteam zur Durchführung der strategischen Marktanalyse bestimmt. Hierbei können entweder Mitarbeiter aus der beauftragenden Abteilung zu einem temporären Projektteam zusammengezogen werden, oder – falls intern eine entsprechende Abteilung besteht – auf die Experten der Researchabteilung zurückgegriffen werden. In jedem Fall ist eine enge Abstimmung zwischen dem Projektteam und dem Adressatenkreis der Marktanalyse notwendig, um die Zielsetzung und die gewünschten Inhalte der Marktanalyse zu transportieren. Nun folgt die eigentliche Erstellung der strategischen Marktanalyse durch das Projektteam bzw. die entsprechende Fachabteilung. Hierbei werden alle Quellen einbezogen, auf die das Unternehmen zugreifen kann. Dies können sowohl unternehmensinterne Berichte, Analysen und Reports als auch unternehmensexterne Datenquellen, wie z. B. das Internet oder Presse- und Unternehmensdatenbanken, sein (vgl. hierzu Teil 3 der Artikelserie). Auch in dieser Phase ist es ratsam, regelmäßige Zwischenabstimmungen mit allen beteiligten Akteuren durchzuführen. Sind die Arbeiten des Projektteams abgeschlossen, erfolgt die Ergebnispräsentation der strategischen Marktanalyse. Hierbei können Rückfragen geklärt und ggf. offene Punkte angesprochen werden. Liegt der endgültige Abschlussbericht des Projektteams vor, können die Ergebnisse der Marktanalyse im nächsten Schritt verarbeitet werden.

Der Vorteil der unternehmensinternen Realisierung von strategischen Marktanalysen liegt v. a. in der verhältnismäßig kostengünstigen Durchführung, wenn bereits vorhandene Ressourcen für diesen Zweck verwendet werden können. Darüber hinaus kann ein internes

Anschrift:

RESEARCH-FELLOWS
 Erika-Mann-Straße 25
 D-80636 München

Kontakt:

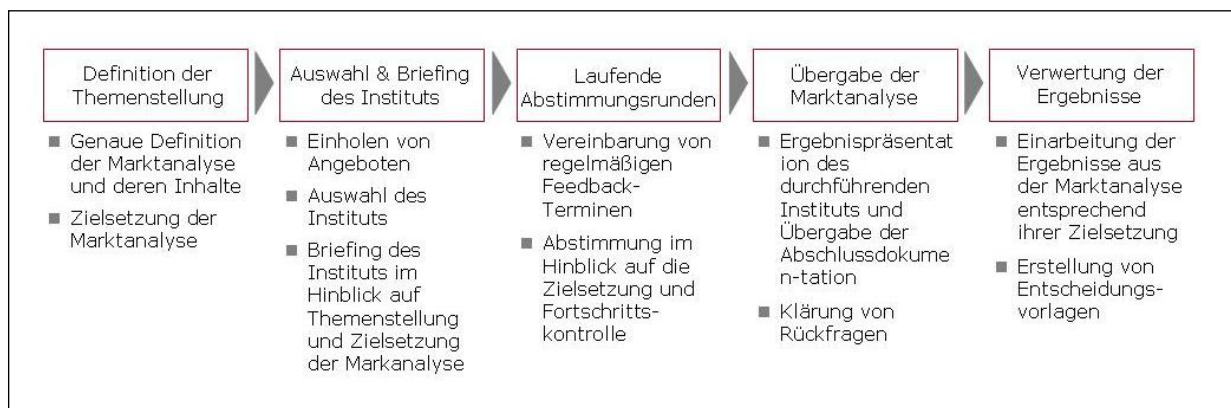
Tel: +49 (0) 89 / 189 41 31-10
 Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20
 E-Mail: info@research-fellows.de
 Web: www.research-fellows.de

Projektteam besser begleitet und gesteuert werden, so dass eine enge Führung möglich ist und dies das Risiko einer Themaverfehlung reduziert bzw. minimiert.

Nachteilig kann sich hingegen die Tatsache auswirken, dass Mitarbeiter nur bedingt in der Lage sind, einen objektiven Blickwinkel im Hinblick auf die Analyse einzunehmen und diese „Betriebsblindheit“ die Neutralität der Analyseergebnisse beeinflussen kann. Des Weiteren können v. a. in Unternehmen, in denen es keine spezialisierte Researchabteilung gibt, die fachliche Voraussetzungen fehlen, eine strategische Marktanalyse umfassend durchzuführen. Dies bezieht sich zum einen auf die Expertise der Mitarbeiter, die nur durch eine regelmäßige und langjährige Erfahrung in diesem Bereich zu erlangen ist. Zum anderen fehlen oft professionelle Research-Werkzeuge, wie z. B. Datenbankzugänge, die eine tiefgehende und erschöpfende Recherche erst erlauben.

Externe Vergabe einer strategischen Marktanalyse

Bei der externen Vergabe einer strategischen Marktanalyse wird ein spezialisierter externer Dienstleister beauftragt, dessen Kernkompetenz in der Erstellung von Marktanalysen und Informationrecherchen liegt. Auch dieser Vergabe- und Abwicklungsprozess kann in fünf Prozessschritte gegliedert werden:



Bei der externen Vergabe einer strategischen Marktanalyse sind die Abgrenzung und die Definition der Zielsetzung und der Themenstellung der strategischen Marktanalyse unerlässlich. Nur so kann dem externen Dienstleister ein klares Bild der Problemstellung und der Ausgangslage vermittelt werden. Im nächsten Schritt kann nun der Dienstleister ausgewählt werden, der mit der Durchführung der strategischen Marktanalyse beauftragt werden soll. Hierfür sind zunächst geeignete Dienstleister zu identifizieren, die dann aufgefordert werden, ein konkretes Angebot zur Erstellung der Marktanalyse abzugeben. Auf Basis der eingegangenen Angebote erfolgt dann in einem nächsten Schritt die Auswahl des Dienstleisters, das tatsächlich mit der Realisierung beauftragt wird. Dies kann beispielsweise anhand von folgenden Kriterien erfolgen: fachliche Kompetenz, Branchenerfahrung, Schlüssigkeit des Konzeptes, Detailtiefe der Angebotsausarbeitung, Kosten des Projektes, etc. Im Anschluss daran wird der ausgewählte Dienstleister in einem umfangreichen Briefing über die Zielsetzungen, die gewünschten Inhalte und alle relevanten Rahmenbedingungen informiert, die notwendig sind, um die strategische Marktanalyse im Sinne des Anforderungsprofils zu erstellen. Im nächsten Schritt erstellt das beauftragte Unternehmen nun die strategische Marktanalyse. Regelmäßige Zwischenabstimmung per E-Mail,

Anschrift:

RESEARCH-FELLOWS
 Erika-Mann-Straße 25
 D-80636 München

Kontakt:

Tel: +49 (0) 89 / 189 41 31-10
 Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20
 E-Mail: info@research-fellows.de
 Web: www.research-fellows.de

Telefon oder persönlich stellen sicher, dass die Marktanalyse alle wesentlichen Aspekte in geeignetem Umfang enthält, um die bereits im ersten Schritt definierten Anforderungen bzw. Zielsetzungen zu erfüllen. Diese Meetings werden am besten bereits im Vorfeld vereinbart, um an definierten Zwischenabstimmungen den Fortschritt des Projektes kontrollieren zu können. Zum Ende des Projektes präsentiert der Dienstleister die Ergebnisse der strategischen Marktanalyse und übergibt das Abschlussdokument, in dem alle erarbeiteten Ergebnisse zusammengefasst sind. Dabei können Rückfragen geklärt und ggf. offene Punkte angesprochen werden. Das Abschlussdokument kann im Folgenden zur Verarbeitung der Marktanalyseergebnisse gemäß der Zielsetzung verwendet werden.

Ein wesentlicher Vorteil bei der Fremdvergabe der Analysedurchführung liegt in der Expertise des Dienstleisters. Durch dessen hohe Spezialisierung verfügt er über eine sehr große Erfahrung und kann Marktanalyseprojekte professionell und wertschöpfend abwickeln. Umfangreiche Methodenkenntnisse und professionelle Recherchertools, wie z. B. Datenbanken und Analysetools, unterstützen den externen Dienstleister und tragen zu einer qualitativ hochwertigen Projektdurchführung bei. Neutralität bei der Studiererstellung und eine interne Ressourcenentlastung sind weitere Vorteile externer Dienstleister.

Der Nachteil bei der Beauftragung von externen Dienstleistern ist darin zu sehen, dass diese meist fachfremd sind und zum Teil nur begrenztes Branchen- und Technikverständnis vorliegt. Dies ist v. a. bei B2B (Business to Business)-Märkten relevant. Gerade hier sollte bei der Dienstleisterauswahl auf Referenzprojekte und Branchenerfahrung geachtet werden. Des Weiteren sind für eine extern durchgeführte Analyse meist relativ hohe Kosten einzuplanen, die im Gegensatz zur Inhouse-Durchführung (bei bereits vorhandenen Ressourcen) nicht mittelbar angefallen wären.

Make-or-Buy-Entscheidung

Ob eine strategische Marktanalyse inhouse durchgeführt oder extern vergeben werden soll, hängt vom konkreten Anwendungsfall ab. Prinzipiell kann jedoch festgehalten werden, dass es in den meisten Fällen ratsam ist, interne Ressourcen insbesondere dann auszunutzen, wenn sich entsprechende Fachabteilungen auf die Durchführung von Marktrecherchen und Marktanalysen spezialisiert haben. Ist dies nicht der Fall, bedarf es einer genauen Abwägung, ob die Durchführung eines Marktanalyseprojektes tatsächlich zu bewältigen ist. Folgende Kriterien können dabei eine Rolle spielen:

- **Spezialisierung des Marktes:**

Je spezialisierter der Markt, desto geringer ist die Datenverfügbarkeit und desto schwieriger die Durchführung einer Marktanalyse. Handelt es sich um einen sehr spezialisierten oder Nischenmarkt, empfiehlt sich im Allgemeinen eine Fremdvergabe.

- **Komplexität des Marktes:**

Je komplexer ein Markt ist, desto schwieriger ist es, ihn zu durchdringen und zu analysieren. Hier sind Erfahrung und ein ausgereiftes Methodenset meist unerlässlich, um zu aussagefähigen Analyseergebnissen zu gelangen, so dass sich bei sehr komplexen Märkten ebenfalls eine Fremdvergabe empfiehlt.

Anschrift:

RESEARCH-FELLOWS
Erika-Mann-Straße 25
D-80636 München

Kontakt:

Tel: +49 (0) 89 / 189 41 31-10
Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20
E-Mail: info@research-fellows.de
Web: www.research-fellows.de

- **Expertise der Mitarbeiter:**

Stehen für ein mögliches Projektteam Mitarbeiter zur Verfügung, die bereits erste Erfahrungen im Bereich Marktanalyse und Research gesammelt haben, kann eine Inhouse-Abwicklung durchaus sinnvoll sein. Ist dies nicht der Fall, können lernwillige Mitarbeiter durch geeignete Seminare (z. B. Management Circle, RESEARCH-FELLOWS Trainings) entsprechend weiterqualifiziert werden.

- **Bereits vorhandene Informationen:**

Je mehr Informationen dem Unternehmen über den zu analysierenden Markt bereits bekannt sind, desto leichter fällt die interne Durchführung einer strategischen Marktanalyse. Handelt es sich bspw. um einen Markt, der bereits vom Unternehmen bearbeitet wird, kann eine interne Durchführung sinnvoll sein; handelt es sich um einen Markt, in dem das Unternehmen noch keine Erfahrungen und dementsprechend wenig Informationen gesammelt hat, kann eine externe Durchführung die bessere Alternative darstellen.

- **Interessenslage der Beteiligten:**

Soll die Marktanalyse inhouse durchgeführt werden, ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter, die in das Projekt eingebunden sind, mit der Marktanalyse keine direkten Interessen verfolgen. Bspw. sollte ein Vertriebsmitarbeiter, dessen Umsatzziele auf Basis des Ergebnisses der Marktanalyse festgelegt werden, nicht an ihrer Erstellung beteiligt sein. Kann dies nicht ausgeschlossen werden, empfiehlt sich eine externe Vergabe des Analyseprojektes.

Zusammenfassung

Ressourcen zur Durchführung einer strategischen Marktanalyse können entweder im Unternehmen selbst vorhanden sein (interne Erstellung) oder im Rahmen einer Fremdvergabe bei externen, auf strategische Marktanalysen spezialisierten Dienstleistern allokiert werden (externe Vergabe). Welche Variante sich im konkreten Anwendungsfall als geeignet erweist, ist insbesondere vom zu analysierenden Markt und vom unternehmensinternen Know-How auf diesem Gebiet abhängig.

Anschrift:

RESEARCH-FELLOWS
Erika-Mann-Straße 25
D-80636 München

Kontakt:

Tel: +49 (0) 89 / 189 41 31-10
Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20
E-Mail: info@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) 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 und bietet darüber hinaus auch Trainings im Bereich Strategische Marktanalysen an.

Anschrift:

RESEARCH-FELLOWS
Erika-Mann-Straße 25
D-80636 München

Kontakt:

Tel: +49 (0) 89 / 189 41 31-10
Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20
E-Mail: info@research-fellows.de
Web: www.research-fellows.de