

# Orange Times

Ausgabe 03 / 2005

## STRATEGISCHE UMFELDANALYSE

### ÜBERSICHT:



Umfeldanalyse - Einführung	S. 2
Unbekannte Potenziale erkennen	S. 2
Struktur der potenziellen Informationsquellen	S. 3
Übersicht der Analyseinstrumente	S. 4
Unser Angebot – Ihr Nutzen	S. 11
Vorschau & Veranstaltungsinfos	S. 12

### ABSTRACT / INHALT:

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns dem Thema **UMFELDANALYSE**. Mit „Umfeld“ ist der Markt, die Mitbewerber, Kunden, Lieferanten, etc. gemeint. Also, alle Faktoren, welche das Unternehmen von außerhalb stark beeinflussen.

Eine **erfolgreiche Strategie ist stark davon abhängig**, welche Entwicklungen es außerhalb des Unternehmens gibt. Der **Markt beeinflusst die Zukunft** des Unternehmens weit stärker als innerbetriebliche Vor- und Nachteile. Deshalb ist eine erfolgreiche Strategieentwicklung ebenso abhängig vom **Erkennen der IST-Situation und der Trends** im Umfeld. Diese **OrangeTimes** - Ausgabe soll Ihnen dabei helfen, so gut wie möglich zu wissen „wo Sie stehen“ und „wo die Zukunft hingehen kann“.

Diese **OrangeTimes** soll Ihnen helfen „Blinde Flecken“ bei der Suche nach Zukunftspotentialen zu vermeiden. Dazu gibt es zahlreiche Informationsquellen und Analyseinstrumente, die wir auszugsweise dargestellt haben.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter [www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/](http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/) downloaden.  
 OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

## A. UMFELDANALYSE – Einführung

Vor einer Strategieklausur bzw. vor wichtigen strategischen Entscheidungen sollten Sie ausreichend Daten zusammentragen, um eine gute Basis zur Bewertung der Ideen und Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung zu haben. Stellen Sie sich folgende Frage:

?

„Welche Daten und Entscheidungsgrundlagen benötige ich unbedingt um strategische Entscheidungen treffen zu können?“  
Erarbeiten Sie im Laufe des Strategieprozesses nur noch die „unbedingt nötigen Daten“ und konzentrieren Sie sich auf diese wesentlichen Daten.

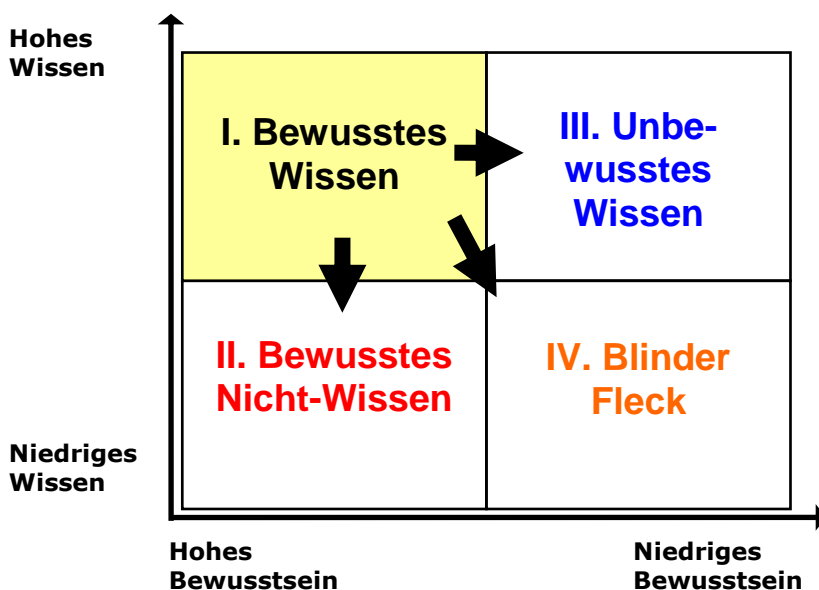
In der letzten **OrangeTimes** konnten Sie lesen, welches strategische Wissen man aus bereits vorhandenen Informationen aus dem Rechnungswesen und dem Verkauf generieren kann. Sie haben erfahren, dass die flexible Kombination von Strukturinformationen (z.B. mit welchen Produkten wird wie viel, bei welchen Zielgruppen, auf welchen Märkten, in welcher Wettbewerbssituation, etc. verdient) neue Sichtweisen für Ihren Strategieentwicklungsprozess ermöglicht.

Die intern vorhandenen Informationen aus der Datenanalyse geben Ihnen Auskunft über die vergangenen und derzeitigen Käufer Ihrer Leistungen, nicht jedoch über Nicht-Käufer und auch nicht über die Käufer der Zukunft.  
Für strategische Entscheidungen muss man den ganzen Markt betrachten, sowohl aus heutiger als auch aus zukünftiger Sicht.  
Um zu beantworten, ob Sie in 5 Jahren mit den vorliegenden Produkten/Dienstleistungen noch Umsätze und Gewinne erzielen können, müssen Sie entsprechende **Umfeld- und Marktanalysen** durchführen. Damit beschäftigt sich diese Ausgabe der **OrangeTimes**.

## B. Unbekannte Potenziale erkennen

Was bringt eine genaue Betrachtung des Marktes und des Marktumfeldes – ich kenne doch meine Branche und meine Kunden?

Jede Führungskraft kennt ihren Markt – jedoch nur ganz subjektiv und nur aus einem Blickwinkel, der zusätzlich durch vergangene Erfahrungen und operative Arbeit beeinflusst wird. Die folgende Graphik beschreibt den unterschiedlichen Kenntnisstand hinsichtlich der Markt- und Umfeldinformationen:



- I. **Bewusstes Wissen:** macht meist nur einen Teil der tatsächlich vorhandenen Informationen aus.
- II. **Bewusstes Nicht-Wissen:** dies sind jene Marktinformationen, von denen man weiss, dass man sie nicht hat (z.B. Anzahl und Qualität der Mitbewerber, Marktdaten für regionale Märkte wie z.B. Ungarn, etc.).
- III. **Unbewusstes Wissen:** dies sind jene Marktinformationen, von denen man gar nicht weiss, dass diese in der Organisation vorhanden sind (z.B. sind die Informationen auf mehrere Personen verteilt oder Informationen sind bereits in Kundendatenbanken enthalten und müssten nur strukturiert ausgewertet werden, etc.).
- IV. **Blinder Fleck:** dies sind jene Marktinformationen, von denen man gar nicht weiss, dass sie existieren – sie sind deshalb nur mit Hilfe von „außen“ erkennbar (Experteninterviews zur Zukunft der Branche, tatsächliche Gründe für den Wechsel von Kunden zur Konkurrenz, etc.).

Mit Umfeld- und Marktanalysen werden daher nachstehende Ziele (=ZUGABE) verfolgt:

- **Zusammenhänge** besser verdeutlichen (Mitbewerber und deren Strukturen bzw. Stärken/Schwächen, eigene Stellung im Supply-Chain Management der Kunden, etc.)
- **Unbekannte Potenziale** erkennen (zukünftige Marktchancen, neue Innovationsfelder und Produktideen finden, etc.)
- **Gemeinsames Wissen** der Führungskräfte bündeln (Zusammenführung von vorhandenen Details, gemeinsame Sicht der Dinge als Grundlage für die gemeinsame Umsetzungsarbeit, etc.)
- **Absatzchancen** und Durchschlagskraft des Marketings erhöhen (Zusammenfassung homogener Kundensegmente, schnellere Reaktion auf Marktveränderungen ermöglichen, Verzettelung verhindern, etc.)
- **Blinde Flecken** ausschalten (Risiken, wie z.B. das Substitutionsrisiko vermindern bzw. neue Konkurrenten frühzeitig erkennen, etc.)
- **Externen Engpass** feststellen (klare Kenntnis der Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien, Ursachen für geringer werdende Kundenbindung erkennen, etc.)

### C. Struktur der potenziellen Informationsquellen

Mittels der folgenden Informationsquellen können Sie die blinden Flecken gering halten.

INTERNE QUELLEN	EXTERNE QUELLEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eigene Benchmarkstudien</li> <li>➤ Business Intelligence (BI), Data warehousing and data mining (z.B. in Kundendatenbanken, Kostenrechnungsdaten, ERP-Software und Intranet)</li> <li>➤ Preis- und Rabattentwicklung</li> <li>➤ Reklamationsstatistiken und -beurteilungen</li> <li>➤ Verkaufs-, Lagerstands- und Aussendienstberichte bzw. -budgets</li> <li>➤ Marketingkennzahlen (Hit-Rate [Verhältnis der Aufträge zu den Angeboten], DB je Kunde, Stammkundenanteil,...)</li> <li>➤ Bisherige Studien und Umfragen</li> </ul>	<p><b>Primärdaten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Befragungen von Marktteilnehmern und Experten</li> <li>2. Panels</li> <li>3. Geleitete Gruppendiskussionen (z.B. Lead Customer Workshop)</li> <li>4. Experimente</li> </ol>
	<p><b>Sekundärdaten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öffentliche Statistiken und Publikationen (z.B. Statistik Austria, Universitäten)</li> <li>2. Daten von Berufsgruppen und -verbänden (z.B. Wirtschaftskammer, IV)</li> <li>3. Internationale Statistiken und Handelsstatistiken (EU, Weltbank,..)</li> <li>4. Untersuchungen von Marktforschungsinstituten,</li> <li>5. Untersuchungen und Daten von Kreditinstituten, Investmentbanken, Gläubigerschutzverbänden, Auskunfteien, etc.</li> <li>6. Fachmagazine und Bücher</li> <li>7. Internet und Wirtschaftspresse</li> </ol>

## D. Übersicht der Analyseinstrumente für die strategische Markt- und Umfeldanalyse

Es gibt eine große und sich ständig erweiternde Zahl von Instrumenten und Möglichkeiten um Markt und Umfeld näher zu betrachten. Eine detaillierte Beschreibung dieser Analyseinstrumente würde den Rahmen dieser **OrangeTimes** sprengen. Zu zahlreichen der folgenden Themen gibt es eigene Fachbücher, mit deren Hilfe Sie sich bei Bedarf näher informieren können.

Wir möchten jedoch darauf hinweisen, dass jedes der Instrumente über spezifische Vor- und Nachteile verfügt. Im Einzelfall kann es daher sinnvoll sein mehr Gewicht auf einzelne Instrumente zu legen und andere Instrumente mit nachrangiger Priorität zu behandeln.

Zur leichteren Übersichtlichkeit haben wir die Instrumente in die folgenden Bereiche getrennt:

1. Trend- und Umweltanalyse
2. Branchenanalyse
3. Mitbewerbsforschung
4. Markt- und Zielgruppenanalyse
5. Untersuchung der eigenen Kunden und Interessenten
6. Lead Customer Management



Verwenden Sie auch noch andere Instrumente für Ihre Marktanalyse? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Treten Sie mit uns hinsichtlich Ihrer Erfahrungen und Anregungen in Dialog – Email an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) genügt.

### 1 Trend- und Umweltanalyse

Unzählige Zukunftsforscher und Experten beschäftigen sich damit, die Entwicklungen der Zukunft zu prognostizieren. Einige dieser Experten (wie z.B. John Naisbitt – Autor von Megatrends und Megatrends 2000) genießen z.T. Guru-ähnliche Verehrung.

Allen Unkenrufen zum Trotz werfen seriöse Zukunftsforscher keinen Blick in die Kristallkugel und befragen auch kein düsteres Orakel. Viele Zukunftsszenarien basieren auf einer nachvollziehbaren Interpretation von Fakten (wie z.B. der Bevölkerungsentwicklung – Stichwort: „Altersheim Europa?“). Der Blick in die Zukunft ist zwar keine exakte Wissenschaft, aber dennoch für die Strategieentwicklung unerlässlich.

Trends haben langfristige Auswirkungen (zum Unterschied von kurzfristigen Modeerscheinungen). Meist sind diese auch in mehreren Ländern spürbar. Jeder ist einzigartig betroffen: Manche Trends haben direkten Einfluss auf Sie und Ihre Firma, andere nur indirekten. Trendanalysen dienen dazu sowohl **Chancen als auch Bedrohungen** früh zu erkennen.

Um die Auswirkungen für Ihr eigenes Unternehmen herunterzubrechen, empfehlen wir, mit dem beiliegenden Arbeitsblatt (**PEST-Analyse<sup>1</sup>**) nacheinander alle in Frage kommenden Trends Spalte für Spalte abzarbeiten bzw. sich folgende Frage zu stellen:

Was sind die wichtigen Trends, Schlüsselereignisse und Entwicklungen der nächsten 5 bis 10 Jahre?  
Beachten Sie auch folgenden Grundsatz: ZU JEDEM TREND GIBT es EINEN GEGENTREND.

Ihre PEST-Analyse kann in folgende Bereiche zerlegt werden:

• Politische/rechtliche Faktoren & Trends
• Wirtschaftliche Faktoren & Trends
• Soziale/gesellschaftliche Faktoren & Trends
• Technologische Faktoren & Trends

<sup>1</sup> Bitte beachten Sie, dass die Beurteilung der Auswirkungen im Arbeitsblatt ausschließlich Beispielcharakter hat und rein subjektiv ist. Ihre eigene Beurteilung ist gefragt.

Drei gute Quellen zur Trendforschung:

1. [www.forrester.com](http://www.forrester.com) - Technologischer Wandel
2. [www.prognos.ch](http://www.prognos.ch) - Gesellschaft und Wirtschaft
3. <http://www.worldwatch.org> - Umwelt, Soziales und Globale Wirtschaft

Eine weitere interessante Sichtweise erhält man, wenn man die **Stakeholder** (=Anspruchsgruppen in der Umwelt des Unternehmens) in die Betrachtung der Zukunft mit einbezieht. Zu den Stakeholdern gehören neben den Kunden z.B. auch die Eigentümer, die Mitarbeiter, die Gewerkschaften, die Lieferanten, die Öffentlichkeit, die Behörden, die Nachbarn, die Medien und die Gesellschaft.

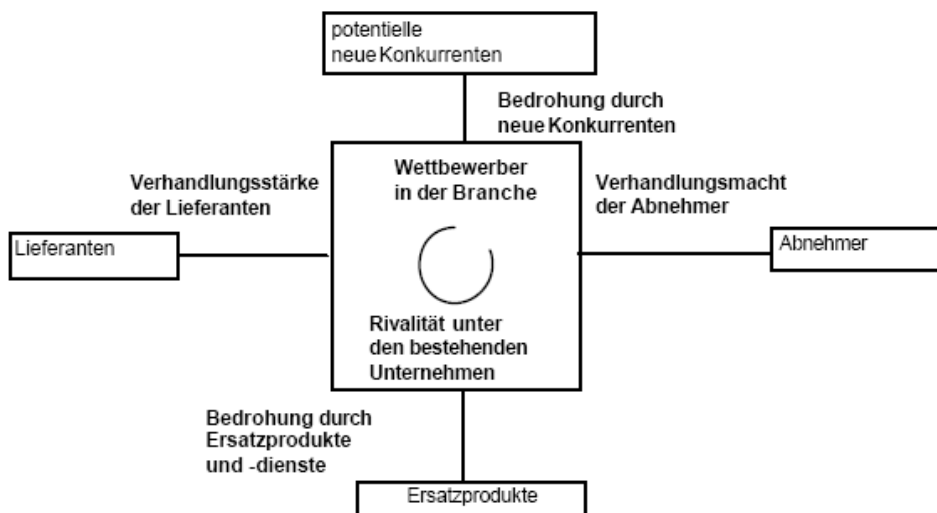
Jede dieser Gruppen hat unterschiedliche gegenwärtige und zukünftige Erwartungen an das Unternehmen, diese sind zu eruieren und anschließend zu gewichten. Abschließend sind die strategischen Initiativen zu definieren, welchen den Ansprüchen der Stakeholder entgegenkommen.

## 2 Branchenanalyse

Trends sind oftmals sehr allgemein. Auf der nächsten Betrachtungsebene – der Branche – sind die Zukunftsentwicklungen teilweise schon genauer erkennbar. Dazu stellt man sich z.B. folgende Fragen:

- Was sind die Branchenmerkmale?
- Wie ändert sich die Branche?
- Was sind die Wettbewerbskräfte?
- Wie attraktiv (i.S. von rentabel) ist die Branche insgesamt? Wächst die Branche noch?

Um sich dazu einen Überblick über die Zusammenhänge und Strukturen in der relevanten Branche zu verschaffen, kann man Porters „5 Kräfte Modell“ nutzen. Darin sind fünf wesentliche Faktoren beschrieben, welche die Veränderungsdynamik, die Chancen und Risiken und die Ertragsaussichten einer Branche beeinflussen. Wir werden in weitere Folge die einzelnen Kräfte kurz beschreiben und vor allem auf die Wettbewerbsanalyse stärker eingehen.



**Bedrohung durch neue Konkurrenten:** Beispiel – Low cost Airlines: Der wohl bekannteste „Billigflieger“ RYANAIR hat sich innerhalb weniger Jahre von einer kleinen Fluggesellschaft zu einer Fluglinie entwickelt, welche über mehr Flugzeuge verfügt als die österreichische AUA. In manchen Branchen/Märkten ist dies nicht ohne weiteres möglich.

Neue Marktteilnehmer haben es allerdings nicht immer leicht. Vielfach existieren Markteintrittsbarrieren (z.B. hoher Kapitaleinsatz, Umstellungskosten, Patentrechte, Zugang zu Vertriebskanälen, Markentreue der Abnehmer, Gesetzliche Regelungen, ...)

**Bedrohung durch Ersatzprodukte:** Beispiel – Kodak konzentrierte sich auf die Entwicklung von Fotochemikalien und den Aufbau von Entwicklungsstraßen ABER unterschätzte die Entwicklung der Digitalfotographie. Zur Zeit werden schon mehr als die Hälfte der Fotos digital entwickelt, mit steigender Tendenz.

**Verhandlungsstärke der Lieferanten:** diese ist umso höher, je kleiner/weniger konzentriert die Firmen der Branche sind, je höher die Umstellungskosten sind, je weniger die Firmen mit Rückwärtsintegration drohen können, je stärker die Produkte differenziert sind, je wichtiger diese Produkte für die Firmen sind und natürlich je weniger Lieferanten es gibt.

**Verhandlungsstärke der Abnehmer:** diese ist umso höher, je größer/konzentrierter die Abnehmer sind, je glaubwürdiger diese mit Rückwärtsintegration drohen können, je niedriger die Umstellungskosten sind, je mehr die Produkte standardisiert sind, je unwichtiger die Produkte für die Produkte/Dienste der Abnehmer sind bzw. je vollständiger die Abnehmer informiert sind.

Das Informationsangebot in diesem Bereich der Umfeldanalyse ist ebenso groß, wie unüberschaubar:

- A. Berichte und Studien namhafter Forschungsinstitute, Banken, Universitäten etc: diese sind vor allem auf überregionaler und nationaler Ebene vorhanden – von der Entwicklung der Baumärkte in Europa bis zum Tourismussektor in ausgewählten Reisezielen. Manche dieser Studien sind kostenfrei, andere haben den Preis eines Mittelklassewagens. Gerne helfen wir Ihnen bei der Suche der geeigneten Studien bzw. bei der Selbstdurchführung solcher Studien.
- B. Informationen von Branchen- und Berufsverbänden: Auch hier gibt es zahlreiche Publikationen, die zum Teil auch wirtschaftliche und Bilanzwerte enthalten (z.B. KMU-Forschung Austria - [www.kmuforschung.ac.at](http://www.kmuforschung.ac.at)), aber auch ganz branchenspezifische Informationen, wie z.B. Marktvolumen bzw. Produktionsmengen.
- C. Fast in jeder Branche (von der Elektrotechnik bis zur Getränkeindustrie) haben sich in den letzten Jahren fokussierte Web-Portale entwickelt, in welchen sich ganz spezifische Informationen und Berichte sammeln.
- D. Darüber hinaus gibt es in jeder Branche eigene Fachmagazine, die immer wieder Artikel über Branchenentwicklungen enthalten. Zusätzlich zu diesen Printmedien gibt es in jedem Wirtschaftssektor zahlreiche Konferenzen, in deren Rahmen man sich über Branchentrends informieren kann.
- E. Oftmals existieren auch sogenannte Branchen-Experten. Dies sind „Außenstehende mit Insider-Kenntnissen“, die aufgrund ihrer Erfahrung und Tätigkeit über ein Spezialwissen in einem bestimmten Wirtschaftszweig verfügen. Diese Experten kann man in einem Interview befragen, wobei man sich immer auf die Sichtweise von mehreren Experten verlassen sollte.

*„Flugzeuge sind interessante Spielzeuge, **für das Militär aber völlig uninteressant.**“*  
(1912, Marschall Foch, Oberbefehlshaber der französischen Armee)

Zur Prognose der regionalen Zukunftsentwicklung in der Branche eignet sich auch sehr gut die **„Große Schwester-Methode“**. Diese Methode geht davon aus, dass ähnliche Wirtschaftszweige (=Große Schwester) in anderen Regionen / Kontinenten bereits einige Jahre in der Entwicklung vorne sein können. Mit der Beobachtung der Großen Schwester kann man die Entwicklungen in der eigenen Region besser vorhersagen. Beispiele für solche Vorreiterländer und Regionen gab und gibt es immer wieder. Zum Beispiel Finnland als Vorreiter der Nutzung von Mobiltelefonen, japanische Spitzenunternehmen als Vorbilder für die Umsetzung von TQM, Skandinavien und in weiterer Folge Vorarlberg als tonangebende im Passivhausbau, etc.

Darüber hinaus gibt es in vielen Branchen eine „abgeleitete Nachfrage“. Die Marktentwicklung ist eng mit der Entwicklung einer bestimmten Branche verknüpft. Ein Erzeuger von Kunststoffrohren mag beispielsweise von der Bauwirtschaft abhängig sein. Die Umsatzschwankungen eines Erzeugers von Siliziumscheiben sind evtl. beeinflusst von der PC & Laptopindustrie. Oftmals gibt es über die Entwicklungen dieser übergeordneten Industrien auch sehr verlässliche Statistiken und Prognosen, mit denen man wieder auf die eigene Entwicklung rückschließen kann.

### **3 Mitbewerbsforschung**

Erfolgreiche Unternehmen sind zwar selbst Vorreiter im Markt. Seine Gegner zu unterschätzen, kann sich trotzdem keiner leisten. Um sich nicht selbst durch Analysieren zu paralysieren empfehlen wir ein konzentriertes Vorgehen anhand folgender Fragen:

- A. **Wer sind meine Mitbewerber und was will ich von Ihnen wissen?** Als ersten Schritt legt man fest, was man über seine Marktbegleiter wissen will, z.B.: Anzahl und Größe der Mitbewerber, Marktanteile je Segment, Standorte, Leistungen, Preise, Strategien, Marketingmaßnahmen, Management, Technologien, Kapazitäten, Wachstumsraten der Mitbewerber, Kostenstrukturen (insb. Fix- und Lagerkosten, DB-Raten, etc.), Eigenkapitalrendite (ROI), Austrittsbarrieren, Spezialisierungsgrad, Kooperationen, etc. Sie sehen, die Anzahl der Parameter ist vielfältig, deshalb sollte man sich im ersten Schritte auf einige wenige beschränken. In einem weiteren Schritt kann man dann darangehen z.B. mittels Checklisten detaillierte Informationen zu erheben.
- B. **Woher bekomme ich Daten über meine Mitbewerber?** Die Quellen für Informationen sind vielfältig. Ein breites Wissen haben erfahrungsgemäß die Verkäufer bzw. der Außendienst. Auch Messen werden sehr häufig dazu genutzt um Informationen einzuholen. Die Besucher von internationalen Leitmessen sind nicht nur zur Präsentation gekommen. Vielfach haben die Verkäufer auch die Aufgabe als Fotograf und Techniker eine Art Marktanalyse zu betreiben. Als dritte Quelle bietet sich das Internet an: Über zahlreiche Firmen gibt es Informationen, sei es auf der eigenen Webseite oder in Pressearchiven und Wirtschaftsportalen. Schlussendlich seien noch Auskunfteien und Gläubigerschutzverbände genannt, die ebenfalls über mannigfaltige Informationen verfügen.

**TIPP:**

Interessieren Sie sich für die Handlungsweisen Ihrer Mitbewerber?  
Bilden Sie eine kurzfristige Projektgruppe, welche sich in die Mitbewerber „hineinversetzen“ soll, mit dem Auftrag am Papier gegen die eigene Firma anzutreten -> Sie können verblüffende Einsichten und Ergebnisse erwarten!

- C. **Was mache ich mit den Daten?** Die wichtigen Informationen sind von den unwichtigen zu trennen und miteinander in Verbindung zu bringen. Diese Mitbewerbsinformationen sind an die relevanten Führungskräfte zu kommunizieren und von diesen zu ergänzen. Einmal begonnen, ist die Wettbewerbsanalyse ein permanenter Prozess, welcher sich auch gut durch EDV-Systeme unterstützen lässt. Durch laufendes Monitoring sind sie immer auf dem neuesten Stand. Sie kennen die Stärken und Schwächen ihrer Mitbewerber. Die immer besser werdenden Informationen über Ihre Wettbewerber lassen nun auch Schlüsse über deren zukünftige Strategien zu.

**Drei Dinge** sollten Sie nach der Wettbewerbsanalyse wissen:

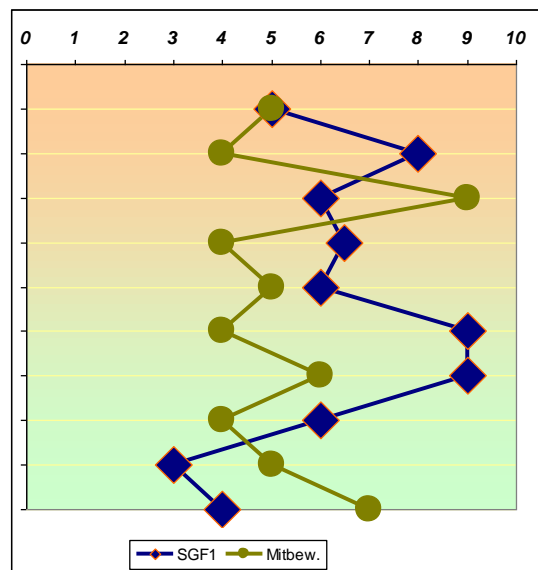
1. Wer ist der größte Mitbewerber? (= Mitbewerber mit dem größten Umsatz)
2. Wer ist der beste / stärkste Mitbewerber? (=Mitbewerber mit dem besten Produkt)
3. Wer ist der härteste Mitbewerber und was sind dessen größte Stärken? (= der Mitbewerber, der Ihnen die meisten Probleme macht)

Ebenso wie Ihr Unternehmen hat auch meist jeder Mitbewerber Stärken. Hinterfragen Sie z.B. bei jeder genannten Stärke, ob diese auch wirklich eine marktrelevante Stärke ist.

D.h. die Stärke muss auch **In-Beziehung-Gesetz** zum Wettbewerb noch immer eine Stärke sein.

Die Frage könnte folgendermaßen lauten:  
„Gegenüber wem ist diese Stärke entscheidend?“  
oder „Ist diese Stärke ein entscheidender Vorteil gegenüber dem härtesten Mitbewerber?“

Eine Methode um die Unterschiede (d.h. Stärken / Schwächen) zwischen dem eigenen Unternehmen und den Wettbewerbern auch graphisch darzustellen sind sogenannte **Polaritätenprofile**.



Die eigene Beurteilung der Stärken/Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb (=Wettbewerbsvorteile) ist ein sehr aufschlussreicher Prozess, gerade wenn man ihn moderiert ablaufen lässt. Entscheidend ist jedoch nicht die interne Sicht der Dinge, sondern was der Kunde über die Mitbewerber und das eigene Unternehmen denkt. Damit beschäftigen wir uns im nächsten Abschnitt.





## 4 Markt- und Zielgruppenanalyse

Nachdem man den relevanten Markt und seine Größe bestimmt hat (Stichwort: Ist Perrier im Markt für alkoholfreie Erfrischungsgetränke und für Mineralwässer?) möchte man u. U. gleich den nächsten Schritt machen und eine graphische Portfolioanalyse erstellen.

Die Frage, welche sich für viele kleine, mittelständische und auch für so manches größere Unternehmen stellt, ist:

?

Wie komme ich zu verlässlichen Daten über Marktattraktivität / Marktwachstum bzw. zu den Wettbewerbsvorteilen?

Falsche Daten würden nämlich zu den falschen strategischen Entscheidungen führen. Der einzige Weg obige Frage zu beantworten ist die Befragung der Marktteilnehmer (= potenziellen Käufer).

### Befragungen (Befragte – Umfang – Fragestellungen)

Wenn Sie direkt an den Endkonsumenten verkaufen, ist es relativ einfach sich eine repräsentative Stichprobe auszuwählen (hierzu gibt es zahlreiche Methoden).

Wenn Sie an Unternehmen verkaufen, können Sie eventuell sogar die ganze Grundgesamtheit befragen. Falls Sie Unternehmen befragen, sollten Sie allerdings vorher abklären, wer überhaupt befragt werden soll. Wer ist entscheidend für Sie: der Einkäufer, der Nutzer, die technische Leitung oder der kaufmännische Direktor eines Unternehmens? In vielen Fällen wird die Antwort sein: Jeder von diesen Personen ein bisschen. Wenn Sie es mit einer Vielzahl von Entscheidern und Entscheidungsbeeinflussern (=Buying Centre) zu tun haben, sollten Sie diese Personen auch in Ihrer Umfrage abbilden. Noch schwieriger wird die Situation, wenn Sie über Absatzmittler verkaufen (z.B. Groß/Einzelhandel, Gewerbetreibende wie Installateure, etc. bzw. über mittelbare Entscheider wie Architekturbüros, etc.). Hier empfiehlt sich u.U. zwei getrennte Umfragen zu machen.

Aus Kostengesichtspunkten stellt sich immer wieder die Frage der Stichprobengröße. Die Größe lässt sich - anhand von anerkannten Formeln - mathematisch ermitteln. Die wesentliche Frage ist allerdings, was Sie erheben wollen:

- a.) quantitative Daten (genau messbare Werte, wie z.B. Bekanntheit oder Sozial- und Finanzstatus – hier werden tendenziell standardisierte Fragebögen verwendet, die auch an eine große Grundgesamtheit verteilt werden).
- b.) qualitative Daten (weiche Faktoren – hier wird man tendenziell nur mit einem halbstrukturierten Fragebogen arbeiten, um weiter in die Tiefe fragen zu können, falls notwendig. In diesem Fall kann man auch schon mit relativ kleinen Stichproben gute Ergebnisse erzielen.

Wenn Sie z.B. Ihr Produkt verbessern wollen, hilft Ihnen die (quantitative) Stärken/Schwächen Beurteilung im Vergleich zum Wettbewerb nicht unbedingt weiter. Dann geht es um das idealtypische Produkt, es geht um Bedürfnisse, Nutzenerwartungen, Kaufmotive und Kaufentscheidungskriterien bzw. um die Frage: Was ist das brennendste Problem der Zielgruppe? Die Kriterien sind völlig abhängig davon, ob Sie an Konsumenten oder Unternehmen verkaufen. Obige Elemente lassen sich am besten mit qualitativer Marktforschung erheben.

### Exkurs: Exportmärkte

In einer globalen Wirtschaft sind viele Informationen zugänglich, selbst Wirtschaftsdaten und Geschäftsinformationen aus weit entfernten Regionen und Provinzen. Trotz dieser Tatsache gab es in der Vergangenheit immer wieder Beispiele<sup>2</sup>, dass Unternehmen davon ausgegangen sind, dass die Rahmenbedingungen (Konsumentenwünsche, Steuern, Vertriebswege, Rechtslage, etc.) ähnlich sind wie im Heimmarkt.

<sup>2</sup> Peter Drucker beschreibt das Scheitern der japanischen Immobilieninvestoren in Kalifornien. Diese hatten sich zuwenig über die geltenden baurechtlichen und steuerlichen Bestimmungen informiert (Drucker, P.: Was ist Management, Econ-Verlag, 2002, S. 137).

Exportmärkte bieten Wachstumschancen durch neue Kundenkreise. Exportmärkte können aber auch ein Fass ohne Boden werden. Daher sollten Sie Informationen sammeln (z.B. von den Außenhandelsstellen, Geschäftsfreunden, branchenfremden Exporteuren, etc.), mit Ihrer Strategie verknüpfen und bewerten, bevor Sie die Entscheidung zur Expansion treffen.

## 5 Untersuchung der eigenen Kunden und Interessenten

Stichwort: **Reklamationen**. Nur wenige Unternehmen führen wirklich ausreichende Aufzeichnungen über die Kundenbeschwerden. Vielfach wird gemunkelt, dass die Reklamationsberichte und -statistiken aus Gründen des bevorstehenden ISO-Audits oder aufgrund sonstiger Hintergründe nachträglich noch „korrigiert“ werden. Tatsächlich liegt in den Reklamationen ein ungeheuer großes Potenzial, wenn man berücksichtigt, dass gem. Untersuchungen im Konsumgüterbereich sich nur rund 4% der Unzufriedenen beschwerten. Die anderen kaufen nach einem subjektiv empfundenen Fehlkauf einfach bei der Konkurrenz. Überspitzt formuliert kann man behaupten, dass man jede Reklamation mit dem Faktor 25 multiplizieren müsste, um zu den tatsächlichen Werten zu kommen.

Manche Unternehmen haben jedoch nicht zu viele Reklamationen, sondern sogar zu wenige. Viele dieser Betriebe führen jedoch Kundenzufriedenheitsmessungen durch. Viele Unternehmen haben jedoch damit schon wieder aufgehört, da man (zurecht?) meint diese Befragungen würden den Kunden belästigen.

Grundsätzlich können Sie Ihre Kundenzufriedenheitsmessung telefonisch, persönlich, schriftlich oder in zunehmenden Maße online durchführen. Egal für welches Medium Sie sich entscheiden, es gelten die folgenden Highlights für Kundenzufriedenheitsmessungen und generell Umfragen:



### 10 TIPP's für einen optimalen Fragebogen:

1. Rückkuvert beilegen oder Aufmerksamkeit zukommen lassen erhöht die Rücklaufquote.
2. Persönliche Unterschrift des Geschäftsführers bzw. Eigentümers beim Begleitbrief zur schriftlichen Umfrage erhöht diese ebenfalls.
3. Korrekte Adressdaten und der richtige Ansprechpartner müssen schon vor der Befragung feststehen.
4. Der Fragebogen muss so kurz wie möglich sein (denken Sie selbst daran, welche Qualität Ihre Antworten haben, wenn Sie bereits über 20min bei einem Fragebogen sitzen)
5. Skalen mit gerader Anzahl verwenden (z.B. 6, damit sind keine Durchschnittsbewertungen möglich)
6. Alle Bewertungen, die im Schnitt eine Note von über 2,0 erhalten, sind nicht wirklich gut
7. Beziehen Sie in die Bewertung auch den Mitbewerb ein – Erst der Vergleich mit anderen macht sicher!
8. Die zu erwartenden Untergruppen sollten ausreichend groß sein, damit Sie auch Unterschiede erkennen können.
9. Testen Sie den Fragebogen vorab mit 10 Kunden / Interessenten.
10. Machen Sie aus einer Analyse eine Beobachtung – Wiederholen Sie die Befragung innerhalb von 2 Jahren (Sie wollen schließlich sehen, was sich verändert hat)

Neben Kunden- und Produktzufriedenheitsmessungen kann man auch noch andere Untersuchungen im Kundenkreis durchführen: Werbeempfindlichkeit (Welche Marketingmaßnahmen brachten welchen Erfolg?), Kaufverhalten, Markentreue, Nutzungsgewohnheiten, Multiplikatorwert, Trendsetter etc.

## 6 **Lead Customer / Lead User Management** (Erkennen –Kunden-Bedürfnisse & Innovationen)

Lead Customer Management orientiert sich – entgegen der Kundenzufriedenheitsmessung – nicht an der Vergangenheit, sondern versucht auf die Zukunft Einfluss zu nehmen.

Unternehmen, die Produkte der nächsten Generation entwickeln, stehen oft vor folgendem Problem: Orientieren sie ihre Entwicklung zu stark an den heutigen Kunden und Anwendern, resultieren oft nur kleine Innovationen („inkrementale Innovation“). Lösen Sie sich hingegen von diesen Anwendern, erhöht sich die Gefahr einer Entwicklung „am Markt vorbei“. Das sog. Lead User Verfahren stellt einen Ausweg aus diesem Dilemma dar, da sich die Entwicklungsarbeit hier an Anwendern orientiert, die hinsichtlich marktlicher wie technischer Trends Vorreiter-Status in Ihrer Branche haben. Führende Unternehmen wie 3M, Johnson & Johnson, HILTI oder Nortel setzen daher zunehmend auf die Zusammenarbeit mit für innovative Fragestellungen besonders qualifizierten, fortschrittlichen Kunden.

Radikale Innovationen reichen weit in die Zukunft - und das überfordert den normalen Kunden. Erarbeiten Sie mit **wesentlichen Kunden** die zukünftigen Anforderungen an Ihre Produkte, die aktuellen und zukünftigen Nutzenerwartungen und die brennendsten Probleme, die noch kein anderer Anbieter der Produkte/Dienstleistungen lösen kann. Ein Lead User ist durchaus kritisch aber auch offen für die Kommunikation. Ein Lead User kann jemand sein, der Ihr Produkt für seine eigenen Entwicklungen verwendet oder sogar noch verbessert. Dies wird ein wesentlicher Input für Innovationsideen sein.

Zur erfolgreichen Abwicklung eines Lead Customer Projektes sind folgende Schritte notwendig:

- Phase 1:** Festlegung von Suchfeld und Projektzielen und Projektteam
- Phase 2:** Identifikation und Selektion der für das Suchfeld relevanten Trends und Bedürfnisse. Die Vorreiterrolle bei bedeutenden Trends und Entwicklungen einzunehmen ist - neben dem hohen Innovationsgrad - eines der wesentlichen Merkmale von Lead Usern. Methoden: Interviews mit Markt- und Technologieexperten, Scanning Literatur, Internet, Datenbanken
- Phase 3:** Identifikation von Lead Usern. Hierbei werden spezielle Techniken eingesetzt. (inkl. Networking-Suche [wenn nicht alle Anwender bekannt], auch in analogen Märkten). Methoden: CRM, Unzufriedenheit, Wettbewerbe, Patentauswertungen, Erfahrungswissen oder eigene Innovationsideen.
- Phase 4:** Die gefundenen Lead User entwickeln gemeinsam mit Mitarbeitern des Unternehmens in einem Lead User Workshop innovative Produktideen (inkl. Dokumentation und Bewertung, davor Abklärung Nutzungs- und Verwertungsrechte)

## E. Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Gerne helfen wir Ihnen bei der Aufbereitung Ihrer Daten.

- **Wir aggregieren Ihnen in kürzester Zeit Trend- und Marktdaten** aus den verschiedensten Quellen so, dass Sie diese optimal für Ihre Strategiefindung einsetzen können.

und / oder

- **Wir führen Kundenbefragungen und Marktanalysen mit Ihnen durch.** Vom Fragebogen bis zum professionellen Endbericht.

und / oder

- **Wir unterstützen Sie beim Aufbau von Lead Customer Management.** Wir wählen mit Ihnen gemeinsam die „Vorreiter“ für Ihr Geschäft aus und bringen diese an einen Tisch. Wir moderieren Lead Customer Workshops und lenken die Kreativität zu zahlreichen Innovationsideen.

Wenn Sie generell mehr zum Strategie-Ablauf erfahren wollen, so nehmen Sie doch einmal an einem **OrangeForum** teil (die nächsten Termine ersehen Sie in der Beilage zu diesem Newsletter).

Weitere Informationen zur Strategie können Sie auch auf unserer Homepage runterladen, z.B. die Präsentation zum Impulsworkshop „Strategien effektiv & umsetzbar“ (<http://www.orangecosmos.com/direktdownload.htm>).

## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In den nächsten Ausgaben der **OrangeTimes** setzen wir mit Themen aus dem Strategieprozess mit dem Schwerpunkt „**Stärken/Schwächen-Analyse**“ fort.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

**Viel Erfolg bei Ihrer strategischen Umfeldanalyse und bei Ihrem Strategieprozess wünschen**



**Harald Schützinger und**



**Andreas Gumpetsberger**

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**forschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Positionierung

**orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“**

**OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre STRATEGIE-Entwicklung.

Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

**OrangeTimes** ist ein Medium, das Ihnen alle Facetten des „Strategischen Managements“ im Laufe der Zeit umfassend darstellen wird. Es ist kein „oberflächliches Streifen“ von verschiedenen Themen, sondern prägnante, geballte und wirklich durchzuarbeitende Information. Aus diesem Grund sind unsere Artikel auch länger und informativer als in vielen anderen Newslettern üblich.

**OrangeTimes** ist ARBEIT,  
aber sie WIRKT!

*Beachten Sie, dass die Informationen aufeinander aufbauend sind und in Summe einen Lehrgang zu „mehr Effektivität im Management“ ergeben.*

**P.S.:** Die Urlaubszeit ist rasch vorüber - unser nächster **OrangeForum** 1-Tages Kompakt-Workshop „**Erfolgreiche Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen**“ findet am 30. September 2005, ab 09.00 Uhr in Linz (BZ-Magdalena) statt (siehe hierzu den beiliegenden **OrangeForum** Hinweis im Hauptmail).