

## Regel 11

# Lernen Sie Ihren Markt kennen und beobachten Sie Ihren Wettbewerb!

Voraussetzung für ein marktorientiertes und kundengerechtes Handeln eines Unternehmens ist die Verfügbarkeit von stets aktuellen Informationen über Markt und Wettbewerb sowie über mögliche künftige Tendenzen. Nur so können rechtzeitig die Weichen gestellt werden, um bestehende Chancen und Potentiale für das Unternehmen zu nutzen, oder möglichen Bedrohungen durch Wettbewerb oder veränderte Rahmenbedingungen frühzeitig durch geeignete Maßnahmen zu begegnen. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sind es meist die Inhaber, welche die Nähe zu Kunden und zum Markt pflegen und somit über den besten Marktüberblick verfügen. Leider bringt es der Stress des Tagesgeschäftes und die persönliche Belastung häufig mit sich, dass diese Informationen einerseits zu wenig genutzt bzw. nutzbar gemacht werden, andererseits auch oftmals sehr einseitig subjektiv geprägt sind und somit zum Teil wichtige andere Aspekte unberücksichtigt bleiben, welche die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen könnten. Dabei kommt es nicht nur auf die Fülle, die Richtigkeit und die Vollständigkeit der Informationen an – noch viel wichtiger ist es, diese kompakt und in einer guten Struktur darzustellen.

Ausgangspunkt für die Strukturierung bildet die klare Abgrenzung des Untersuchungsfeldes, die sogenannte Zielgruppendefinition. Diese müssen zunächst klar und eindeutig formuliert werden. Der Vorteil: Klarheit und Einfachheit erleichtern das Recherchieren und Erkennen geeigneter Interessenten innerhalb des Marktsegments. Mit einer spezifischen Zielgruppendefinition werden die Interessenten treffsicher angesprochen. In Werbemitteln und in Akquisitionsgesprächen sind potentielle Kunden direkter zu erreichen. Dies soll an zwei einfachen Beispielen illustriert werden. Der Inhaber eines Tagungshotels definiert seine Zielgruppen wie folgt: Als Tagungshotel arbeiten wir für mittelständische Unternehmen mit mindestens

50 Mitarbeitern sowie für Seminaranbieter, die Konferenzen und Seminare durchführen und ihren Standort im Umkreis von 100 km haben. Mit dieser kurzen Eingrenzung seines „Beuterasters“ kann der Betreiber seine (potenziellen) Kunden viel gezielter ansprechen. Ebenso definiert der Besitzer eines Textilgeschäfts für Maßkonfektion seine Kernzielgruppe: Berufstätige Männer zwischen 27 und 60 Jahren, die in ihrem Beruf einen Anzug oder ein Sakko tragen müssen. Ihre Markenwelt: Boss, Ralph Lauren, Calvin Klein, Audi, BMW. Ihre Hobbys: Tennis, Squash, Ski, Golf. Berufe: Banker, Steuerberater, Anwälte. Einkommen: ab 50.000 Euro p.a.

Um erste Vorstellungen über die angestrebten Zielgruppen zu erlangen, bieten folgende Fragen Hilfestellung:

- Liegt eine genaue Zielgruppendefinition vor?
- Gibt es Informationen, wie Sie Ihre Zielgruppe erreichen?
- Werden Produkte / Dienstleistungen für diese Zielgruppe bereits angeboten?
- Gibt es Beurteilungen seitens der Zielgruppe über die auf dem Markt angebotenen Leistungen?
- Wissen Sie, welche Vertriebswege die Zielgruppe nutzt?
- Liegen Ihnen Informationen vor, wie sich die Abnehmer, die zu Ihrem Marktsegment gehören, in Zukunft verhalten werden?
- Kennen Sie die Wünsche, Erwartungen und Probleme Ihrer Zielgruppen?

Bereits bei der Beantwortung dieser Fragen werden die ersten eigenen Informationslücken offenkundig. Diese gilt es nun in einem nächsten Schritt durch gezielte Informationsbeschaffung zu füllen, und zwar über Primär- und Sekundärquellen. Primärinformationen werden direkt am Entstehungsort beschafft, z.B. bei Endverbrauchern oder Unternehmenskunden. Aussagekräftige Marktdaten liefern hier in der Regel die klassischen Instrumente Befragung oder Marktbeobachtung. Aber Achtung! Nur in wenigen Fällen ist eine breit angelegte, statistisch auswertbare Marktforschung sinnvoll und liefert ausreichend aussagekräftige Informationen, abgesehen davon, dass sie sehr aufwändig und damit kostspielig ist. Bei den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen ist daher ein persönliches Gespräch mit ausgewählten Kunden viel aussagekräftiger, denn es liefert –

sofern gut vorbereitet – auch viele Informationen, die „zwischen den Zeilen“ gelesen werden können. Die Betonung liegt hierbei auf der „guten Vorbereitung“. Die Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens hilft nicht nur, die kurze Gesprächszeit optimal zur Informationsgewinnung zu nutzen, sie schafft auch eine bessere Vergleichbarkeit der gewonnenen Informationen.

Neben der Primärerfassung können Informationen aus dem Markt auch aus Sekundärquellen gewonnen werden. Hierbei handelt es sich um Daten, die bereits vorhanden sind und innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens zu finden sind. Quellen sind z.B. Veröffentlichungen aus Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Verbandsnachrichten oder Zahlen aus dem eigenen Rechnungswesen. Leider ist diese Recherche-Form häufig für die spezifischen Anforderungen kleiner und mittelständischer Unternehmen weniger geeignet. Zudem sind die Qualität sowie die Verlässlichkeit und die Vergleichbarkeit der so gewonnenen Informationen oftmals in Frage zu stellen.

Erst wenn eine ausreichend gute Informationsplattform über Markt und Kunden besteht, kann eine gezielte Strategie zur Marktbearbeitung definiert werden. Schließlich verhalten sich bestimmte Kundengruppen sehr unterschiedlich und reagieren auch sehr unterschiedlich auf verschiedene Instrumente des Marketings. Bei diesen einzelnen Kundengruppen spricht man von Marktsegmenten. Alle Personen innerhalb eines Marktsegments sind sich in mindestens einem Merkmal ähnlich, während sie sich von den Mitgliedern anderer Marktsegmente unterscheiden.

Für das Marketing ist es jedoch nicht nur wichtig, den Geschmack, die Wünsche sowie die Erwartungen der Kunden in den einzelnen Marktsegmenten zu kennen. Für die Planung bedeutend sind vielmehr diejenigen Faktoren und Merkmale, die dieses Kundenverhalten bestimmen. Diese dienen als Kriterien, die für die Marktsegmentierung herangezogen werden.

Neben der Markt- und Kundensegmentierung gehört zur Klärung der Marktverhältnisse auch, die Konkurrenz richtig einzuschätzen. In gesättigten Märkten muss man schließlich in der Regel davon ausgehen, dass

das Wachstum des eigenen Unternehmens auf Kosten des Wachstums der Konkurrenten realisiert werden muss. Beobachten Sie daher ständig die Aktivitäten Ihrer Mitbewerber, um daraus die entsprechenden absatzpolitischen Schlussfolgerungen zu ziehen. Dies erreichen Sie mit einer gezielten Konkurrenzanalyse - die folgende Vorgehensweise liefert Ihnen regelmäßige Informationen:

**Unterlagen auswerten:** Verkaufsprospekte, Preislisten und Imagebroschüren  
**Anzeigen beobachten:** Sie geben Aufschluss über die Positionierung der Mitbewerber im Markt, über Alleinstellungsmerkmale ihrer Produkte sowie über Serviceleistungen.

**Presseveröffentlichungen auswerten:** Sie liefern häufig Informationen über die Entwicklung der Mitbewerber und deren Innovationsfähigkeit.

**Internetseiten der Mitbewerber auswerten:** hier ist oft ein schneller und aktueller Überblick über das Unternehmensprofil, die Produkte oder auch Neuentwicklungen möglich.

Erst wenn Sie folgende Fragen vollständig beantworten können, verfügen Sie über eine wirklich profunde Kenntnis der Wettbewerbssituation in Ihrem Markt:

- Kennen Sie die Anzahl der Konkurrenten, die für Ihre Leistungsangebote in Frage kommen?
- Kennen Sie Ihre Hauptkonkurrenten?
- Können Sie einschätzen, wie sich die Konkurrenten im Vergleich zum eigenen Unternehmen am Markt präsentieren (Marketingaktivitäten, Werbung usw.)?
- Sind deren Leistungskennzahlen bekannt (Firmengröße, Leistungsfähigkeit, Marktanteil usw.)?
- Kennen Sie die Absatzgebiete Ihrer Konkurrenten und überschneiden sich diese mit Ihren eigenen?
- Haben Sie geprüft, welche Absatzkanäle Ihre Hauptkonkurrenten nutzen?
- Haben Sie Überlegungen angestellt, wie sich der Wettbewerb in Zukunft entwickeln wird?
- Ziehen Sie daraus Schlussfolgerungen für Ihre zukünftigen Entscheidungen, Umsatzanteil, Marktanteil, Preisverhalten, Vertrieb, Kommunikation)?

## Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Nur wer seinen Markt und seinen Wettbewerb gut kennt und laufend beobachtet, diese Erkenntnisse in strukturierter Form darstellt und analysiert und auf deren Grundlage regelmäßig seine strategische Ausrichtung auf den Prüfstand stellt, kann sein Unternehmen pro-aktiv steuern, getreu dem Motto: „Lieber Agieren als Reagieren!“