

STARTUPTEENS

WIR MACHEN JUNGE UNTERNEHMER



13. ONLINE TRAINING

DER MARKT

WIE ANALYSIERE ICH MEINE POTENTIELLEN KUNDEN?

Prof. Dr. Christian Hagist
Lehrstuhl für Generationenübergreifende Wirtschaftspolitik
WHU – Otto Beisheim School of Management

Verena Hubertz
Gründerin & Geschäftsführerin
Kitchen Stories

Der Markt ist wohl eine der wichtigsten und größten Erfindungen des Menschen – und das ohne wirklichen Erfinder oder Erfinderin. In unserem Alltag sind Märkte allgegenwärtig – ganz klar wird es beim Supermarkt, schon etwas weniger eindeutig beim Arbeitsmarkt und dann gibt es ja auch noch die Börsennachrichten im Fernsehen – den Finanzmarkt. Manch einer glaubt, dass selbst die Liebe ein Markt ist – nicht umsonst spricht man ja vom Heiratsmarkt. Und in der Tat gibt es Märkte, die ohne das wichtige „Schmiermittel“ Geld auskommen. In dieser Einheit wollen wir uns aber einmal ganz grundsätzlich anschauen, wie Ihr Euren Markt analysieren und damit besser verstehen könnt.



© VRD

WAS IST MEIN MARKT?

Euer Markt hängt natürlich von Eurem Produkt oder Eurer Dienstleistung ab, welche Ihr anbieten möchtet. Eure Idee determiniert den sogenannten potentiellen Markt. Am Anfang sollte man diesen also so breit wie möglich annehmen. Bei manchen Produkten oder Ideen ist der potentielle Markt vermeintlich leichter zu identifizieren als bei anderen. Wenn Ihr also beispielsweise Damenpullover anbieten möchtet, dann sind zunächst einmal alle Frauen Eure potentiellen Kunden. Auf der anderen Seite könnte es ja auch sein, dass Ihr Euch mit Eurer Damenkollektion genau an die Herren der Schöpfung auf der Suche nach einem passenden Geschenk wenden wollt – dann sind wiederum auch Männer Eure Zielgruppe. Ihr seht also, dass man sich wirklich direkt von seiner Geschäftsidee auf die Suche nach seinen potentiellen Kunden machen sollte.

„Wer könnte alles Euer Produkt kaufen wollen?
Seid bei der Beantwortung dieser Frage bescheiden und kreativ zugleich. Vielleicht gibt es Kundengruppen, an welche Ihr noch gar nicht gedacht habt!“

Habt Ihr nun Euren Markt definiert und somit auch Eure potentielle Kundengruppe, könnt Ihr den Markt nun aufteilen – man spricht hier von Marktsegmentierung. Die Marktsegmentierung kann nach verschiedenen Kriterien durchgeführt werden und hängt eben wiederum von Eurer Geschäftsidee ab. Eine mögliche Marktsegmentierung kann zum Beispiel nach dem Kundentyp erfolgen. So kann es einen Markt für Euer Produkt oder Eure Dienstleistung geben, auf welchem Privatkunden unterwegs sind. Wenn Ihr beispielsweise die oben genannten Damenpullover direkt in einem eigenen Laden verkaufen wollt, dann ist dies der Teilmarkt für Privatkunden. Zeitgleich könnt Ihr aber auch den Markt für Geschäftskunden bedienen, indem Ihr Eure Pullover an bestehende Geschäfte und Ladenketten oder Onlinehändler verkauft. Wenn also der Onlinehändler Zalando beispielsweise Eure Pullover in sein Angebot aufnimmt, dann bewegt Ihr Euch auf dem Teilmarkt für Geschäftskunden.



© thingamajigs

Die Segmentierung lässt sich immer weiter verfeinern. So könnte man die Privatkunden nach verschiedenen Kriterien in weitere Gruppen einteilen. Ein oft benutztes Kriterium ist dabei die Zahlungsbereitschaft, also wie viel Kunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung bereit sind auszugeben. So kennt Ihr wahrscheinlich alle die Textilkette Gap. Im Heimatmarkt von Gap, den USA, verkauft Gap Kleidung nicht nur in den Läden mit dem Namen Gap, sondern beispielsweise auch in Filialen mit den Marken Old Navy oder Banana Republic. In letzterer werden teurere Kleidungsstücke verkauft, und bei Old Navy sollen die sogenannten preisbewussten Kunden angesprochen werden.

Segmentierung kann auch nach der Geografie erfolgen. Sehr leicht ist dies bei Sprachen zu erkennen. So gibt es den deutschsprachigen Markt, den französisch-sprechenden Markt und so weiter – oder man ordnet nach Nationalitäten (der deutsche Markt, der französische, ...). Dieses Konzept kann weiter herunter gebrochen werden und so kann Eure Heimatstadt bzw. -gemeinde bereits ein Marktsegment darstellen. Natürlich sollte man eine solche Einteilung nicht zu weit treiben und eine sinnvolle Größe wählen.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für eine Marktsegmentierung ist der Vertriebskanal. Vertriebskanäle sind die Wege, auf welchen das Produkt oder die Dienstleistung zum Kunden kommt (der eben Privat- oder Geschäftskunde sein kann). Eigene Läden oder Ladenlokale sind zum Beispiel eine Möglichkeit. Eine andere Möglichkeit ist, wie oben bereits beschrieben, der Vertrieb über andere Unternehmen, wenn diese etwa Eure Pullover in ihr Sortiment aufnehmen. Früher war es oft auch üblich, Produkte direkt an der Haustür anzupreisen und zu verkaufen. Immer populärer wird der Online-Handel. Wenn Ihr darüber Eure Produkte und Dienstleistungen verkaufen wollt, dann müsst Ihr Euch eben auch Gedanken machen, wer das Internet wie benutzt.

Auch der Online-Handel kann in weitere Segmente unterteilt werden. So kann man beispielsweise zwischen dem Verkauf über eine Webseite und einer eigenen App unterscheiden. Der App-Markt kann dann wiederum nach Betriebssystem differenziert werden. Firmen benutzen bereits heute solche Informationen, etwa zu Steuerung ihrer Preispolitik. Weil beispielsweise Geräte aus dem Hause Apple meist teurer sind als Geräte, welche mit dem Betriebssystem Windows oder mit Android laufen, gehen viele Firmen davon aus, dass iPhone-Nutzer insgesamt wohlhabender sind und auch bereit sind höhere Preise zu bezahlen. Manchmal gibt es auch Apps, die nur für ein bestimmtes Betriebssystem verfügbar sind.

Die Marktsegmentierung darf allerdings auch nicht zu weit getrieben werden. Gerade bei Gründung eines Unternehmens habt Ihr häufig noch nicht die „Tools“, um Eure Märkte immer weiter zu verfeinern und damit besser zu analysieren und zu verstehen. Am Anfang sind Geografie, Kundentyp und Vertriebskanal sicher ausreichende Kriterien um beispielsweise Trends zu analysieren und diese in den Business-Plan zu integrieren. Mit immer weiterer Segmentierung wächst zwar der potentielle Erkenntnisgewinn, allerdings auch die Kosten der Marktanalyse. Ihr solltet also nur so weit segmentieren, solange der Erkenntnisgewinn die Kosten der weiteren Unterteilung übersteigt.

ZUSAMMENFASSUNG

Im ersten Schritt der Marktanalyse ist es wichtig, seinen Markt und damit seine potentiellen Kunden zu finden. Dies hängt stark von der Geschäftsidee ab. Ist dies getan, kann der Markt segmentiert werden. Dies ist wichtig, damit eine detaillierte Analyse erfolgen kann. So kann ein Markt nach geografischen Merkmalen, nach dem Kundentyp oder dem Vertriebskanal aufgeteilt werden. Dies heißt nicht, dass man nur einen dieser Teilmärkte bedienen muss, jedoch dass man sie getrennt voneinander analysieren kann und sollte.

MARKTANALYSE

Wenn Ihr nun die für Euch wichtigen Marktsegmente bestimmt habt, geht es mit der eigentlichen Marktanalyse weiter. Dabei geht es um die wichtige Frage der Charakteristika Eurer potentiellen Kunden: Wie alt sind die Kunden? Wie viel Einkommen haben sie? Was konsumieren sie? Um diese Fragen zu beantworten, könnt Ihr verschiedene Informationsquellen nutzen. So könnt Ihr beispielsweise Statistiken über die Bevölkerung in verschiedenen Ländern und Regionen von statistischen Ämtern wie etwa Eurostat, dem statistischen Amt der Europäischen Kommission, oder auch dem Statistischen Bundesamt Deutschlands, Destatis, bekommen. Anhand dieser Statistiken könnt Ihr herausfinden, wie etwa die Altersverteilung Eurer Heimatregion aussieht oder wie das Geschlechterverhältnis ist. Zudem gibt es Zahlen über die Einkommensverteilung oder auch den Konsum von Waren und Dienstleistungen. Ähnliches Material stellen auch private Statistikdienstleister wie etwa Statista bereit. Vieles ist dabei kostenlos zu beziehen.

Eine weitere gute Informationsquelle für Euch – vor allem auch für lokale Daten, aber auch darüber hinaus – sind die Industrie- und Handelskammern (IHKs) und/oder ähnliche Organisationen (Handwerkskammern, Kammern der freien Berufe, etc.). Da Ihr als Unternehmer/Unternehmerin sowieso ab einem bestimmten Zeitpunkt dort Mitglied werdet, solltet Ihr auch diese Quellen nutzen.

KUNDENANALYSE

Eine weitere Möglichkeit der Informationsgewinnung für Euch ist eine direkte Umfrage unter potentiellen Kunden. Während dies früher eine sehr teure Methode war – man musste Fragebögen ausdrucken, versenden und auch die Rücksendung bezahlen oder aber Interviewer benutzen – ist dies heute durch das Internet recht kostengünstig möglich. Ihr findet im Internet sogar kostenlose Dienste, welche Ihr benutzen könnt. Einer dieser Dienste ist beispielsweise SurveyMonkey (<https://de.surveymonkey.com/>). Mit solchen Tools könnt Ihr sehr einfach Fragebögen erstellen und etwa an Eure Mitschüler oder Mitglieder Eures Sportvereins versenden oder über soziale Netzwerke teilen. So bekommt Ihr einen guten Eindruck, ob Eure Geschäftsidee wirklich Kunden findet oder was vielleicht noch fehlt.

„Neben bestehenden Statistiken und Marktanalysen könnt Ihr mittlerweile mit wenig Aufwand eigene Online-Umfragen anfertigen – und das sogar kostenlos!“



© Marco2811

Auch wenn es verführerisch ist, möglichst viel Information zu bekommen, dürfen Fragebögen nicht zu lang ausfallen. Dann besteht die Gefahr, dass viele Leute die Befragung vorzeitig abbrechen. Viel wichtiger ist, was Ihr Euch von der Befragung erwartet und wie Ihr sie für dieses Ziel zuschneidet. Die Absicht sollte deshalb auch nicht sein, möglichst viele Informationen zu sammeln, sondern relevante Informationen. Ein Fragebogen besteht meistens aus zwei Teilen: Einem Teil, der sich um den Markt bzw. das Produkt dreht und einem weiteren, der statistische Merkmale der befragten Person erfasst. Für unser Beispiel der Pullover für Frauen könnte ein Fragebogen beispielsweise so aussehen:

TEIL 1 - ALLGEMEINE FRAGEN

1. Geschlecht (männlich/weiblich)
2. Alter/Geburtsdatum
3. Beruflicher Status (Schüler(in), Auszubildende(r), Student(in), Angestellte(r), Selbstständige(r), Hausmann/-frau, Rentner(in), ...)
4. Postleitzahl des Wohnorts

TEIL 2 - PRODUKTSPEZIFISCHE FRAGEN

1. Wie viel Geld geben Sie im Durchschnitt im Jahr für Kleidung aus?
2. Bei weiblichen Befragten: Wie viele Pullover besitzen Sie bereits?
3. Welches Material bei Pullovern bevorzugen Sie? (Wolle, Kaschmir, Baumwolle, etc.)
4. Wo kaufen Sie Kleidung (Webseiten, Apps, Textilketten wie H&M, Boutiquen, etc.)
5. Bei männlichen Befragten: Würden Sie bei entsprechender Beratung Ihrer Freundin/Ehefrau einen Pullover schenken?

Bei der Gestaltung Eures Fragebogens müsst Ihr einige Dinge beachten, vor allem auch, wenn Ihr persönliche Dinge wie etwa das monatliche Nettogehalt oder Ähnliches abfragt. Wenn Ihr dies tut, müsst Ihr klarstellen, dass die Informationen nur anonym erhoben werden – d.h., dass niemand nachvollziehen kann, wer diese Person mit dem jeweiligen Nettogehalt ist. Ein weiterer häufiger Fehler sind sogenannte tendenziöse Fragen. Wenn Ihr beispielsweise fragt, „Haben Sie das neue wichtige Buch des Dalai Lama gelesen?“, dann werden viele Menschen mit „Ja“ beantworten, obwohl sie das Buch weder gekauft noch gelesen haben. Warum? Einfach weil sie glauben, wenn sie mit „Nein“ antworten würden, dass dies peinlich sei, steht doch in der Frage schon „wichtig“ – und außerdem ist es ein Buch einer sehr berühmten Person. Besser ist es bei solchen Themengebieten, den Antwortenden einen Ausweg zu geben: „Haben Sie das neue Buch des Dalai Lama gelesen oder planen Sie es noch zu kaufen?“ Dann kann man, wenn man möchte, eben auch angeben, dass man es noch plant zu kaufen und so bekommt man ein besseres Gefühl dafür, wer das Buch wirklich gelesen hat.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Kundenanalyse ist ein wichtiger Bestandteil der Marktanalyse. Ihr könnt dazu offizielle Statistiken von vertrauensvollen Institutionen nutzen, bei Verbänden und Kammern nachfragen oder sogar mit Hilfe des Internets eine eigene Kundenumfrage machen. Dabei gilt es aber einige Regeln zu beachten.

In Eure Marktanalyse solltet Ihr auf jeden Fall auch die jeweiligen Trends einbauen, welche Euren Markt kennzeichnen. Dies können sehr allgemeine Trends oder sogenannte Megatrends sein, wie beispielsweise dass Deutschland immer älter wird (und somit Eure Kunden), oder die Digitalisierung unserer Gesellschaft, wodurch immer mehr Geschäfte im Internet abgewickelt werden. Daneben gibt es aber auch immer spezielle Trends in Eurem Markt. Ein einfaches Beispiel dafür könnt Ihr in Eurem lokalen Baumarkt beobachten. Während früher das Heimwerken ein rein männlicher Zeitvertreiber war, steigt der Anteil an weiblichen Kunden bei Baumärkten kontinuierlich. Mittlerweile gibt es sogar eigene Kurse für Frauen und Heimwerken. Oder es gibt manchmal auch Gegentrends zu einem vorherigen Trends, wie man zum Teil im Buchhandel beobachten kann. Hier kann eine Internetrecherche zu dem Feld, in welchem sich Eure Geschäftsidee bewegt, weiterhelfen. Beachtet bei der Analyse von Trends, dass diese sich eben auch ändern oder abschwächen können – sei es durch technologische Entwicklungen oder gesellschaftlicher Kräfte.

„Trends sind wichtig, aber Vorsicht ist geboten!“



© alphaspirt

Zu guter Letzt umfasst die Analyse Eures Marktes Eure Wettbewerber. Die Wettbewerbsanalyse ist einer der wichtigsten Aufgaben. Zunächst hängt von Produkt, Vertriebskanal und ggf. Region ab, wer überhaupt die Wettbewerber sind. Wenn sich dann im Rahmen der Analyse herausstellt, dass es schon Wettbewerber gibt, die all das tun, was Ihr Euch auf die Fahnen geschrieben habt, dann gilt es, nochmal ganz genau hinzuschauen und auch das eigene Geschäftsmodell nochmal zu hinterfragen: Ist das Vorhaben wirklich sinnvoll und erfolgversprechend? Könnt Ihr das, was die Konkurrenz tut, vielleicht besser oder günstiger machen? Oder könnt Ihr bei gleichen Voraussetzungen die Zielgruppe besser erreichen?

Ziel der Wettbewerbsanalyse sollte es auch sein, sich über folgende Punkte klar zu werden:

- Welchen Mehrwert gegenüber bestehenden Anbietern bietet mein Produkt oder meine Dienstleistung dem Kunden?
- Warum würde ich als Kunde ggf. das Produkt meines Unternehmens bevorzugen?
- Habt Ihr zum Beispiel eine bessere Qualität, einen niedrigeren Preis oder bestecht durch „weiche“ Faktoren wie Regionalität?
- Oder bietet Ihr auf andere Weise einen entscheidenden Zusatznutzen, den die Konkurrenz derzeit nicht bietet?

Generell gilt es direkte und indirekte Konkurrenzunternehmen zu unterscheiden. Für einen Biosupermarkt sind die direkten Konkurrenten andere Biosupermärkte und vielleicht Bauern, die auf Wochenmärkten ähnliche Waren verkaufen. Indirekt sind es aber viel mehr, beispielsweise ganz klassische Supermärkte und am Ende sogar Restaurants. Die Fragen, die sich nun stellen, sind: Wie viele Konkurrenten habt Ihr und welche Charakteristika haben diese? Handelt es sich um ein paar wenige Unternehmen mit großen Marktanteilen oder sind es viele kleine Wettbewerber? Was sind die Stärken und Schwächen dieser Unternehmen? Das müssen nicht zwangsläufig die Produkte oder Dienstleistungen sein, sondern kann ggf. einfach die Ansprache der Kunden, also ein gutes Marketing sein. Ihr könnt beispielsweise für Euren Businessplan einmal nach bestimmten Kriterien Euer Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz bewerten. Kriterien können dabei sein:

- Welche Marktstellung haben die Unternehmen bzw. wer ist Marktführer?
- Welche Absatzwege werden abgedeckt?
- Wie ist die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung?
- Wie sieht es mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis aus?
- Wie stark ist das Design des Produkts bzw. das Image?
- Wie stark ist die Marke bzw. der Markenname (denkt an Tempo-Taschentücher)?
- Wie gut ausgeprägt sind Benutzerfreundlichkeit, Kundenansprache und Service?

In gewissen Bereichen könnt Ihr die Wettbewerber aber auch als Informationsquelle nutzen. Wenn Ihr etwa einen Biosupermarkt eröffnen wollt, könnt Ihr auch versuchen Euch bei einem etwas weiter entfernten Biosupermarkt etwas abzuschauen bzw. einfach mal nachzufragen, wie das Geschäft läuft und wie die Kunden so aussehen. Gerade wenn Ihr keine allzu harten Konkurrenten seid – beispielsweise aufgrund der weiten Entfernung – gibt Euch der Unternehmer/die Unternehmerin vielleicht auch gerne Auskunft. Immerhin seid ihr ja alle zusammen in der Unternehmerfamilie.

Die Marktanalyse steht nicht nur bei Gründung an, sondern ist ein regelmäßiger Bestandteil der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Gerade am Anfang ist sie aber besonders wichtig, verhindert sie doch Fehler und schützt damit vor Frustration. Ihr solltet jedoch auch nach der Gründungsphase weiterhin den Markt beobachten und Eure Marktanalyse kontinuierlich aktualisieren. Vielleicht treten neue Wettbewerber auf oder aber es ändern sich Trends.

ZUSAMMENFASSUNG

Zur Marktanalyse gehören insbesondere die Kundenanalyse sowie die Analyse von Trends und Wettbewerbern. Dabei gilt es zu beachten, dass sich Trends und Wettbewerb mit der Zeit auch ändern können, genauso wie das Kundenverhalten.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Berekoven, L., W. Eckert und P. Ellenrieder (2009), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Porter, M (2013), Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus Verlag, Frankfurt am Main.