

Marktanalysen in internationalen B2B-Projekten

Herausforderungen bei Planung, Durchführung und Controlling

(Von Svetlana Proshina und Michael Di Figlia - DTO Research)

Auslandsgeschäft als Chance für nachhaltiges Unternehmenswachstum

Nicht wenige Unternehmen im nationalen Markt stellen fest, dass ein Wachstum ohne einen Blick in Richtung neuer Märkte im Ausland nicht ohne weiteres möglich ist. Die Perspektiven, die Märkte im näheren Ausland oder in Übersee eröffnen scheinen dabei nicht selten vielversprechend zu sein. Doch bevor man den Sprung ins kalte Wasser wagt und ein entsprechendes Auslandsgeschäft aufbaut, sollte man sich genau mit den ausgewählten Zielmärkten auseinandersetzen und den Markteintritt gut vorbereiten. Dieser Beitrag widmet sich den Besonderheiten von Marktanalysen im B2B-Bereich und soll Unternehmen aufzeigen, auf welche Fallstricke Sie achten sollten, bevor ein Markteintritt in ausländische Märkte erfolgt.

B2B und B2C – die Unterschiede bei der strategischen Herangehensweise bei der Erschließung von neuen Märkten

Für den Auf- und Ausbau von internationalen Aktivitäten ist es für ein Unternehmen zunächst ratsam, die Markt- und Wettbewerbsstrukturen gut zu kennen. Doch dies wirft oft Fragen auf und bringt einige Herausforderungen mit sich. Wie ist die tatsächliche Situation vor Ort? Wie sind die Vertriebsstrukturen für das konkrete Produkt im Markt? Wie hoch ist die Nachfrage? Oftmals sind die Märkte intransparent und es gibt keine Daten oder Statistiken, welche die benötigten Informationen abbilden. Zusätzlich kommt neben der Verslossenheit des Wettbewerbs und der unklaren Marktstrukturen, eine starke interkulturelle Komponente hinzu.

Während es im B2C-Bereich wichtig ist, den Endverbraucher in den Ländern (am besten über Muttersprachler mit dem entsprechen kulturellen Hintergrund) persönlich, telefonisch oder online zu befragen, gibt es im B2B-Bereich in vielen Fällen nur einige wenige Marktexperten, die über internationale Erfahrung verfügen und eine Einschätzung des Marktes vornehmen können. Nicht immer ist es notwendig, kostspielige persönliche Befragungen in den Ländern vor Ort durchzuführen. In der Regel ist gerade in den speziellen B2B-Bereichen die Bereitschaft dieser Experten groß, sich mit speziell geschulten Interviewern auch auf Englisch entsprechend

telefonisch auszutauschen. Damit ist es möglich, die Marktvorbereitung und Evaluation kostengünstig und valide für verschiedene Länder zentral aus einer Hand zu steuern. Hinsichtlich der sprachlichen Barrieren gibt es aber auch Länder, in denen die Erfahrung vergangener Projekte gezeigt hat, dass es unerlässlich ist, Muttersprachler, die über entsprechende kulturelle Kenntnisse verfügen, einzubeziehen. Dies trifft im Besonderen auf Frankreich, Japan sowie weitere Teile Asiens und Länder in Südamerika zu.

Für die Vorbereitung und Durchführung von Marktanalysen im B2B-Bereich sollten einige Punkte beachtet werden:

1. Betrachtet man die Anzahl der potentiellen Interviewkontakte, stellt man schnell fest, dass gerade in speziellen B2B-Märkten oft nur eine geringe Anzahl an Experten überhaupt in der Lage ist, entsprechende Fragestellungen zu beantworten. Fachgespräche mit diesen Marktexperten (z.B. Händler, Wettbewerber, Verbände etc.) reichen meist aus, um valide Informationen rund um die Marktstrukturen, Marktvolumina, Preis, Kunden Anforderungen und Produkteinsatz generieren zu können. Dies trifft insbesondere auf Branchen wie z.B. Baumaschinen, Nutzmanmaschinen, Maschinenbau, Mining, Chemie, Energie, Zuliefererindustrie und Logistik zu.
2. Will man Marktanalysen auf diesem Niveau durchführen, ist eine sehr gute Vorbereitung der Interviewer, die im Vorfeld am besten durch Produktschulungen durch den Hersteller und intensive Produktrecherchen gewährleistet wird, essentiell. Experten sind nur dann bereit Hilfestellung zu leisten und Information preiszugeben, wenn sie das Gefühl haben, Gespräche auf Augenhöhe zu führen.
3. Eine weitere Besonderheit von B2B-Interviews, im Vergleich zu den B2C-Projekten, ist die Art der Entlohnung für die Gesprächspartner. Die meisten Experten sehen den Anreiz für ein auch längeres Fachgespräch im Informationsaustausch und nicht in einer monetären Vergütung. Daher kann z.B. schon zu Beginn des Gesprächs angeboten werden, dass nach Abschluss des Projekts Auszüge aus der Studie zur Verfügung gestellt werden.
4. Die Auswertung der Ergebnisse gestaltet sich ebenfalls anders. Zwar bleibt im Wesentlichen die statistische Auswertung einer großen Fallzahl von Interviews erspart, doch das macht die Aussagen jedes einzelnen Interviews umso fundamentaler. Im Unterschied zum B2C-Bereich ist in den spezialisierten B2B-Marktforschungsprojekten

nicht mit bestimmten repräsentativen Fallzahlen zu arbeiten, sondern eher durch die Zusammenführung von Informationen, ähnlich wie bei einem Puzzlespiel, ein Gesamtbild des Marktes zu konstruieren.

Nur sehr wenige B2B-Marktforschungsunternehmen beherrschen diese Arbeitsweise und es zahlt sich aus, auf diesem Gebiet mit Spezialisten zu arbeiten. Viele Unternehmen sind der Überzeugung, dass es in ihrer Branche keine externen Spezialisten gibt, die sich so gut und detailliert mit dem Markt auskennen wie sie selbst. Der Einwand ist wichtig und berechtigt und trifft zu Beginn eines Marktforschungsprojekts auch zu. Doch erreicht ein objektiver und gut geschulter Interviewer durch den Dialog mit mehreren Fachexperten schnell einen fundierten Wissensvorsprung. Durch ein Benchmark verschiedener Meinungen und Ansichten rund um den Markt erhält er eine objektive Sicht, die in einem Unternehmen aus verschiedenen Gründen wie z.B. Betriebsblindheit evtl. nicht mehr vorhanden ist. Ein weiterer wesentlicher Vorteil liegt darin, dass die Interviewpartner neutralen Experten meist mit einer höheren Auskunftsbereitschaft begegnen, als potentiellen Konkurrenten im Markt.

Ist die B2B-Marktanalyse abgeschlossen, können die Ergebnisse ein solides Fundament für ein weiteres Vorgehen darstellen. Die Auswertung gibt Antworten darauf, wie und welche Märkte durch welchen Ressourceneinsatz bearbeitet werden sollten. Durch die exakte Analyse potentieller Märkte für einen Markteintritt, oder Märkte in denen bereits Geschäftsaktivitäten laufen, ist es möglich, den Ressourceneinsatz hinsichtlich Personal und finanzieller Mittel zu optimieren. Auch können die Risiken minimiert werden, bei einem Markteintritt durch falsche Strategien oder Entscheidungen zu scheitern.

Berücksichtigung von interner und externer Perspektive bei der Planung und Durchführung

Will man eine Marktanalyse im B2B-Bereich aufbauen, ist es ratsam immer die externe und interne Perspektive zu berücksichtigen. Die externe Herangehensweise wurde bereits im oberen Abschnitt erläutert. Im Folgenden wird auf die interne Perspektive eingegangen. Im Idealfall sollte eine Befragung der eigenen Mitarbeiter (z.B. Vertriebler) durchgeführt werden, um deren Erfahrung und Expertise in das Projekt miteinzubringen. Dies steigert meist auch das interne Commitment zu dem neuen Projekt. Gerade bei der Erschließung neuer Märkte sollten die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben übergangen zu sein, sondern nach Möglichkeit in den

Ausbauprozess eingebunden sein. Im zweiten Schritt werden Fragen entwickelt, deren Beantwortung essentiell für die Vorbereitung einer Marktanalyse ist. In der Praxis hat sich gezeigt, dass gerade im Mittelstand diese Art der Projekte vom Vorstand/Geschäftsführung, der Marketingabteilung oder dem Produktmanagement begleitet wird. Wenn die Entscheidungsträger an einem Tisch zusammenkommen, kann oft die Unterstützung durch einen Moderator dazu beitragen, eine zielorientierte Diskussion zu gestalten.

Prozess der Identifizierung und Auswahl des richtigen Dienstleisters

Nicht selten wollen Unternehmen mit externen Partnern im Bereich der Marktforschung arbeiten. Bei der Wahl der Dienstleister stehen die obengenannten Personen vor der Herausforderung den geeigneten Partner zu identifizieren, diesen zu kontaktieren und unter den Angeboten das Richtige auszuwählen. Bei der schier unüberschaubaren Zahl an Marktforschungsunternehmen und Instituten kann es für den Auftraggeber schwierig sein eine geeignete Entscheidung zu treffen. Und diese ist letztendlich maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes. Unternehmen, die vor der Auswahl passender Dienstleister im industriellen Kontext stehen, sollten auf jeden Fall bei der Suche darauf achten, dass sie B2B-Marktforschungsexperten in der Auswahl berücksichtigen. Diese sind sowohl mit den Prozessen wie auch Anforderungen vertraut, um auch in komplexen Marktgegebenheiten die richtigen Methoden einzusetzen. Um wirklich valide und verlässliche Ergebnisse generieren zu können, sollte nicht auf preisgünstige Allround-Marktforscher zurückgegriffen oder Marktforschung in Form von Bachelor- oder Masterarbeiten ausgelagert werden. Wie bei einem Arztbesuch, sollte sich auch bei Diagnose und Strategiefindung im Unternehmen auf Spezialisten verlassen werden.

Wichtig ist, gerade bei B2B-Projekten in speziellen Branchen zu beachten, dass neben der reinen Methodenkompetenz auch die Fähigkeit und Erfahrung der Interviewer essentiell ist. Diese findet man bei Instituten, die branchenübergreifend B2B- wie auch B2C-Themen behandeln, tendenziell weniger. In einigen Branchen und Bereichen gibt es B2B-Marktforschungsinstitute, die genau diese Erfahrung und Expertise mitbringen. Das Resultat deren Arbeit kann guten Gewissens zur Planung und Umsetzung von Handlungsetappen und strategischen Plänen verwendet werden.

Über die Autoren



Svetlana Proshina, gebürtige Moskauerin, lebt seit 15 Jahren in Deutschland und ist Projektleiterin für den Bereich Russland und Osteuropa bei DTO Research. Nach ihrem Schulabschluss in Russland, studierte sie Soziologie in Deutschland und Spanien, um anschließend erste berufliche Erfahrungen in Indien zu sammeln. Ihre Aufmerksamkeit gilt insbesondere der „schweren russischen Seele“. Ihr Beratungsschwerpunkt bei DTO liegt auf der Begleitung von deutschen und russischen Unternehmen z.B. vor einem Markteintritt oder einem Geschäftsausbau.

Kontakt: svetlana.proshina@dto-research.de oder +49 (0)2111796600



Michael Di Figlia ist einer der beiden Geschäftsführer von DTO Research. Nach seiner Tätigkeit als Inhouse-Marktforscher in der Industrie und diversen Stationen bei namenhaften Unternehmensberatungen, gründete er 2008 DTO Research. Das Unternehmen ist auf B2B-Marktforschung und Industriemarktforschung spezialisiert und betreut hauptsächlich Kunden in den Bereichen Mining & Construction, Nutzmanmaschinen, Energie, Chemie und Industriegüter.

Kontakt: michael.difiglia@dto-research.de oder +49 (0)2111796600