



WWW.APENBERG.DE

BLOG 2017

Aktuelles aus
der Branche
Januar // 02

APENBERG & PARTNER

PRINT BUSINESS CONSULTANTS

19. JANUAR 2017 | VON JOHANNES WARTHER

Instrumente der strategischen Zukunftsplanung – Die Marktanalyse

Es ist kein Geheimnis, dass nachhaltiger Erfolg erstens eine klare Strategie und zweitens eine regelmäßige Überprüfung dieser voraussetzt. Was aber sind die Instrumente, die Ihnen als Unternehmer für diese Aufgabe zur Verfügung stehen und welche davon sind besonders oder weniger wichtig?

Unsere Serie „Instrumente der strategischen Zukunftsplanung“ ist diesen beiden Fragen gewidmet und zielt darauf ab, Ihnen einen klaren Einblick in die Signifikanz und Funktion des jeweiligen Instrumentes zu verschaffen. Insgesamt werden wir drei Bereiche der Zukunftsplanung und die dazugehörigen Instrumente beleuchten: die interne Unternehmensanalyse sowie externe Markt- und Wettbewerbsanalysen.

Wie Sie der Überschrift entnehmen können, widmet sich dieser erste Teil unserer Serie der Marktanalyse und überspringt somit die erstgenannte, interne Unternehmensanalyse. Diese Wahl spiegelt zwei Erkenntnisse aus unserer langjährigen Tätigkeit in der Printbranche wieder: Erstens haben wir festgestellt, dass Unternehmen im Allgemeinen, und Druckereien im Besonderen besser über ihre eigene Organisation informiert sind als über den Markt, in dem sie agieren. Zweitens spielt die Marktanalyse eine zentrale Rolle sowohl für die Bewertung eigener Unternehmensleistungen als auch derer des Wettbewerbs. Denn wer

nicht weiß, wie groß der eigene Markt ist, der kann auch keine Aussage darüber treffen, welchem Marktanteil der eigene Umsatz entspricht oder wie stark potentielle Wettbewerber aufgestellt sind. Dies trifft sowohl auf Bogendrucker und Rollendrucker zu als auch auf Verlage und die Zulieferindustrie. Im Vergleich zur internen Unternehmensanalyse birgt die Marktanalyse (ähnlich wie die Analyse des Wettbewerbs) darüber hinaus eine zusätzliche Schwierigkeit: bei der internen Unternehmensanalyse haben Sie die nötigen Informationen entweder vorliegen oder den nötigen Einfluss, um fehlende Informationen einzufordern. Mindestens aber können Sie neue Prozesse einführen, die Ihnen zukünftig relevante Daten liefern. Bei der Marktanalyse sieht dies in der Regel anders aus. Und genau darin liegt die Schwierigkeit. Im Folgenden werden wir einen kurzen Blick auf Beschreibungen der Marktanalyse in der einschlägigen Literatur werfen, um uns anschließend den praktischen Schwierigkeiten einer solchen Analyse zu widmen.

Die Wirtschaftsliteratur ist sich weitgehend darin einig, dass eine aussagekräftige Marktanalyse zunächst eine klare Definition des zu analysierenden Marktes voraussetzt¹. Erstens stellt eine solche Abgrenzung sicher, dass alle an der Strategieentwicklung Beteiligten auf dieselben Größen Bezug nehmen, und zweitens bietet sie Ihnen eine erste Indikation, wo Sie mit Ihrer Suche nach relevanten Informationen ansetzen können. Im klassischen Lehrtext werden Sie an dieser Stelle auf zentrale Größen, wie Marktteilnehmer, Kaufobjekte, Kaufanlässe, Kaufakteure, Kaufziele und Kaufpraktiken hingewiesen (siehe Abbildung). Sowohl die akademische, als auch teilweise die praktische Literatur, wendet sich anschließend schnell den Schlüssen und daraus folgenden Maßnahmen zu, die Sie den entsprechenden Daten entnehmen können. Wie beziehungsweise wo Sie diese Daten allerdings finden oder generieren und welche Schwierigkeiten sich Ihnen dabei bieten, wird oft vernachlässigt. Diese Vereinfachung entspricht unserer Erfahrung nach allerdings selten



der Realität, was oft zur Frustration unserer Kunden führt – im schlimmsten Fall sogar zu einer komplett unrealistischen Wahrnehmung Ihres Marktes.

In der folgenden Erläuterung der Problematik unterscheiden wir zwischen Quellen aus drei übergeordneten Kategorien:

1. Statistiken, die von anerkannten Behörden oder Verbänden veröffentlicht werden
2. Verschiedene Veröffentlichungen von Unternehmen in Ihrem Umfeld
3. Einschätzungen individueller Akteure des für Sie relevanten Marktes.

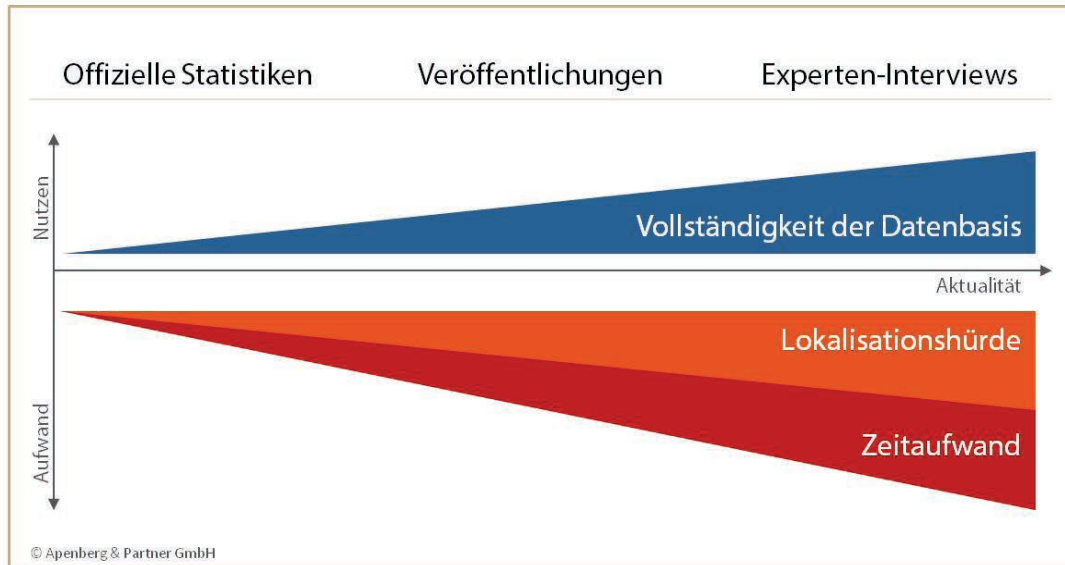
Quellen aller drei Typen haben jeweils ihre eigenen Vorzüge, allerdings auch signifikante Einschränkungen. So sind vermeintlich objektive Zahlen aus offiziellen Statistiken zum Beispiel teilweise durch die gewählten Parameter der zugrunde liegenden Erhebung verzerrt oder zumindest begrenzt. Dennoch bieten diese Daten oft den großen Vorteil einer Makroperspektive – also einer Abbildung großer Aggregate, wie zum Beispiel einzelner Industriezweige oder einer gesamten Volkswirtschaft. Dadurch ermöglichen sie dem Analysten, innerhalb kurzer Zeit eine, zugegebenermaßen, recht generelle Aussage über die Entwicklung und daraus ablesbare Trends zu machen. Auf der anderen Seite haben derartige Statistiken oftmals den Nachteil, sehr träge zu sein. Der „aktuelle Stand“ basiert regelmäßig auf Zahlen des letzten oder sogar vorletzten Kalenderjahres. Dies ist vor allem dann problematisch, wenn Sie sich einen Überblick bezüglich einer aktuellen Technologie oder Entwicklung machen möchten. In unserer Printbranche betrifft

dies u.a. statistische Informationen über den aktuellen Marktanteil digital bedruckter Produkte. Hier sind die Zahlen des sonst sehr hilfreichen statistischen Bundesamtes vergleichsweise spärlich gesät. Im Gegensatz dazu bietet das statistische Bundesamt aber eine Fülle an Daten hinsichtlich klassischer Druckformen, wie dem Rollenoffset, Bogenoffset oder Tiefdruck.

Nichtsdestotrotz verbirgt sich auch bei Statistiken eine oft unterschätzte Hürde dahinter, dass Ihnen die existierenden Quellen erst einmal bekannt sein müssen. Denn wer nicht weiß, dass eine Statistik existiert oder wo sie einzusehen ist, der kann entsprechende Informationen auch nicht nutzen (Lokalisierungshürde). In solchen Fällen bleibt Ihnen meist nur, auf eine der anderen beiden Quellentypen zurückzugreifen. Unternehmensveröffentlichungen, wie zum Beispiel Geschäftsberichte oder Pressemitteilungen, beinhalten hier oft mehr Informationen. Dabei hilft Ihnen zwar die Tatsache, dass publizierte Informationen eine klare, für jeden anderen nachvollziehbare Referenz darstellen, aber auch das schützt Sie i.d.R. nicht vor dem potentiellen Risiko bewusster Darstellungsbeeinflussung, durch das veröffentlichende Unternehmen. Sie sind also gezwungen, mehrere Veröffentlichungen zu recherchieren und miteinander zu vergleichen, um schließlich zu einer eigenen Einschätzung zu gelangen. Die bereits erwähnte Lokalisierungshürde ist dadurch entsprechend stärker für Quellen dieses Typs, da Sie jeweils mehrere Quellen ausfindig machen müssen. Davon abgesehen existiert gerade im Segment der Rollen- und Bogendrucker sowie bei den Digitaldruckern eine Vielzahl an Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe nur verhältnismä-

ßig spärliche Informationen publizieren müssen – ein Wahlrecht, von dem in der Druckbranche ausnahmslos Gebrauch gemacht wird. Nicht zuletzt deswegen sind auch Unternehmenspublikationen in einigen Fällen nicht aktuell genug. Interviews mit Marktakteuren hingegen sind von allen drei Quelltypen dem Puls der Zeit am nächsten. Denn wie in jeder anderen Branche, finden sich auch in der Druckindustrie einige Produzenten, Dienstleister und Zulieferer, die eine sehr genaue Vorstellung der aktuellen und zukünftigen Marktlage haben. Allerdings handelt es sich hierbei meist um stark subjektiv geprägte Informationen, die eines gründlichen Vergleichs mit anderen Quellen bedürfen. Der Informationsgewinn bei Quellen dieses Typs ist dementsprechend ähnlich zeitaufwändig, wie bei Unternehmensveröffentlichungen. Hinzu kommt, dass Sie bei Interviews nicht nur die Lokalisierungshürde, sondern auch die Zugangshürde überwinden müssen. Denn im Gegensatz zu Veröffentlichungen müssen Ihnen die jeweiligen Interviewpartner zeitlich zur Verfügung stehen und darüber hinaus gewillt sein, sich von Ihnen interviewen zu lassen. Außerdem nimmt die Durchführung von Interviews einige Zeit in Anspruch. Nachdem Sie Ihre Kandidaten identifiziert haben (Lokalisierungshürde), müssen Sie diese anschließend für ein Interview gewinnen (Zugangshürde) und schließlich das Interview durchführen. Letzteres bedeutet oftmals zusätzliche Reisezeit und -kosten sowie anschließenden Aufwand für das Transkribieren der Interviews selbst. Aufgrund dieses Konfliktes zwischen (Zeit-)Aufwand und Qualität der Analyse erleben wir immer wieder, dass Unternehmen aus der Druckbranche entweder komplett auf eine regelmäßige Analyse

Abbildung 1: Trade-off zwischen Vollständigkeit der Marktanalyse und Aufwand der Datenerhebung



Ihres Marktes verzichten oder einen Kompromiss, zugunsten des (Zeit-)Aufwandes eingehen, obwohl beide dieser Entscheidungen mit einem erheblichen Risiko verbunden sind. Wenn wir im Gespräch unsere Kunden auf dieses Risiko hinweisen, werden wir regelmäßig mit Fragen nach praktikablen Alternativen konfrontiert.

Über die Jahre haben wir die Erfahrung gemacht, dass eine kontinuierliche Beschäftigung mit dem jeweiligen Marktsegment, sowie ein enges Netzwerk guter Kontakte innerhalb der Branche, den einzig gangbaren Weg darstellen. Denn nur mit dieser Kombination minimieren Sie den Beschaffungsaufwand für relevante Informationen. Wer in regelmäßigen Abständen seinen Datenbestand aktualisiert, verwendet aufgrund der steigenden Vertrautheit mit der Materie immer weniger Zeit mit der Suche nach den entscheidenden Datenquellen (sinkende Lokalisierungshürde) und kann auf ein größeres Netzwerk an Branchenkontakten zurückgreifen (sinkende Zugangshürde). Denn je mehr Sie selbst über Ihr Marktsegment wissen, desto interes-

santer werden Sie als Gesprächspartner für Ihre Branchenkollegen – schließlich kämpft in diesem Bereich jeder mit den gleichen Herausforderungen.

Bei Apenberg & Partner setzen wir daher auf unsere hauseigene Datenbank und ein starkes Netzwerk aus Branchenexperten (sowohl aus den Reihen der Bogen-, Digital- und Rollendrucker, als auch der Zulieferindustrie). Insbesondere bei aktuellen Trends, wie der bereits erwähnten Entwicklung im Bereich des Digitaldrucks, hat sich diese Vorgehensweise als enorm effektiv erwiesen. Erst die Kombination aus offiziellen Statistiken, Unternehmensveröffentlichungen und Experteninterviews ermöglicht es uns, einen Überblick auch über die aktuellsten Trends der Druckbranche zu gewinnen. Dabei lohnt sich unsere Investition in die Marktanalyse ganz eindeutig, denn das gewonnene Wissen untermauert unsere Position als Branchenexperte nachhaltig.

Abbildung 1 fasst die vorangegangene Darstellung der verschiedenen Quellentypen zusammen und zeigt, dass eine größere Aktualität der Quelle i.d.R. mit höheren Lokalisationshürden und einem größeren zeitlichen Aufwand verbunden ist.

Quellen:

- ¹ Müller-Stewens und Lechner, 2001



Johannes Warther ist angehender Doktor der Philosophie im Bereich Strategisches Management und komplettiert als

Management Consultant seit November 2016 das Beraterteam von Apenberg & Partner.