

Wie Sie die Auswahl Ihrer Zielmärkte beschleunigen

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Einen Zielmarkt klar abzugrenzen ist nicht einfach, aber ermöglicht einen stärkeren Fokus und damit mehr Wachstumswirkung.
- o Die systematische Bewertung anhand klar definierter Kriterien erleichtert auch die Diskussion über Produkte, Mitarbeiter, ...
- o Werkzeuge können Ihnen Entscheidungen nicht abnehmen, aber Entscheidungen erleichtern.



Welche Wachstumsmöglichkeiten haben Sie in Ihrem Heimatmarkt? Wenn Ihr Unternehmen eine bedeutende Position im Markt innehat, lohnt ein Blick auf neue Märkte – seien es neue Zielgruppen, neue Leistungsangebote oder neue Länder. Die Diskussion darüber, welche Zielmärkte geeignet seien, endet nicht selten in einem Gedankenkarrussell: Die am Auswahlprozess Beteiligten argumentieren anhand unterschiedlicher Kriterien („Der Markt ist interessant, weil er riesig ist“ – „Nein, die logistischen Hürden sind zu groß“) und das Streben nach Sicherheit wird durch ungerichtete und nicht endende Recherche gestillt. Verstehen Sie mich nicht falsch, die Auswahl neuer Zielmärkte ist kein leichtes Unterfangen und sollte nicht aus dem Bauch heraus getroffen werden, doch lässt sich dieser Prozess vielfach optimieren.

Ein systematisches, möglichst objektives Verfahren ist dabei der Schlüssel. In der Praxis hat sich dazu die Anwendung einer Marktbewertungsmatrix bewährt: Darin wird jeder zur Auswahl stehende Zielmarkt anhand verschiedener Kriterien bewertet. Die Kunst liegt in der Festlegung passender Kriterien: Woran machen Sie eigentlich fest, ob ein Markt zu Ihrer Strategie passt? Sind erst einmal einige Kriterien zusammengetragen, wäre die Bewertung mitunter aufwändig. Deshalb empfiehlt es sich, die Kriterien in drei Kategorien einzuteilen: KO-Kriterien, Marktattraktivität (Welche Chancen bietet uns der Markt?) und Erfolgsaussichten (Wie gut können wir in diesem Markt Fuß fassen?).

Diese Dreiteilung hilft dabei, schnell die weniger geeigneten Märkte herauszufiltern und damit Zeit zu sparen: Sind die KO-Kriterien nicht erfüllt, ist sämtliche weitere Recherche zu Marktattraktivität und Erfolgsaussichten obsolet. Und diejenigen Märkte, die gemäß Bewertung in Marktattraktivität nicht gut abschneiden, müssen auch nicht im Hinblick auf die Erfolgsaussichten geprüft werden.

Halten Sie es bei der Bewertung einfach: Eine Skala von 1 bis 5 Punkten genügt vollauf, ggf. mit einer Gewichtung der einzelnen Kriterien. Ein weiter ausgeklügeltes Verfahren vermittelt Scheinsicherheit, wobei das Verfahren die Gespräche ohnehin nicht ersetzen, sondern befördern soll. „Wieso bewerten Sie dieses Kriterium mit 5 Punkten?“, „Wieso haben Sie Markt A nur 3 Punkte in der Kategorie gegeben, während Markt B 4 Punkte hat – wo ist der Unterschied?“ Solche Fragen ermöglichen einen viel fokussierteren Austausch.

Berücksichtigen Sie bei der Anwendung dieser Marktbewertungsmatrix darauf, dass insbesondere die Begründungen für die Punktwerte dokumentiert werden – diese sind für den strategischen Diskurs elementar. Und bedenken Sie, dass ein solches Verfahren weder absolute Sicherheit gewähren noch Ihnen die Entscheidung abnehmen kann.

Wenn Sie das nächste Mal von der Einschätzung eines Mitarbeiters überrascht werden, klären Sie, woran der Mitarbeiter seine Einschätzung festmacht. Der Dialog darüber ist ein erster Schritt in Richtung einer zu Ihrem Unternehmen passenden Systematik und gibt Ihnen zugleich Aufschluss darüber, wo der Mitarbeiter gedanklich steht.

Falls Sie eine pragmatische Excel-Vorlage für eine Marktbewertungsmatrix erhalten möchten, schreiben Sie mir gern: pascal.kowsky@mandat.de