

Marketing Intelligence - Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Data im strategischen Unternehmenscontrolling

**Effizienz und Transparenz durch den MANAGEMENT MONITOR
als Marketing Intelligence Engine**



Abstract

Der Beitrag zeigt am Anwendungsbeispiel einer integrierten Markt- und Wettbewerbsanalyse, wie aus öffentlichen Quellen Informationen automatisiert gesammelt und analysiert werden können. Durch das MARKT- und WETTBEWERBSRADAR können im Unternehmenscontrolling effizient die Beobachtung und Analyse der externen Unternehmensumwelt integriert werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Funktion und Bedeutung der Marketing Intelligence	3
2. Das Ziel: Automatisierte Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Intelligence....	4
3. Der MANAGEMENT MONITOR als Marketing Intelligence Engine	4
4. Integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse: Ein Praxisbeispiel	4
4.1 Das Praxisbeispiel	5
4.2 Datenquellen und Faktenbasis	7
4.3 Strategische Analyse und Handlungsempfehlungen	10
5. Lessons learned	14
Literatur	15
Die Autoren.....	16

1. Funktion und Bedeutung der Marketing Intelligence

Marketing Intelligence - ein schillernder Begriff, der bei der Recherche auf Google 767 Mio. Fundstellen unterschiedlichster Couleur zu Tage bringt¹. Das Interesse an Marketing Intelligence in den Unternehmen wächst, befeuert durch Technologietrends, neue Möglichkeiten der Datenanalyse und verheißungsvolle neue Datenquellen im Web. Durch massive Marktveränderungen mit disruptivem Potential in vielen Branchen und einem starken internationalen Wettbewerb wird Marketing Intelligence für Unternehmen immer wichtiger. Ihre Erkenntnisse zeichnen die Landkarte der aktuellen Markt- und Branchensituation, decken Chancen und Risiken auf und schaffen das Fundament für die Unternehmensstrategie.

Aktuelle Informationen und Analysen der Märkte, Kundenbedürfnisse und Wettbewerber sind Grundvoraussetzungen für strategische Entscheidungen - um diese abzusichern, aber auch um interne und externe Stakeholder zu überzeugen². Genau hierzu liefert Marketing Intelligence einen entscheidenden Beitrag, sie schafft die Informationsbasis und Analysen für die marktorientierten Funktionen des Unternehmens. Die Marketing Intelligence liefert die fundierten Fakten und Analysen, um die Entscheidungen des Managements vorzubereiten und zu unterstützen³.

Marketing Intelligence sammelt und analysiert Informationen über wichtige Schlüsselfaktoren für marktorientierte Entscheidungen. Dies umfasst Informationen über

- Kunden / Kundensegmente
- Märkte / Marktsegmente
- Wettbewerber und andere Marktbegleiter (z.B. Handelspartner / Lieferanten)
- Technologie-Entwicklungen
- Wettbewerbsprodukte

- Umfeldbedingungen wie z.B. volkswirtschaftliche Entwicklungen
- Kritische Erfolgsfaktoren wie z.B. Rohstoffpreise

Da das Arbeitsfeld der Marketing Intelligence sehr breit ist, fokussiert dieser Beitrag auf die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse.

Eine 2018 durchgeführte Umfrage zur Bedeutung der Market und Competitive Intelligence bei 154 Marketing Intelligence Professionals (84% B2B-Unternehmen) belegen die aktuelle Bedeutung des Themas⁴:

- Fast alle Unternehmen haben eine gestiegene Nachfrage nach Informationen und Analysen der Marketing Intelligence.
- Die Arbeiten werden komplexer, ursächlich hierfür ist der steigende Rechercheaufwand und die Herausforderung, Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenzuführen.
- Marketing Intelligence erlebt eine wachsende strategische Bedeutung und Wertschätzung, 71% der Analysten berichten direkt an die Geschäftsleitung.
- Wichtigste Einsatzbereiche sind die Wettbewerbsbeobachtung, häufig im Bereich der Preis- und Produktanalysen, sowie Marktanalysen.
- Operativ fließen die Ergebnisse in die Marketingplanung, die Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik und die Entwicklung von Counterstrategien.
- Darüber hinaus bedient Marketing Intelligence auch in starkem Maße das interne Berichtswesen mit Managementberichten über die Lage der Märkte.

1. Vgl. Recherche auf google.de nach »Marketing Intelligence« (URL).

2. Vgl. Theobald (2019), S. 17.

3. Vgl. Theobald (2019), S. 34.

4. Vgl. MANAGEMENT MONITOR (URL).Vgl. Recherche auf google.de nach »Marketing Intelligence« (URL).

2. Das Ziel: Automatisierte Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Intelligence

Die Informationen der Markt- und Wettbewerbsanalyse sind wichtige Grundlagen für die strategische Unternehmensführung. Sie zeigen Chancen und Risiken auf und machen durch die externe Perspektive der Marktentwicklungen die Unternehmensperformance vergleich- und somit bewertbar.

Allerdings ist die Gewinnung der notwendigen Informationen und Analysen häufig mit einem großen manuellen Aufwand verbunden und wird nur punktuell durchgeführt. Dieser Beitrag zeigt auf, wie durch den Einsatz geeigneter Softwaretools Effizienzreserven bei der Datensammlung und der Datenanalyse genutzt

werden können, indem ein Markt- und Wettbewerbsradar im Unternehmen etabliert wird, das zeitnah auf Chancen und Risiken hinweist und Stakeholder informiert.

Nach der Vorstellung der Plattform MANAGEMENT MONITOR werden die Informationsgrundlagen und Schlussfolgerungen einer integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse in einem Anwendungsbeispiel erläutert. Es wird gezeigt, wie mittels Open Source Informationen (sogenannte OSINT-Quellen⁵) automatisiert Informationen beschafft werden können und welche Erkenntnisse sich für die Strategie aus diesen Informationen ableiten lassen.

3. Der MANAGEMENT MONITOR als Marketing Intelligence Engine

Der MANAGEMENT MONITOR ist eine internetbasierte Plattform, spezialisiert auf die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse. Strukturierte und unstrukturierte Informationen aus unterschiedlichsten Quellen zu Märkten, Wettbewerbern und anderen Intelligence Themen können auf der Plattform gesammelt und systematisch ausgewertet werden. Dabei helfen Webcrawler, Informationen aus Open Source Quellen im Internet zu laden und integriert mit Daten aus Inhouse Systemen ganzheitlich zu analysieren. Über Exportfunktionen

werden aus den Informationen und Analysen automatisch komplette Reports für die Nutzergruppen erzeugt.

Seit 2006 entwickelt das Steinbeis-Transferzentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim dieses Produkt und hat die Plattform in über 60 Kundenprojekten sowohl als On-Premise-Lösung als auch im Cloud-Service erfolgreich im deutschen Markt eingeführt.

4. Integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse: Ein Praxisbeispiel

Bei der integrierten Analyse geht es um die Überwachung der Marktentwicklungen, diese Beobachtung beinhaltet neben dem Tracking wichtiger Marktindikatoren die Beobachtung des Wettbewerbsumfelds und die Analyse der Kundensegmente.

Bei der Analyse in der Unternehmenspraxis werden häufig folgende Fragen gestellt:

- Arbeiten wir in den attraktivsten Märkten oder müssen wir unsere Geschäftsfelder neu ausrichten?
- Ändern sich Rahmenbedingungen im Markt?
- Wie verändert sich der Markt insgesamt?
- Welche aktuellen Trends beeinflussen unser Geschäft?

5. OSINT steht für Open Source Intelligence, vgl. Theobald (2019), S. 60.

- Welche Kundensegmente haben die besten Erfolgsaussichten?
- Wo entstehen kurzfristig Chancen des Business Development?
- Setzen wir unsere Marketingressourcen im Vergleich zum Wettbewerb effizient ein?
- Wachsen wir vergleichbar mit dem Gesamtmarkt oder bleiben wir in der Performance zurück?

Das MARKTRADAR und das WETTBEWERBSRADAR unterstützen Unternehmen bei der Beantwortung dieser Fragen: Das MARKTRADAR überwacht Seiten mit relevanten Marktinformationen, holt aus öffentlichen Quellen wichtige Informationen automatisiert ab und bereitet sie graphisch auf. Ebenso

4.1 Das Praxisbeispiel

In unserem Anwendungsbeispiel geht es um die Überwachung der Markt- und Wettbewerbsperformance eines Unternehmens. Für die Analyse werden Daten aus öffentlichen und kostenpflichtigen Quellen mit unternehmensinternen Zahlen kombiniert und zu einer Markt- und Wettbewerbsanalyse verdichtet.

Das Beispielunternehmen ist ein fiktiver Maschinenbauhersteller aus Süddeutschland namens BEST BREAD GmbH. Das Unternehmen produziert Maschinen für die Herstellung von Teigen und Mehlen für Backwaren und bedient 23 europäische Märkte mit Produkten und Services. Die Markt- und Wettbewerbsanalysen werden jährlich pro Land erstellt mit dem Ziel, jeden Ländermarkt systematisch zu bewerten, die Strategie zu überprüfen und ggf. neu auszurichten.

Für die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse der Ländermärkte des Herstellers werden folgende Betrachtungsebenen in den Marktreport aufgenommen:

- Makroökonomische Perspektive auf Basis von Open Source Data: Kennzahlen zur Entwicklung der Volkswirtschaften der Länder auf Basis öffentlicher Daten des International Monetary Fund (IMF).

können Daten aus kostenpflichtigen Quellen via Schnittstelle importiert oder Informationen von Branchenverbänden integriert werden. Die Daten können mit eigenen Formeln weiterberechnet werden, um zum Beispiel die Größe des relevanten Marktes zu ermitteln.

Das WETTBEWERBSRADAR unterstützt die Analyse, indem Webcrawler die Seiten der Wettbewerber oder Branchenportale überwachen und relevante Informationen über die Marktbegleiter in die Plattform übernehmen. Dies können Pressemitteilungen, Ankündigungen neuer Produkte oder Meldungen über strategische Partnerschaften / Merger & Acquisitions sein. Zusätzlich werden Finanzkennzahlen aus den Geschäftsberichten strukturiert importiert.

- Makroökonomische Risiken- / Chancenbewertung von Ratingagenturen, im vorliegenden Beispiel das kostenpflichtige Fitch-Rating.
- Markt- bzw. Kundenperspektive auf Basis öffentlicher Zahlen: Amtliche Kennzahlen zur Branchenentwicklung auf Basis der NACE-Branchencodes (IMF / Eurostat) und Produktionskennzahlen (PRODCOM).
- Wettbewerbsperspektive: Kennzahlen zur Entwicklung der Top 3 Marktbegleiter und ihre Wachstumsquoten. Die Daten kommen aus der Wettbewerbsanalyse des WETTBEWERBSRADARS.
- Trendperspektive: Zusammenstellung erkennbarer Markttrends aus dem Webcrawling öffentlicher Daten, bewertet als Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen.
- Unternehmensperspektive: Interne Kennzahlen zu Umsatz und Kundenanteilen in den wichtigsten Kundensegmenten nach NACE-Branchencodes.

In unserem Praxisbeispiel wird die Analyse beispielhaft für den deutschen Markt durchgeführt - mit echten Marktdaten aus Open Source

4.2 Datenquellen und Faktenbasis

Makroökonomische Indikatoren und Ratings

Als makroökonomischen Basisindikatoren wurde ein relevantes Set an Kennzahlen zusammengestellt, die Einfluss auf den Backwarenmarkt haben. Dies sind folgende KPI:

- **GDP (gross domestic product** / Bruttoinlandsprodukt) zur Messung der Entwicklung der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung und zur Ableitung des Wirtschaftswachstums. Je stärker eine Volkswirtschaft wächst, umso einfacher ist der Güterabsatz. Viele Märkte können ihr Volumen in einer wachsenden Volkswirtschaft vergrößern.
- **Consumer Price Index (CPI)** für die Preisentwicklung im Markt und der spezielle **Consumer Price Index Bread** für die Brotpreisentwicklung. Der allgemeine CPI erlaubt über die Teuerungsrate die Einschätzung der Konsumfreudigkeit der Endabnehmer. Der CPI für den Brotpreis ist ein marktspezifischer Indikator, der die Preisentwicklung für Brot beschreibt. Je teurer Backwarenhersteller ihr Brot verkaufen können, umso mehr Geld steht ihnen für Investitionen zur Verfügung und damit auch für Maschinen unseres Unternehmens.
- **Inflation Rate** und **Unemployment Rate** werden als informative KPI mitgeliefert, da sie einen Einfluss auf das Wirtschaftsklima und Verbraucherverhalten haben. In Zeiten hoher Inflation oder Arbeitslosigkeit konsumieren Verbraucher weniger, was sich auf den Brotabsatz auswirkt und unseren Absatzmarkt beeinflusst.

Alle Informationen stammen aus der Datenbank des International Monetary Fund (IMF)⁶. Über eine Schnittstelle werden diese Open Source Informationen heruntergeladen, sobald diese online verfügbar sind und stehen sofort

auf der Marketing Intelligence Plattform zur Analyse bereit.

Neben den Open Source Daten wird eine zusätzliche Quelle für die makroökonomische Risiken- und Chancenbewertung hinzugezogen. Das Unternehmen kauft die **Risk- und Reward-Indikatoren** für alle 23 Märkte von Fitch⁷, die Daten werden über eine Schnittstelle automatisch geladen und kontinuierlich aktualisiert.

Marktzahlen und Kunden-Entwicklung

Zur Beschreibung der Marktentwicklung müssen spezifische Marktdaten herangezogen werden. Unser Unternehmen vertreibt nicht an Endkunden, sondern an Backwaren produzierende Unternehmen, also Bäckereien und Hersteller von Backzutaten. Unsere Kunden können in 4 Kundensegmente eingeteilt werden, die mit unseren Maschinen ihre Produkte erzeugen:

- Mahl-/Schälmaschinen (NACE C1061)
- Stärke-Erzeuger (NACE C1062)
- Hersteller von Backwaren (NACE C1071)
- Hersteller von Dauerbackwaren (NACE C1072)

Für diese Marktsegmente können auf Basis der Open Source Quellen Eurostat und IMF⁸ für die 23 Märkte wichtige Kennzahlen bezogen werden. Hier wird die Entwicklung der Wirtschaftszweige aufgeschlüsselt nach NACE-Codes⁹ in der amtlichen Statistik erfasst - NACE¹⁰ ist das europäische Klassifikationssystem für die Wirtschaftszweige. In einer guten Detaillierungsebene stehen verschiedene Kennzahlen zur Verfügung. In unserem Beispiel verwendet das Unternehmen folgende Kennzahlen für die Analyse:

6. Vgl. IMF (URL)

7. Vgl. Fitch (URL)

8. Vgl. Eurostat (URL) und IMF (URL), Hochrechnungen vom Mai 2021

9. Vgl. NACE (URL)

10. NACE = Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne Vgl. PRODCOM (URL),

- **Anzahl der Unternehmen:** Die Anzahl der potentiellen Kunden in den Segmenten beeinflusst direkt die Marktgröße und das Marktpotential.
- Höhe des **Gesamtumsatzes** des Wirtschaftszweiges und **durchschnittlicher Umsatz** je Unternehmen: Die Umsatzentwicklung wirkt sich auf die Investitionsfreudigkeit der Unternehmen aus. Steigt der Gesamtumsatz und der durchschnittliche Umsatz im Segment, kann unser Unternehmen auf größere Auftragsvolumina hoffen.

Neben den Kundenkennzahlen können für die Marktanalyse Verkaufszahlen für Brot und Kuchen aus der PRODCOM-Datenbank¹¹ als Open Source Data importiert werden. Ähnlich der NACE-Codes können über PRODCOM-Codes für jede nur erdenkliche Güterklasse Produktions-, Import- / Export- und Wertdaten abgerufen werden. Im Detail nimmt unser Maschinenbauer folgende Kennzahlen in seine Analyse auf:

- **Production Quantity** in Kilogramm für das Produkt Brot (in der Tabelle in Tonnen ausgewiesen)
- **Production Value** in Euro für die Produktsegmente Brot und Kuchen
- Aus Produktionsmenge und Produktionswert wird über eine hinterlegte Formel der **Durchschnittspreis je Tonne** berechnet.

Die Betrachtung dieser Indikatoren ermöglichen eine Aussage darüber, wie sich das Endkundengeschäft unserer Produktionskunden mengen- und wertmäßig entwickelt. Diese KPI können als Chancen- / Risikenindikatoren verwendet werden.

Wettbewerbsperspektive und Unternehmensranking

Als weitere externe Perspektive werden für die Gesamteinschätzung Kennzahlen zur Umsatzentwicklung der Top 3 Marktbegleiter ermittelt. Diese Daten stammen aus der Wettbewerbsanalyse des WETTBEWERBSRADARS.

Als Indikatoren werden folgende 3 Kennzahlen verwendet:

- **Sales in Mio. Euro overall** zum Ausweis der Marktperformance des Konkurrenten.
- **Earnings in Mio. Euro overall** zum Ausdruck der Effizienz und Kapitalkraft des Wettbewerbers.
- **Sales in Mio. Euro Relevant Market**, berechnet durch eine eigene Formel. Viele Wettbewerber haben mehrere Business Units und unser Unternehmen steht nur mit einigen Geschäftsfeldern im Wettbewerb, daher wird über einen prozentualen Anteil der Umsatz geschätzt, der auf den Markt unseres Maschinenbauers entfällt¹². Aus dieser Kennzahl ergibt sich das Company Ranking der Top 3 Wettbewerber.

Die Datenquellen für diesen Bereich sind die Geschäftsberichte der Wettbewerber, die über den Bundesanzeiger oder aus ihren eigenen Websites in das System übernommen werden.

Erweiterte Wettbewerbsanalyse und weitere Datenquellen

Im skizzierten Anwendungsbeispiel wird zur Reduzierung der Komplexität der Wettbewerb nur über wenige Kennzahlen bewertet. In der Praxis werden zur Analyse der Konkurrenzaktivitäten viele weitere Informationen gesammelt, die der Vollständigkeit halber genannt werden sollen. Diese Informationen werden aus verschiedenen Datenquellen strukturiert im WETTBEWERBSRADAR zusammengestellt.

Gängige Informations- und Analyseperspektiven für die Wettbewerbsanalyse sind folgende:

- Vertriebsstruktur
- Bearbeitete Märkte / Kundensegmente
- Regional/Global Footprint mit Standorten
- Merger & Acquisition / strategische Kooperationen
- Produktübersichten / Neuprodukte / Technologietrends

11. Produktions-Datenbank von Eurostats für alle EU-Staaten

12. Bei der Schätzung des relevanten Umsatzanteils helfen die Geschäftsberichte oder eine unternehmensinterne Befragung. Wichtig ist auf jeden Fall, dass der prozentuale Ansatz offen kommuniziert wird.

- Preisgestaltung
- Marketingaktivitäten
- Newsüberwachung
- Stärken-Schwächen-Einschätzung

Die Ebene der Produktanalyse kann bis zu detaillierten Produktvergleichen und einem Benchmarking ausgebaut werden. Auf dieser Grundlage können im nächsten Schritt Argue Cards / Battle Cards als Argumentationshilfen für die Verkaufsgespräche entwickelt werden.

Trendperspektive und Chancen-/Risikobewertung

Diese Perspektive beleuchtet die aktuellen Entwicklungstrends im Markt, allerdings nicht über Kennzahlen, sondern in einer qualitativen Übersicht der wichtigsten Themen. Dies können z.B. Meldungen zu Wettbewerbern, Kundensegmenten oder Technologien und Produktentwicklungen sein.

Die Markttrends werden zusammengestellt und manuell als Chancen und Risiken bewertet. Inhaltliche Basis ist das Webcrawling der öffentlichen News und Artikel von Wettbewerbern und Branchenportalen. Die automatische Vergabe von Keywords hilft, relevante Themenfelder zu erkennen.

Unternehmensentwicklung und Marktanteil

Ergänzend zu den externen Marktdaten wird die Marktpformance des eigenen Unternehmens abgebildet. Dazu werden die Umsätze und Kundenanzahl nach Kundensegmenten entsprechend der NACE-Codes erfasst, um die Unternehmenszahlen mit den Marktdaten vergleichbar zu machen. Im Detail werden folgende Kennzahlen aufgenommen:

- **Sales in Mio. Euro per Customer Segment** zur Analyse der Umsatzanteile und Umsatzentwicklung.
- **Number of Customers per Segment** für die Marktpformance des Unternehmens bei der Kundengewinnung.
- **Growth Rate Sales & Growth Rate Number of Customers per Segment** durch integrierte Formeln.

- **Sales per Customer per Segment:** über eine integrierte Formel wird der Durchschnittsumsatz je Unternehmenskunde in den Segmenten berechnet, um die Kundenattraktivität der Segmente für das Unternehmen zu ermitteln.
- **Market Share Berechnung** auf Basis der Number of Customers durch integrierte Formeln. Dadurch kann das Unternehmen die relative Marktpformance in den Segmenten ausdrücken.

Die vorgestellten KPI sollten um weitere Daten ergänzt werden, die die Marktbearbeitung widerspiegeln. Sinnvoll sind z.B. Anzahl Vertriebspersonal und Ausgaben für Marketing je Kundensegment, um die Effizienz der eingesetzten Ressourcen zu ermitteln. Statt Umsatz-Kennzahlen können auch Ertrags-Kennzahlen verwendet werden, die den Erfolg in den Segmenten ausdrücken. Neben den Kennzahlen kann die Unternehmensbewertung um qualitative Statements zur Marktpformance und zu den wichtigsten Unternehmensentwicklungen ergänzt werden (z.B. Technologiefortschritt, strategische Kooperationen, Stärken-Schwächen-Abschätzung).

Die Unternehmens-Kennzahlen stammen aus dem unternehmenseigenen ERP-System, sie werden via Schnittstelle automatisch in die Plattform gespielt. Zur Verknüpfung der Informationen müssen im ERP-System die Kundensegmente als Meta-Informationen hinterlegt sein. Die qualitativen Einschätzungen werden vom Unternehmen vorgenommen und könnten durch eine Vertriebs- oder Kundenbefragung abgesichert werden.

4.3 Strategische Analyse und Handlungsempfehlungen

Auf Basis des Marktreports erfolgt die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse. Im vorliegenden Anwendungsfall werden exemplarisch drei Analysen durchgeführt.

A. Analyse der Marktattraktivität

Da die BEST BREAD GmbH auf 23 Märkten tätig ist, wird in einem ersten Schritt die Marktattraktivität in einem Ranking festgestellt um zu klären, welche Ländermärkte im kom-

menden Jahr fokussiert werden sollen. Die Analyse wird auf Ebene der Makroökonomie und auf Markt-/Kundenebene durchgeführt.

Die makroökonomischen Indikatoren werden im Ländervergleich bewertet um festzustellen, welche Wachstumschancen die Länder bieten. Dies wird in Abb. 2 am Beispiel des Indikatoren-Vergleichs von Frankreich und Deutschland veranschaulicht.

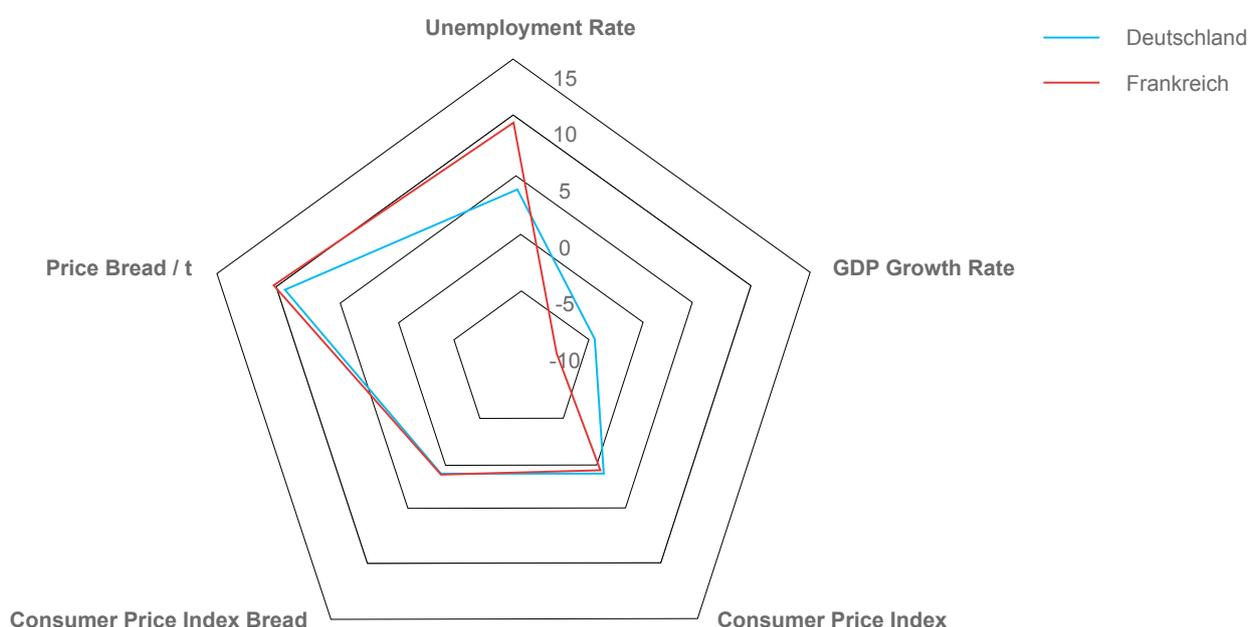


Abb. 2: Makroökonomischer Ländervergleich Deutschland / Frankreich 2020

Im Vergleich zu Frankreich steigt das Bruttoinlandsprodukt perspektivisch in Deutschland stärker und deutet auf einen wachsenden Markt hin. Die geringere und perspektivisch sinkende Arbeitslosenquote macht den deutschen Markt attraktiver, Sorgen bereitet in Deutschland die gestiegene Inflationsrate, die sich allerdings 2022 wieder einpendeln soll. Der Consumer Price Index und der Price Index für Brot weisen wie die Inflationsrate eine mo-

derate Steigerung aus, vergleichbar mit dem französischen Markt.

Für die Bewertung der Marktattraktivität werden die Marktvolumina der Kundenmärkte und das Marktpotential der Kundenanzahl der Länder verglichen. Dazu werden aus der gleichen Quelle die Kundensegmentdaten von Frankreich hinzugezogen (siehe Abb. 3).

		2019			2020			Diff. 19/20 Anzahl UN	Diff. Umsatzentwicklung	
		Anzahl Un- ternehmen	Höhe Umsatz Mio. Euro	Durchschn. Umsatz / UN Mio. Euro	Anzahl Un- ternehmen	Höhe Umsatz Mio. Euro	Durchschn. Umsatz / UN Mio. Euro		in Mio. Euro	in %
Deutschland	(C1061) Mahl- und Schälmaschinen	576	4.533	7,87	539	4.824	8,95	-37	291	6,41
	(C1062) Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	21	2.174	102,95	20	3.828	191,68	-1	1.654	76,06
	(C1071) Herstellung von Back- waren (ohne Dauerbackwaren)	9.435	20.795	2,20	11.351	22.032	1,94	1.916	1.237	5,94
	(C1072) Herstellung von Dauer- backwaren	190	2.798	14,72	170	3.033	17,84	-20	235	8,37
	Summe	10.222	30.300	2,96	12.080	33.717	2,79	1.858	3.417	11,28
Frankreich	(C1061) Mahl- und Schälmaschinen	355	4.182	11,78	345	4.323	12,53	-10	141	3,37
	(C1062) Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	3	3.088	1.029,33	5	3.844	768,80	2	756	24,48
	(C1071) Herstellung von Back- waren (ohne Dauerbackwaren)	35.515	22.437	0,63	33.329	21.948	0,66	-2.186	-489	-2,17
	(C1072) Herstellung von Dauer- backwaren	1.076	2.445	2,27	1.143	2.313	2,02	67	-132	-5,39
	Summe	36.949	32.152	0,87	34.822	32.428	0,93	-2.127	276	0,86

Abb. 3: Entwicklung der Märkte und Kundensegmente Deutschland vs. Frankreich (Quelle: IMF)

Das Marktvolumen des Backwarenmarktes kann über die Umsatzdaten der Marktteilnehmer abgeschätzt werden, wir fokussieren das Jahr 2020 - im deutschen Markt setzt die Branche ca. 33 Milliarden Euro um, in Frankreich vergleichbare 32 Milliarden, allerdings ist der deutsche Markt im Vergleich zum Vorjahr deutlich stärker gewachsen. In Deutschland wird das Marktvolumen von deutlich weniger Unternehmen erwirtschaftet (Deutschland 12.080 vs. Frankreich 34.822). Der durchschnittliche Umsatz je französischem Unternehmen ist signifikant geringer (930.000 Euro vs. 2.790.000 Euro) und damit deren Investitionsspielraum. Getrieben wird die schwächere Perspektive in Frankreich vom volumenmäßig größten Segment der Bäckereien, das wachstumsschwach ist. Während in Deutschland die Umsatzentwicklung in allen Segmenten steigt, schrumpfen in Frankreich 2 Segmente wert- und mengenmäßig. In Frankreich ist das Segment der Stärkehersteller attraktiv, in diesem Segment sind 2 neue Kunden mit hohen Umsatzvolumina entstanden.

In der Gesamtschau ist der deutsche Markt sowohl bezüglich der makroökonomischen Kennzahlen als auch hinsichtlich der Entwicklung der Kundensegmente deutlich attraktiver als der französische. Wir fokussieren nun für die weitere Analyse wieder den deutschen Markt.

Für die Bewertung der Attraktivität der **Kundensegmente** werden die Daten der Segmententwicklung herangezogen. Der Blick auf die Segmente zeigt, dass bei den Mühlen in Deutschland die potentielle Kundenanzahl zurückgeht, dafür der Umsatz je Unternehmen moderat wächst. Damit steigt die Investitionskraft der Unternehmen, allerdings werden die weniger werdenden Kunden stärker vom Wettbewerb umkämpft.

Bei den Stärkeherstellern handelt es sich um wenige Unternehmen mit der größten Finanzkraft, deren Umsatz überproportional gewachsen ist. Sie sind attraktiv, da teurere Produkte verkauft werden können, allerdings sind die wenigen Unternehmen stark vom Wettbewerb umkämpft.

Bei den Herstellern von Backwaren gibt es die meisten potentiellen Kunden, allerdings mit der geringsten Finanzkraft je Unternehmen und einem rückläufigen durchschnittlichen Umsatz, so dass der Investitionsspielraum sinkt. Das Segment ist perspektivisch weniger attraktiv. Da die Kundenanzahl allerdings stark wächst (20,3%), ergeben sich Wachstumsmöglichkeiten für unser Unternehmen.

Bei den Herstellern von Dauerbackwaren wird von den 170 Unternehmen der zweithöchste durchschnittliche Umsatz gemacht und das Volumen wächst nach wie vor - das macht das

Segment attraktiv. Die Anzahl der Unternehmen sinkt, was zu einem größeren Wettbewerbsdruck führen kann.

Die Brotproduktion ist in 2020 stark gestiegen, allerdings sank der Preis je Tonne - die Brotproduzenten kommen somit unter Druck (siehe Abb. 4).

	Production Quantity in t			Production Value in Mio. Euro			Price in Euro / t		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Bread	4.947.198	4.994.727	5.560.306	10.294,22	10.580,39	10.229,54	2080,80	2118,30	1839,74
	-0,12%	0,9%	11,3%	1,4%	2,7%	-3,3%	1,5%	1,8%	-13%
Cake	-	-	-	5.226,82	5.450,33	5.227,23	-	-	-
	-	-	-	3,5%	4,2%	-4,0%	-	-	-

Abb. 4: Entwicklung der Produktionsdaten 2020 im Vergleich zu 2019 (Quelle: PRODCOM)

Das kann sich insgesamt negativ auf die Investitionsfreudigkeit der Branche und somit auf unsere Kunden auswirken. Aktuell ist Deutschland auf jedem Fall ein attraktiver Markt mit 4 spannenden Kundensegmenten. Zur finalen Bewertung der Kundensegmente soll in der nächsten Analyse die Unternehmensperformance in den Segmenten hinzugezogen werden.

B. Unternehmensperformance in den Kundensegmenten

Unser Unternehmen freut sich, der Umsatz ist in der betrachteten Periode 2019/20 um 7,9% gestiegen und es konnten 3,6% mehr Kunden bedient werden. Der durchschnittliche Umsatz je Kunde hat sich von 46.790 auf 48.760 Euro verbessert.

Der zweite Blick auf die Unternehmenszahlen gibt allerdings Anlass zur Sorge:

Im Segment der Stärkehersteller, dem umsatzstärksten Kundensegment beim Umsatz je Kunde, ist unser Marktanteil rückläufig - ein Verlust in diesem Segment kann große Auswirkungen haben. Der Umsatz ist zwar dank eines Großauftrags im Segment nochmals gestiegen, doch der rückläufige Marktanteil alarmiert. Das Segment ist wichtig für das Unternehmen und sollte strategisch intensiv bearbeitet werden.

- Ähnliche rückläufige Entwicklungen beobachten wir im Segment Herstellung von Backwaren. Obwohl hier viele neue Unternehmen entstanden sind (+ 1.916) ist unser Marktanteil rückläufig und unser

Umsatz wächst in diesem Segment nicht so stark wie der Markt. Die Anzahl der Unternehmen ist im Betrachtungszeitraum um 20% gewachsen, unsere Kundenzahl dagegen nur um 2,1% - unser Unternehmen hat in diesem Kundensegment eine unterdurchschnittliche Performance. Da der Durchschnittsumsatz je Segmentkunde mit 46.400 Euro unter dem allgemeinen Durchschnittsumsatz von 48.760 Euro liegt verliert das Segment an Attraktivität - allerdings steht das Segment für 78% des Unternehmensumsatzes! In diesem Segment schlummert eine Zeitbombe und die Diskussion der Zukunftsstrategie ist dringend erforderlich. Um das Umsatzvolumen in dem Segment zu stabilisieren und mit dem Markt zu wachsen sollten Aktivitäten in diesem Segment priorisiert werden.

- Erfreulich sind die Entwicklungen im Segment der Mühlen, wo Umsatz und Anzahl der Kunden gesteigert werden konnten. Hier performt das Unternehmen besser als die Marktentwicklung (Anzahl der Unternehmen schrumpft um -1,04%) und kann den Marktanteil ausbauen. Das um 23,5% gesteigerte Auftragsvolumen ist auf die größere Investitionsfreudigkeit der Mühlen zurückzuführen (diese Unternehmen machen in 2020 mehr Umsatz und investieren daher mehr). Da in diesem Segment der zweithöchste durchschnittliche Umsatz je Unternehmen realisiert wird, sollte der Marktanteil künftig ausgebaut werden.
- Die Anzahl der Hersteller von Dauerbackwaren ist um 10,5% rückläufig, dennoch

kann unser Unternehmen hier Umsatz und Marktanteil deutlich ausbauen. Allerdings ist in diesem Segment der durchschnittliche Umsatz je Kunde der geringste und auch rückläufig, was die Attraktivität des Segments beeinträchtigt. Da allerdings der generelle durchschnittliche Umsatz je Unternehmen steigt und deutlich höher ist als bei den Herstellern von Backwaren könnte das Unternehmen langfristig in dieses Segment investieren und sollte versuchen, den Umsatz je Kunden zu steigern.

C. Unternehmensperformance vs. Wettbewerbsentwicklung

Im Vergleich zu den Wettbewerbern ist unser Unternehmen ein kleiner Mitbewerber am deutschen Markt mit rund 30,8 Mio. Euro Umsatz in 2020 und einem Umsatzwachstum von 7,9%. Der Wettbewerbsvergleich sollte in Relation zum relevanten Markt vorgenommen werden. Danach ist der Marktführer im relevanten Markt die Bread & Wheat GmbH, die ihren Vorsprung durch ein Umsatzwachstum von 64% noch weiter ausbauen konnte und von keinem Konkurrenten ernsthaft bedrängt wird. An zweiter Stelle nach Umsatz im relevanten Markt steht die Mühlen AG. Auch sie konnte zulegen mit einem Umsatzwachstum von 12% auf nun 94,7 Mio. Euro. Abgeschlagen ist bereits Wettbewerber Nummer 3, die Industrial Bakery SE mit 48,35 Mio. Euro Umsatz, deren Entwicklung in 2018 sogar rückläufig ist. Grundsätzlich konnten Nummer 1 und 2 der Wettbewerber die Wachstumschancen am Markt gut ausnutzen.

Die Betrachtung dieser wenigen Zahlen ist nicht aussagekräftig für konkrete Handlungsempfehlungen auf Wettbewerbsebene, in der Praxis müssen sie ergänzt werden um detaillierte Betrachtungen der Produkt- und Kundenstruktur und der Marktbearbeitung. Aus der vorliegenden Wettbewerberkonstellation könnten sich für unsere Unternehmen mehrere strategische Optionen ergeben wie zum Beispiel eine strategische Allianz mit Nummer 2 oder 3 des Rankings, um einen relevanten Gegenspieler für den Marktführer aufzubauen oder die Konzentration auf Kunden- und

Produktsegmente, die weniger stark von den Wettbewerbern bearbeitet werden und bei denen unser Wettbewerbsvorteil z.B. durch unsere Expertise oder die Produkte am größten ist.

Wie die Vorstellung der 3 Analysebeispiele zeigt, können bereits auf Basis dieser wenigen Kennzahlen interessante strategische Insights für das Unternehmen gewonnen werden. Der Großteil der verwendeten Informationen konnte aus Open Source Quellen generiert werden. Gerade die Kombination interner und externer Informationen macht die Unternehmensperformance bewertbar und führt zu einer differenzierten Einschätzung der eigenen Marktposition.

Die vorgestellten Analysen werden durch die Marketing Intelligence Plattform MANAGEMENT MONITOR unterstützt und dem Management in Berichten zur Verfügung gestellt.

Weitere wichtige Datenquellen erschließen

Viele wichtige Markt- und Wettbewerbsinformationen finden sich nicht auf Webseiten, häufig erfährt der Vertrieb in Kundengesprächen die neueste Wettbewerbs- und Marktentwicklung. Hier hilft der MANAGEMENT MONITOR bei der frühen Erfassung dieser Informationen. Nach dem Kundengespräch kann durch unsere Field Intelligence App, in die Kollegen die wichtigen Informationen diktieren, diese direkt an die Plattform gesendet werden. Daneben besteht die Möglichkeit, die Kollegen in den Märkten systematisch über die Entwicklungen von Markt und Wettbewerb zu befragen und diese Informationen automatisch in der Plattform zu integrieren.

5. Lessons learned

Eine Marketing Intelligence Plattform bietet Unternehmen viele Vorteile:

- Sie etabliert Informationsstrukturen und vereinfacht Prozesse für die Marketing Intelligence.
- Sie verbindet interne und externe, nationale und internationale Informationen in einem zentralen Marketing Intelligence Hub und schafft ganzheitliche Informationsperspektiven.
- Sie erlaubt die automatisierte Anbindung frei verfügbarer Datenquellen und die Überwachung wichtiger Webseiten (Wettbewerber / Großkunden).
- Sie unterstützt den automatisierten Datenimport und Datenexport.
- Sie ermöglicht die automatische Erstellung regelmäßiger Reports und die Standardisierung des Berichtswesens.
- Sie vereinfacht die Analyse der Daten durch integrierte Analysetools.

Dennoch stellt die Einführung einer Marketing Intelligence Plattform viele Unternehmen auch vor Herausforderungen. Typische Fallstricke bei der Einführung sind:

- Thema und Team fehlt die Unterstützung der Führungsebene.
- Es fehlen klare Verantwortlichkeiten.
- Die Plattform schafft keine Quick Wins.
- Die IT-Abteilung wird bei der On-Premise-Lösung zu spät ins Boot geholt.

Diese Barrieren müssen durch die Integration der Interessensbereiche im Unternehmen überwunden werden, um das gemeinsame Projekt zur Einführung einer Marketing Intelligence Plattform erfolgreich durchzuführen.

Literatur

Cissek, P. (2010): Strategische Unternehmensplanung in einer Data Warehouse-Umgebung unterstützt durch ein Wissensmanagementsystem, Diss. Universität Oldenburg. Herzogenrath: Shaker.

Colakoglu, T. (2011): The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence? In: Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, S. 1615-1623.

Eurostat (URL): <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> Abruf 04.09.2021.

Fitch (URL): https://www.fitchsolutions.com/sites/default/files/2021-04/FS_Risk-Reward-Index-Methodology-Power-.pdf Abruf 03.09.2021

Göb, Julia (2010): Marketing Intelligence. Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing. Gabler.

IMF (URL): <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets> Abruf 03.05.2021.

MANAGEMENT MONITOR (Hrsg.) (URL): Studie zum Status-quo der Marketing Intelligence in Deutschland. <https://www.management-monitor.de/de/infothek/Studien.php> Abruf 30.08.2021.

NACE (URL): https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html Abruf 03.09.2021.

PRODCOM (URL): <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/prodcom/data/database> Abruf 03.09.2021.

Theobald, Elke (2019): Marketing Intelligence – Ein Lehrbuch für die Praxis; 1. Auflage; Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Die Autoren

Dr. Elke Theobald ist seit 1998 Professorin für digitale Medien an der Hochschule Pforzheim. In ihren Steinbeis-Zentren entwickelt sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Marketing Intelligence und Competitive Intelligence Plattform, die auf der CeBIT als innovativstes Business Intelligence System ausgezeichnet wurde. Sie berät seit über 15 Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei Marketing Intelligence Projekten.

Patrick Dittes betreut seit 2017 als Senior Management Consultant agile Software-Projekte für den MANAGEMENT MONITOR und das Steinbeis-Zentrum Pforzheim. Insgesamt verfügt er über mehr als 10 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Software-Beratung.

Eva-Maria Otto arbeitet seit 2019 als Senior Management Consultant für das Steinbeis-Zentrum Pforzheim. Beim MANAGEMENT MONITOR begleitet sie Software-Projekte sowohl im Bereich der Markt- und Wettbewerbsanalyse als auch im Bereich der Marketing Planung.

MANAGEMENT MONITOR

Blücherstr. 32
75177 Pforzheim

Telefon: 07231/ 42 446-24
E-Mail: kontakt@management-monitor.de
www.management-monitor.de