

Manfred Aigner

Effektiver Vertrieb im internationalen Projektgeschäft

Alle Ratschläge, Tipps und auch Empfehlungen wurden vom Autor sorgfältig ausgewählt und entsprechen den persönlichen Erfahrungen des Autors. Daraus kann jedoch keine Erfolgsgarantie abgeleitet werden, und somit ist daher eine Haftung des Autors für etwaige Schäden an Personen sowie etwaige Sach- und Vermögensschäden ausgeschlossen.

Externe Links sowie Verweise auf Webseiten oder Publikationen Dritter wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches sorgfältig geprüft, wobei Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt nicht ausgeschlossen werden können. Somit kann für deren Inhalte keine Haftung übernommen werden, da diese Inhalte kein integraler Bestandteil dieses Buches sind. Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Substantiven in diesem Buch die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat rein redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Korrekturat: Mag.^a phil. Nora PAUL (www.silbenfluss.at)

ISBN Softcover: 978-3-99139-801-1

ASIN E-Book Kindle Edition: B0BQCT3B66

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors: Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien
www.buchschmiede.at - Folge deinem Buchgefühl!



© 2023 Manfred Aigner

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen nur mit schriftlicher Genehmigung des Autors. Kontaktaufnahme ausschließlich über www.MA-4Consult.at



Inhaltsverzeichnis

Ein Vorwort: Kundenfokus.....	9
1.Definition der Marktgröße.....	11
Marktvolumen – total oder adressierbar oder erreichbar.....	12
Bottom-up oder Top-down.....	19
Kostenpflichtige Industriereporte.....	19
Expertenbasierte Marktschätzungen.....	26
Maßgeschneiderte Marktmodelle.....	32
Trends und Megatrends.....	50
5 Key Takeaways.....	57
Tools und Templates.....	58
2.Mitbewerber: Competitive Landscape.....	59
Kennen Sie Ihre Mitbewerber?.....	60
Marktführerschaft.....	62
Die Sicht der Kunden.....	63
Mitbewerber-Screening.....	71
Datenquellen und Datenaufbereitung.....	72
Battle Card und SWOT-Analyse.....	74
Target Pricing.....	77
Kooperationswettbewerb (Coopetition).....	79
5 Key Takeaways.....	83
Tools und Templates.....	84
3.Go2Market-Strategie.....	85
Regionale Marktabdeckung.....	85
Stärken stärken.....	85
Länderanalyse.....	87
Erschließung neuer regionaler Märkte (Länder).....	96
Regionale Vertriebsstrategien und Account-Strategien.....	102
Clustering des Angebotsportfolios.....	111
Produkte, Systeme und Lösungen.....	111
Kundenanwendungen.....	112
Unterschied zwischen Vertrieb und Produktmanagement.....	116
Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix).....	118
Dual Product Strategy - ein kurzes Exzerpt.....	121

Kundeneinbindung im Produktentwicklungsprozess.....	124
Make or Buy (Non-Organic-Growth-Strategie)	126
Interkulturelle Zusammenarbeit.....	132
5 Key Takeaways	137
Tools und Templates.....	138
4.Sales	139
Vertriebszyklus – wir alle sind Vertrieb	139
Kunden-„Pain-Points“ und Kundenbedarf.....	141
Kundenbudget.....	142
Lead-Validation und Opportunity-Development.....	144
Unique Selling Point (USP)	145
Bestbieter- oder Billigstbieterprinzip	149
Ausschreibung und Angebotsphase	157
BID oder NOBID, das ist oft die Frage	160
Das perfekte Angebot	165
Review und Angebotsabgabe	170
Evaluierungsphase	173
Verhandlungsphase und Vertragsgestaltung.....	176
MOU vs. LOI.....	176
Festlegung des eigenen Verhandlungsteams	178
Definition der Verhandlungsziele und der Strategie	179
Die Verhandlung.....	181
Lieferung, Gewährleistung und After-Warranty-Phase	190
Liefer- bzw. Projektabwicklungsphase.....	191
Gewährleistung und After-Warranty-Phase	194
5 Key Takeaways	201
Tools und Templates.....	202
5.Sales Operations	203
Vertriebsorganisation	203
Unabhängiger Fachvertrieb.....	206
Funktionsprofil vs. Rolle.....	209
Führen mit Auftrag und ohne Angst	212
Zentral vs. dezentral	217
Vertriebsmanager als Dirigent des Orchesters	224
Backstage-Unterstützung.....	228
Sales Enablement	230
Basistrainings und erweitertes Sales Enablement.....	232

Medien und Tools	235
Marketing	243
Sales Reporting und Forecasting	254
Vertriebliche Key-Performance-Indikatoren (KPI)	259
Auftragseingang	261
Profitabilität	269
Vertriebstrichter (Sales Funnel)	269
Marktanteil	272
Wachstum	274
Historische Daten	275
Sales-Dashboard	281
Vertriebskosten	284
Kostenarten	284
Effektiver Vertrieb vs. effizienter Vertrieb	290
Optimierung des Sales-Prozesses	303
5 Key Takeaways	309
Tools und Templates	310
6.The New Normal im B2G-Umfeld	311
Zwang oder Freiwilligkeit	315
7.Nachwort	319
8.Abbildungsverzeichnis	321
9.Abkürzungsverzeichnis	324
10.Quellenverzeichnis / Anmerkungen	326

Ein Vorwort: Kundenfokus

Ich habe mich dazu entschlossen, das Wort „Vorwort“ wörtlich zu nehmen und daher auf ein einziges Wort beschränkt: **Kundenfokus**.

Das gesamte Buch widmet sich vertrieblichen Aspekten und dabei ist eine der oberste Direktiven, die Kunden in den Vordergrund zu stellen. Aus diesem Grund möchte ich auch ehestmöglich in den „Deep-Dive“ gehen und mit den inhaltlichen Aspekten dieses Buches beginnen anstatt mit üblichen Widmungen und Absätzen über den Autor. Wenn Sie Informationen zu mir wünschen, lade ich Sie gerne dazu ein, die Internetseite www.MA-4Consult.at aufzurufen. Dort erhalten Sie weiterführende Informationen sowie Tools und Templates mit Bezug auf dieses Buch. Und wenn Sie danach noch immer Interesse haben, mehr über „den Autor“ – also mich – zu erfahren, können Sie gerne den entsprechenden Bereich der Internetseite aufrufen oder mich über eine der dort angeführten Kontaktmöglichkeiten kontaktieren.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Unterhaltung, aber auch hoffentlich ein paar neue Informationen sowie Tipps und Tricks beim Lesen der vor Ihnen liegenden Lektüre.

Manfred Aigner (2023)

1. Definition der Marktgröße

- ⊗ Irrtum #1: Gekaufte und damit externe Marktreporte bringen immer einen umfangreichen Überblick über das Marktpotenzial Ihrer Produkte und Lösungen.
- ⊗ Irrtum #2: Marktreporte zu erstellen ist eine Wissenschaft, die man besser spezialisierten Beratungsunternehmen überlässt.
- ⊗ Irrtum #3: Maßgeschneiderte Marktanalysen für Ihr Unternehmen sind mit hohen Kosten verbunden.

Wie groß ist eigentlich das Marktpotenzial, das Sie mit Ihren Produkten und Lösungen adressieren wollen bzw. können?

Wenn wir mit unseren Produkten und Lösungen am Markt erfolgreich sein wollen, dann sollten wir auch wissen, wie groß der Markt ist. Diese Grundfrage stellt sich wohl jeder, der im Produkt-/Vertriebsmanagement aktiv ist. Nicht selten kommt die Frage nach der Marktgröße von verschiedenen internen Stakeholdern oder auch – speziell bei an der Börse gelisteten Aktiengesellschaften – von Investorenvertretern.

Das folgende Kapitel mag Ihnen vielleicht auf den ersten Blick sehr theoretisch und „trocken“ erscheinen. Da die darin beschriebenen Begriffe jedoch in weiterer Folge öfters in diesem Buch vorkommen, empfehle ich Ihnen, dieses Kapitel zumindest im Verfahren „Diagonallesen“ zu konsumieren.

In weiterer Folge, wenn Ihnen wieder mal ein Beratungsunternehmen einen Marktreport speziell für Ihre Industrie anbietet, sollten Sie nach dem Lesen dieses Kapitels auch in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen und die Qualität solcher Reporte zu validieren.

Marktvolumen – total oder adressierbar oder erreichbar

In vielen Büchern und Vorträgen werden Sie immer wieder die Begriffe „totaler Markt“, „adressierbarer Markt“ und „erreichbarer Markt“ bzw. deren englische Äquivalente zu lesen und hören bekommen. Weshalb ist diese Unterscheidung relevant für Sie?

Generell ist es so, dass diese Unterscheidung von Relevanz ist, weil Sie in den seltensten Fällen den gesamten Markt einer Industrie oder Branche mit Ihren Produkten und Lösungen adressieren. Damit einhergehend wird es Ihnen nur schwer möglich sein, tatsächlich aussagekräftige Marktanteilsberechnungen, Wachstumsraten und Optimierungspotenziale zu erstellen, wenn die Basis immer der gesamte Markt Ihrer Industrie ist. Im Folgenden möchte ich Ihnen anhand eines Beispiels den Unterschied zwischen diesen drei Definitionen näherbringen.

Auch wenn in vielen weiterführenden Werken die Definitionen und Unterscheidungen ggf. etwas abweichen, sind die folgenden Erklärungen aus meiner Sicht sehr praktikabel im internationalen Projektgeschäft.

Beispiel: Versicherungsbranche

Sollten Sie in Ihrer Schulzeit oder während des Studiums ebenfalls die Definition des BIP (Bruttoinlandsprodukt) gehört und gelernt haben, kennen Sie diese mit Sicherheit noch. Hier jedoch nochmals zur Sicherheit die vereinfachte Definition: Das BIP ist die Summe aller Waren und Dienstleistungen, die innerhalb eines Jahres in einem Land umgesetzt werden. Umgelegt auf die Versicherungsbranche bedeutet dies, dass das totale Marktvolumen die Summe aller Prämienumsätze für Lebens- und Nichtlebensversicherungen ist.

Das weltweite totale Marktvolumen inkludiert damit sämtliche Versicherungsarten, welche global verkauft bzw. deren Prämien pro Jahr

verrechnet werden. Analog dazu kann man davon abgeleitet relativ einfach das totale Marktvolumen der gesamten Versicherungsbranche pro Land oder Region darstellen.

Die meisten Versicherungsunternehmen sind in einem dieser beiden Bereiche tätig, also in der Lebens- oder Nichtlebensversicherungssparte. An dieser Stelle klammere ich bewusst Komposit-Versicherungsunternehmen bzw. die Gruppensicht von Versicherungsunternehmen aus, die aus einzelnen Tochter- und Schwesterunternehmen bestehen und damit unter Umständen auch beide Bereiche abdecken. Bietet nun ein Versicherungsunternehmen Lebensversicherungen, wie zum Beispiel Er- und Ablebensversicherungen, in seinem Portfolio an, umfasst der adressierbare Markt nur den Markt für Lebensversicherungen.

Dieser adressierbare Markt ist eine Teilmenge des totalen Versicherungsmarktes und exkludiert Nichtlebensversicherungen. Der adressierbare Markt kann sich noch untergliedern in adressierbare Märkte je nach Produkt oder Lösung. In diesem Beispiel gibt es dann zum Beispiel einen adressierbaren Markt für Krankenversicherungen, Berufsunfähigkeitsversicherung und weitere Lebensversicherungsarten im Portfolio des Beispielunternehmens. Die Summe dieser adressierbaren Märkte je Produkt ergibt den gesamten globalen (theoretisch) adressierbaren Markt für das Unternehmen.

Da die wenigsten Versicherungsunternehmen in allen Ländern der Welt global agieren, reduziert sich der adressierbare Markt weiter und resultiert im erreichbaren Markt. Das erreichbare Marktvolumen beschreibt jenen Markt, den man maximal mit seinen aktuellen Produkten und Lösungen und im aktuellen Set-up erreichen kann. Limitierungen gibt es hier zum Beispiel aufgrund von fehlender lokaler Vertriebspräsenz bis hin zu wegen politischer Vorgaben geschlossener Märkte. Letzteres berück-

sichtigt Themen wie Embargos genauso wie de-facto-geschlossene Märkte aufgrund von protektionistischen Gesetzen.

Bei der Unterscheidung zwischen dem adressierbaren Markt und dem erreichbaren Markt kommt es dann öfters mal zu Diskussionen, ob zum Beispiel ein Land, welches aktuell mit EU-Embargos belegt ist, überhaupt Teil des adressierbaren Marktes sein soll oder ob man diesen Markt nicht sofort in den nicht adressierbaren Teil des totalen Marktes setzen soll.

Ich möchte hier darauf hinweisen, dass die Definition des adressierbaren Marktes sich ausschließlich auf das eigene Portfolio bezieht. Wenn in unserem Beispiel nun Lebensversicherungen im Portfolio des Unternehmens sind, könnte man theoretisch(!) auch den Markt jener Länder damit adressieren, die mit einem Embargo belegt sind. Und in weiterer Folge gibt es trotz Embargos und Sanktionen in diesen Ländern weiterhin Lebensversicherungen und damit Prämienumsatz, jedoch macht das Geschäft – vereinfacht formuliert – eben ein lokaler Anbieter und nicht ein Anbieter aus dem EU-Raum. Es gibt also einen Markt.

Sehr vereinfacht und plakativ gesagt: Das Geschäft macht jemand anderer und nicht Sie, weil Sie sich an das Embargo halten müssen. Aus diesem Grund sind die Marktvolumen in diesen Konstellationen im adressierbaren Marktvolumen berücksichtigt, nicht jedoch in den für Sie erreichbaren Marktvolumen.

Marktvolumen – total oder adressierbar oder erreichbar



Abb. 1: Marktdefinition am Beispiel Versicherungsbranche

In unserem Beispiel wird zur Vereinfachung angenommen, dass der Lebens- und Nichtlebensversicherungsmarkt global gleich groß ist. In Abb. 1 entspricht daher die hellgraue Fläche des gesamten Quadrats der mittelgroßen grauen Fläche. Ein (fiktives) Versicherungsunternehmen mit einem Angebotsportfolio im Lebensversicherungssektor, könnte daher per Definition theoretisch 50 % des totalen Versicherungsmarktes adressieren. Dies jedoch nur unter der Annahme, dass das Unternehmen auch tatsächlich alle Versicherungsarten des Geschäftsfeldes „Leben“ im Portfolio hat. Ist dies der Fall und dieses fiktive Unternehmen hat seinen Unternehmenssitz in einem Land der Europäischen Union (EU), kenne ich aktuell kein Beispiel eines Versicherungsunternehmens, welches in allen Ländern der Welt aktiv ist. Somit kann dieses fiktive Unternehmen den adressierbaren Markt für Lebensversicherungen in Nord- und Südamerika, APAC und MEA nicht erreichen. Ebenso sind aufgrund geltender Sanktionen manche Märkte (Länder) geschlossen, wie dies am Beispiel der

Definition der Marktgröße

Sanktionen gegenüber Russland und Belarus im Zuge des 2022 begonnenen Krieges in der Ukraine zu erkennen ist, wo Finanztransaktionen mit und von diesen Ländern seitens der EU sanktioniert wurden.

Ein weiteres Beispiel, weshalb der erreichbare Markt geringer als der adressierbare Markt sein kann, sind die aktuellen wirtschaftspolitischen Spannungen zwischen China und den USA. Wenn Sie in einem Unternehmen arbeiten, welches zum Beispiel den Markt in den USA sehr gut und erfolgreich abdeckt, müssen Sie sehr genau analysieren, ob ein wirtschaftliches Aktivwerden in China Ihnen vielleicht Umsatz in den USA kostet oder im schlimmsten Fall den Markt in den USA aufgrund von Sanktionen für Sie schließt, selbst wenn Ihr Unternehmen seinen Sitz nicht in den USA hat. Somit reduziert sich der erreichbare Markt weiter. Und weil die wenigsten EU-basierten Versicherungsunternehmen in allen EU-Ländern in gleicher Vertriebsstärke aktiv sind, ergibt sich ein erreichbarer Markt, welcher in unserem Beispiel schlussendlich nur noch 15-20 % des totalen Versicherungsmarktes ausmacht und etwa 1/3 des adressierbaren Marktes umfasst. In Abb. 1 ist daher die dunkelgraue Fläche in etwa 1/3 der hellgrauen Fläche.

Weshalb sind diese Definitionen so wichtig? Die einfache Erklärung lautet: weil die Qualität jeder Statistik und von jedem KPI (Key Performance Indicator) nur so gut ist wie die zugrunde liegenden Definitionen und Angaben bzw. Annahmen.

Wenn Sie gegenüber der Presse oder Ihren Anlegevertretern positives Marketing betreiben möchten und in Ihrem Segment Marktführer sind, dann werden Sie das in den meisten Fällen auf den adressierbaren oder – weil einfacher darzustellen – auf den erreichbaren Markt beziehen. Der erreichbare Markt ist hier jener Markt, in dem Sie vertrieblich aktiv sind und Umsätze (Aufträge) generieren. Es ist unwahrscheinlich, dass Sie mit

Ihren Lösungen globaler Marktführer bezogen auf das totale Marktvolumen sind. Es ist aber durchaus realistisch, dass Sie Marktführer mit Ihren Produkten und Lösungen in jenen Ländern sind, in denen Sie aktiv sind, und damit haben Sie die Marktführerschaft in den im aktuellen Set-up erreichbaren oder adressierbaren Märkten. Das Thema Marktführerschaft wird in späterer Folge noch behandelt, daher an dieser Stelle nur eine erste grobe Definition: Wenn Sie mehr als 30 % des adressierbaren(!) Marktvolumens pro Jahr in einem Markt mit drei oder mehr Marktteilnehmern vorweisen können, dann können Sie sich in den meisten Fällen als globaler Marktführer bezeichnen.

Ein anderes Beispiel, weshalb diese Definitionen von großer Wichtigkeit sind, ist das Thema einer strategischen Wachstumsstrategie. Wenn Sie mit Ihren Produkten und Lösungen den erreichbaren Markt vergrößern möchten und sich damit dem adressierbaren Marktvolumen annähern, ist dieser Schritt realisierbar durch verschiedene vertriebliche oder NOG (Non-organic Growth-)Maßnahmen. Sie könnten Vertriebsniederlassungen in neuen Ländern gründen und beginnen, in diesen Ländern Business-Development zu starten. In einigen Fällen ist es jedoch vielleicht wirtschaftlicher, durch gezielte M&A-Aktivitäten den Markteintritt in bestimmte Länder oder Regionen zu wagen. Vielleicht ist es aber auch notwendig, bei bestehender Marktabdeckung die Vertriebs- und Marketingaktivitäten zu intensivieren. Diese Beispiele zeigen, wie Sie das erreichbare Marktvolumen dem adressierbaren Marktvolumen annähern können.

Haben Sie das erreichbare Marktvolumen dem adressierbaren Marktvolumen angenähert oder dieses erreicht, bedeutet das, dass weiteres Wachstum nun etwas schwieriger wird. Sie können nun den Marktanteil versuchen zu erhöhen, was meistens einhergeht mit einem Verdrängungswettbewerb, da sich Ihre Mitbewerber wohl auch nicht so ohne Weiteres

geschlagen geben werden. Der nächste logische Schritt ist daher, dass man versuchen wird, den adressierbaren Markt zu vergrößern.

Auf das Beispiel von vorhin umgelegt bedeutet das, dass das Versicherungsunternehmen nun Wege finden muss, neue Produkte in das Portfolio aufzunehmen. In diesem Beispiel wären das Versicherungsangebote im Bereich der bisher nicht adressierten 50 % Nichtlebensversicherungen. Speziell diese Art von Marktvergrößerung, also die Erweiterung des adressierbaren Marktes durch neue Portfolioelemente, benötigt eine umfangreiche „Make-or-Buy“-Analyse (siehe auch Kapitel 3) und resultiert in vielen Fällen in einer M&A-Aktivität bei bestehenden Märkten bzw. Produkten.

Sie werden sich an dieser Stelle nun fragen, weshalb ich dieses Thema über mehrere Seiten in einer sehr theoretischen Art und Weise versucht habe zu beschreiben? Die Antwort auf diese Frage lesen Sie im folgenden Kapitel. Denn wenn Sie wissen möchten, ob ein Marktreport Ihren qualitativen Anforderungen entspricht, empfehle ich Ihnen, genau diese Kategorien – also totaler Markt, adressierbarer Markt und erreichbarer Markt – beim Qualitätscheck zu berücksichtigen.

Und wenn ein Marktreport auf den ersten Blick von unrealistischen Marktvolumen spricht, dann ist dies meist das totale Marktvolumen, und eine genaue Analyse, ob sich Ihre adressierbaren Märkte (Portfolioelemente) als eigene Kategorien im Report wiederfinden, schadet definitiv nicht.

Zusammenfassend könnte man die drei Marktbegriffe wie folgt definieren:

- **Totaler Markt:** das gesamte globale Marktvolumen einer spezifischen Industrie oder Branche.
- **Adressierbarer Markt:** jenes globale Marktpotenzial, das ein Unternehmen mit dem eigenen Portfolio an Produkten und/oder Lösungen adressiert.
- **Erreichbarer Markt:** jener Teil des adressierbaren Marktes, der mit dem aktuellen Portfolio und der aktuellen Vertriebsorganisation und unter den aktuellen politischen Rahmenbedingungen tatsächlich erreichbar ist, ohne am Setup etwas ändern zu müssen.

Bottom-up oder Top-down

Kostenpflichtige Industriereporte

Wer kennt sie nicht, die E-Mails von seriösen, aber – viel häufiger – auch unseriösen Anbietern diverser Industriemarktreporte. Diese sind zumeist auf Englisch geschrieben, und beginnen dann oft wie folgt: „(...) The global market size reached USD xxx billion in 2020 (...)“ Nicht selten bekommen Sie dann wenige Wochen später eine E-Mail von einem anderen Anbieter, mit beinahe identem Wortlaut, wobei statt xxx nun yyy steht, jedoch yyy ggf. um einen Faktor 3 bis 10 von xxx abweicht. Beide Reporte können Sie um mehrere Tausend EUR käuflich erwerben, aber wie können Sie erkennen, welchem Marktreport sie trauen? Denn immerhin würden Sie einen zumindest fünfstelligen Betrag an ein Unternehmen überweisen, das Sie vielleicht nicht mal kennen.

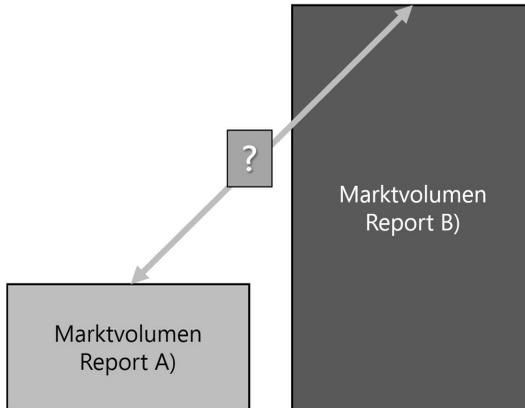


Abb. 2: Marktvolumen divergieren oft je nach Report

Unabhängig von Unterschieden im geschätzten Marktvolumen von Reporten zu ein und demselben Industriemarkt, erkennen Sie am folgenden Beispiel auch sehr schnell, was mit E-Mails dieser Art bezweckt wird: Sie sollen innerhalb der Empfängerunternehmen weiter verteilt werden, damit die Anbieter dieser Reporte an möglichst viele Kontaktdaten kommen. Typischerweise beinhalten diese „Marketing“-E-Mails immer sehr schlagkräftige Buzzwords, um Aufmerksamkeit bis hin zum Topmanagement zu erhalten. Nicht selten werden in weiterer Folge dann Exemplare bestellt, weil man auf Buzzwords angesprungen ist bzw. die berühmten „roten Knöpfe“ virtuell gedrückt wurden. In den Beispielen von Abb. 3 sind es die Schlagwörter „COVID-19“ und „Russia Ukraine Conflict“, womit man speziell in den Jahren 2020 bis 2022 sehr hohe Aufmerksamkeit in jedem Unternehmen erwecken konnte.

i Achten Sie auf die Währung, in der der Report dargestellt wird!

Meistens werden Marktberichte in USD veröffentlicht. Daher übersehen Sie bitte nicht, die dort dargestellten Werte auch mit den

entsprechenden Umrechnungskursen in EUR umzurechnen, sofern Ihr Unternehmen seinen Sitz in der Eurozone hat bzw. in EUR bilanziert.



Abb. 3: Typische Markreport-Marketing-E-Mails

An dieser Stelle möchte ich Ihnen gleich zwei wichtige Tipps im Umgang mit dieser Art von E-Mails geben.

i Verteilen sie E-Mails dieser Art nicht im Unternehmen!

Mit hoher Wahrscheinlichkeit erhalten Ihre Kollegen diese entweder bereits ebenfalls oder Sie ermöglichen es diesen Firmen auf einfache Art und Weise an die Kontaktdaten Ihrer Kollegen zu kommen.

i Klicken Sie nicht auf <Unsubscribe/Abmelden> und rufen Sie nicht ungeprüft eine der angeführten Kontaktnummern an!

Damit riskieren Sie im besten Fall, in Zukunft noch stärker mit Spam-E-Mails konfrontiert zu sein, und im schlimmsten Fall könnten Sie zum Opfer von Malware und Phishingattacken werden.

Sie fragen sich in weiterer Folge selbst wohl auch: Woher haben die Autoren der Reporte denn diese Marktdaten und weshalb weicht das Marktvolumen im zweiten Report derart massiv vom ersten Report ab. Grundsätzlich liegt das daran, dass viele dieser Dokumente mit unterschiedlichen Gruppierungen von Produkten arbeiten, die berücksichtigt werden. Als Beispiel kann hier zum Beispiel ein Report über den Markt „Polizeiinfrastruktur“ angeführt werden, wo man in einigen Reporten das Marktpotenzial bezogen auf Ausstattungen der Polizeistationen oder Notrufannahmestellen findet („fixe Infrastruktur“) und in anderen Reporten zusätzlich auch noch das gesamte „fahrende“ Equipment hinzugenommen wird in den Berechnungen. Und in wiederum weiteren Exemplaren werden sogar die Gebäudeerrichtungskosten in den Markt für „Polizeiinfrastruktur“ eingerechnet. Für den Fall, dass Sie ein Anbieter von Lösungen „fixer Infrastruktur“ sind, werden Sie wenig Nutzen von einem Marktreport haben, der auch noch Polizei-Kfz bzw. die dort installierten Funkgeräte inkludiert oder gar die Hausbaukosten darstellt.

Meine persönliche Erfahrung mit diesen Reporten ist, dass nur die wenigsten ihren Preis – und wie bereits erwähnt sprechen wir hier über mehrere Tausend Euro pro Report – wert sind. Zusätzlich werden viele E-Mails zu diesem Thema verschickt, die ausschließlich dazu dienen, an Kontaktdaten wie z. B. Ihre E-Mail-Adresse („Phishing“-Gefahr) oder – im schlimmsten Fall – an die beim Kauf verwendeten Kreditkartendetails zu kommen.

Ich möchte Ihnen gerne meine persönliche Erfahrung mit einem derartigen Report erläutern. Von einem US-basierten Beratungsunternehmen mit klingendem Doppelnamen wurde Anfang 2021 ein Report beworben, der den internationalen Markt für Flugsicherungsequipment darstellen soll, und zwar inklusive einer „COVID-19-Impact-Analyse“. Wir dachten uns, dass es einen Versuch wert wäre, diesen Report zu kaufen, da wir

wissen wollten, zu welchen Schlussfolgerungen dieses Beratungsunternehmen kommt. Also haben wir einen nicht geringen Betrag überwiesen und nach kurzer Zeit auch schon einen Link zum Download des Reports erhalten. Die Analyse der Qualität war jedoch ernüchternd. Dieses Unternehmen zeigte für 2019 – also vor der Pandemie – ein Gesamtmarktvolumen, welches sich mit unseren Schätzungen deckte. Jedoch die stark beworbene „COVID-19-Impact-Analyse“ beschränkte sich darauf, dass für 2020 ein „Nullwachstum“ angeführt wurde und ab 2021 eine Wachstumsrate wie zu Zeiten vor der Pandemie präsentiert wurde. Dies widersprach sämtlicher Logik, denn wie Sie sicher noch in Erinnerung haben: 2020 standen monatelang beinahe 80 % aller Flugzeuge am Boden. Dies hatte zur Folge, dass im Bereich „Flugsicherungsequipment“ kein Budget bei Airports und Behörden vorhanden war und dieser Impact noch einige Jahre andauerte. Alle Player am Markt sahen einen Einbruch von minus 30-40 % für 2020 und eine „Recovery“-Zeit von ca. 3-5 Jahren. Was hat nun dieses US-Unternehmen dazu bewogen, in seinem Report anstelle von zweistelligen Einbrüchen am Markt von einem Nullwachstum zu schreiben?

Dieser Frage musste nachgegangen werden. Also besuchte ich die Homepage des Unternehmens und übermittelte über das Kontaktformular meine Fragen zur Methodik der Reporterstellung. Nach wenigen Tagen bekam ich eine E-Mail mit ersten Informationen. Da mich diese noch nicht zufriedenstellten, bot man mir an, mit dem zuständigen Bereichsleiter ein persönliches Gespräch zu führen. Dieses kam über Web-Konferenz zustande und mir wurde vom Bereichsleiter sowie von zwei seiner Kollegen aus Asien erklärt, weshalb sie keinen Markteinbruch dargestellt haben. Die Erklärung ist simpel, aber zugleich auch frustrierend. Das Eingeständnis bzw. die Argumentation seitens der Berater lautete: Der Report wurde im April/Mai 2020 erstellt (Anm.: also kurz nach

7. Nachwort

Wenn Ihnen dieses Buch beim Lesen ein paar neue Ideen oder Ansätze gebracht hat, freut es mich, denn das war die Grundidee beim Schreiben. Diese Lektüre sollte nicht zu einer wissenschaftlichen Arbeit werden, sondern immer dazu dienen, Ihnen praktikable und praxisnahe Hilfestellungen aufzuzeigen.

Selbstverständlich können beinahe alle in diesem Buch beschriebenen Themen tiefer behandelt werden, und hier möchte ich Sie gerne dazu einladen, in den Dialog mit mir zu treten. Besuchen Sie bitte den Auftritt im Internet (www.MA-4Consult.at) oder folgen Sie den dort angeführten sozialen Medien, um über Neuigkeiten jederzeit und kostenlos informiert zu werden. Wenn Sie den Wunsch verspüren, in einen persönlichen Austausch zu dem einen oder anderen Thema zu treten, finden Sie auf der Homepage auch ein entsprechendes Kontaktformular.

Und wenn Sie vielleicht viele Themen aus diesem Buch gedanklich schon abgelegt haben, vergessen Sie bitte die Kernaussage des Buches nicht: Behalten Sie Ihre Kunden im Fokus all Ihrer beruflichen Tätigkeiten!