



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 2 Qualitätswerkzeug Verfahren der Bedarfserschließung

KQB / März 2017

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der individuellen Beratungsbedürfnisse der Adressaten, der Bedarfe von Kundenorganisationen und Auftraggebern und der Entwicklung gesellschaftlicher Trends. Die Ergebnisse dieser Bedarfserschließung bilden auf der Basis des Leitbildes und des eigenen Auftrages die Grundlage für Angebotsentwicklungen und Marketingstrategien.

Die Bearbeitung der Anforderungen dieses Qualitätsbereiches befähigt demnach dazu, gesellschaftliche Bedarfe – also Trends, wie z.B. neuartige Herausforderungen im Arbeitsleben, anwachsendes ökologisches Bewusstsein, Veränderungen der gesellschaftlichen Altersstruktur, neue Ansprüche an Freizeitgestaltung etc. – systematischer zu erkennen und Konsequenzen für die eigene Organisation daraus abzuleiten. Gleiches gilt für die Entwicklung der individuellen Bedürfnisse der Zielgruppen und die Veränderungen bezüglich der institutionellen Kunden und auftraggebenden Institutionen.

Informationen, die aus diesen Marktanalysen gewonnen werden, müssen mit den Potenzialen der eigenen Organisation und deren Zielen abgeglichen werden: Worauf kann und worauf möchte man reagieren?

Der Qualitätsbereich 2 Bedarfserschließung zählt demnach zu den Qualitätsbereichen, in denen die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Umwelt der Beratungsorganisation gerichtet wird. Hier wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich eine Organisation immer in einem gesellschaftlichen Umfeld bewegt. Diese Umweltbeobachtungen haben aber nur dann Sinn, wenn sie zu Entscheidungen führen, die die Strukturen und die Praxis der Organisation an die Umweltentwicklungen anpassen. Umweltbeobachtung muss also letztlich in Selbstbeobachtungen und Selbstveränderungen münden.

Für die Angebotsentwicklung einer Beratungsorganisation bedeutet dies, dass die Entwicklung neuer Beratungsangebote, Maßnahmen und sonstiger Dienstleistungen sich an den Bedarfen der Umwelt ausrichtet und nicht ausschließlich binnengeleitet erfolgen soll. Angebote sind Reaktionen auf Marktentwicklungen, selbst dann, wenn diese Angebote den Markt mitgestalten.

Im Folgenden werden verschiedene Verfahren der Bedarfserschließung vorgestellt.

1. Umweltanalyse

Umweltanalysen »scannen« die relevante Umwelt von Organisationen unter definierten Gesichtspunkten. Gemeinhin haben sich folgende Felder etabliert, auf denen nach Entwicklungen gesucht wird, die für das Unternehmen bedeutsam sind:

- politische Veränderungen
- wirtschaftliche Veränderungen
- technologische Veränderungen
- soziokulturelle Veränderungen
- ökologische Veränderungen
- Veränderungen der Kundenbedürfnisse
- Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen

Methodische Erläuterungen für eine Umweltanalyse finden Sie in dem Qualitätswerkzeug »Strategieentwicklung« des QB 11 Strategische Entwicklungsziele.

2. Kundenbefragung

Informationen über personale Bedürfnisse, d.h. Informationen über die Beratungsbedürfnisse von vorhandenen individuellen Kunden, kann man durch eine Abfrage am Anfang oder am Ende einer Beratung gewinnen. Es empfiehlt sich diese Befragung schriftlich vorzunehmen, um sie einfacher dokumentieren und auswerten zu können.

Generell ist zu beachten, dass auf dem Fragebogen zu Beginn erläutert wird, welchen Nutzen die Bedarfserschließung für die Antwortenden hat, z.B. um auch weiterhin bedürfnisgerechte Beratungsangebote zu erhalten. Hierdurch wird Motivation geschaffen, die Bögen auszufüllen.

In einer Kundenbefragung können z.B. folgende Fragen gestellt werden:

- Ist dies Ihre erste Inanspruchnahme einer unserer Dienstleistungen?
- Wie haben Sie von unserem Angebot erfahren?
- Aus welchem Grund nehmen Sie diese Beratung/dieses Angebot in Anspruch?
- Welche anderen Beratungsdienstleistungen, ggf. auch bei anderen Anbietern, haben Sie im vergangenen halben Jahr in Anspruch genommen?
- Zu welchen anderen Themen, die Sie ggf. bei uns noch nicht im Angebot gefunden haben, würden Sie eine Beratung aufsuchen?
- Wie beurteilen Sie die Angebotsbeschreibung zu der von Ihnen in Anspruch genommenen Beratung?
- Wie beurteilen Sie generell die Möglichkeit, an Informationen über unsere Dienstleistungen und Beratungsangebote zu gelangen?
- Welchen zusätzlichen Service wünschen Sie sich von einer Beratungsorganisation?

• 3. Beraterbefragung

Sich abzeichnende oder bisher nicht befriedigte Beratungsbedürfnisse von Kunden können Sie ggf. auch über die Befragung von Beratern erfahren. Diese haben direkteren Kontakt zu den Kunden und sind in der Regel durch ihre Erfahrung aus dem konkreten Beratungsgeschehen gut über die Bedürfnisse der Kunden informiert. Auch diese Befragung sollte schriftlich erfolgen.

Dabei könnten z.B. folgende Fragen gestellt werden:

- Wurden weitergehende Beratungsbedürfnisse durch die Kunden in ihren Angeboten geäußert? Welche?
- Vermissten die Ratsuchenden Serviceangebote rund um das Beratungsangebot? Welche?
- Wissen Sie von Wettbewerbern, die andere Beratungsangebote im gleichen Kontext machen? Welche?
- Was schätzen die Kunden an unserer Organisation am meisten?
- Was finden Sie nicht so gut bzw. verbesserungsfähig?

4. Allgemeine Bedarfsrecherchen

Informationen über die Auftraggeberorganisationen sind oftmals auch über eine sensibilisierte Alltagsbeobachtung zu erhalten. So ist beispielsweise aus der Presse zu erfahren, dass ein Unternehmen ein neues EDV-System einführt; daraus kann man auf Schulungsbedarf auf diesem Gebiet schließen. Oder die Medien berichten über neue Gesetze und Verordnungen, die bestimmte Folgen für das Beratungsangebot oder Kundenorganisationen haben und somit eine Reaktion seitens der Beratungsorganisation erfordern.

Zählt man öffentliche Auftraggeber zu seinen Kunden (bspw. die Bundesagentur für Arbeit), können deren Informationsveranstaltungen besucht werden, auf denen über zukünftige Schwerpunkte und Fördermaßnahmen unterrichtet wird.

Auch die Auswertung relevanter Fachzeitschriften, Websites und Veröffentlichungen von (potenziellen) Kundenorganisationen zählt zur Bedarfserschließung.

Zu einem systematischen Verfahren werden diese allgemeinen Recherchen, wenn sie regelmäßig erfolgen und wenn die gewonnenen Erkenntnisse verschriftlicht, dokumentiert und bewertet werden.

5. Telefoninterview

Ausgewählte Kundenorganisationen können auch über Telefoninterviews kontaktiert werden. Wendet man sich z.B. an die Personalabteilung bzw. an die Zuständigen für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, erhält man generell genaue Auskünfte darüber, welche Unterstützungsangebote (Coaching, kollegiale Beratung, Supervision etc.) benötigt werden. Auf diesem Wege kann direkt beim (potenziellen) Abnehmer von Beratungsangeboten in Erfahrung gebracht werden, was dieser braucht. Außerdem etabliert sich eine persönliche Ebene des Kontaktes und die/der

Befragte weiß sich als Kundin und Kunde ernst genommen und in ihren/seinen Besonderheiten berücksichtigt.
Das Telefoninterview kann sich z.B. an nachfolgendem Leitfaden orientieren. Wichtig ist, dass die Antworten der Befragten notiert, ausgewertet und dokumentiert werden.

Leitfaden für die telefonische Befragung mit Personalverantwortlichen

Frage:

In welchen Bereichen greift Ihr Unternehmen gegenwärtig oder zukünftig auf externe Unterstützung durch Beratung zurück? Welche Formen von Beratung kommen dort zu Einsatz?

Antwort der/des Befragten:

.....
.....
.....

Frage: Spielt unsere Beratungsorganisation in Ihren Planungen eine Rolle? Welche?

Antwort der/des Befragten:

.....
.....
.....

Frage: Sind Sie über das Leistungsangebot unserer Organisation informiert? Worüber hätten Sie gern mehr Informationen?

Antwort der/des Befragten:

.....
.....
.....

Frage: Wie beurteilen Sie im Rahmen einer Bewerbung ein Zertifikat über die Leistungen unseres Unternehmens?

Antwort der/des Befragten:

.....
.....
.....

Frage: Wie wird sich der Beratungsbedarf in Ihrem Unternehmen in absehbarer Zeit entwickeln?

Antwort der/des Befragten:

.....
.....
.....

Frage:

Welche allgemeinen Qualitäten muss ein externer Beratungsanbieter für Sie haben?

Antworten der/des Befragten:

.....
.....

6. Fokusgruppe

Äußerst aufschlussreiche Informationen können auch über eine Befragung von Nicht-Kunden gewonnen werden. Methodisch bietet sich hier die Arbeit mit einer Fokusgruppe an.

Die Fokusgruppe ist ein verbreitetes Instrument aus dem Bereich der Marktforschung, bei dem 4-12 Personen in Form einer moderierten Diskussion ihre Meinung zu vorgegebenen Themen äußern und diese dann nochmals gemeinsam überdenken. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Diskussion entlang der gegebenen Fragestellung zu leiten und einen ungezwungenen Austausch zu fördern. Es ist außerdem sinnvoll, die Diskussion durch einen Protokollführer mitschreiben zu lassen oder ggf. mit Hilfe eines Tonbandes aufzuzeichnen. Die Ergebnisse der Diskussion werden im Anschluss einer interpretierenden und bewertenden Auswertung unterzogen. Bei der Auswahl der teilnehmenden Nicht-Kunden an der Fokusgruppe sollte darauf geachtet werden, dass es sich um Menschen mit generellem Interesse an den zu diskutierenden Themen handelt, um das Ergebnis aussagekräftig zu gestalten.

1. Der Ablauf der Sitzung beginnt nach einer Vorstellungsrunde zunächst mit dem *Einstimmen der Teilnehmenden in ein Szenario*. Für den Bereich Beratung wäre beispielsweise Folgendes denkbar: Die Teilnehmenden der Fokusgruppe werden gebeten sich vorzustellen, sie hätten sich entschlossen, eine Beratung in einem bestimmten Bereich in Anspruch zu nehmen (hier ist der Bereich einzusetzen, in dem die befragende Beratungsorganisation Informationen gewinnen möchte).
2. Die ersten Fragen des Moderators lauten: 1. Wie und wo würden Sie sich über eine solches Angebot informieren? 2. Nach welchen Kriterien würden Sie ein Angebot auswählen? Die Teilnehmenden der Gruppe werden nun ihr *Informationsverhalten* und ihre *Auswahlpräferenzen* offenlegen.
3. Um das *Image der Beratungsorganisation* zu ermitteln, bittet der Moderator die Probanden anschließend sich vorzustellen, dass sie sich für die eingangs gewählte Beratung anmelden. Die Teilnehmenden sollen nun so konkret wie möglich beschreiben, wie sie sich Beratung im Vorfeld und Anmeldung für diese Beratung vorstellen. Die Probanden beschreiben z.B. hier auch die Person, die sie am Schreibtisch bei der Anmeldung zur Beratung erwarten. In dieser Phase der Fokusgruppe können z.B. folgende Fragen gestellt werden: Wie sehen die Räume aus, die Sie betreten? Wie ist die Atmosphäre? Wie stellen Sie sich die Mitarbeitenden der Organisation vor (Alter, Geschlecht, Aussehen usw.)? Wie verhalten sich die Angestellten?
Diese Phase kann durch Portrait-Fotos unterstützt werden, aus denen die Teilnehmenden aus ihren Augen typische Menschen der Organisation auswählen und sie beschreiben.
4. Um das *Image der Beratungsorganisation* zu verdichten, können auch Metaphern gebildet werden. Es ist möglich, die Organisation als Person zu beschreiben, z.B. als jugendlich, dynamisch, aufgeschlossen oder als alt, unbeweglich, bürokratisch. Eine andere Variante ist die Beschreibung der Organisation als Auto, z.B. roter, PS-starker Sportwagen oder rostiger, klappriger Lastwagen.
5. In einer weiterhin möglichen Phase versucht man, die Art und die Stärke der *Motivation der Ratsuchenden* für diesen Beratungsbesuch herauszufinden. Die Probanden sollen sich vorstellen, dass die Plätze für die gewählte Beratung begrenzt sind. Sie werden aufgefordert, Argumente anzuführen, warum gerade sie diese Leistung von dieser Organisation an Anspruch nehmen möchten.

6. Im nächsten Schritt werden die Teilnehmenden gebeten, ihre *Vision der idealen Beratung* zu entwickeln. Auch hier sind wieder ganz konkrete Beschreibungen gefragt: Wo sollte die Beratung stattfinden, zu welcher Uhrzeit, Einzeln oder in Gruppen, mit welcher Gruppengröße, in welchem Umfeld, in welcher Atmosphäre, mit welchen Beratern, etc.? Wie sieht für Sie das Resultat von Wohlberatenheit aus und wie verläuft der ideale (Unterstützungs-)Prozess für diese?
7. Im letzten Schritt werden die Probanden gefragt, von welcher Art der *Werbung* sie sich angesprochen fühlen: Wodurch würde Ihr Interesse geweckt? Wodurch würden Sie angeregt, sich über ein Beratungsangebot genauer zu informieren? Welche Form hat die Werbung (Plakat, Flyer, Film etc.)? Wo finden Sie diese Werbung?

Nach der Beendigung der Fokusgruppe werden die Äußerungen der Nicht-Kunden intern analysiert. Diese Analyse sollte herausarbeiten, wie das Image der Beratungsorganisation bei dieser Zielgruppe ist, welche positiven und negativen Aspekte der Organisation genannt werden. Diese Hinweise können zum Teil in Randbemerkungen versteckt sein. Es ist daher eine aufmerksame und sensible Auswertung zu empfehlen, die idealerweise mit mehreren Mitarbeitenden der betreffenden Organisation und ggf. sogar mit unbeteiligten Fachleuten durchgeführt wird. In aller Regel wird man durch die Auswertung einer solchen Diskussion einer Fokusgruppe von Nicht-Kunden sehr genau erkennen können, warum es sich bei diesen Personen um Nicht-Kunden handelt. Bei der Frage nach der Vision einer idealen Beratung können beispielsweise indirekt allgemein geltende Richtlinien dieser Personengruppe für jegliche Art von Beratungsdienstleistungen gewonnen werden.

Anschließend kann darüber entschieden werden, welche Konsequenzen die Beratungsorganisation ziehen will. Möchte man der interviewten Zielgruppe entgegenkommen? Sollen die räumlichen Bedingungen verändert werden? Geht es um Veränderungen des Corporate Behaviors? Müssen neue Beratungs- oder Serviceangebote entwickelt werden? Ist der Marktauftritt zu verbessern? Etc.

7. Zukunftsszenarien

Informationen über gesamtgesellschaftliche Zukunftstrends erhält man in aller Regel nicht aus eigenen Untersuchungen, sondern aus der darauf spezialisierten Fachpresse oder aus wissenschaftlichen Publikationen. Es gibt ein reiches Angebot an Fachzeitschriften und Internetseiten, die über Zukunftstrends informieren. Solche Informationen sind ebenfalls in Form spezieller Marktanalysen und Marktprognosen zu finden.

Es lohnt sich in jedem Falle, die zugänglichen Informationen über Zukunftstrends und Entwicklungen im Beratungsbereich systematisch auszuwerten und die Relevanz verschiedener Szenarien für die eigene Organisation zu prüfen. Eine Gruppe aus Mitarbeitenden, die sich dieser Auswertung widmet, sollte sich möglichst aus Fachleuten verschiedener Wissensgebiete und Abteilungen zusammensetzen, um verschiedene Perspektiven zu kombinieren. Für die Analyse selbst empfiehlt sich ein Vorgehen in mehreren Phasen:

1. Phase:

In dieser Phase werden Vermutungen über die Zukunft formuliert, wie sie *wahrscheinlich* eintreten wird. Hier sollten alle recherchierten Zukunftstendenzen einflie-

ßen und zu einem wahrscheinlichen Zukunftsbild zusammengesetzt werden: Wie wird sich die Umwelt bezüglich des Beratungsmarktes, der Ratsuchenden, aber auch in Hinsicht auf Wirtschaft, Technologie und Freizeit etc. entwickeln?

2. Phase:

An dieser Stelle richtet sich der Blick auf die *mögliche* eigene Zukunft. Dabei wird das entwickelte allgemeine Zukunftsbild auf die eigene Organisation bezogen. Was bedeuten die entdeckten wahrscheinlichen Entwicklungen für die eigene Arbeit? Welche Chancen und Bedrohungen ergeben sich aus der sich wandelnden Umwelt? Wie kann oder muss darauf reagiert werden?

3. Phase:

In dieser Phase wird das Bild einer *wünschenswerten* eigenen Zukunft aufgebaut. Es soll eine Vision entstehen, die beschreibt, wie die eigene Organisation mittel- und langfristig aufgestellt sein soll. Dieser Zukunftsentwurf sollte positiv, aber realistisch ein Bild der Organisation zeichnen, wie sie in der wahrscheinlichen Zukunft mit den möglichen Chancen und Risiken erfolgreich umgeht und sich weiterentwickelt.

4. Phase:

Jede Zukunftsprognose ist unsicher. Auch wenn in den Phasen 1 und 2 möglichst realitätsnah gearbeitet wurde, ist dennoch nicht auszuschließen, dass Unvorhergesehenes eintritt. Daher sollte in dieser Phase die Zukunftsanalyse um den Blick auf denkbare Überraschungen angereichert werden. Hier wird die »*unvorhergesehene*« Zukunft beschrieben: Welche Überraschungen könnten eintreten?

5. Phase:

In dieser letzten Phase geht es darum, Antworten auf die vorher identifizierten Entwicklungen zu finden. Wenn sich die Zukunft so entwickelt, wie es erwartbar ist, und sich ganz bestimmte Herausforderungen für die eigene Arbeit ergeben, die so bewältigt werden, wie es wünschenswert ist, und wenn selbst unerwartete Entwicklungen keine Katastrophen darstellen – wie muss dann strategisch vorgegangen werden? Welche Entscheidungen müssen heute wie gefällt werden?

Die fünf Phasen bauen aufeinander auf. Deshalb sollten sie in der beschriebenen Reihenfolge bearbeitet werden.

Die auf diesen verschiedenen Wegen recherchierten Informationen über zukünftige Bedarfe an Beratungsleistungen müssen ausgewertet und zentral dokumentiert werden, um für die folgende Zukunftsplanung genutzt werden zu können.

8. Marktanalyse

Bei der Orientierung an den Bedarfen der Umwelt darf nicht vergessen werden, dass es sich auch lohnen muss, Zeit und Arbeit zu investieren. Es muss wirtschaftlich tragbar sein, wenn beispielsweise ein Beratungsangebot neu entwickelt wird.

Dafür empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen in Form einer sogenannten Geschäftsfeldanalyse. Um die Marktattraktivität und Wettbewerbsposition zu ermitteln, könnten folgende Kriterien bearbeitet werden:

Marktgröße:

Wie hoch ist das Volumen bei 100%igem Marktanteil (z.B. in Beratertagen)? Im Regelfall wird es hier keine objektiven Daten geben. Daher ist man auf Schätzungen angewiesen. Um zu einer solchen Schätzung zu gelangen, kann auf jede Art von Quellen und auf eigene Erfahrungen zurückgegriffen werden. Erfahrene Praktiker

werden mit solchen Schätzungen vermutlich gar nicht schlecht liegen. Schätzungen, die gemeinsam in der Organisation vorgenommen werden, sind allemal besser als gar keine Anhaltspunkte.

Marktentwicklung:

Hierbei werden die Veränderungen des Volumens der Marktgröße in der Vergangenheit beschrieben und für die Zukunft prognostiziert. Wie hat sich dieser Teilmarkt in der Vergangenheit entwickelt, und welche Trends für die Zukunft lassen sich bereits erkennen? An dieser Stelle fließen auch die in der Umweltanalyse entdeckten gesellschaftlichen Trends ein.

Kostendeckung:

Kann man in diesem Bereich kostendeckend arbeiten und profitabel sein? Aus ähnlichen Erfahrungen in der Vergangenheit können hier ebenfalls Prognosen aufgestellt werden.

Wettbewerber:

Wie hart ist der Markt umkämpft? Wie viele und welche Wettbewerber treten auf? Was bieten sie? Hat das eigene Angebot eine Chance?

Kooperationsmöglichkeiten:

Gibt es mögliche Kooperationspartner, mit denen man gemeinsam Angebote entwickeln kann? Gibt es eventuell Förderer oder Sponsoren?

Eintrittsbarrieren:

Was muss geleistet werden, damit man sich auf diesem Gebiet etablieren kann? Wie hoch ist der Aufwand hierfür?

Differenzierungsmöglichkeiten:

Wie kann man sich am Markt unterscheiden? Kann man mit dem eigenen Produkt Nischen besetzen? Worin unterscheidet es sich von anderen Angeboten oder ist es nur ein »Me-too-Produkt«?

Rahmenbedingungen:

Welche Regulationsmechanismen wirken sich wie auf den Markt aus (gesetzliche Regelungen, gesamtgesellschaftliche wirtschaftliche Lage etc.)?

Die angeführten Kriterien dienen in dieser Darstellung nur als Beispiel. Sie können je nach Bedarf an die eigenen Bedingungen angepasst werden, d.h. ergänzt und/oder verändert werden. Hat man die wichtigsten Kriterien erfasst, ist es sinnvoll, diese in ihrer Bedeutung und in ihrer Attraktivität zu gewichten, um so zu einer spezifischen Einschätzung des Marktes zu gelangen. Dies kann anhand des Schemas auf Seite 10 geschehen.

Hierbei wird jedes Kriterium zunächst hinsichtlich seiner **Bedeutung aus der Sicht der Organisation** (B) auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 4 (hoch) bewertet. Anschließend wird die **Attraktivität für die Organisation** (A) des Kriteriums auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 8 (hoch) eingeschätzt. Zu einer Einzelbewertung des Kriteriums gelangt man durch die Multiplikation beider Werte.

Die **Einschätzung der Marktattraktivität** kann anhand der Addition aller Einzelbewertungen (Summe Ergebnis E) vorgenommen werden.

Einen Mittelwert über die **durchschnittliche Attraktivität der einzelnen Kriterien** erhält man, wenn man die Summe Ergebnis E durch die Summe Bedeutung B dividiert.

Beispiel:

Eine Beratungsorganisation möchte einen neuen Markt erschließen. Der Markt wird als relativ groß, also in seiner Bedeutung recht hoch eingeschätzt (bspw. mit dem Wert 3). Die Marktgröße wird als relevant für die Nachfrage und damit den Erfolg der neu zu platzierenden Beratungsangebote angesehen. Die Marktgröße wird daher als attraktiv für die Organisation bewertet, weil mit genügend teilnehmenden Kunden gerechnet werden kann (bspw. mit dem Wert 6). Durch Multiplikation der Werte 3 und 6 erhält das Kriterium Marktgröße den Ergebniswert 18.

Der Markt wird als dynamisch, d.h. mit sich entwickelndem Potenzial für die Zukunft, eingeschätzt und erhält deshalb bei dem Kriterium Marktentwicklung sogar eine 4. Das erhöht die Attraktivität des Marktes für die Organisation. Hier wird z.B. eine 8 gegeben. Die Multiplikation der Werte 4 und 8 ergibt für die zukünftige Marktentwicklung den maximalen Wert 32.

Die Konkurrenzsituation auf diesem Markt wird aufgrund seiner Attraktivität jedoch als sehr bedeutsam eingeschätzt (z.B. mit dem Wert 4). Die Attraktivität wird trotzdem recht hoch bewertet (6), weil man aus Erfahrung weiß, dass man gegen die Konkurrenz gut bestehen kann. Das Kriterium »Wettbewerber« erhält demnach den Wert 24.

Schritt für Schritt wird so ein Geschäftsfeld auf die relevanten Kriterien hin analysiert und die Summe der Einzelergebnisse ergibt eine Gesamteinschätzung der Attraktivität des neuen Geschäftsfeldes.

Durch die jeweils ermittelten Werte können verschiedene Märkte in ihrer Attraktivität verglichen werden. Je höher der Wert, desto attraktiver ist der Markt für die Beratungsorganisation.

Geschäftsfeldanalyse														
Einschätzung der Marktattraktivität														
Kriterien	Bewertung der Bedeutung (B)				Bewertung der Attraktivität (A)								Ergebnis (E) (B x A)	
	niedrig		hoch		niedrig				hoch					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8		
Marktgröße														
Marktentwicklung														
Kostendeckung														
Wettbewerber														
Kooperationsmöglichkeiten														
Eintrittsbarrieren														
Differenzierungsmöglichkeiten														
Sonstiges:														
Summe Bedeutung (B):					Summe Ergebnis (E):									
$\frac{\text{Summe E}}{\text{Summe B}} = \text{Mittelwert}$														