

## MARKTFORSCHUNG – ENTSCHEIDUNGSHILFE STATT DATENFLUT

**Das Thema „Marktforschung“ zeichnet sich in vielen österreichischen Unternehmen durch eine von zwei Extrem-Situationen aus:**

- Auf der einen Seite Unternehmen, bei denen in der Strategieentwicklung große Lücken in bezug auf Marktinformationen vorhanden sind. Themen wie Kundenerwartungen, Kundenzufriedenheit, Wahrnehmung des eigenen Unternehmens und seiner Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb wird nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Marktforschung fristet in diesen Unternehmen, nicht nur aus Kostenüberlegungen, ein Schattendasein. Strategische Entscheidungen kommen damit auf einer mangelhaften Informationsbasis zustande, ohne direktes Feedback vom Markt.
- Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, in welchen ManagerInnen weniger einen Mangel an Marktdaten für Entscheidungen beklagen als vielmehr durch einen kontinuierlichen Überschuss den Überblick zu verlieren drohen („Wir sehen den Wald eigentlich vor lauter Bäumen nicht mehr“). In diesen Unternehmen liegt das Problem nicht in der Verfügbarkeit von Marktfeedback. Vielmehr liegt es darin, wie aus der Fülle dieser Daten die wirklich relevanten Informationen „erkannt“ werden, die für marktorientierte Entscheidungen notwendig sind.

**Ganz egal, welche dieser zwei Situationen Sie in Ihrem Unternehmen wieder finden, es sind ähnliche Auswirkungen zu verspüren:**

Der Blick für den Markt bzw. die Kunden geht – insbesondere in höheren hierarchischen Ebenen – verloren. Rückmeldungen von Entscheidungsträgern wie „Wir kochen eigentlich bei unseren strategischen Überlegungen mehr oder weniger im eigenen Saft“ sind oft zu hören. Gleichzeitig verspüren viele ManagerInnen aufgrund des fehlenden direkten Feedbacks vom Markt ein persönliches Gefühl der Unsicherheit.

Selbst wenn Marktforschungs-Aktivitäten einen wichtigeren Stellenwert im Unternehmen einnehmen, so steht vielfach die Vorgehensweise im Vordergrund, ohne Berücksichtigung des Entscheidungsproblems und des daraus entstehenden Informationsbedarfes: vielfach werden Dinge abgefragt, die höchstens „Nice to know“ sind, aber nicht essentiell für unternehmerische Entscheidungen benötigt werden. Damit entstehen zwar viele Daten, wirkliches Wissen um Kunden, ihre Ansprüche und Verhaltensgründe wird damit aber selten aufgebaut.

Letztendlich stellt sich oft die Frage, welche konkreten Handlungsempfehlungen aus solchen Vorgehensweisen abgeleitet werden können. Nur allzu oft bekommt man folgende Aussage zu hören: „Wir haben jetzt sehr viele Marktdaten geliefert bekommen, aber was das jetzt für uns wirklich bedeutet, was wir in Zukunft tun sollen, das wissen wir nicht.“

So ist es nicht weiter verwunderlich, dass sich ein Vorurteil in Managementkreisen ausbreitet: Marktforschung bringe nichts, produziere nur unzuverlässige und wertlose Daten. Als Pseudo-Beweise werden gerne „berühmte“ Beispiele aus der Neuproduktentwicklung zitiert, bei welchen Marktforschungs-Daten kräftig daneben gelegen sind wie bspw. beim Sony-Walkman.

Wir sind überzeugt, dass für diese negativen Erfahrungen nicht „die“ Marktforschung an sich verantwortlich ist, sondern die oft unbrauchbare Vorgehensweise bei Marktforschungs-Projekten. Die Stimme des Marktes kann in vielen Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Qualität strategischer Entscheidungen liefern, wenn bestimmte Überlegungen und Schritte im Rahmen von solchen Projekten frühzeitig berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich um einige zentrale Erfolgsfaktoren, die den Wert und Nutzen von Marktforschungs-Aktivitäten wesentlich steigern können:

## Strategische Marktforschung – Erfolgsfaktoren

### 1. Strategisches Entscheidungsproblem klären:

- Klare Definition der anstehenden strategischen Entscheidungsfelder:
  - *Welche Entscheidungen sollen gefällt werden?*
  - *Welche Entscheidungsträger sind für diese Entscheidungen und ihre Umsetzung verantwortlich?*
- Installation eines strategischen Projektteams bestehend aus diesen Entscheidungsträgern, die auch für die Marktforschung die Verantwortung tragen
- Aufsetzen des Projektmanagements bis hin zur Phase der Implementierung der Entscheidungen

### 2. Informationsbedarf ableiten:

- Gemeinsame Klärung des Informationsbedarfes – umfassend und detailliert und auf Basis der anstehenden strategischen Entscheidungsfelder
  - *Entscheidungsträger und Umsetzer müssen den Informationsbedarf festlegen, dies steigert die Brauchbarkeit der Informationen, das Commitment und die Akzeptanz späterer Marktforschungs-Ergebnisse*
- In einer Vielzahl von Marktforschungsprojekten ist die wirkliche Zielsetzung (Informationsunterstützung für welche konkreten Entscheidungen?) nicht klar festgelegt – Überlegungen zur Informationssammlung fehlt somit die Orientierung

### 3. Eckpfeiler der Informationssammlung diskutieren:

- Sparring mit internen Mafo-Dienstleistern oder externen Agenturen
- Diskussion von Fragen wie
  - *Welche Märkte sollen analysiert werden?*
  - *Welche Vorgehensweise (qualitativ und/oder quantitativ) ist besonders sinnvoll?*
  - *Welche Form der Datenerhebung (Telefon, Online, schriftlich, etc.) ist am effektivsten?*
  - *Welche Methoden sind zur Abdeckung des Informationsbedarfs am effektivsten?*

### 4. Vorgehensweise im Detail entwickeln:

- Erst in dieser Phase kann sich das strategische Projektteam wieder ausklinken, interne/externe Spezialisten übernehmen Detail-Ausarbeitung

### 5. Vorgehensweise freigeben:

- Endgültige Freigabe der Datenerhebung (Vorgehensweise, Datenerhebung, Methodik) durch strategisches Projektteam

### 6. Daten erheben, auswerten und aufbereiten:

- Feldphase – Datenerhebung inkl. Analyse und Aufbereitung
- Es bewährt sich immer wieder, wenn Mitarbeiter aktiv in die Datenerhebung involviert werden (z.B. Gespräche mit Kunden durchführen, Gesprächsprotokolle lesen oder Video-Aufzeichnungen von Fokusgruppen ansehen) → aktive Teilnahme fördert die Akzeptanz von Marktinformationen
- Die Aufbereitung und Darstellung von Marktforschungsergebnissen sollte unbedingt dem dahinter liegenden Entscheidungsproblem folgen. Vergleiche zwischen Segmenten machen dann Sinn, wenn auf Segmente abgestimmte Aktivitäten entwickelt werden sollen, Ländervergleiche, wenn konkrete Länderstrategien entwickelt werden sollen. Damit wird es auch zur Aufgabe einer Marktforschungsagentur, sich intensiver mit den grundlegenden strategischen Problemstellungen des Unternehmens auseinanderzusetzen und diese in die konkrete Vorgehensweise von der Datensammlung bis hin zur Präsentation einfließen zu lassen.

## 7. Stimme des Marktes für Entscheidungen nutzen:

- Gemeinsame Interpretation der Daten (Was bedeuten diese Ergebnisse für unsere Entscheidungsprobleme?).
- Gemeinsame Ableitung von Entscheidungen: Marktforschungsagenturen bzw. Berater erfüllen diese Aufgabe der Interpretation oft nur unzureichend, weil sie sich viel stärker als Datenlieferant und weniger als Entscheidungsunterstützer sehen. Bei vielen Präsentationen von Marktforschungsergebnissen gewinnt man den Eindruck, dass Quantität im Vordergrund steht, je mehr Daten in grafischer Form aufbereitet gezeigt werden können, umso besser. Die Frage aber, was diese Informationen für das Unternehmen und die zu treffenden Entscheidungen bedeuten, wird nur allzu gerne am Rande gestreift, bleibt im Hintergrund.
- Erste Definition notwendiger Umsetzungsaktivitäten inkl. Verantwortlichkeiten, Zeithorizont, Zielsetzungen, Feedback-Schleifen

## 8. Entscheidungen umsetzen:

- Überleitung aus der Marktforschung in laufendes Umsetzungsprojekt
- Installation des Projektcontrollings in der Umsetzungsphase

## 9. Ergebnisse fortlaufend evaluieren:

- Kontinuierliches Markt-Monitoring zur laufenden Steuerung der Umsetzungsaktivitäten

## Was Sie im Rahmen von Marktforschungsprojekten vermeiden sollten:

### Start mit Entscheidung der Vorgehensweise:

Legen Sie nicht die Anzahl der Befragten oder konkrete Fragen eines Fragebogens bzw. bestimmte Vorgehensweisen (z.B. immer quantitativ mit 200 Befragten oder immer Fokusgruppen) frühzeitig fest – ohne vorab detailliert die strategischen Problemfelder definiert und den Informationsbedarf abgeleitet zu haben.

So können qualitative Vorgehensweisen für strategische Entscheidungen sehr wohl von großem Nutzen sein, auch wenn die altbekannten Gegenargumente der geringeren Repräsentativität und Sicherheit prinzipiell gelten: leider werden qualitative Ergebnisse von vielen Marktforschungsfirmen nach wie vor nach quantitativen Mustern ausgewertet und auch in dieser Form präsentiert. Balken- oder Kreisdiagramme, Tabellen, etc., in welchen die Ergebnisse von 20 Interviews abgebildet und häufig sogar noch Unterschiede zwischen Untergruppen ausgewiesen werden, werden der eigentlichen Funktion von qualitativen Vorgehensweisen nicht gerecht. Qualitative Daten sollen ein besseres, tieferes Verständnis der Denk- und Handlungsmuster des Marktes liefern.

### Delegation nach Unten – insbesondere in den frühen Phasen eines Projektes:

Klärung des Entscheidungsproblems, Detaillierung des Informationsbedarfes und der groben Vorgehensweise müssen gemeinsam mit den Entscheidungsträgern und Umsetzungs-Verantwortlichen erarbeitet werden. Ein Übertragen dieser Aufgaben an interne Dienstleister (Mafo-Abteilung) oder eine externe Agentur ist nicht sinnvoll.

### Delegation der Freigabe-Entscheidung:

Dies verhindert, dass Entscheidungsträger in späteren Prozess-Phasen die Qualität von Marktforschungsdaten anzweifeln, da sie selbst in die Planung und Freigabe dieser Aktivitäten involviert waren. Sonst tauchen spätestens bei der Interpretation der Daten durch die Entscheidungsträger Zweifel an der Sinnhaftigkeit von eingesetzten Methoden, Fragestellungen, etc. auf. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass strategische Entscheidungen getroffen und tatsächlich umgesetzt werden.

### Reine Ergebnispräsentationen (Präsentation von Datenfriedhöfen):

Ohne intensive gemeinsame Interpretation und Ableitung von notwendigen Maßnahmen verkommen Ergebnispräsentationen zu reinen PowerPoint-Berieselungen ohne wirkliche Konsequenzen.

Entscheidungsträger und interne/externe Mafo-Dienstleister müssen sich gemeinsam mit der Frage auseinandersetzen: Was bedeuten diese Ergebnisse für unsere Entscheidungsprobleme – Was gilt es zu tun? Erst auf dieser Basis lassen sich aus der Marktforschung heraus direkte Umsetzungsaktivitäten ableiten und in ein laufendes Umsetzungsprojekt (mit konkreten Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zielen und Zeiträumen) überleiten.

**Marktforschung um der Marktforschung willen:**

Marktforschung dient der Entscheidungsunterstützung. Marktforschung darf daher nicht als in sich abgegrenztes Projekt gesehen werden, welches mit der Endpräsentation abschließt, sondern muss Teil eines strategischen Projektes sein. Aus dem Marktfeedback heraus entstehen nur dann konkrete Umsetzungsaktivitäten im Unternehmen, wenn bereits in der Projektplanung konkrete Schritte/Aktivitäten zur Überleitung von der Marktforschung in die Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung vorgesehen werden.

**Unrealistische Erwartungen an die Marktforschung stellen:**

Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihnen Marktforschungs-Aktivitäten unternehmerische Entscheidungen abnehmen werden. Marktforschung liefert keine fertigen Produktideen, neue Sortimente oder neue Kundensegmente, etc. Die strategischen Entscheidungen müssen Sie letztendlich immer selbst treffen. Aber Marktforschung – richtig durchgeführt – verbessert mit Sicherheit die Qualität dieser Entscheidungen.