

marktforschung

de

Das Portal für Markt-, Medien- und Meinungsforschung

Titel:

Outsourcing des Markt-
forschungsmanagements

Verfasser:

Dr. Susanne Wehde

Erscheinungsort:

marktforschung.dossier: Marktforschungs-
management - Im Spagat zwischen
Kostendruck und Qualitätsanspruch?

Erscheinungsdatum:

Dezember 2013

Kontaktieren Sie uns!

Telefon: +49 (0) 6173/99 49-100 · E-Mail: mrc-kronberg@mrc.de

www.mrc.de



Marktforschungsmanagement im Spagat zwischen Kostendruck und Qualitätsmanagement: Teilweises oder vollständiges Outsourcing in der Marktforschung



Von Dr. Susanne Wehde, MRC GmbH

Tatsächlich ist die Unternehmensidee zu MRC aus einem Qualitätsgedanken heraus entstanden. Vor 18 Jahren, als MRC gegründet wurde, gab es noch viele, auch große Unternehmen, die keine eigene Marktforschungsabteilung hatten. Die Folge: Marktforschung wird vom Marketing oder den Produktmanagern quasi „nebenbei“ gemacht. Das war schon damals unter Qualitätsgesichtspunkten keine gute Lösung.

Outsourcing im Unternehmen ohne Marktforschungsabteilung – Entlastung des Marketing

In der Regel haben Marketeers zu wenig Marktforschungs-Know-How, und auch diejenigen, die ausreichend erfahren sind, haben selten die Zeit sich zusätzlich zu ihren eigentlichen Kernaufgaben um die

marktforscherischen Details - in denen bekanntlich der Teufel steckt - zu kümmern. In diesen Fällen fungiert MRC als ausgelagerte interne Marktforschungsabteilung und führt alle Marktforschungsaktivitäten aus, wie eine betriebliche Marktforschung, jedoch ohne Fixkosten und mit großer Flexibilität. Denn man kann uns, je nach Bedarf, an- und abstellen, wie einen Wasserhahn. Das ermöglicht Firmen den Zugang zu betrieblicher Marktforschung, die wenig marktforschungsaffin sind oder die Kosten und den Aufwand scheuen, eine Abteilung und Personalbestand aufzubauen; das entlastet die Marketeers, die dadurch mehr Zeit für ihre eigentlichen Kernaufgaben haben.



Outsourcing im Unternehmen mit Marktforschungsabteilung - Entlastung der Marktforscher

Heute gehören auch viele Unternehmen mit eigenen Marktforschern zu unseren Kunden. Denn die massiven Einsparungen der vergangenen Jahre auf Unternehmensseite haben gerade auch in den Marktforschungsabteilungen ihren Tribut gefordert: Mit immer weniger Ressourcen muss immer mehr geleistet werden. Entweder leidet dann die Qualität des Outputs oder Aufgaben bleiben länger unerledigt, als es das Management akzeptiert. In diesen Fällen fungiert MRC als „verlängerte Werkbank“ der hauseigenen Marktforschungsabteilung und entlastet die internen Marktforscher bei Kapazitäts- und Personalengpässen.

Die Zukunft, die teilweise schon Gegenwart ist

In Zukunft dürften aus verschiedenen Gründen mehrere Outsourcingmodelle in der Marktforschungsbranche sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Institutsseite weiter an Bedeutung gewinnen:

Kostensenkung und Fokussierung auf Institutsseite

Die großen Institute lagern schon seit längerem Feldarbeiten und Dataprocessing an Dienstleister aus, um Kosten zu senken und sich auf strategische Aufgaben wie Methodenentwicklung und Client Services / Consulting zu konzentrieren. Dies dürfte sich weiter fortsetzen. Und auch die kleineren Institute lagern aus, da sie oft

nicht die kritische Größe haben, für alle Aufgaben eigenes Personal vorhalten zu können.

Auslagerung an Institute und die Herausforderung der Qualitätssicherung

Immer mehr Unternehmen wiederum lagern bisher intern erledigte Arbeiten an Institute aus. Sehr häufig ging es in der Vergangenheit dabei lediglich um den Aufbau und die Pflege von Management-Informationssystemen (Datenbanken, Dashboards, etc.). Heutzutage geht es dabei auch zunehmend um weiter reichende Unterstützung beim Studienmanagement von standardisierten Test oder Trackings. Aber auch diese Auslagerung von Aufgaben an Institute will aufgesetzt und begleitet werden, gerade die set-up Phase ist sehr arbeitsintensiv. Und selbst nach der Implementierung bedarf es punktueller Betreuung und kontinuierlicher Qualitätskontrollen. Denn der zunehmende Kostendruck auf die Institute hat zu Qualitätseinbußen geführt: Das 4 oder gar 6 Augen-Prinzip gibt es immer seltener.

MRC managed seit 9 Jahren die globale Brand-Tracking Studie eines Getränkeherstellers in 71 Ländern mit 45 beteiligten Instituten. Diese Studie ist „ultra“-standardisiert, dennoch gibt es immer wieder Anpassungen. Und selbst wenn derselbe Fragebogen im selben Land mit derselben Auswertungsroutine beim selben Institut in eine neue Welle geht, ist nicht garantiert, dass dies auf Institutsseite fehlerfrei und vergleichbar exekutiert wird. Qualitätskontrolle auf Kundenseite ist unabdingbar und nötiger denn je. Kleine Fehler, mit gravierenden Folgen, wenn sie unentdeckt bleiben, kommen immer wieder



vor, wie kürzlich das Vertauschen von Tabellenköpfen: aus Test-Produkt A wird so im Berichtsband Test-Produkt B.

Freiräume schaffen für strategische Aufgaben

Es gibt auch Fälle, in denen die teilweise Auslagerung von betrieblichen Marktforschungsaufgaben nicht in erster Linie das Ziel hat, Kosten zu sparen, sondern bei denen es primär darum geht, die betriebliche Marktforschung als strategische Funktion im Unternehmen zu verankern. Diese Marktforschungsleiter nutzen teilweises Outsourcing, um die Voraussetzungen für einen qualitativ besseren Beitrag der internen Marktforscher zum Unternehmenserfolg zu schaffen. Diese Unternehmen setzen um, was all überall gefordert wird, wenn über die Zukunft der betrieblichen Marktforschung nachgedacht wird: die Transformation des Marktforschers vom Datenlieferanten zum strategischen Insight- & Wissensmanager und Berater des Managements auf Augenhöhe. In diesem Transformationsprozess unterstützt MRC die betriebliche Marktforschung durch die Übernahme von operativen Arbeiten oder von Analyse- & Interpretationsaufgaben oder auch durch das Management der Marktforschungsaktivitäten von nicht-strategischen Marken bzw. Kategorien. Die internen Marktforscher können sich so auf die wichtigen strategischen Geschäftsbereiche konzentrieren und gewinnen Zeit für vertiefte Analysen und strategische Handlungsableitungen. Sofortige Verfügbarkeit und Flexibilisierung von Ressourcen
Unternehmen, die sich strategisch neu ausrichten oder schnell in neue Kategorien oder Märkte expandieren wollen,

profitieren besonders von den Möglichkeiten, die die Flexibilität durch Outsourcing eröffnet: denn typischerweise gehen diese Phasen mit einem Mehr an Arbeit für die Marktforschung einher. Diese Arbeitslast geht aber in absehbarer Zeit wieder zurück, sobald die Grundlagenstudien abgeschlossen und die Insight – und Innovationsprozesse durchlaufen und die ersten neuen Initiativen in den Markt gebracht sind. Wir haben immer wieder Kunden, bei denen die Zusammenarbeit als vollständiges Outsourcing beginnt, dann in ein partielles Outsourcing übergeht und schließlich in ein Insourcing mündet. Das ist häufig von Anfang an so geplant: ein neuer CEO oder Marketing-Head kommt in ein Unternehmen, das keine betriebliche Marktforschung hat. Er/sie möchte diese Funktion in-house einrichten, kann aber mit der Strategieentwicklung und -evaluierung nicht warten bis der Research Manager und mögliche Mitarbeiter rekrutiert sind. In diesen Fällen stellt MRC anfangs die gesamte Abteilung in der nötigen Größe und mit dem nötigen Erfahrungs-Mix. Sobald die internen Marktforscher rekrutiert sind - und das dauert heute nicht selten bis zu einem Jahr oder länger - gibt es eine nahtlose Übergabe. Gerade für kleine Abteilungen bleiben wir dann oft viele Jahre die verlängerte Werkbank, die immer wieder einspringt, wenn und solange Bedarf ist. Das funktioniert besonders gut, da wir die Kategorie und Marken dann schon sehr gut kennen. Senseo in ist ein anders gelagertes und doch sehr ähnliches Beispiel: Vor der Einführung der Kaffeepads im deutschen Markt wollte Douwe Egberts / Sara Lee keine Overheads aufbauen; dafür waren die Erfolgsaussichten für Pads im schwierigen



deutschen Kaffeemarkt zu ungewiss. Gleichzeitig war umfassende Marktforschung im Vorfeld eines Markteintritts dieser Größenordnung unabdingbar. MRC arbeitete von der Prelaunch-Phase bis zur Etablierung als Marktführer insgesamt 4 Jahre als Douwe Egberts Marktforschungsabteilung in Deutschland; und war dabei bestens in das lokale Markenteam und das internationale Senseo-Marktforschungsteam integriert. Danach wurden - wie von Anfang an geplant - für den neuen Geschäftsbereich die internen Marktforschungsressourcen in der deutschen Marktforschungsorganisation von Sara Lee aufgebaut.

Auch große Marktforschungsabteilungen sind heutzutage oft so „schlank“ gespart, dass Krankheit, Schwangerschaft, Kündigung oder schlicht fünf zeitgleiche Triple-A Prioritätsprojekte echte Probleme verursachen; schnell sind da ganze Launchzeitpläne gefährdet. Hier ist MRC der Outsourcingpartner, der von heute auf morgen einspringen kann und es gewohnt ist in kürzester Zeit - sei es in einem start-up, bei einem Mittelständler oder in einer internationalen Matrixorganisation – zu agieren.

Aber auch bei voller Besetzung bleibt für manche marktforscherische Aufgabe neben dem Tagesgeschäft einfach keine Zeit mehr. Denn die betriebliche Marktforschung ist heutzutage konfrontiert mit zunehmend komplexeren Fragestellungen, der Notwendigkeit zu tiefergehenden Analysen und größerem Zeitdruck: eine Situation die zusätzliche Ressourcen erfordert – dies aber oft nur punktuell.

Marktforschung wird größer und die thematische Spezialisierung nimmt zu (Stichworte z.B. Innovation, Media Efficiency, Customer Experience, Behavioural Economics, Mobile Research). Die vielfältigen Anforderungen sind intern insbesondere in sehr kleinen Marktforschungsabteilungen nicht immer abzudecken. Kreative Lösungen sind dann gefragt. So übernimmt MRC wiederholt auch nur einzelne Sonderaufgaben für unsere Kunden. Einige Beispiele solcher punktuellen Unterstützung:

- Insight-orientierte Analyse und Zusammenfassung vorhandener Marktforschungsdaten zu einem Kategorie- oder Brand-Book. Denn oft haben Unternehmen gar nicht im Blick, was sie bereits wissen. Die Zusammenschau und vernetzte Interpretation unterschiedlichster Datenquellen aber ist die wesentliche Voraussetzung für die Generierung neuer Insights und die Ableitung von Handlungsbedarf und Potentialen.
- Planung und Implementierung von Advertising- und Brandtrackings
- Steuerung von globalen Trade-Panel Harmonisierungsprozessen
- Instituts-Evaluierung und Preferred Supplier Pitches
- Überblick und vergleichende Bewertung neuer Methoden und Tools, z.B. im Bereich Social Media, Shopper, Werbewirkung, Neuproduktentwicklung oder Implizite Messverfahren
- Marktforschungs-, Consumer Insight oder Konzeptschreibe-Trainings



Gute und schlechte Marktforschung und ihr Preis

Um im Bild des Themenspecials zu bleiben: Outsourcing hilft Unternehmen auf vielfältige Art, den Spagat zwischen Kostendruck und Qualitätsmanagement in der Marktforschung zu meistern.

Unabhängig vom Thema Outsourcing, sehen wir bei MRC bei vielen Kunden insgesamt eine abnehmende Bereitschaft für gute Qualität entsprechend höhere Preise zu akzeptieren. Gepaart mit der zunehmenden Risikoscheu in vielen Unternehmen, führt das dann nicht zu weniger (aber dafür guten, tiefergründenden oder perspektiven-eröffnenden Studien), sondern zu mehr „Dünnbrett“-Projekten, die im Wesentlichen als kurzfristige Rechtfertigungs- oder Absicherungsmarktforschung dienen.

Die Krux ist, dass man schlechter Marktforschung ihre Qualitätsmängel selten auf den ersten Blick ansieht. Die unternehmerischen Misserfolge aufgrund schlechter Marktforschung sind weniger einfach in der Kostenrechnung zu erfassen als die direkten Kosten guter Marktforschung. Man möchte den Finanzabteilungen und Vice Presidents oft zurufen: "If you think it is expensive to hire a professional, wait until you hire an amateur".

Solange wir es nicht schaffen im Top Management das Bewusstsein für die unternehmerischen Vorteile und die Voraussetzungen von Qualitäts-Marktforschung zu verankern, werden wir auf absehbare Zeit nicht aus der Kostenfalle herauskommen, denn: "There is always someone who will do it cheaper".