

Frankfurter Allgemeine

Titel: Wer den Markt kennt,
gewinnt

Verfasser: Matthias Pindter

Erscheinungsort: Frankfurter Allgemeine Zeitung

Erscheinungsdatum: 08. Mai 2014

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.05.2014, Nr. 106, S. V3

Wer den Markt kennt, gewinnt

Der deutsche Mittelstand unterschätzt den Wert von Marktforschung, dabei bedeutet sie als Entscheidungshilfe bei Produkteinführungen im Rückblick nicht selten bares Geld. Doch eine eigene Abteilung können und wollen sich viele nicht leisten, und die Auswahl des richtigen Dienstleisters fällt schwer. So geht es richtig.

Von Matthias Pindter

Wenn Danone seinen achten linksdrehenden Biojoghurt mit rotem statt blauen Deckel lanciert oder Gillette den Männern den mit sechs, statt mit nur fünf Klingen bestückten Rasierhobel schenkt - was steckt dahinter? Böser Wille, würden einige, Marktforschung wohl die meisten vermuten. Warum soll man denn sonst etwas in die überfüllten Supermarktregale drücken wollen, wenn nicht ausgiebige Kundenbefragungen und Marktanalysen hier noch eine Lücke wähten? Und tatsächlich sind bis heute die Hersteller der vor allem in der Lebens- und Haushaltsmittelbranche vorzufindenden Schnelldreher beim Thema Marktforschung das Maß der Dinge. Um so überraschender ist dann der Befund, dass Marktforschung, so sie es denn überhaupt bis in die Vorstandsebenen schafft, dort eher stiefmütterlich behandelt wird. Sagen die Marktforscher. Schuld sei, dass Marktforschung nicht als strategisches Instrument, sondern als Kostenblock gesehen werde. Zudem fehle es dem statistisch-basierten Hilfsinstrument an Sex-Appeal. Gerade bei stark innovationsgetriebenen Firmen gelten Marktforscher oft als Ideen-Killer, die alles tottesten.

"Wer würde schon gerne zugeben, dass ein neues Produkt reüssiert, da die Marktforschung die entsprechenden Daten geliefert hat? Das ordnet man lieber seinem visionären Innovationsmanagement zu", sagt Wolfgang Thyssen. Er ist Geschäftsführer der in Kronberg bei Frankfurt beheimateten MRC. Das Kürzel steht für Managing Research for Companies. Es ist kein Marktforschungsinstitut, sondern ein Berater und Dienstleister und hat zweierlei Kunden: Zum einen meist größere Konzerne, die zwar eine eigene Marktforschungsabteilung haben, aber Arbeitsspitzen oder Spezialaufgaben an MRC auslagern. Und andere, meist mittelständischen Firmen, die über gar keine Marktforschungsabteilung verfügen. Hier übernimmt MRC alle Aufgaben, die sonst interne Marktforscher erledigen.

Jede marktanalytische Aufgabenstellung erfordert ein anderes Werkzeug

Neben der Budgetierung und Konzeptionierung der Researchaufgaben zählt auch die Auswahl des richtigen Marktforschungsinstituts dazu. Denn diese unterscheiden sich in ihren Methoden und Kompetenzen stark voneinander. Zwar bieten die meisten größeren von ihnen mehrere Dutzend methodische Werkzeuge an. Doch welche sie davon wirklich beherrschen, erschließt sich Außenstehenden nicht. "Jedes Institut hat allein aufgrund seiner Historie unterschiedliche Stärken. Proprietäre Modelle gibt es eigentlich nur in der quantitativen Analyse, denen unterschiedliche statistische Formeln zugrunde liegen. In der qualitativen Marktforschung werden neue Konzepte schnell kopiert, hier kommt es dann eher auf die Qualität der Mitarbeiter und die Umsetzung an", sagt Patricia Blau. Sie leitet die Abteilung Consumer Health bei der GIM, einem Institut, welches MRC schon öfters mandatiert hat.

Jede marktanalytische Aufgabenstellung erfordert ein anderes Werkzeug. Genau hier kann MRC seine langjährige Erfahrung und seine Position als unabhängiger Berater zwischen Industrie und den Instituten einsetzen. Ein Mittelständler könnte ansonsten Gefahr laufen, ein Institut zu wählen, welches seine eigene Methodik verkaufen will, obwohl es der Fragestellung nicht entspricht.

So sehr MRCs Geschäftsmodell eigentlich auf den Mittelstand zugeschnitten ist, so schwer tut sich dieser jedoch, es in Anspruch zu nehmen. Zunächst wird ja bereits der Nutzen der Marktforschung an sich in Zweifel gezogen. Bestätigt diese doch meist nur das ohnehin vorhandene Bauch- und Marktgefühl. Und dafür Geld ausgeben? "Marktforschung wird von Entscheidern häufig nur als Validierung einer bereits gefällten Produktidee betrieben. Und dann nur als Kostenblock gesehen", sagt Blau. Wenn dann der Mittelständler nicht nur das Marktforschungsinstitut, sondern noch einen vorgeschalteten Dienstleister bezahlen soll, sträubt er sich gleich doppelt. Geradezu chancenlos ist MRC dann, wenn die Marktforschung noch nicht einmal beim Marketing, sondern etwa im Einkauf angesiedelt ist, wo sie nur als kostenoptimierende Pflichtübung gesehen wird.

Dann kann man es auch gleich bleiben lassen, findet der Schweizer Markenexperte Roland Jeannet. "Besser gar keine als schlechte Marktforschung. Gerade mit der Verfügbarkeit scheinbar unbegrenzter und beinahe kostenloser Datenmengen über das Internet wächst die Gefahr, dass man letztlich schlechtes oder gar unbrauchbares Datenmaterial als Entscheidungsgrundlage heranzieht", sagt Jeannet, der sein Handwerk bei Procter & Gamble gelernt hat und den Gründer von MRC seit Jahrzehnten kennt. Ein Gespräch direkt mit dem Vorstand erhöht die Erfolgsaussichten. "Wir müssen den Chefs klarmachen, dass Marktforschung die Entscheidungsgrundlage deutlich verbessert und damit das Risiko eines

eventuell sehr teuren Fehlers reduziert", sagt Thyssen. Blau fügt hinzu: "Dazu zählt, dass die Marktforschung auf Produkt- und Markteintrittsüberlegungen inspirierend wirken kann und hilft, Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu systematisieren."

Mittelständler leisten sich eher selten eigene Marktforschungsabteilungen

Doch wie sieht es mit den Kosten für Marktforschung aus? "Viele Mittelständler verfügen über keine eigene Marktforschungsabteilung. Teils zu Recht, da der sehr punktuelle Bedarf den Aufbau eines entsprechenden Fixkostenblocks nicht rechtfertigen würde", sagt Thyssen. "In diesen Fällen übernehmen wir diese Funktion." Aus einer temporären Verpflichtung erwächst da auch häufig eine langjährige Partnerschaft. So wie es bisher läuft, könnte sich dies auch mit der schweizerischen Weleda so entwickeln, Kunde seit 2013. Weleda ist weltweiter Marktführer für anthroposophische Arzneimittel und Naturkosmetika. Mit den knapp über 300 Millionen Euro Umsatz fühlt er sich für eine eigene Marktforschungsabteilung zu klein. Zumal das Produktportfolio alles andere als trendgetrieben ist. Doch bei größeren Ereignissen - dem ersten Fernsehspot oder dem Eintritt in einen neuen geographischen Markt - bedient Weleda sich gerne der Marktforschung.

"Als Mittelständler treffen wir die meisten Entscheidungen schnell, unbürokratisch, unternehmerisch. Doch den Nutzen der Marktforschung zu unterschätzen, können auch wir uns nicht leisten", sagt Denis Grobotek, Weledas Marketing-Chef. Sie erhöhe das Marktverständnis enorm. "Die unternehmerische Entscheidungsverantwortung nimmt sie einem dabei natürlich nicht." Für die Umsetzung von kritischen Marktforschungsaufgaben greift er auf die Dienste von MRC zurück. "Insbesondere ihre Expertise bei der Institutsauswahl und ihre internationale Erfahrung helfen uns", sagt Grobotek. Aber welche Entscheidungen durch welche Erkenntnisse beeinflusst werden sollen, muss sich jede Firma vorher selbst überlegen, betont er.

Fragt sich nur, warum MRC bei allem Erfolg mit seinem Geschäftsmodell so allein auf weiter Flur steht. Zwar gibt es jede Menge Einzelkämpfer, die sich als unabhängige Berater im Markt behaupten, doch verfügen sie weder über die breitgefächerte Kompetenz noch die Kapazitäten für größere Projekte wie MRC. Eine zwingende Antwort hat keiner. Schließlich wächst die Firma, macht mit 23 festen Mitarbeitern über drei Millionen Euro Umsatz und ist profitabel. "Natürlich hatte MRC einen Traumstart. Der Gründer wurde von einem namhaften Kunden motiviert. Mit diesem großen Kunden im Rücken war es relativ einfach, weitere zu gewinnen", versucht Thyssen eine Erklärung. Allerdings würde MRC sich über Wettbewerb nicht nur ärgern: "Die Meriten der Marktforschung muss man teilweise noch missionarisch verkünden. Wenn uns jemand bei dieser Aufgabe hilft, umso besser."

TYPISCHER FEHLER IN DER MARKTFORSCHUNG: FALSCHER FRAGEN

Die Probleme der betrieblichen Marktforschung fangen in der Organisation an. Sie wird oft zu spät in den Entwicklungsprozess integriert und dann als Rechtfertigung bereits getroffener Entscheidungen missbraucht. Ebenso gefährlich ist es, wenn ihre Aufgaben von der Marketingabteilung übernommen werden, denn dann setzt sich bei Differenzen immer die Marketing-Denke durch. Außerdem sind die Marketeers keine Marktforschungsexperten und daher oft unsicher, welcher Forschungsbedarf überhaupt vorliegt, welche Fragemethode die beste ist, worauf bei der Durchführung zu achten ist, wo die Fehlerquellen bei der Ergebnisinterpretation liegen und welche Institute beauftragt werden sollen. Marktforschungsinstitute wiederum sind zu diesen Fragestellungen aber oft keine objektiven Berater.

Ohnehin sehen die Kreativen Marktforschung gern als Innovationsbremse: Hätte Ford die Leute befragt, hätten diese sich schnellere Pferde gewünscht, und keine Autos. Was zeigt, wie gefährlich schlechte Marktforschung sein kann. Nur ein guter Marktforscher hätte die Antwort als einen Wunsch nach Geschwindigkeit erkannt. Deshalb muss vor Beginn einer Studie klar definiert werden, welche Ergebnisse gewünscht sind. Susanne Wehde, Partnerin bei MRC, stellt klar: "Es wird gern gelästert, dass 80 Prozent der Produkteinführungen Misserfolge sind, trotz Marktforschung. Tatsächlich aber floppen sie aufgrund schlechter oder falscher Marktforschung oder weil Marketing und Produktentwicklung die Erkenntnisse der Marktforschung bewusst ignorieren."

MARKTFORSCHUNG MIT HILFE EXTERNER DIENSTLEISTER

Der Bundesverband deutscher Markt- und Sozialforscher definiert Marktforschung als eine mit wissenschaftlich gesicherten und überprüfbaren Methoden betriebene Forschung, die Informationen über wirtschaftliche, soziale und sozial-psychologische Tatbestände, Zusammenhänge und Entwicklungen gewinnen soll. Ob Großkonzern oder Mittelständler, die meisten arbeiten dabei mit externen Dienstleistern zusammen. Falls es eine interne Marktforschungsabteilung gibt, ist es deren Aufgabe, zunächst den Informationsbedarf zusammen mit Marketing, Produktentwicklung und Vertrieb zu identifizieren. Dann legt sie fest, welche Entscheidungen aufgrund der Ergebnisse getroffen werden sollen und welche Geschäftsrisiken dabei bestehen. Die Studien selbst werden in aller Regel von externen Marktforschungsinstituten durchgeführt. Von ihnen sind 1500 im Bundesverband Deutscher Markt- und Sozialforscher organisiert. 2,3 Milliarden Euro setzten sie 2011 um.

Ein Institut sollte nicht nur geographisch und branchenspezifisch zum Auftraggeber passen, sondern auch die Vorstellungen teilen. Wer sich mit der Auswahl schwertut, kann die Hilfe eines unabhängigen, externen Beraters in Anspruch nehmen. In Deutschland gibt es eine Vielzahl von Freelancern und mit MRC auch einen größeren Anbieter.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.