

Motor für Veränderungen

Welchen Beitrag leistet die Marktforschung heute zum Erfolg eines Unternehmens?

Ottmar Franzen und **Ralf Strehlau** fassen die Ergebnisse einer Befragung von Top-Entscheidern in der deutschen Wirtschaft zusammen.

Studie zum Stellenwert der Marktforschung

den. Ein Nutzen für die Steuerung von Veränderungen ist in diesen Fällen nicht gegeben. Nur 37 Prozent der Befragten erwarten durch die Marktforschung für ihr Unternehmen einen höheren Erfolg. Kritisch muss man sich dann fragen, wozu die anderen 63 Prozent der Befragten ihre Marktforschung nutzen wollen. Überwiegend, das heißt in 61 Prozent aller Fälle, werden die Studien in die Hand von professionellen Marktforschungsinstituten gelegt. Gleichzeitig ist in der Praxis zu beobachten, dass Marktforschungsabteilungen in den Unternehmen verschlankt oder sogar gänzlich abgebaut werden.

Häufig keine Fachkräfte als Ansprechpartner in den Unternehmen

Die Frage nach der Verantwortlichkeit für die Abwicklung und Koordination von Marktforschungsstudien im Unternehmen bringt in diesem Zusammenhang aber nicht nur positive Erkenntnisse. So ist nur in 44 Prozent aller Fälle ein Mitarbeiter aus dem Bereich der internen Marktforschung für die Abwicklung und Koordination verantwortlich. Genau so oft ist die Geschäftslei-

tung mit Marktforschungsprojekten betraut und zu einem noch höheren Anteil, nämlich 57 Prozent, ein Mitarbeiter aus dem Marketingbereich. Das Ergebnis überrascht insofern, als es zeigt, dass die Marktforschungsfunktion häufig bereits in der Linie verankert ist. Somit erfolgt nur bei der Hälfte der Fälle eine Begleitung der Projekte im Unternehmen durch spezialisierte Fachkräfte. Externe Marktforschungsinstitute müssen also oftmals mit Managern zusammenarbeiten, die keine hauptberuflichen Marktforscher sind. Sie sind zunehmend in ihrer Rolle als Methodenberater gefordert – eine Tatsache, die wir aus eigener Erfahrung bestätigen können.

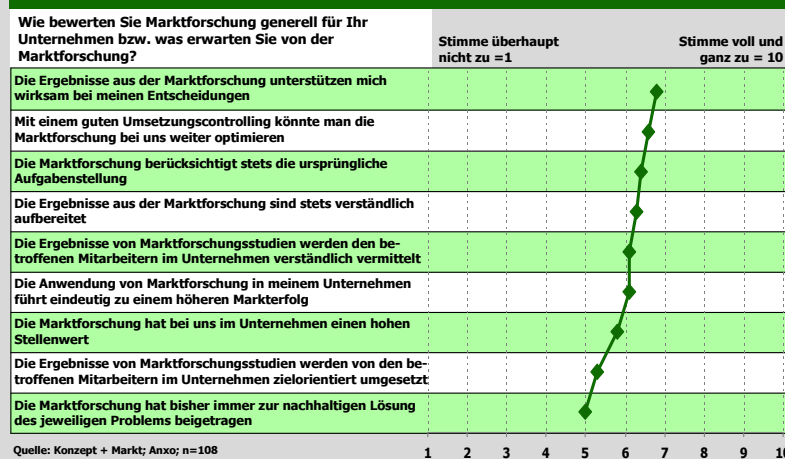
Wenn es um die Umsetzung der Studienergebnisse geht, spielt die Fachabteilung Marktforschung praktisch keine Rolle mehr (13 Prozent). Die Verantwortlichkeiten liegen ausschließlich bei den internen Auftraggebern im Unternehmen, nämlich Geschäftsführung/Top-Management (62 Prozent) und Marketing (59 Prozent).

Gerade in den Phasen, in denen die Kompetenz eines professionellen Marktforschers am stärksten gefragt sein müsste, bei der Konzeption und bei der Interpretation, ist er häufig nicht präsent. Damit wird der interne Marktfor-

Die Anxo Management Consulting GmbH und die Konzept und Markt GmbH haben die Studie „Marktforschung – Motor für Veränderungen?“ angestoßen. Ziel war es zu verstehen, ob und in welchem Maße die Marktforschung dazu beiträgt, Veränderungen in Unternehmen zu bewirken oder zu unterstützen. Im Rahmen einer Online-Befragung wurden 140 Top-Entscheider in deutschen Unternehmen nach dem Stellenwert der Marktforschung gefragt. Herausgekommen sind spannende Erkenntnisse, die die Vorurteile über die Marktforschung teilweise bestätigen, andererseits die Verantwortlichkeit für deren effektive Nutzung im Management sehen.

Laut Untersuchung werden Marktforschungsstudien zu 49 Prozent selten oder nie ein zweites Mal durchgeführt. Somit kann eine Verbesserung oder Weiterentwicklung nicht gemessen wer-

Abb. 1 Bewertung der Marktforschung



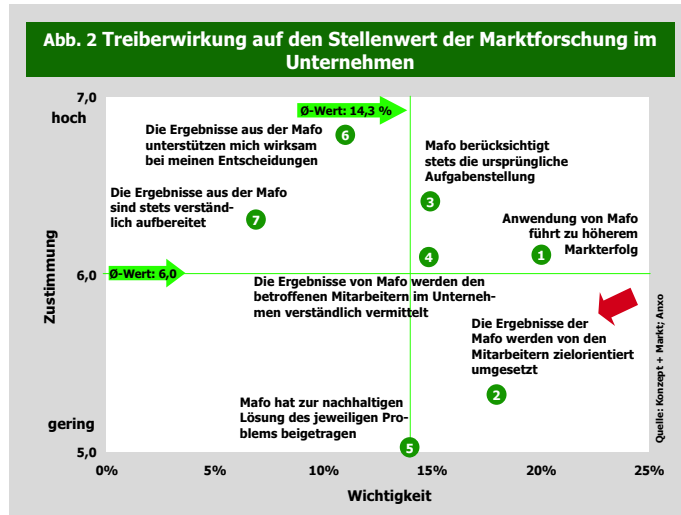
scher zu einem Abwickler und Auftragnehmer, aber nicht zum Gestalter.

Nur geringe Erwartungen an die Marktforschung

Bei der Frage, welche Anforderungen an die Marktforschung besonders wichtig sind, fordern 77 Prozent der Befragten, dass Zielsetzung und Aufgabenstellung im Vorfeld klar definiert werden. Weitere 52 Prozent erwarten eine verständliche Aufbereitung der Ergebnisse. Die Umsetzungstauglichkeit der Ergebnisse und eine nachhaltige Problemlösung fordert interessanterweise aber nur ein Drittel der befragten Entscheider. Nur 25 Prozent erwarten explizit die „nachhaltige Lösung des jeweiligen Problems“. Fraglich ist, wozu Marktforschung dann eigentlich überhaupt beauftragt wird.

Damit fällt die Marktforschung in die Rolle eines „Berichtswesens“ und verschenkt so Potenzial für das Unternehmen. Folgerichtig wird sie auch schwach beurteilt. Die Befragten wurden gebeten, eine Reihe von Aussagen über und ihre Erwartungen an die Marktforschung zu bewerten.

Das Ergebnis in Abbildung 1 ist ernüchternd, denn die Urteile liegen in dem schwachen Wertebereich zwischen fünf und sieben auf einer zehnstufigen Zustimmungsskala. Die höchste Zustimmung erreicht die Aussage „Die Ergebnisse aus der Marktforschung unterstützen mich wirksam bei meinen Entscheidungen“ mit einer Durchschnittsnote von 6,8. Von einer klaren Zustimmung kann man hier jedoch nicht sprechen.



Probleme bei der Umsetzung der Ergebnisse

Relativ schwach sind die Zustimmungen zu den Aussagen „Die Ergebnisse von Marktforschungsstudien werden von den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen zielorientiert umgesetzt“ (5,2) und „Die Marktforschung hat bisher immer zur nachhaltigen Lösung des jeweiligen Problems beigetragen“ (5,0). Damit wird der Marktforschung ganz klar ein Umsetzungs- und Lösungsproblem konstatiert. Ein erstes Indiz, woran es bei der internen Umsetzung hakt, ist die Tatsache, dass das Item „Mit einem guten Umsetzungscontrolling könnte man die Marktforschung bei uns weiter optimieren“ die zweithöchste Zustimmung erhält.

Die Treiberanalyse zeigt neben den reinen Zustimmungswerten zu den Aussagen, welchen Stellenwert die Aspekte für die Marktforschung im Unternehmen haben (Abb. 2).

Die stärkste strategische Hebelwirkung, also eine relativ schlechte Bewertung bei gleichzeitig hoher Wichtigkeit, beobachten wir bei der Aussage „Die Ergebnisse der Marktforschung werden

von den Mitarbeitern zielorientiert umgesetzt“ (Treiberwirkung 18 Prozent, Bewertung 5,2). Damit wird die Umsetzungsproblematik in den Unternehmen offenkundig. Diese Erkenntnis fokussiert deutlich, dass nur ein wirksames und interdisziplinär aus Marktforschern und Linienmanagement gebildetes Umsetzungs- und Follow-Up Management einen nachhaltigen Beitrag der Marktforschung für den Unternehmenserfolg gewährleistet.

Fassen wir zusammen, so wird deutlich, dass ein wesentlicher Schwachpunkt der Marktforschung bei ihrer internen Nutzung und Akzeptanz im Unternehmen zu sehen ist: Die Rolle der internen Marktforschung ist passiv und für die Umsetzung der Ergebnisse im Unternehmen wenig relevant. Gleichzeitig beanspruchen die Auftraggeber im Unternehmen ein stärkeres Involvement in die Konzeption. Die interne Marktforschung muss demnach stärker daran arbeiten, dass interdisziplinäre Teams aus Marketing, Vertrieb, Geschäftsführung sowie Marktforschung die Gestaltung und Umsetzung der Marktforschungsprojekte vornehmen. ■



*Dr. Ottmar Franzen ist geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH.
www.konzept-und-markt.com*



*Ralf Strehlau ist Geschäftsführer der ANXO Management Consulting GmbH.
www.anxo-consulting.com*