

Kostenmanagement in der Marktforschung



Sven Reinecke, lic. oec. HSG

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Forschungsinstitut für Absatz und
Handel der Hochschule St. Gallen



Prof. Dr. Torsten Tomczak

Professor für Betriebswirtschaftslehre
mit besonderer Berücksichtigung
des Marketing an der Hochschule St.
Gallen; Direktor des Forschungs-
instituts für Absatz und Handel an der
Hochschule St. Gallen

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, welche Massnahmen Unternehmungen und Marktforschungsinstitute angesichts der Rezession der letzten Jahre ergriffen haben, um den Marktforschungsprozess effizienter und effektiver zu gestalten. Die Ausführungen basieren auf einer schriftlichen, explorativen Befragung bei ausgewählten Markt- und Marketingforschungsinstituten im deutschsprachigen Raum. Dabei zeigte sich, dass im wesentlichen bei punktuellen Einzelmassnahmen angesetzt wird. Mit dem Resultat, dass in vielen Fällen zwar die Kosten reduziert werden konnten, allerdings zum Teil zu Lasten der Validität der gewonnenen Informationen. Im Rahmen dieses Beitrages wird daher auch der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten offenstehen, um Kosten und Qualität parallel in den Griff zu bekommen.

1. Lean Management in der Marktforschung

Die Rahmenbedingungen für die Marktforschung haben sich in den letzten Jahren – ebenso wie für das Marketing generell – dramatisch gewandelt. Insbesondere die Rezession, die strukturellen Probleme in zahlreichen Branchen und der verschärfte internationale Wettbewerb haben ein wirtschaftliches Umfeld geschaffen, welches durch Rationalisierung und Kostensenkungsmassnahmen geprägt ist (Tomczak/Belz 1994; Meffert 1994). Schlagwörter wie «Lean Management» und «Business Process Reengineering» sind in vielen Unternehmungen Ausdruck einer neuen Grundhaltung, die Effizienz und Effektivität in den Vordergrund stellt. Auch die Marktforschung muss sich dieser Diskussion stellen.

Im Laufe der wirtschaftlichen Schwächephase der letzten Jahre wurden Marktforschungsbudgets teilweise erheblich gekürzt. Kosteneinsparungen wurden nach Auskunft der befragten Marktforschungsinstitute auf allen Stufen des Marktforschungsprozesses vorgenommen (siehe Abbildung 1).

Marktforschung ist darauf ausgerichtet, die Entscheidungsgrundlagen zu verbessern, indem eine qualifiziertere Informationsbasis zur Verfügung gestellt wird. Es geht darum, Unsicherheit zu reduzieren. Dazu ist es notwendig, sich immer die Frage zu stellen: «Welche Informationen benötigt wer zu welchem Zweck?» Jede Marktforschungsuntersuchung ist als Investitionsprojekt aufzufassen, das heisst Aufwand (Kosten, Zeit, Mühe) und Ertrag (valide, reliable und entscheidungsrelevante Informationen) sind analog zu ermitteln und zu begründen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden im folgenden Abschnitt die in der Abbildung 1 aufgeführten kostensenkenden Massnahmen detailliert diskutiert.

2. Kostensenkende Massnahmen in der Marktforschung

2.1. Selektiver Verzicht auf Marktforschung

Budgetkürzungen in der Marktforschung lassen sich prinzipiell durch zwei Vorgehensweisen realisieren: Entweder werden die Mittel je Marktforschungsprojekt gesenkt, oder die Anzahl der durchzuführenden Projekte wird reduziert.

Gewisse Marktforschungsuntersuchungen werden in manchen – insbesondere grösseren – Unternehmungen routinemässig durchgeführt, ohne dass sichergestellt ist, ob sie tatsächlich entscheidungsrelevant sind. Daten werden «vor-

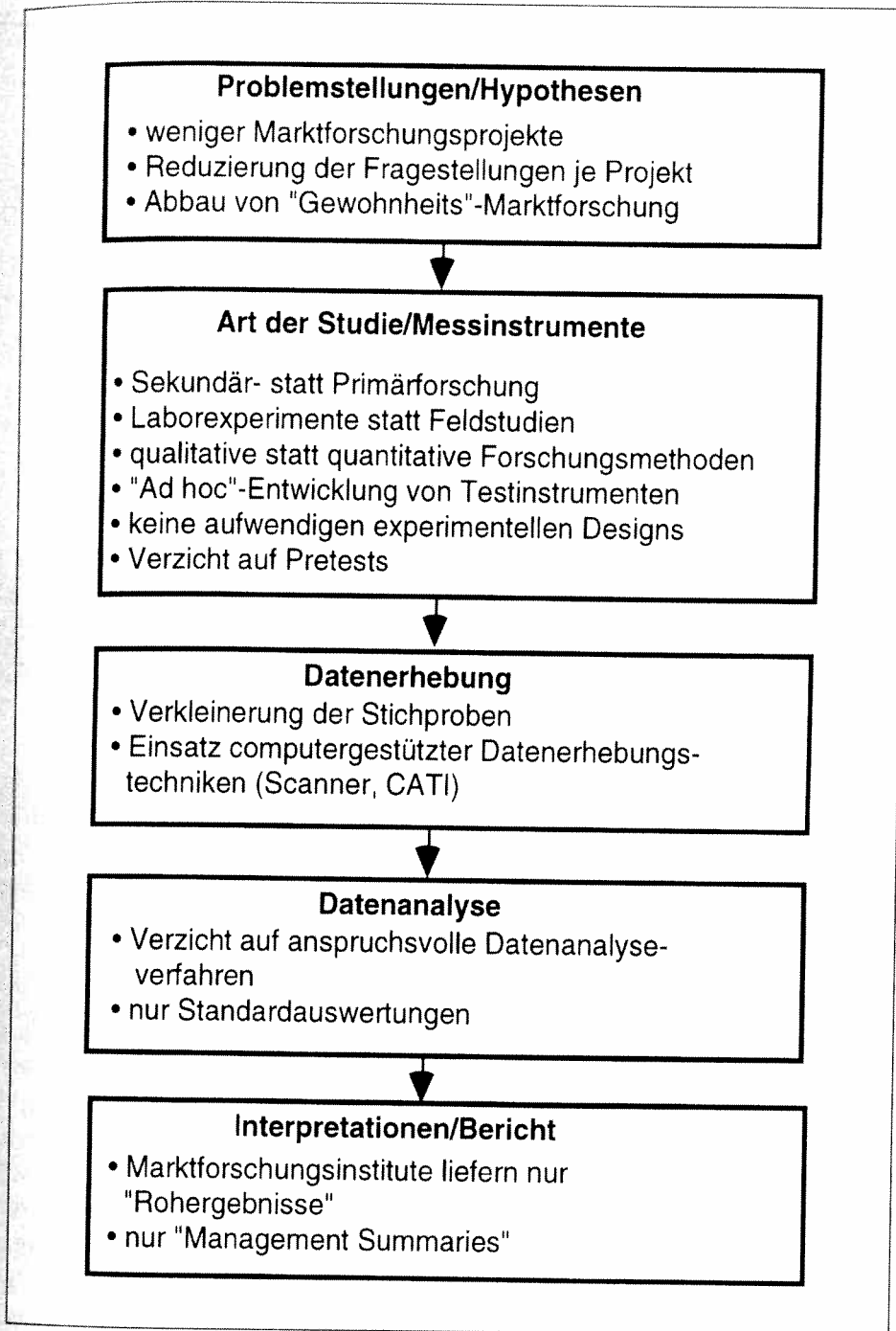


Abb. 1: Punktuelle Kostenreduzierungen in der Marktforschungspraxis

sorglich», um sie im (vielfach nie eintretenden) Bedarfsfall aus der Schublade ziehen zu können, oder aus historischen Gründen («aus Gewohnheit») erhoben. Eine derartige Gewohnheitsmarktforschung ist kritisch zu hinterfragen.

Eine sorgfältige Kosten-/Nutzenanalyse aller durchzuführenden Marktforschungsuntersuchungen ist nicht nur in Zeiten knapper Budgets erforderlich. Wichtig ist es, sich auf die entscheidungsrelevante Marktforschung zu konzentrieren. Die Marktforschung «richtet sich heute verstärkt auf konkrete Probleme, sie wird zielgruppenorientierter und problembezogener» (Walter Tacke, Bundesvorsitzender der deutschen Markt- und Meinungsforscher).

Eine sorgfältige Bewertung geplanter Marktforschungsprojekte legt zudem «artfremde» Ziele offen, die zum Teil wirtschaftlich nicht vertretbar sind. Beispiele hierfür sind Projekte, die nur der internen Rechtfertigung und Meinungsunterstützung dienen oder die lediglich darauf abzielen, die Verantwortung der Entscheidungsträger für einen Misserfolg zu reduzieren (vgl. auch BFAI 1994,

S.1). Um solchen Auswüchsen begegnen zu können, muss die Entscheidung, ob eine Marktforschungsuntersuchung durchgeführt werden soll oder nicht, systematisch und auf der Grundlage eindeutig festgelegter Kriterien erfolgen (siehe das Beispiel in Abbildung 2).

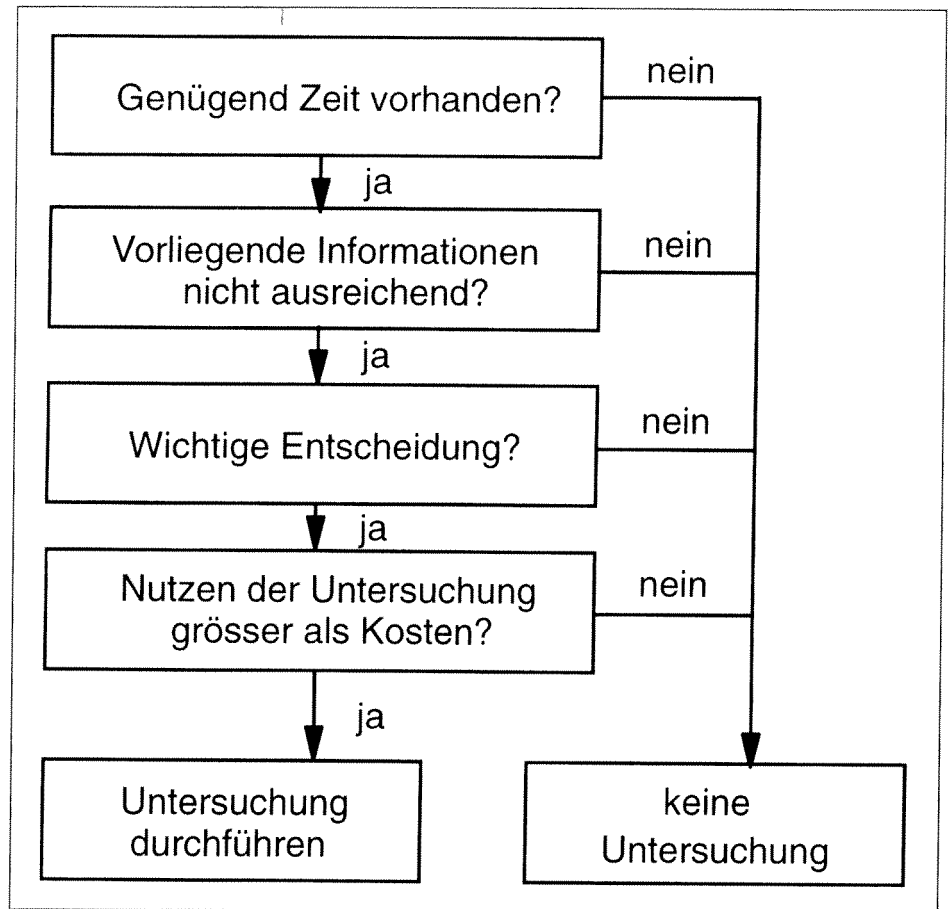


Abb. 2: Schritte bei der Entscheidung über die Durchführung einer Marktforschungsuntersuchung (Quelle: Kuss 1994)

Beim selektiven Verzicht auf einzelne Marktforschungsprojekte ist allerdings auch Vorsicht geboten. Genauso wie ein Produkt nicht ausschliesslich nach dem erzielten Deckungsbeitrag beurteilt werden sollte, sondern auch danach, welche Komplementärfunktionen es im Gesamtsortiment der Unternehmung erfüllt, dürfen Marktforschungsprojekte nicht oberflächlich in Kategorien «sinnvoll und entscheidungsrelevant» und «überflüssig» eingeteilt werden. So ist eine einseitig operative Ausrichtung der Marktforschung mit Gefahren verbunden. Der Nutzen langfristig angelegter Studien ist vielfach aus dem Blickwinkel des operativen Geschäfts nur schwer zu beurteilen. Sie dürfen nicht aufgrund ihres hohen finanziellen Aufwandes kritiklos durch punktuelle Untersuchungen ersetzt werden. Für die strategische Planung wäre es beispielsweise fatal, wenn wichtige Zeitreihenanalysen oder Frühwarnsysteme einem falsch verstandenen Kostenbewusstsein zum Opfer fielen. Ohne langfristig angelegte Untersuchungen könnte beispielsweise nicht geklärt werden, ob ein Umsatzeinbruch bei einer Marktleistung strukturell oder konjunkturell bedingt ist oder ob die Umsatzentwicklung auf Konkurrenzmassnahmen oder gewandelte Kundenwünsche zurückzuführen ist.

Die geforderte Kosten-Nutzenanalyse bezieht sich allerdings nicht nur auf die Frage, ob eine Marktforschungsuntersuchung durchgeführt wird oder nicht. Häufig ist es möglich und ausreichend, sich auf einige Kernprobleme zu konzentrieren und dadurch das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag entscheidend zu verbessern. Eine inhaltliche Redimensionierung geplanter Marktforschungsuntersuchungen stellt in vielen Fällen einen zweckmässigen Ansatz dar.

2.2 Art der Studie und Gestaltung der Messinstrumente

Hohe Kosten werden in der Marktforschung insbesondere durch die aufwendige Primärmarktforschung verursacht. Oft bietet es sich daher an, Primärmarktforschung soweit wie möglich zugunsten der meist günstigeren Sekundärmarktforschung, dem sogenannten Desk-Research, zu reduzieren. Die Vielfalt der Quellen der Sekundärmarktforschung ist in der Regel nur ungenügend genutzt und ausgeschöpft (von der Grün/Wolfrum 1994).

Andererseits weist die Sekundärmarktforschung gravierende Nachteile auf. Während selbständig durchgeführte Untersuchungen für den Auftraggeber kontrollierbar sind und somit die Validität der erhobenen Daten beeinflusst werden kann, ist die Qualität der Sekundärinformationen häufig nur schwer zu bewerten und somit ungenügend. Sind die auf Sekundärquellen basierenden Informationen vollständig? Mit welcher Wahrscheinlichkeit sind sie zutreffend? Wie aktuell sind die Daten? Welches wären die Folgen einer Fehlentscheidung aufgrund falscher Daten? (vgl. zu den Bewertungskriterien von Informationen Berekhoven/Eckert/Ellenrieder 1991, S. 22 ff.). Diese Fragen deuten an, dass das Einsatzgebiet von Sekundärmarktforschung als Substitut für Primärmarktforschung begrenzt ist. Primär- und Sekundärmarktforschung sind keine frei wählbaren Varianten der Marketinginformation, sondern ergänzen sich gegenseitig.

Sogenannte quantitative Untersuchungen sind in der Regel mit höheren Kosten als qualitative Studien verbunden. Schriftliche Befragungen und mündliche Interviews mit grossen Stichproben (inklusive Panels) sind heute immer noch jene Bereiche, auf die im Marktforschungsmarkt mit Abstand der grösste Umsatz entfällt. Qualitative Methoden der Marktforschung wie Expertenbefragungen, explorative Interviews, Tiefeninterviews, Gruppendiskussionen, Delphi-Befragungen etc. sind dagegen von weit geringerer Bedeutung (BFAI 1994, S. 3).

Quantitative versus qualitative Studien

Gesamthaft ist allerdings zu beobachten, dass der Trend zur quantitativen Abstützung rückläufig ist (BFAI 1994, S. 1). Dass in letzter Zeit eher qualitative Methoden in den Vordergrund treten, beruht auf zwei Ursachen: Zum einen verzichten Unternehmen aufgrund einseitiger Sparmassnahmen vorübergehend auf quantitative Untersuchungen (siehe Abschnitt 2.1), zum anderen setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass gewisse Fragestellungen ebenfalls mit qualitativen Methoden erforscht werden können. Allerdings darf die Wahl der Methode nur in zweiter Linie von den Kosten definiert werden, sie muss vielmehr von der Problemstellung und zahlreichen Nebenbedingungen (beispielsweise dem Methoden-Know-how) abhängen.

Bei der Methodenwahl handelt es sich um ein Optimierungsproblem. Es ist im Einzelfall zu entscheiden, welche Methode oder besser welche Methodenkombination die geeignete ist. Da jede Marktforschungsuntersuchung als Investitionsprojekt und somit unter Kosten/Nutzen-Aspekten betrachtet werden muss, gehen die Kosten als eine wichtige Variable bei der Ermittlung des optimalen Methodenmixes ein. Somit ist es verständlich, dass in Zeiten der Rezession die (günstigeren) qualitativen Methoden an Bedeutung gewinnen.

Andererseits ist der Substitutionseffekt beschränkt: Den Bekanntheitsgrad einer Marke kann man nicht mit qualitativer Marktforschung ermitteln, Kausalzusammenhänge des Konsumentenverhaltens hingegen nur eingeschränkt quantitativ. Dies bedeutet, dass das Einsparvolumen stark begrenzt ist, wenn man quantitative durch qualitative Methoden ersetzen will. Zudem geht eine zu starke Substitution auf Kosten der Validität der Daten, wie auch die folgende Äusserung von Dr. Klaus Haupt, Geschäftsführer der psyma GmbH in Rückersdorf, belegt: «Es kann nicht sein, dass ein oder zwei Gruppendiskussionen pro Land – vor allem, wenn es stark regionalisiert ist – zu haltbaren Hypothesen oder zu Interpretationen führen, die Entscheidungen beeinflussen.»

Eine Optimierung des Methodenmixes setzt somit ein gutes Verständnis für die Aussagekraft der verschiedenen Methoden voraus. Dies bedeutet aber weiter, dass die eingesetzten Messinstrumente (Fragebögen, Item-Batterien, experimentelle Designs etc.) systematisch entwickelt und auf Validität und Reliabilität überprüft werden müssen (vgl. insbesondere Kuss 1994). In diesem Zusammenhang muss es nachdenklich stimmen, wenn beispielsweise einige der befragten Marktforschungsinstitute angeben, dass auf Wunsch der Auftraggeber zunehmend auf Pretests der Datenerhebungsinstrumente verzichtet wird, um die gewünschten Ergebnisse möglichst «schnell und billig» zu liefern.

2.3 Kosteneinsparungen bei der Datenerhebung

Einsparungen bei der Datenerhebung sind in zwei Bereichen möglich:

- Reduktion der Menge der zu erhebenden Informationen,
- Rationalisierung der Datenerhebung.

Die Menge der zu erhebenden Information lässt sich senken, indem beispielsweise die Stichprobe verkleinert wird. Dass diese Form der Kosteneinsparung mit erheblichen Problemen wie beispielsweise fehlender Repräsentativität der Daten und zu kleinen Fallzahlen in einzelnen Klassen bzw. Clustern verbunden sein kann, ist offensichtlich. Der zweckmässigere Weg, um bei der Datenerhebung Kosten zu sparen, besteht darin, die Datenerhebung zu rationalisieren und zu automatisieren. Beispielsweise werden bei Handels- und Haushaltspanels vermehrt Scanner eingesetzt (Zentes/Anderer 1993). Bei Befragungen werden Computer Assisted Telephone Interviews (CATI) durchgeführt, die dazu beitragen, die Effizienz von Interviews zu steigern und die Fehlerquote zu senken (siehe z.B. das elektronische System «Televit» der IHA, Hergiswil). Gleichzeitig wird bei diesen Telefoninterviews auch deren Effektivität erhöht, weil noch während eines Interviews Datenauswertungen für die weiteren Fragen berücksichtigt werden können (Anders 1988).

Moderne Technologien unterstützen die Datenerhebung inzwischen massgeblich; dies wirkt sich jedoch nicht zwangsläufig entlastend auf die erforderlichen Marktforschungsbudgets aus. Zum einen sind solche Technologien in der Phase ihrer Markteinführung zumeist mit sehr hohen Investitionen und somit auch mit einem hohen Risiko verbunden. Marktforschungsinstitute, die diese Technologien einsetzen, wollen begreiflicherweise diese Ausgaben möglichst schnell amortisieren. Zum anderen zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass der Einsatz von Informationstechnologien nicht automatisch mit höherer Produktivität und somit geringeren Kosten verbunden ist (Dobschütz/Prautsch 1992).

2.4 Effizienzsteigerungen bei der Datenanalyse

Der Einsatz des Computers bei der Datenanalyse ist inzwischen selbstverständlich geworden. Daten lassen sich mit Hilfe modernster Software auswerten. Für die Auswertung stehen dreidimensionale neuartige Computergrafiken zur Verfügung.

Dennoch beschränken sich manche Marktforschungsunternehmen aufgrund terminlicher und inhaltlicher Vorgaben der Auftraggeber auf einfache und übliche Datenauswertungen. «Zeit ist auch in der Marktforschung ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden» (Hans G. Güldenbergh, Senior Vice President der A.C. Nielsen GmbH in Frankfurt). Dies ist ein Grund dafür, warum sogenannte Exception Analysen durchgeführt werden, bei denen sich die Datenanalyse hauptsächlich auf Ausnahmen und Sonderfälle konzentriert.

Einschränkungen bei der Datenanalyse sind für die Qualität der Marktuntersuchungen nicht förderlich. Die Analyseverfahren dürfen nicht vom Auftraggeber vorgegeben werden, sondern müssen letztlich dazu dienen, die Programmfragen

zu beantworten. Ein bewusster Verzicht auf bestimmte fortschrittliche Analyseverfahren ist in vielen Fällen gleichbedeutend mit einem Verzicht auf abgestützte Informationen. Müller/Kesselmann (1994, S. 74) unterstreichen diese Problematik pointiert, wenn sie auf eine «Flucht in «univariate Datenfriedhöfe»» anstelle einer entscheidungsgerechten multivariaten Aufbereitung und Interpretation der Datensätze hinweisen.

2.5 Interpretation der Marktforschungsergebnisse

Eines der von Noelle-Neumann definierten Qualitätskriterien für die Marktforschung bezieht sich auf die Interpretation der Ergebnisse durch die Marktforscher (Noelle-Neumann 1994). Nur wenn die individuellen Problemstellungen der Auftraggeber berücksichtigt werden, kann von Qualität gesprochen werden.

Bei der durchgeführten explorativen Befragung bezeichneten aber einige Marktforschungsinstitute es als einen sehr wichtigen Trend, lediglich Standardinterpretationshilfen zu bieten. Eine Beschränkung des Berichts auf Summaries zeigt jedoch, dass die Marktforschungsuntersuchung wahrscheinlich eher der Rechtfertigung oder der Bestätigung denn einer differenzierten und ausgewogenen Analyse einer konkreten Problemstellung diene.

Die Interpretation der Ergebnisse ist einer der anspruchsvollsten Schritte des Marktforschungsprozesses. Hier ist kein standardisiertes Know-how gefragt, sondern der Marktforscher muss sich auf die konkrete Problemstellung einlassen. Ein wichtiger Zweck der Interpretation der Ergebnisse ist es auch, die Grenzen der Untersuchung aufzuzeigen; Fehlinterpretationen können dadurch vermieden werden.

Teilweise verzichten Auftraggeber vollständig auf die Interpretation der Untersuchungsergebnisse durch die Marktforschungsinstitute. Dies lässt entweder darauf schließen, dass der Auftraggeber den Marktforscher für wenig kompetent hält oder dass er befürchtet, die Interpretationen der Marktforscher würden den eigenen Interessen zuwiderlaufen. Sollten dagegen die Kosten der Grund dafür sein, auf eine sorgfältige Interpretation des vorgelegten Datenmaterials zu verzichten, so ist zu Recht nach der Relevanz der jeweiligen Marktforschungsstudie zu fragen.

3. Reengineering: Neugestaltung des Marktforschungsprozesses

Punktuelle Massnahmen zur Kosteneinsparung in der Marktforschung, wie sie im vorangegangenen Kapitel vorgestellt wurden,

- verlangen keine fundamentalen Eingriffe in den Marktforschungsprozess,
- lassen sich in der Regel auch relativ einfach durchsetzen und
- weisen vielfach erhebliche Einsparungspotentiale auf.

Die Diskussion hat aber auch gezeigt, dass derartige Kosteneinsparungen vielfach nur zu erreichen sind, wenn generell Einbussen bei der Qualität der Marktforschung, insbesondere bei der Validität der Daten, in Kauf genommen werden. Offensichtlich ist es äusserst schwierig, sinnvoll und ausgewogen bei einzelnen Stufen im Marktforschungsprozess zu sparen. Es erscheint daher zweckmässig, nach Ansätzen zu suchen, die eine Verbesserung des gesamten Marktforschungsprozesses anstreben. Im folgenden sollen daher

- Outsourcing,
- Integration und
- Standardisierung

von Marktforschungsprojekten als mögliche Ansätze untersucht werden, die sowohl zu Kosteneinsparungen führen als auch die «Output-Qualität» (Lachmann 1994) der Marktforschung erhöhen.

3.1. Outsourcing der Marktforschung

Angeichts der Rezession haben verschiedene Unternehmungen damit begonnen, Teile ihrer Marktforschung auszulagern oder sogar die gesamte Marktforschungsabteilung zu schliessen und deren Funktionen an das Marketing- oder Produktmanagement zu übertragen. Durch einen solchen Abbau des Marktforschungspersonals lassen sich Fixkosten teilweise erheblich reduzieren.

Unter welchen Voraussetzungen empfiehlt sich ein solches (Teil-)Outsourcing der Marktforschung?

Wie bei jedem «Make-or-Buy»-Entscheid muss auch bezüglich der Marktforschung überlegt werden, welche Aufgaben nach aussen vergeben werden können. Ob ein Inhouse-Service, eine individuelle Dienstleistung einer externen Agentur oder ein Standardservice eines grossen Marktforschungsinstituts die geeignete Form der Marktforschung ist, hängt letztlich vom konkreten Problem ab. Je individueller und strategisch bedeutsamer eine zu klärende Frage ist, desto höher sollte der Anteil der «Eigenbeteiligung» sein (Picot 1991). (siehe die Abb. 3)

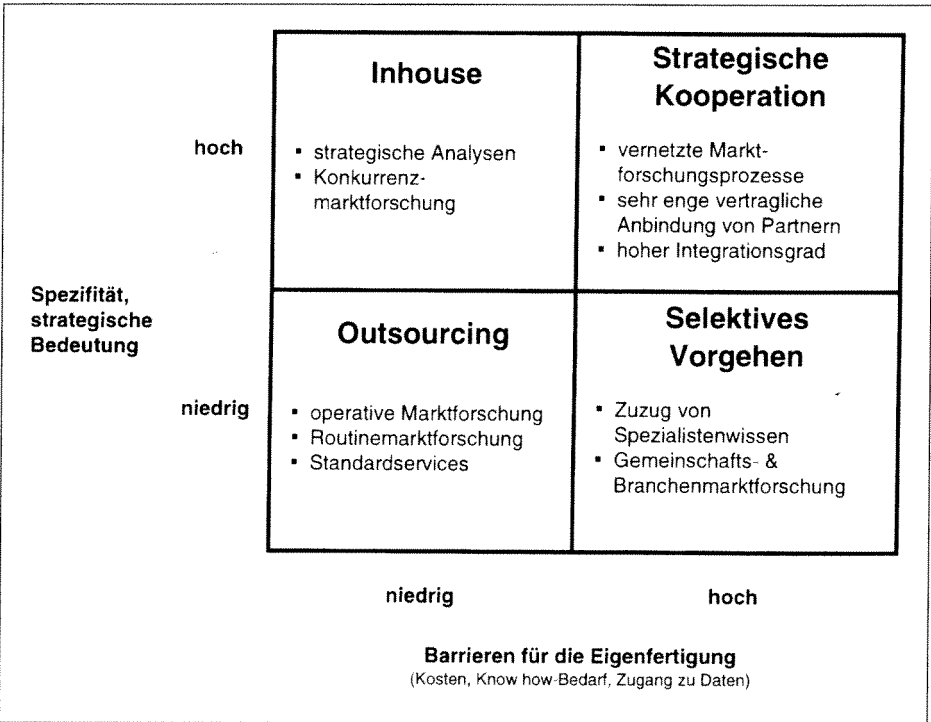


Abb. 3: Marktforschung: Make or Buy

Für viele Marktforschungsfragen ist beispielsweise ein grosses Branchen- und Geschäfts-Know-how notwendig, so dass zumindest die Konzeption der Marktforschung und die inhaltliche Interpretation der Daten nicht extern vergeben werden können. Dagegen lassen sich die Datenerhebung und die Durchführung von Standard-Marktforschungsuntersuchungen in der Regel problemlos auslagern. Hier besteht sogar die Möglichkeit, mit der Konkurrenz zusammenzuarbeiten, um Kostenvorteile zu erreichen. Basisinformationen über den Markt führen beispielsweise in der Automobilindustrie nicht mehr zu strategischen Konkurrenzvorteilen, so dass gemeinsame Branchenuntersuchungen sinnvoll sind (Burmann 1994).

Beim Outsourcing geht es darum, Know-how- und Grössenvorteile externer Marktpartner zu nutzen. Verfügen externe Institute beispielsweise über ein Methoden-Know-how, welches intern nur sehr schwer aufzubauen ist – beispielsweise für die Durchführung von Conjoint-Analysen, so empfiehlt sich eine Auslagerung. Das gleiche gilt, wenn Marktforschungsinstitute Grössenvorteile erreichen können, die der Auftraggeber alleine nicht realisieren kann. Dies betrifft

beispielsweise die Durchführung von Gemeinschaftsmarktforschungen, Omnibusbefragungen oder internationale, branchenübergreifende Untersuchungen.

Es ist jedoch wichtig, Outsourcing niemals als Lösung für Probleme mit der Organisation und Kostenstruktur der eigenen Marktforschung zu sehen. Bevor darüber nachgedacht wird, welche Prozesse und welche Bereiche der Marktforschung teilweise oder ganz ausgelagert werden können, müssen die bisherigen Abläufe transparent sein und die Kernprobleme festgestellt werden. Ferner ist es selbstverständlich, dass ein fundiertes Marktforschungs-Know-how der Marketingmitarbeiter noch wichtiger ist, wenn verstärkt mit externen Agenturen zusammengearbeitet wird. Denn diese Mitarbeiter sind sowohl dafür verantwortlich, professionelle Briefings zu erstellen als auch die Arbeit der externen Agenturen zu kontrollieren. Die Kosten eines Know-how-Abbaus in diesem Bereich wären langfristig nicht absehbar.

3.2 Integration: Ausrichtung auf ganzheitliche Marktforschung

Das Portfolio von Marktforschungsuntersuchungen grosser Unternehmungen ist sehr breit. Es umfasst beispielsweise: Beschaffung von Grundlageninformationen über einen Markt oder eine Branche, Überprüfen alternativer Strategien sowie die Effizienzkontrolle des Einsatzes einzelner Subinstrumente des Marketing.

Es ist daher sinnvoll, Synergien zwischen den einzelnen Projekten zu nutzen. Beispielsweise muss vermieden werden, dass ähnliche Teilfragestellungen ungewollt mehrfach untersucht werden. «Probleme müssen ganzheitlich analysiert werden – weg von Einzellösungen, hin zu vernetzten Informations-Services» (Heinrich Litzenroth, Geschäftsführer der GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg). Organisatorisch bedeutet dies, dass eine Koordination der verschiedenen Marktforschungsprojekte in der Unternehmung sichergestellt werden muss. Ungeplante Überschneidungen und Redundanzen sind bereits zu vermeiden, wenn die Marktforschungsprojekte aufgestellt und die Briefings erarbeitet werden. Selbstverständlich sind auch Synergien bei der Datenerhebung zu nutzen. Noch wichtiger ist es jedoch, die Marktforschungsergebnisse der verschiedenen Untersuchungen «quer» zu interpretieren. Dadurch können die Ergebnisse bezüglich ihrer Plausibilität gegenseitig geprüft und in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden (Stichwort: Multimerkmals-Multimethoden-Matrix). So wird nicht nur die Objektivität der Daten erhöht, sondern werden auch Validität, Aussagekraft und Verwertbarkeit der Informationen gesteigert. Kosteneinsparungen sind das Nebenprodukt eines solchen Prozesses.

Synergien bei der Datenerhebung

Neben dieser eher organisatorischen Abstimmung der Marktforschung ist eine inhaltliche und zeitliche Integration der Marktforschung notwendig. Ziel muss es sein, dem Marketing nicht nur Ex-post-, sondern auch erklärende und nicht nur deskriptive Ex-ante-Empfehlungen geben zu können (vgl. auch Trommsdorff/Weber 1994; Breunig 1993). «Einen wichtigen Trend in der Marktforschung stellen daher auch integrierte Marktforschungsmethoden zur Analyse multi-kausaler Zusammenhänge hinsichtlich zukünftiger Handlungsalternativen dar. Die retrospektive Analyse verliert an Bedeutung; die Zukunft gilt es zu ergründen, also Simulation und Integration «what if»-Szenarien» (Hans G. Güldenberger, Senior Vice President der A.C. Nielsen GmbH in Frankfurt; vgl. hierzu insbesondere auch Trommsdorff/Weber 1994). «Dazu werden Instrumente benötigt, die verfeinerte und abgesicherte Prognosen ermöglichen» (Hella Glagow, Geschäftsführerin des Sample Instituts in Mölln). Das erfordert wiederum mehr Informationstechnologie. «PC-Software-Applikationen im Modelling/Testing-Bereich werden stark forciert» (Markus Meili, Geschäftsführer der A.C. Nielsen SA).

3.3 Standardisierung

Während die Methoden der Integration vorrangig die Qualität der Marktforschung erhöhen und auf diesem Wege eher einen indirekten Beitrag zum Kostenmanagement leisten, lassen sich durch eine Standardisierung der Marktforschung Budgets direkt senken.

Hierbei sind zwei Formen der Standardisierung zu unterscheiden:

- Die Standardisierung innerhalb einer Stufe des Marktforschungsprozesses, beispielsweise bei der Instrumententwicklung,
- sowie die Standardisierung des gesamten Marktforschungsprozesses.

Eine Standardisierung der Erhebungs- und Analyseinstrumente erhöht die Aussagekraft der Daten, weil die Objektivität durch die bessere Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Untersuchungen erhöht wird. Ferner wird es dadurch erleichtert, qualifizierte Zeitreihenanalysen durchzuführen. Gleichzeitig ermöglicht ein solches Vorgehen, sowohl Zeit als auch Kosten zu sparen. Die meisten grossen Marktforschungsinstitute entwickeln daher sogenannte «Standardtools». Schlagworte in der Marktforschungspraxis lauten beispielsweise «Branded Goods» anstatt individuelle Einzellösungen, übergreifende Vergleichbarkeit durch Standardisierung» (Jörg Kohlbacher, Basisresearch, Frankfurt).

Eine enge Verknüpfung besteht zwischen Internationalisierung und Standardisierung. Letztere ermöglicht es, dass Datenströme über Länder hinweg kompatibel werden. Dadurch lassen sich aussagekräftige Analysen in grösseren (geographischen) Zusammenhängen durchführen. Die Internationalisierung zeigt aber gleichzeitig auch die Grenzen der Standardisierung auf. Jeder Standard muss dem Problem angemessen sein. Gerade bei internationalen Untersuchungen sind die Eigenheiten der Märkte (und damit der Untersuchungsobjekte) zu berücksichtigen. Daher ist es auch gefährlich, wenn versucht wird, jede Marketingfragestellung, die mit Hilfe der Marktforschung beantwortet werden soll, mit einem Standardinstrument zu lösen.

Im Gegensatz dazu sind der Standardisierung des Marktforschungsprozesses selbst keine engen Grenzen gesetzt. Ganz im Sinne des klassischen «Business Process Reengineering» (Hammer 1993) ist es auch in der Marktforschung notwendig, den Prozessablauf zu durchleuchten. Doppelt ausgeführte Tätigkeiten sind zu eliminieren, Redundanzen zu vermeiden, die Arbeitsinhalte der beteiligten Stellen sind gegebenenfalls zu erweitern oder zu reduzieren.

4. Erhöhung der Interaktivität Management – Marktforscher

Um mit Ansätzen wie Outsourcing, Integration und Standardisierung tatsächlich die Effizienz und Qualität der Marktforschung zu verbessern, muss es letztlich darum gehen, Schnittstellenprobleme zu beseitigen. Dies führt zu der Forderung, die Interaktivität zwischen Management und Marktforschern zu erhöhen.

«In den siebziger und achtziger Jahren hat die Marktforschung begonnen, ein eigenständiges Leben zu führen. Marktforscher haben sich mehr darum gekümmert, ob Forschungsansatz und Sample-Design korrekt seien als ob ihre Daten auch wirklich Verwendung finden würden. Die in den neunziger Jahren einsetzende Entschlackung der Wirtschaft führt auch dazu, dass Marktforschungsinformationen ganz direkt ins Marketing und die Unternehmensstrategie einfließen müssen. Das bedeutet automatisch eine viel engere Zusammenarbeit mit dem Management, der Marketingabteilung und den Marketing- und Werbeberatern» (Werner Wyss, Leiter der DemoSCOPE Market Research in Adligenswil).

Die klassische Arbeitsteilung zwischen Marketingmanagement und Marktforschung ist in vielen Fällen ineffizient. Zumeist dominieren schriftliche (Kurz-)

Briefings. Diese sind zwar wichtig, verdecken aber häufig den tatsächlichen Zweck einer Marktforschung. Offerten und Briefings führen zwangsläufig zu Medienbrüchen und somit zu einem Informationsverlust. Ausserdem fehlt auf beiden Seiten – beim Marketingmanagement genauso wie bei den Marktforschern – das notwendige Verständnis und leider auch oft das Know-how für die Probleme der Gegenseite. Die Arbeit wird von Vorurteilen geprägt, man ist nicht bereit, sich auf eine spezifische Problemsituation vertieft einzulassen.

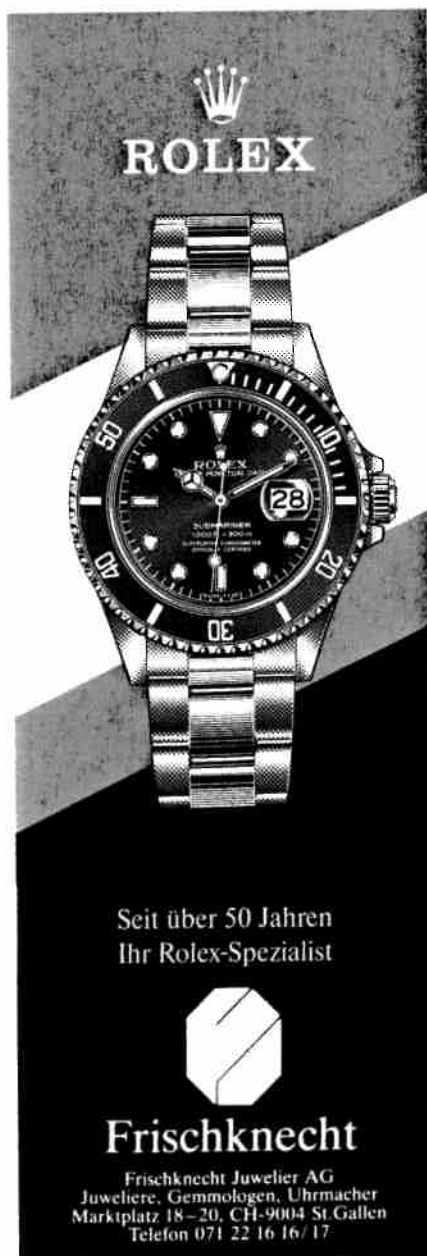
Sinnvoll wäre es, Marktforscher als integrierte Projektbegleiter von der Abgrenzung eines Marketingproblems über die Planung einer allfälligen Marktforschungsuntersuchung bis zur Umsetzung der Ergebnisse zu beteiligen. Dies bedeutet aber nicht, dass alle Marktforscher damit zu Beratern werden oder sogar selbst Marketingentscheidungen treffen. Ihre Kernkompetenzen liegen auf den klassischen Gebieten der Marktforschung. Gleichzeitig muss das Marketingmanagement das notwendige Marktforschungs-Know-how aufbauen. Dies ist die einzige Möglichkeit, die Schnittstellenprobleme und die damit verbundenen hohen Kosten zu reduzieren. Diese Situation ist vergleichbar mit der Entwicklung von Software: Der EDV-Benutzer muss genau definieren können, welche Anforderungen er an eine Softwarelösung hat und eine Vorstellung davon haben, welche Realisation möglich ist. Ebenso muss der EDV-Spezialist die betriebswirtschaftlichen Probleme des Benutzers verstehen können und Lösungsmöglichkeiten vorschlagen. Die Interaktivität zwischen Marktforschung und Marketingmanagement kann somit nicht einfach dadurch erhöht werden, dass die Marktforschung ihre Wertschöpfung ausdehnt und beginnt, durch Beratung Marketingaufgaben zu übernehmen. Dies würde nicht zu einer Senkung, sondern zu einer Erhöhung der Marktforschungskosten führen.

Vielmehr müssen beide Seiten ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Kommunikation verbessern. Eine Voraussetzung dafür ist, dass es zu einer Abstimmung der (auch persönlichen) Ziele der Beteiligten kommt. Nur wenn die jeweiligen Motive, Einstellungen und Ängste berücksichtigt werden, kann ein Reengineering der Marktforschung zum Erfolg führen, das heisst zu qualitativ hochstehenden Marktforschungsergebnissen bei gleichzeitigen Kosteneinsparungen.

Literaturverzeichnis

- Anders, H.-J. (1988): **Neue Informationstechniken und ihre Bedeutung für die Marktforschung**, in: Markenartikel, Nr. 8, S. 396–399.
- Berekhoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1991): **Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendungen**, 5., durchgeseh. u. ergänz. Auflage, Wiesbaden.
- BFAI – Bundesstelle für Aussenhandelsinformation (1994): **Marktforschung in der Schweiz**, in: Tips für die Praxis, Beilage zu den NfA, Juli, Köln.
- Breunig, G. (1993): **Mit der Vernetzung ernst machen!**, in: Planung & Analyse, Nr. 2, S. 46–47.
- Büschken, J. (1994): **Conjoint Analyse**, in: Tomeczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Marktforschung, St. Gallen, S. 72–89.
- Burmann, G. (1994): **Automobilmarktforschung – Faszination mit Fallgruben**, in: Tomeczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Marktforschung, St. Gallen, S. 172–180.
- Dobschütz, L.v./Prautsch, W. (1992): **Hohe DV-Kosten: Immer ein schlechtes Zeichen?**, in: Harvard Manager, Nr. 1, S. 118–125.
- Hammer, M./Champy, J. (1994): **Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen**, Frankfurt.
- Kuss, A. (1994): **Marktforschung kritisch nutzen**, Unterlagen zum 21. Seminar für System-Marketing, St. Gallen (unveröffentlicht).
- Lachmann, U. (1994): **Die Kommunikationsmauer**, in: Tomeczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Marktforschung, St. Gallen, S. 30–41.
- Meffert, H. (1994): **Erfolgreiches Marketing in der Rezession**, Wien.
- Müller, S./Kesselmann, P. (1994): **Bench-Marking für die Marktforschung**, in: Absatzwirtschaft, Nr. 8, S. 68–75.
- Noelle-Neumann, E. (1994): **Qualitätskriterien transparent machen**, in: Tomeczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Marktforschung, St. Gallen, S. 10–14.

- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: zfbf, 43. Jg., Nr. 4, S. 336–357.*
- Tomeczak, T./Belz, C. (1994): Rationalisierung im Marketing, in: Belz, C./Schögel, M./Kramer, M. (Hrsg.), Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, S. 28–51.*
- Trommsdorff, V./Weber, G. (1994): Innovation braucht Marktforschung – Marktforschung braucht Innovation, in: Tomeczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Marktforschung, St. Gallen, S. 56–70.*
- Zentes, J./Anderer, M. (1993): EDV-gestützte Warenwirtschaftssysteme im Handel, in: Management & Computer, Nr. 1, S. 25–31.*



Seit über 50 Jahren
Ihr Rolex-Spezialist

Frischknecht
Frischknecht Juwelier AG
Juweliere, Gemmologen, Uhrmacher
Marktplatz 18–20, CH-9004 St. Gallen
Telefon 071 22 16 16/17