



Dr. Eva Röß, M.B.A.

*„Wenn du den Feind kennst
und dich selbst,
musst du auch hundert
Schlachten nicht fürchten.“*

*Wenn du dich selbst kennst,
aber den Feind nicht,
wirst du für jeden Sieg auch
eine Niederlage einstecken.“*

*Wenn du weder den Feind
kennst noch dich selbst,
wirst du in jeder Schlacht un-
terliegen.“*

(SUN TZU, Die Kunst des Krieges;
China, 500 v. Chr.)

Geb. 1967 in Gräfelfing bei München, Studium der BWL in Würzburg, Deutschland; Master of Business Administration, Albany, USA; Doktorat im Bereich Marketing, Universität Graz; Assistentin am Institut für Marketing, Universität Graz; Berufserfahrung in Marktforschung, Einkauf und Projektentwicklung; Dr. Eva Röß Marketing-Service – Marketingberatung; Marktforschungsberatung; Universitätslektorin, Lektorin an der FH Marketing

Marktforschung ist ein Instrument, das nicht nur von Großunternehmen gewinnbringend eingesetzt werden kann. Gerade für Klein- und Mittelständische Unternehmen ist Information über den Markt, die Mitbewerber, die Kunden, aber auch über das eigene Unternehmen, die professionelle Basis für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit.

Korrekte Information¹ über relevante Sachverhalte ist die Grundlage einer vernünftigen Planung, einer guten Entscheidung im Unternehmen. Entscheidungen aus dem Bauch heraus, durch Intuition, oder rein basierend auf Erfahrungen, die in der Vergangenheit getätigt wurden, haben in der heutigen Zeit nur noch bedingt ihren Platz. Denn zu schnell verändern sich im Zeitalter der Globalisierung und der Informations- und Kommunikationstechnologien die Rahmenbedingungen des täglichen Handelns. „Informationen bilden die Basis für die Steuerung des Unternehmensgeschehens, das aus einer Vielzahl interdependenter Aktivitäten besteht.“²

Das Wissen und die Kenntnis über den Markt ist dabei ein strategi-

Information über die eigene Branche und deren in ihr existenten Mitbewerber.

werber-Maßnahmen auch auf schon...
technische Wissen aus, können diese im „Pauschalwert für Folgeanwendungen“ berücksichtigt werden. Dies gilt allerdings nur für jenes technische Wissen, das einen engen Konnex zu dem betrachteten Produkt/Prozess aufweist.

Bei der Abschätzung der Absatzmengen und Preise ist der Zeitverzug zu berücksichtigen, mit dem die Maßnahmen-erfolgsfaktor – unabhängig davon, ob es sich um ein multinationales Großunternehmen oder um einen lokal agierender Klein- und Mittelbetrieb handelt. Ein Unternehmen muss sein Umfeld verstehen, kennen und genau beobachten, um sein eigenes Leistungsprogramm für den Markt aktuell erfolgreich gestalten zu können.

Wie aber erhält ein Unternehmen sachgerechte Informationen? Wie kann ein Manager herausfinden, wie sich der Markt verändert, ob die Kunden ihre Wünsche ändern, welche neuen Mitbewerber den Markteintritt planen oder ob bestehende ihre Leistungen neu positionieren?

Die Antwort liegt auf der Hand: diese Informationen erhält ein Unternehmen durch den Einsatz der Marktforschung. Marktforschung bezieht sich im Allgemeinen auf „die systematische Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten, die das Marktgeschehen betreffen.“³ Die Betonung dabei liegt auf dem Kriterium einer systematischen Beschaffung; nicht willkürlicher Informationssammlung, die durch reine Zufälligkeit entsteht.

Kunde



Bauen für Forschung und Lehre

Daher ist Marktforschung primär auch keine Frage der finanziellen Möglichkeiten; entscheidend ist ein systematisches Konzept der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -nutzung. Das heißt, das Unternehmen muss wissen, welche Informationen über welche Marktteilnehmer zu welchem Zeitpunkt gesammelt werden sollten, wie man diesen Prozess technisch effizient gestaltet und wie in Folge diese Informationen genutzt werden.

Das systematische Sammeln von Informationen und Daten im Rahmen einer Marktforschung war jahrelang ein auf große Betriebe begrenztes Instrument, die entweder in hausinternen Marktforschungsabteilungen oder in Zusammenarbeit mit externen Institutionen regelmäßig solche Untersuchungen durchführten.

In klein- und mittelständischen Unternehmen herrschte dagegen oft die Meinung, der Markt sei bekannt, man kenne ja sowohl die Kunden als auch die Mitbewerber. Darüber hinaus stünden relativ hohe Kosten einer einmaligen Marktforschung nicht in einem angemessenen Verhältnis zum gewonnenen Nutzen - nach Meinung der Unternehmer. Was dabei verkannt wird, ist die ständige Veränderung im Markt und der hohe wirtschaftliche Wert einer kontinuierlichen Anpassung des eige-

nen Verhaltens an diese Veränderungen.

Eine solche Einstellung ist heute überholt. Der Bedarf des Mittelstands an Marktforschung wächst ständig. Untersuchungen aus Deutschland haben gezeigt, dass dort mittlerweile rund 84 Prozent der mittelständischen Unternehmen aktive Informationsbeschaffung betreiben und diverse Instrumente der Marktforschung nutzen.⁴

Einer der wesentlichen Gründe für einen verstärkten Einsatz ist auf der einen Seite der steigende Wettbewerbsdruck in einem komplexen Marktumfeld, auf der anderen Seite der verstärkte Einsatz von Technologien und Computerprogrammen in Form von z.B. Datenbankprogrammen oder Statistikprogrammen, die eine Systematisierung und Auswertung von Daten gerade für kleinere Unternehmen vereinfachen.

Doch welche Informationen sind für ein Unternehmen nun relevant? In Anlehnung an Porters Determinanten des Wettbewerbs⁵ ist es wichtig, über alle Teilnehmer am Markt, ob direkt oder indirekt, systematisch und kontinuierlich Information zu sammeln:

Folgende Informationen sind von besonderem Interesse:

- Information über die eigene Branche und deren in ihr existenten Mitbewerber.
- Information über potentielle neue Mitbewerber der eigenen Branche, die vielleicht heute zwar noch nicht im lokalen Markt vertreten sind, aber den Markteintritt planen.
- Information über Substitutionsprodukte, das heißt Produkte oder Leistungen, die zwar heute keinen direkten Wettbewerb für das vorhandene Produkt darstellen, die aber zukünftig zu einem Ersatz des eigenen Leistungsspektrums führen könnten.
- Informationen über Lieferanten und über die Verhandlungsstärke der einzelnen Zulieferbetriebe.
- Informationen über Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handels, wie technologische Entwicklungen, Veränderungen von Gesetzen oder Richtlinien, und natürlich
- Informationen über den Kunden

Den Kunden kennen heißt auch über ihn kontinuierlich und systematisch Informationen zu sammeln; Informationen über Ihre bestehenden Kunden, aber auch über potentielle, neue Kunden, die heute vielleicht noch beim Mitbewerb kaufen. Im Mittelpunkt stehen dabei zunächst folgende Fragestellungen:

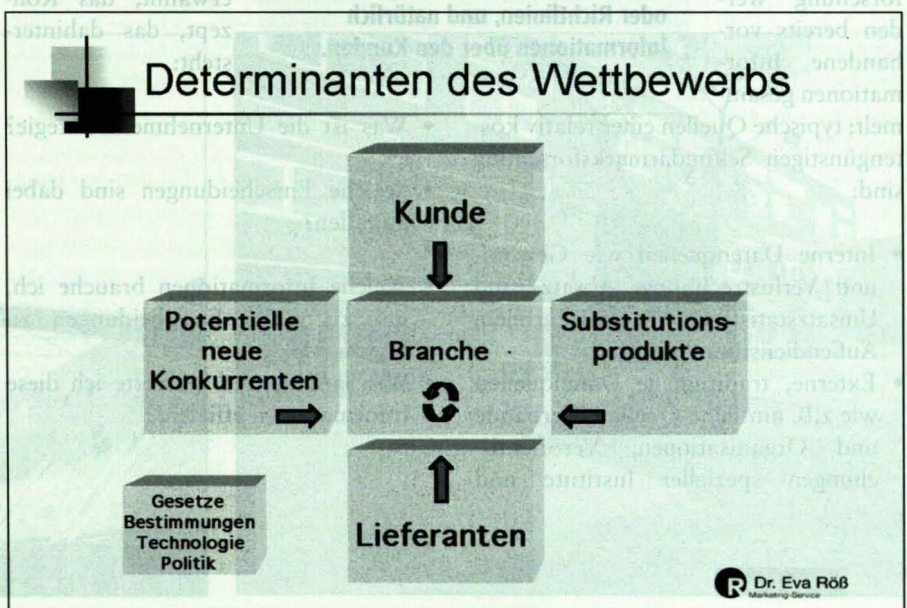


Abb. 1: Determinanten des Wettbewerbs⁶

- Wer ist mein Kunde? Was, wann und wie viel kauft er?
- Was kauft mein Kunde eigentlich bei mir, das heißt welchen Nutzen zieht er aus der Anwendung der erworbenen Leistung? Welche Anforderungen und Wünsche hat er bezüglich seines Nutzens?
- Warum sollte der Kunde bei mir einkaufen und nicht beim Mitbewerber? Was mache ich aus Kundensicht besser?
- Ist mein Kunde zufrieden? Warum ist er zufrieden? Warum ist er nicht zufrieden?
- Warum sollte der Kunde dauerhaft bei mir bleiben?

Ein Unternehmen hat nun zwei grundlegende Möglichkeiten, die angesprochenen Informationen zu erhalten: Im Rahmen der Sekundärmarktforschung werden bereits vorhandene Informationen gesammelt; typische Quellen einer relativ kostengünstigen Sekundärmarktforschung sind:

- Interne Datenquellen wie Gewinn- und Verlustrechnung, Absatz- und Umsatzstatistiken, Kundenkarteien, Außendienstberichte etc.
- Externe, traditionelle Datenquellen wie z.B. amtliche Quellen, Verbände und Organisationen, Veröffentlichungen spezieller Institute und

Information über potentielle neue Mitbewerber der eigenen Branche, die vielleicht heute zwar noch nicht im lokalen Markt vertreten sind, aber den Markteintritt planen.

Informationen über Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handels, wie technologische Entwicklungen, Veränderungen von Gesetzen oder Richtlinien, und natürlich Informationen über den Kunden.

Marktforschungsunternehmen, Wirtschaftspresse, Fachzeitschriften, Bücher oder Firmenveröffentlichungen.

- Externe neuere Datenquellen wie z.B. digitale Datenbanken, Informationsbroker und, sehr breit nutzbar, das Medium Internet.

Die zweite Möglichkeit der Marktforschung besteht darin, Primärmarktforschung zu betreiben, d.h. Informationen zu sammeln, die speziell für das eigene Unternehmen und die eigene Problemstellung erhoben werden. Klassische Instrumente sind dabei die Befragung, die Beobachtung oder das Experiment.

Das wesentliche Kriterium einer erfolgreichen Marktbeobachtung ist aber nicht die Frage des eingesetzten Instrumentariums oder der Umfang der aufgebrachten finanziellen Mittel. Entscheidend ist, wie schon erwähnt, das Konzept, das dahintersteht:

- Was ist die Unternehmensstrategie?
- Welche Entscheidungen sind dabei zu fällen?
- Welche Informationen brauche ich, um zu guten Entscheidungen zu kommen?
- Wie sammle und verwerte ich diese Informationen effizient?

Die wichtigste Frage der Marktforschung ist nicht die Frage der finanziellen Möglichkeiten; entscheidend ist ein systematisches Konzept der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -nutzung. Das heißt, das Unternehmen

Eine aufwändige Marktforschung bleibt völlig nutzlos, wenn die damit gesammelten Daten Information bleiben und nicht zu unternehmerischen Entscheidungen genutzt werden.

Das Ziel des Strategen ist nicht zu wissen, sondern klug zu handeln!

Die Marktforschung ist ein Instrument, das entweder in hauseigenen Marktforschungsabteilungen oder in Zusammenarbeit mit externen Leistungserbringern eingesetzt werden kann. Die Marktforschung ist ein Instrument, das entweder in hauseigenen Marktforschungsabteilungen oder in Zusammenarbeit mit externen Leistungserbringern eingesetzt werden kann. Die Marktforschung ist ein Instrument, das entweder in hauseigenen Marktforschungsabteilungen oder in Zusammenarbeit mit externen Leistungserbringern eingesetzt werden kann.

¹ Als Information gelten dabei Nachrichten oder Daten, die für den Empfänger neu, also bisher unbekannt sind. Vgl. Berekhoven, Ludwig; Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag 1991, S. 15

² Ebenda, S. 16

³ Hammann, Peter; Marktforschung, 2. Auflage, Stuttgart, Fischer Verlag, 1990, S. 24

⁴ vgl. o.V., Marktforschung gewinnt im Mittelstand an Bedeutung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.12.99

⁵ vgl. u.a. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm; Marketing-Management; Poeschl Verlag, Stuttgart, 1992

⁶ in Anlehnung an Porter, M., Wettbewerbsstrategie, 9. Auflage, Campus, 1997