



Geplatze Idee: Das Risiko, dass neue Produkte als Flop verpuffen, ist relativ hoch. Vor der Markteinführung sollten also Unternehmen auf Basis von Marktforschung besser die Bedürfnisse von Kunden ermitteln. Innovationen gelten zwar als Garanten für Unternehmenserfolg, allerdings kostet die Entwicklung oft mehrere Millionen Euro. Neue Industriegüter zählen zu besonders riskanten Investments mit einer Flop-Rate von bis zu 90 Prozent, ergab die Studie „Industrial Gemba“. Das Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) warnt: Wer an den Bedürfnissen der Kunden vorbei entwickle, verschwende Ressourcen wie Zeit und Geld, aber auch die Nerven von Fach- und Führungskräften.



Reduziertes Flop-Risiko

Marktforschung kann Unternehmen helfen, Unsicherheiten auszuräumen und dadurch Fehlinvestitionen zu verhindern. Sie dient durch Wettbewerbsanalysen als Frühwarnsystem.

Das Automobilpionier Henry Ford zugeschriebene Zitat „Hätte ich die Leute gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere und belastbarere Pferde“ verdeutlicht ganz gut die Leistungsfähigkeit der Marktforschung, aber auch ihre Grenzen. Einerseits sollte sich ein Unternehmen, egal ob im B2B- oder B2C-Geschäft, dafür interessieren, was die Kunden möchten. Andererseits wissen es die Kunden manchmal selber nicht. Marktforschung kann nur in sehr begrenztem Umfang kreativ sein. Sie vermag es kaum, Neues zu erfinden. Dazu bedarf es des kundigen Unternehmers, des innovativen Erfinders. Marktforschung vermag es hingegen gut, Bedürfnisse und Nöte von Unternehmen und Menschen zu analysieren. Mit dieser Grundlage können fundiert Marktpotenziale ermittelt werden. Im Beispiel von Henry Ford besteht ein Bedürfnis nach einer schnelleren, zuverlässigeren Fortbewegung.

„Die beste Innovation hilft wenig, wenn sie nicht auf Bedürfnisse und damit auf Nachfrage trifft.“

In der Marktforschung bedarf es eines systematischen Prozesses

Die beste Innovation hilft wenig, wenn sie nicht auf Bedürfnisse und damit letztlich auf Nachfrage trifft. Kennt ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner aktuellen oder zukünftigen Kunden, kann es seine Produkte gezielt auf diese ausrichten. Unsere Welt ist jedoch dynamisch; Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und Produkthanforderungen können sich schnell ändern. Daher bedarf es in der Marktforschung eines systematischen Prozesses. Nur dieser erlaubt es, Veränderungen zu identifizieren, darauf zu reagieren und die Marktforschungsergebnisse zu aktualisieren.

Im Wesentlichen hilft Marktforschung, Unsicherheit zu reduzieren und damit das Risiko von Fehlinvestitionen zu verringern. Sie schafft es über verschiedene Instrumente, insbesondere die schon erwähnten Bedürfnisse der Kunden besser offenzulegen.

Als anschauliches Beispiel sei hier auf gewerbliche Spülmaschinen geschaut. Im europäischen B2B-Markt werden solche Geräte mit Blick auf die Bedürfnisse von Gastronomen

speziell mit Versprechen zu Effizienz, Zeit- und Kostenersparnis vermarktet. Doch die identische Spülmaschine wird sich in einem der BRICS-Staaten wie Brasilien oder Südafrika nur schwierig über diese Argumente verkaufen lassen. Denn die Personalkosten für eine Spülkraft liegen dort weit unter denen einer Spülmaschine. Dann ist die Marktforschung heranzuziehen, um in BRICS-Ländern andere Bedürfnisse zu identifizieren, welche die Gewerbespülmaschine erfüllen soll.

Im konkreten Fall äußerten die Gastronomen gehobener Gastbetriebe als ihr zentrales Bedürfnis bei Spülmaschinen die Hygiene. Eine Vermarktung der identischen Geräte ist also erfolgversprechender, wenn Kundenbedürfnisse angesprochen werden, die landesspezifisch durch die Marktforschung identifiziert wurden – in einem Land die Effizienz, im anderen Land die Hygiene als zentrales Verkaufsargument.

Anforderungen verschieben sich mit dem technischen Fortschritt

Das Risiko des Flops wird deutlich reduziert. Auch im eigenen Wirtschaftsraum hilft Marktforschung, um bei gewerblichen Spülmaschinen up to date zu bleiben. Kundenbedürfnisse entwickeln sich schließlich weiter – nicht zuletzt aufgrund neuer technischer Möglichkeiten. Während vor nicht allzu langer Zeit die gewerbliche Spülmaschine im Restaurant schnell und sauber spülen musste, wird dies schon bald nicht mehr ausreichend sein. Der Gastronom erwartet eine intelligente, smarte Spülmaschine. Anforderungen und Leistungen verschieben sich mit dem technischen Fortschritt; beispielsweise hin zu ergänzenden Informations- und Service-Leistungen. Die Marktforschung kann dem Unternehmer solche Entwicklungen aufzeigen, in konkrete Leistungen umsetzen muss er sie jedoch selber.

Neben der geschilderten, wichtigsten Funktion der Unsicherheitsreduktion zur Vermeidung von Flops und zur Steigerung von Erfolg hat die Marktforschung zahlreiche sekundäre Funktionen. Dazu gehört die Frühwarnung, etwa

durch eine kontinuierliche Marktbeobachtung und die im B2B-Bereich beliebte Wettbewerbsanalyse. Die Daten dafür kommen zumeist aus der Marktforschung, wenngleich dies im Unternehmen vielleicht gar nicht so genannt wird.

Mit dem Schaffen einer breiten Informationsbasis dient die Marktforschung im B2B-Geschäft zweifelsohne auch der Förderung von Innovationen. Häufig zum Einsatz kommen hier qualitative Interviews mit Key Accounts und Branchenexperten. Bei vielen Unternehmen hat sich in diesem Zusammenhang der Lead-User-Ansatz als fruchtbar erwiesen. Um sicherzustellen, dass die Produktideen den Bedürfnissen eines professionellen Anwenders entsprechen, ergibt es Sinn, diesen auf unterschiedlichen Stufen des Produktentwicklungsprozesses mit einzubeziehen, wie dies der amerikanische Technologiekonzern 3M praktiziert.

Gelegentlich stellt sich die Frage, ob die klassische Marktforschung überhaupt noch benötigt wird angesichts großer Datenmengen, die scheinbar automatisch an den digitalen Schnittstellen des Unternehmens anfallen. Die Schlagworte Big Data und Data Analytics gehören zu den Trend-Themen der vergangenen Jahre. Sie werden es angesichts der fortschreitenden Digitalisierung der Geschäftsmodelle in B2B- wie B2C-Branchen auch bleiben.

Entscheidungsverhalten von Kunden im B2B-Bereich oft komplexer

Die Erwartungen der Unternehmen sind hoch, möchte man doch mithilfe eines geeigneten Algorithmus das Verhalten der Kunden vorhersagen. Gibt es schon echte Verhaltensdaten seitens der Kunden, dann kann diese Erwartung auch erfüllt werden. Schwieriger wird es, wenn das Entscheidungsverhalten der Kunden komplex ist, wie oft im B2B-Bereich. Hier wird das Verhalten von vielen Variablen beeinflusst. Vor allem, wenn es darum geht, Bedürfnisse aufzudecken, derer sich die Kunden selber noch nicht bewusst sind.

Industriegüter werden häufig routiniert benutzt. Schwachstellen fallen zwar auf, können aber häufig nicht verbalisiert werden oder gelangen durch komplexe Kommunikationswege



Geld und Zeit wollen Gastronomen in Europa mit Profi-Spülmaschinen sparen, auf der Südhalbkugel ist Hygiene zentrales Thema.

nicht zu den Entscheidern im Unternehmen. Nach der aktuellen Studie „Industrial Gemba 2019“ liegt die Flop-Rate für neue Industriegüter zwischen 30 und 95 Prozent.

Häufig sind es die kleinen Dinge, die über den Erfolg am Markt und die Weiterempfehlung bestimmen: ob nun der Knopf an der falschen Stelle, die lange Ladezeit des Akkus oder die Fehleranfälligkeit des Sensors durch Staubpartikel. An diesen Stellen schafft es die Marktforschung über Interviews oder teilnehmende Beobachtungen, Bedürfnisse aufzudecken, die sich bei der Nutzung der neuen Maschine zeigen. Solche Ergebnisse bringen Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil. Womit sich der Kreis zum Anfang dieses Beitrags schließt: Marktforschung vermag es vielleicht nicht, besonders kreativ zu sein. Sie vermag es aber sehr wohl, die unternehmerische Kreativität zu befeuern und Entwicklungspotenziale offenzulegen.



Marktforschung



Heidig, W., Dobbstein, T.: Quick Guide Marktforschung im Mittelstand, Wiesbaden 2021

www.springerprofessional.de/link/19200244

Keller, B., Klein, H.-W., Wachenfeld-Schell, A., Wirth, T.: Marktforschung für die Smart Data World, Wiesbaden 2020

www.springerprofessional.de/link/17674764



Wibke Heidig (Foto oben) ist als Professorin an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen und als Beraterin für Markenführung und Employer Branding tätig.

Thomas Dobbstein (Foto unten) lehrt als Professor an der Dualen Hochschule in Ravensburg und ist Inhaber des Marktforschungsinstituts „Customer Research 42“.

