

# Was kann strategische Marktforschung heute leisten?

*Bringt Marktforschung echte Erkenntnisgewinne oder liefert sie Trivialitäten?  
Technomarketing-Antworten zu einer spannenden Frage.*

## **Kundennähe und Marktkenntnis machen Unternehmen signifikant erfolgreicher.**

Unbestritten ist, dass differenziertes, tiefes Wissen über Kunden und Märkte der Schlüssel zum Unternehmenserfolg schlechthin ist.

Jim Collins, ein renommierter Forscher über langfristigen Unternehmenserfolg, hat **empirische Kreativität** als einen der drei wichtigsten Faktoren für **langfristigen Unternehmenserfolg** herausgearbeitet. Damit bezeichnet er die fanatische **Suche nach empirischen Informationen**, um kreative Ideen zu generieren und Entscheidungen und Aktivitäten abzusichern.

## **Harte Fakten sowohl als notwendige Basis von Kreativität als auch zur Risikominimierung.**

Collins und andere Forscher zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen in ihren Entscheidungen **Intuition** mit einem Höchstmaß **an objektivierter Information** und Rationalität verknüpfen. Sie gehen davon aus, dass erst auf Basis "**empirischer Intelligenz**" Intuition besonders **positiv** wirksam werden kann.

## **Vermeidung von Selbstgewissheit: Wir wissen ohnedies alles.**

Collins zeigt auch sehr genau, dass die langfristig erfolgreichen Unternehmen durch eine nahezu paranoide Sucht nach Information und Objektivierung ihre Risiken signifikant reduzieren.

Diese Unternehmen sind, was externes Marketing Research betrifft, selbstbewusste Auftraggeber; sie ergänzen nicht nur ihre exzellente interne Information über Kunden und Märkte, sondern ihre eigenen Ansichten und kontrollieren auch ihr "Bauchgefühl".

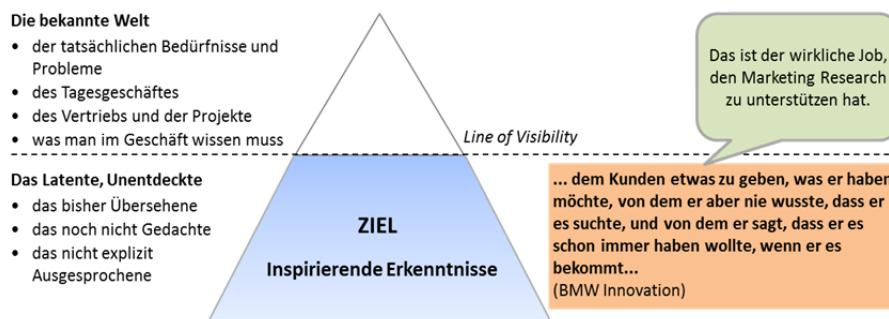
---

<sup>1</sup> Begriff "**Marketing Research**" wird als Überbegriff für das gesamte Spektrum von Kunden / Markt / Technologie und Wettbewerbsforschung verwendet. Unter Industriegüter (bzw. B-to-B) werden sowohl Investitionsgüter als auch technische Gebrauchsgüter, High-Tech etc. verstanden, die an Organisationen (Unternehmen) gehen.

**Erfolgreiche Unternehmen suchen nach Erkenntnis – strategische Marktforschung auch.**

Probleme der Kunden zu entdecken und Bedürfnisse aufzuspüren, sind klare Ziele für externe Industriemarktforschung. Top-Unternehmen gehen in ihrem Anspruch jedoch einen Schritt weiter: Sie streben **Erkenntnisse über latente Probleme und Bedürfnisse an**. Nur über bestehende "Probleme" von Kunden Bescheid zu wissen, reicht da nicht mehr. Es geht um die Entdeckung von "Kundenproblemen", die sie selbst noch gar nicht kennen – für die es aber Lösungen geben kann.

**Anbieter müssen daher Information über latente Probleme gewinnen, um an der Spitze zu bleiben oder Themen und Innovationen zu setzen.**



## *Wofür und warum setzen erfolgreiche Unternehmen professionelles externes Marketing Research ein?*

### **1. Marktforschung wird über den gesamten Produktlebenszyklus und über die gesamte Kundenbeziehung eingesetzt**

Klassischerweise begleitet Marktforschung bereits die ersten Schritte der Produkt-, Verfahrens- oder Projektentwicklung mit Potenzialanalysen, Bedürfnis- und Kundennutzenanalysen, Technologieanalysen bis hin zu Wettbewerb, Pricing und Vertrieb etc. Es geht um die Abklärung von neuen Märkten (Regionen) genauso wie um die Analyse von Kundenzufriedenheit. Es sind eine Vielfalt von Themen, die mit Industriegüter-Marktforschung verbunden sind: Kunden, Märkte, Wettbewerb, Technologie und Entscheidungsprozesse von Kunden.

### **2. Neutrale Positionsbestimmung und Objektivierung der eigenen Einschätzungen**

#### **Vermeidung von gefährlichen Wahrnehmungsfiltren**

Besonders erfolgreiche Unternehmen wissen um die "Tücken" des eigenen Erfolgs. Es entstehen mächtige unbewusste Filter der Wahrnehmung, die schleichend zu massiven Fehlbeurteilungen führen können. Marktanalysen für Industriegüter und High-Tech helfen diese "Filter" zu vermeiden.

#### **Markt als Schiedsrichter bei unterschiedlichen Optionen**

Oft gibt es verschiedene Optionen, die Unternehmen wählen können. Meist ist jede sogar begründbar. Externe "Objektivierung durch den Markt" kann hier einen extremen "Effizienzbeitrag" leisten.

### 3. Rechtzeitige kosteneffiziente Entscheidungsinformation

Zeitgerechte belastbare Information für Entscheidungen bedeutet massive Ersparnis, Wettbewerbsvorteile und Risikoreduktion, scheitert jedoch oft an mangelnden "zeitlichen" Kapazitäten. Top-Unternehmen wissen genau, was Fehlschläge bei Innovationen, Diversifikationen oder dem Eintritt in neue Märkte kosten.

Neutrale zeitgerechte Information ist auch für Strategieprojekte, wie für Businesspläne oder für M&A-Projekte (Due Diligence) unverzichtbar.

### 4. Zusätzliche Entdeckung von Kundenbedürfnissen und Marktchancen: Grenzen des Erkennens überwinden – Neues entdecken

Erfolgreiche Unternehmen sind im Marktbereich sehr professionell. F&E, Vertrieb, Projektentwickler wissen hervorragend über Kunden, Märkte und Technologien Bescheid.

Eigentümern oder dem Top-Management ist bewusst, dass es am Ende des Tages trotz aller Kundennähe auch "Grenzen der Informationen und des Erkennens" gibt: Sie erfahren von Kunden oft nicht mehr als man schon vermutet hat.

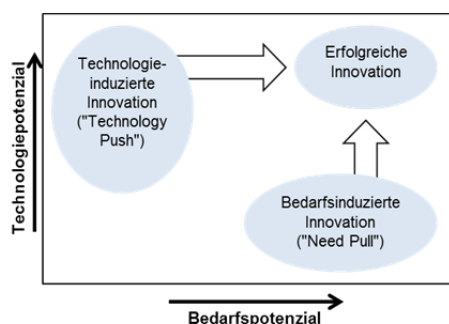
#### Die Gründe dafür klingen banal, sind aber psychologisch knochenhart:

- Die Realität ist, dass Sie von Kunden meist nur Bedürfnisse und Probleme erfahren, die der Kunde selbst kennt oder momentan erwünscht sind. Verhaltensökonomern sprechen hier vom WYSIATI-Effekt: "What you see is all there is".
- Es ist nicht einfach, zu den latenten originären Themen vorzustoßen. Denn: Die Kunden wissen um ihre latenten Probleme schlicht oft auch nicht Bescheid und sind mit zweitbesten Lösungen zufrieden.

#### "Erkenntnisgewinn" als Königsdisziplin von Marktforschungsprojekten – Nutzen externer Dienstleister besonders groß

Ist der Vorstoß zu latenten Problemen das Ziel, z.B. wenn es um Innovationen geht, leisten externe Research-Dienstleister besonders wertvolle Dienste.

### 5. Umsetzungsturbo für disruptive Innovationen. Das revolutionäre Neue erfolgreich in die Welt bringen



Entdeckung der latenten Möglichkeiten ist die eine Seite, das, was man als "Need Pull" bezeichnen kann. Die andere Seite – mindestens so oft – ist zu klären, ob und unter welchen Bedingungen eine neue Idee oder gar eine disruptive Innovation am besten zum "Fliegen" gebracht werden kann (Thema "Technology Push"). Hier geht es darum, das Neue in die Welt zu bringen. Hier hilft Marketing Research abzuklären, wie und mit welchen Kunden unter welchen Bedingungen dies am besten gelingen könnte.

## 6. Bereitstellung von quantitativen Methoden und Know-how: Die Zukunft liegt im "evidenzbasierten Marketing" – wie man aus der Fülle der Daten Entscheidungsinformation gewinnt

Auch im B-to-B-Geschäft geht es immer öfter um die Bereitstellung von **quantitativen Methoden** und um sehr spezielle **Analysen**. Typisch sind hier etwa komplexere ökonometrische oder multivariate Analysen, verhaltensökonomische Experimente und Simulationen, etwa für Pricing oder Strategieprojekte.

Top-Unternehmen setzen heute auf der Marktseite (Pricing, Vertrieb, Kundenbewertung, Forecast) außergewöhnliche Standards in quantitativer Analyse.

Zwei Erkenntnisse setzen sich hier durch:

- Kunden und Märkte sind "berechenbar". Es lässt sich vieles mit großer Präzision analysieren und entscheiden.
- Simulationen und Experimente sind weitaus billiger als realer Versuch und Irrtum.

Auch die Auswertung der ungeheuren Information, die heute bei Unternehmen vorliegt (Big Data, Smart Data) gehören zum Marketing Research.

## 7. Überwindung der Distanz: Zusätzliche Sicherung von Kundennähe

Der Verlust der "Kundennähe" ist nach H. Simon eine besonders gefährliche latente Gefahr von wachsenden oder sehr großen Unternehmen, im globalen Geschäft, in unterschiedlichen Märkten und Kulturen. Qualifizierte Marktforschung kann hier einen zusätzlichen Beitrag zum Schließen von "Lücken" als auch zum gegenseitigen Verständnis (lokale Organisation, Zentrale) bieten.

## *Müssen wir es eigentlich nicht selbst wissen?*

### Selbstverständlich

Natürlich muss ein Unternehmen wissen, was es wissen muss. Das bestmögliche operative interne "Wissen" über Kunden und Märkte ist gerade gut genug.

Aber es gibt Grenzen des Zuganges zur Kundenwelt, es gibt mächtige Wahrnehmungsfilter (Objektivität), aber auch Grenzen der Kapazitäten und eigene Methoden.

Tatsächlich zeigt unsere Erfahrung: Je ambitionierter und professioneller die Informationsbasis eines Auftraggebers, desto besser ist es für externes Marketing Research, desto spannendere Projekte des Erkenntnisgewinnes sind möglich.

## *Klare Antworten*

- "Marktforschung" oder "Marketing Research" sind sehr globale Begriffe für vielfältige Aufgaben. Im Grunde geht es immer um Kunden, Märkte und Wettbewerb.
- Marketing Research im B-to-B- und Industriebereich hat wenig oder nichts mit dem zu tun, was üblicherweise mit Marktforschung (oder Umfrageforschung) im Konsumbereich (auch negativ) assoziiert wird.
- "Enge Kundenbeziehungen" oder präzise Anforderungen, wie etwa im Anlagenbau, Maschinenbau aber auch in der Prozesstechnik etc., machen Marketing Research nicht obsolet. Externes Marketing Research ist kein Ersatz für eigenständiges Kunden- und Markt-Know-how der Unternehmen, sondern eine wesentliche Ergänzung.
- Marketing Research kann nachweislich neue (kreative) Erkenntnisse und mehr Sicherheit bei Entscheidungen liefern.
- Marktforschung kann zum Erfolg von disruptiven Innovationen beitragen.
- Der Erfolg eines Research-Projektes steht und fällt mit einer klaren Projektzielsetzung.
- Marketing Research-Projekte sind Investitionsprojekte in die Zukunft.
- Marktforschung ist nicht unfehlbar. Aufmerksame, handwerklich erstklassige Marktforschung kann jedoch erheblich Marktrisiken reduzieren und vor allem "Zukunftschancen" wahren.
- Marketing Research kann mehr, wenn man die Research-Spezialisten fordert.

### **Literatur:**

Jim Collins / Morten T. Hansen: "Oben bleiben. Immer"; Campus 2012 und in nachfolgenden Arbeiten;

Hermann Simon: "Hidden Champions"; Campus 2012 und in nachfolgenden Untersuchungen;

### **Weitere Technomarketing-Beiträge zum Thema**

- Checkliste Marktforschungsprojekte: Wie Sie bessere Informationen und Ergebnisse erhalten.
- Fallen der Wahrnehmung: Wie Organisationen und Menschen "ticken", wie sie entscheiden und warum sich Objektivierung lohnt.
- TCI: Total Customer Immersion: Wie Sie erfahren, was Ihre Organisation wirklich über Kunden und Märkte weiß und wie Sie Ihre Organisation komplett auf Märkte ausrichten.



## *Kontakt*

Technomarketing Beratungsgesellschaft mbH

Fuchsthallergasse 10

A-1090 Wien

Telefon: +43-1-317 66 52

Email: [s.paar@technomarketing.at](mailto:s.paar@technomarketing.at)

# Technomarketing in Stichworten

## *Über 25 Jahre High-end-Markt- & Wettbewerbsforschung für Top-Kunden*

Technomarketing beschäftigt sich seit 1984 mit Industrie- und B-to-B-Märkten weltweit.

**Core-Themen:** Märkte, Kundennutzen unserer Kunden, Technologien und Wettbewerb.

## *Spezialist für inspirierende und belastbare Entscheidungs-information – was den Unterschied macht*

- **Weltweites Analystennetz: Wir sind dort, wo Ihre Kunden sind und Entscheidungen fallen**  
Technomarketing bearbeitet Fragen und Aufgabenstellungen seiner Kunden mit einem weltweiten Analystennetzwerk. Für direkte Analysen und Gespräche vor Ort.
- **Technomarketing-Analysten: Technik- und Branchen-Know-how mit kreativem, unternehmerischem Blick**  
Technomarketing-Analysten bringen in Marketing Research-Projekten die notwendige Technologie- und Branchenkompetenz mit, um Ihre Überlegungen zu verstehen und für Ihre Kunden und Sie erstklassige Gesprächspartner zu sein.
- **Vielfalt der Unternehmens- und Branchenzugänge – Vorteile für unsere Auftraggeber**  
Technomarketing bearbeitet mit den spezialisierten globalen Branchenteams eine Vielfalt von Branchen- und Industriegesegmenen. Wir können damit qualifiziert in verschiedenen Segmenten für unsere Kunden arbeiten.

## *Breites Methodenspektrum für Erkenntnisgewinn und empirische Kreativität*

Technomarketing kann auf ein äußerst breites Spektrum an Methoden des effizienten Marketing Research zurückgreifen. Wir wissen, was praxistauglich ist. Im Prinzip sind es drei große

**"Methodencluster":**

- **Explorative qualitative Methoden: Die hohe Kunst der Beobachtung und des Dialogs mit Marktpartnern**
- **Quantitative Methoden: Kunden, Märkte und Konzepte präzise analysierbar und berechenbar machen**  
Technomarketing beherrscht ein hochentwickeltes Spektrum von mathematisch-statistischen sowie experimentellen Methoden des Marketing Research.

Unsere Klassiker sind:

- Analyse von bestehenden Kundendaten (Data Mining, Kundenprofilierung)
- Conjoint-Analyse & Choice Modelling
- Strategie-, Markt- und Businesssimulationen und Forecasts sowie Gamification
- Online Questionnaires und Online-Analytik
- **Experimentelle Marktforschung und Verhaltensökonomie**
  - **Experimentelle Marktforschung:** Mit experimenteller Marktforschung ist es möglich, viele Entscheidungsfragen vorab zu klären. Das ist allemal billiger als teure "Real-experimente".
  - **Verhaltensökonomie – Alles ist Verhalten**

Mitunter wirft das aktuelle oder zukünftige Kundenverhalten große Rätsel auf. Antworten darauf gibt sehr oft die Verhaltensökonomie.

## *Technomarketing - Ausrichtung auf Technologien & Branchen*

Technomarketing hat seine Arbeit auf verschiedene Technologien und Branchen ausgerichtet. So auch die Marktforschung.

**Exemplarisch gibt es Schwerpunkte in folgenden Bereichen:**

- Marktforschung für Maschinen, Anlagenbau und Prozessindustrie
- Marktforschung für Elektrotechnik und industrielle Elektronik
- Marktforschung für IT & Kommunikationstechnik
- Marktforschung für Automatisierung und Prozessleittechnik
- Marktforschung für Werkstoffe und Halbzeuge
- Marktforschung für Chemie und Life Science
- Marktforschung für Industrieservices und Dienstleistungen
- Marktforschung für Energie- und Umwelttechnik
- Marktforschung für Baustoffe und Baunebengewerbe
- Marktforschung für industrielle und öffentliche Infrastruktur

Die Breite der Segmente decken wir in der "Tiefe" mit spezialisierten, weltweit operierenden Teams ab. Dabei geht es wiederum nicht nur um Branchen, sondern um eine Vielfalt von "Marketing Research-Aufgaben". Mit der Branchen-/Segmentausrichtung können wir für einen Auftraggeber (z.B. aus Automatisierung) verschiedene Branchen und Segmente qualifiziert bearbeiten.

**Jedoch: Gleichgültig wie die Themen im konkreten Fall lauten: Unser Fokus liegt immer bei Ihren bestehenden oder potenzielle Kunden.**

**Wir beschäftigen uns mit den Bedürfnissen, dem Verhalten und den Entscheidungsprozessen dieser Kunden, sowie dem Einsatz von Technologien und Produkten oder Leistungen bei Ihren Kunden.**