

René Roleff

Marketing für die Marktforschung



Roleff
Marketing für die Marktforschung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

René Roleff

Marketing für die Marktforschung

Gestaltungsempfehlungen für eine
markt- und managementorientierte
Beratungsdienstleistung

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Frank Wimmer

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Roleff, René:

Marketing für die Marktforschung : Gestaltungsempfehlungen für eine markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung / René Roleff.

Mit einem Geleitw. von Frank Wimmer. - 1. Aufl..

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2001

ISBN 978-3-8244-7403-5

ISBN 978-3-322-90500-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90500-0

1. Auflage Mai 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Ute Wrasmann / Gereon Roeseling

Der Gabler Verlag und der Deutsche Universitäts-Verlag sind Unternehmen der
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de
www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyethylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Für Vicky

Geleitwort

Produkte, die so viele einzigartige Vorteile bieten, daß sie sich von selbst verkaufen, sind für Unternehmen ein Glücksfall, der außerordentlich selten eintritt. Im Regelfall bedarf es einer wohl überlegten Produkt- und Marketingkonzeption, die erst aus einer sorgfältigen Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation heraus entwickelt werden kann. Marktforschung bildet für die Gestaltung und Vermarktung erfolgreicher Produkte eine wettbewerbsentscheidende Voraussetzung. Das gilt in besonderem Maße für das Konsumgütermarketing der Markenartikelindustrie. Mit ihren Informationen über Meinungen und Reaktionen von Konsumenten stellt hier die Marktforschung dem Produktmanagement zentrale Entscheidungsgrundlagen für das Produktmarketing bereit.

Der Wert von Marktforschungsdaten ist allerdings schwer abzuschätzen und wird in der Praxis oft unterschätzt. Aus Sicht der betrieblichen Marktforschung wirft dies spezifische Marketingprobleme auf: Ihr (interner) Kunde ist das Produktmanagement, dessen objektiven Informations- und subjektiven Entscheidungsunterstützungsbedarf es zu treffen gilt. Zum Nachteil des Unternehmens gelingt das methoden- und zahlenverliebten Spezialisten unter den Marktforschern weniger gut als beispielsweise dem Typus des "Marketingberaters" im Unternehmen. Er bietet seinen Kunden aus dem Produktmanagement proaktiv auch Ergebnisse und Empfehlungen an, die so vielleicht gar nicht nachgefragt wurden, aber die Position von Produkten und Unternehmen im Markt verbessern können.

Beim "Marketing für die Marktforschung" geht es also um den Abgleich von Informationsnachfrage und -angeboten im Unternehmen, um die Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und betrieblicher Marktforschung (sowie Marktforschungsinstituten), um Managementanpassungs- und -beeinflussungsaufgaben der Marktforschung, Qualitäts- und Zufriedenheitsbeurteilung von Marktforschungsdienstleistungen, etc. Herr Roleff hat dazu ausführliche Interviews mit Marktforschern und Produktmanagern in Markenartikel-Unternehmen geführt. Unter Rückgriff auf Aspekte des internen Marketings, des Beziehungsmanagements, der Kundenzufriedenheits- und der Organisationsforschung stellt er theoretische Grundlagen zur Ausgestaltung der Marktforschung als markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung bereit. Die im Rahmen eines Forschungsprojekts am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Bamberg entstandene Dissertation bereichert den Stand der Wissenschaft zum Thema "Marktforschung und Marketing". Es ist ihr zu wünschen, daß sie auch in der Praxis Wirkung entfaltet.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, daß Marktforschung eine wichtige Rolle im unternehmerischen Entscheidungsprozeß - speziell im produktorientierten Marketing-Management der Konsumgüterindustrie - einnehmen kann und sollte. Der Marktforschung kommt dabei die Aufgabe zu, das Management im Hinblick auf seine Informations- und Servicebedarfe zu unterstützen und dabei gleichsam methodisch wie auch inhaltlich beratend tätig zu sein.

In der Praxis begegnet betrieblichen und Instituts-Marktforschern jedoch das Problem, daß man ihnen auf Seiten des Managements in dieser Hinsicht zwar meist eine methodisch-fachliche, jedoch nur selten auch eine echte marketing-inhaltliche Beratungskompetenz zugesteht. Dies kann natürlich verschiedene, z.T. durchaus begründete Ursachen haben, die sich letztlich aber alle auf das *Selbstverständnis* bei Marktforschern und das *Fremdverständnis* über die gleichen bei Managern zurückführen lassen. In einem allgemeineren Kontext formulierte Seneca der Jüngere, der stets um eine konkrete Lebensbewältigung mittels praktischer Philosophie bemüht war, bereits vor knapp zweitausend Jahren entsprechend:

*„Inspicere autem debemus primum nosmet ipsos,
deinde ea quae aggrediemur negotia,
deinde eos quorum causa aut cum quibus.“¹*

Da der angesprochene Problembereich zwischen Nachfragern (Managern) und Anbietern von Marktforschungsleistungen (Marktforschern) in der bisherigen Fachdiskussion trotz seiner offensichtlichen Bedeutung für die Praxis noch nicht umfassend reflektiert worden ist und vor allem noch nicht zur Entwicklung eines geeigneten Lösungskonzepts geführt hat, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit aus einer empirischen wie aus einer primär marketingtheoretischen Perspektive heraus entsprechend mit den „Grundüberlegungen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung“. Hiermit soll letztlich auch in der Praxis jenes Selbst- und Fremdverständnis von Marktforschung verstärkt in einen sinnvollen und nutzbringenden Einklang gebracht werden.

Das vorliegende Werk ist als Dissertation während meiner vierjährigen Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Bamberg entstanden. Obwohl ich meine heutige Frau Vicky (leider) erst zur Hälfte meines „fränkischen Lebensabschnitts“ kennengelernt habe, gebührt ihr, von all den Leuten, die mir während meiner

¹ Lat. für: „Gründlich prüfen müssen wir zuerst uns selbst, dann die Aufgaben, die wir übernehmen, und dann die Menschen, derentwegen oder mit denen wir das tun“ (Seneca d.J., „De Tranquillitate Animi“, VI.1).

Promotionszeit zur Seite gestanden haben, mit Abstand mein größter Dank. Allein die Tatsache, sich mit einem mitten in seinen Promotionswirren steckenden Doktoranden ernsthaft „einzulassen“ und ihn dann - zwischenzeitlich zwar mit beendetem Manuskript, aber immer noch nicht endgültig begutachtetem Werk - sogar noch zu heiraten, zeugt von ihrem großen „Mut“. Hat sie doch die ganzen Jahre die für einen Doktoranden üblichen Stimmungsschwankungen aufgrund einerseits auftretender Geistesblitze und letztlich erfolgreicher Beendigung einzelner Kapitel sowie andererseits starker zeitlicher und mitunter auch nervlicher Beanspruchung und gelegentlich partout nicht gelingen wollender Abschnitte geradezu stoisch ertragen. Sie hat mich während dieser Zeit in vielerlei Hinsicht bemerkenswert unterstützt. Vielen Dank dafür, liebe Vicky!

Auch möchte ich meinen Eltern danken, daß sie mir das für diese Promotion benötigte betriebswirtschaftliche Universitätsstudium ermöglicht und mich zudem im gesamten letzten Jahrzehnt eben bei Studium und Promotion immer wieder ermuntert und motiviert haben. Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Frank Wimmer, schulde ich in akademisch-fachlicher wie auch in persönlich-menschlicher Hinsicht großen Dank für seine Unterstützung während der letzten Jahre. Unsere Zusammenarbeit kann dabei durchaus als „dialektisch“ bezeichnet werden (und ich war sicherlich nicht sein „einfachster“ Mitarbeiter am Lehrstuhl). Dennoch habe ich seine sympathische Art sowie die gute und offene Atmosphäre am Lehrstuhl stets genossen. Ebenso danke ich aus der Riege der Professoren Herrn Prof. Dr. Johann Engelhard für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens.

Des weiteren möchte ich mich namentlich noch für die stets motivierende und herzliche Unterstützung meiner ehemaligen Kollegin Frau Sieglinde Blenk vom Sekretariat des Lehrstuhls in Bamberg sowie für die aufmunternde und auch inhaltliche „Endspurtunterstützung“ meiner neuen Kollegen aus der Internationalen Marktforschung der HENKEL KGAA in Düsseldorf, Herrn Dr. Gottfried Engels sowie Frau Dr. Judith Güthoff, bedanken (letztere mittlerweile im Produktmanagement desselben Konzerns tätig). Allen anderen ehemaligen Kollegen, Doktoranden und studentischen Hilfskräften vom Lehrstuhl in Bamberg, die hier aus Platzgründen nicht einzeln genannt werden können, gilt natürlich ebenso mein herzlicher Dank für Ihre Begleitung meines Weges während der letzten Jahre.

In diese Arbeit ist in gewisser Weise auch „viel Musik geflossen“. Exemplarisch möchte ich daher zum Abschluß den Künstlern Chopin, Mozart, Springsteen und Sting für ihr jeweiliges Werk danken.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Teil A: Einleitung	1
1 Problemhintergrund und Gegenstandsbereich.....	1
2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	5
3 Empirische Untersuchung	12
Teil B: Entscheidungstheoretische und empirische Analyse der Informationsbedarfe im Produktmarketing - Die Nachfrageseite von Marktforschung	17
1 Grundlagen eines produktorientierten Marketings	17
1.1 Marketing und Kundenorientierung.....	17
1.2 Aufgaben im Marketing-Managementprozeß.....	19
1.3 Marketingorganisation und Produktmarketing	23
2 Die Prozeßstruktur des Produktmarketings	34
2.1 Marktanalyse und Positionierung	34
2.2 Produktgestaltung	38
2.3 Produktvermarktungskonzeption	40
2.4 Produktmonitoring und -anpassung	42
3 Theoretische Grundlagen zum Entscheidungsverhalten von Managern.....	45
3.1 Objektiv-sachliche Ebene	47
3.2 Subjektiv-persönliche Ebene	50
4 Empirische Einsichten in Informationsbedarfe im Produktmarketing	63
4.1 Informationsbedarf und Informationsnachfrage	63
4.2 Generelle marktbezogene Informationsbedarfe im Produkt- marketing	68
4.3 Prozeßbegleitende Informationsbedarfe im Produktmarketing	70
5 Zusammenfassung	76

Teil C: Bewertung des Leistungsspektrums der Marktforschung - Die Angebotsseite von Marktforschung	79
1 Abgrenzung und Definitionen	79
2 Die Bereitstellung von Informationen durch Marktforschung	84
2.1 Der Begriff „Information“ in der Betriebswirtschaftslehre	84
2.2 Marktforschung als systematischer Prozeß der Informations- erhebung für das Marketing	87
3 Das Informationsangebot des Anbietersystems Marktforschung - Eine empirische Bestandsaufnahme	91
3.1 Studien- respektive Informationsangebote für das Produkt- marketing	91
3.1.1 Generelle Marktforschungsinformationen	92
3.1.2 Prozeßbegleitende Marktforschungsinformationen	93
3.2 Distributionskanäle für Marktforschungsinformationen.....	100
3.3 Distributionslogistik und Präsentation von Marktforschungs- informationen.....	102
4 Informations- und servicebezogene Qualitäts- und Zufriedenheits- beurteilung von Marktforschung	105
4.1 Konzeptionelle Betrachtung von Informations- und Service- qualität sowie Kosten-Nutzen-Aspekten von Marktforschungs- leistungen.....	106
4.2 Empirische Fremd- und Eigenbeurteilung des Informations- und Serviceangebots des Anbietersystems Marktforschung durch Produktmarketing und betriebliche Marktforschung	121
5 Eine Typologie von Marktforschungskonstellationen - Empirische Befunde aus der Konsumgüterindustrie.....	126
5.1 Methodische Vorbemerkungen.....	126
5.2 Typische Marktforschungskonstellationen	128
5.2.1 Typ I: Der „passive Zahlenverwalter“	129
5.2.2 Typ II: Der „aktive Informationsrouter“	132
5.2.3 Typ III: Der „passive Methodenspezialist“	136
5.2.4 Typ IV: Der „aktive Marketingberater“	139
5.3 Mögliche Determinanten von Marktforschungskonstellationen.....	142
6 Die Notwendigkeit einer aktiven markt- und managementorien- tierten Strategiewahl des Anbietersystems Marktforschung - Eine marketing- und organisationstheoretische Perspektive	147

Teil D: Marketingtheoretische Fundierung der Marktforschungsaufgabe - Die Strategie einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten Beziehung	159
1 Einführende Bemerkungen.....	159
2 Grundlagen des internen Marketings.....	161
2.1 Gegenstand und theoretischer Hintergrund	161
2.2 Instrumentarium des internen Marketings	164
2.3 Barrieren der Implementierung eines internen Marketings	167
3 Grundlagen der Kundenzufriedenheitsforschung.....	169
3.1 Gegenstand und theoretische Fundierung.....	169
3.2 Kundenorientierung als zentrale Ursache	172
3.3 Sicherung von Kundenzufriedenheit durch Total Quality Management.....	176
4 Aufbau einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung	179
4.1 Grundphilosophie des Beziehungsmanagements.....	180
4.2 Integration von internem Marketing und Kundenzufriedenheitsforschung im Rahmen einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung	182
4.2.1 Konzept und theoretische Fundierung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	182
4.2.2 Generierung eines umfassenden internen Marketingverständnis der betrieblichen Marktforschung.....	189
5 Das Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung	199
5.1 Zielfunktionen einer aktiven markt- und managementorientierten Marktforschungstätigkeit	199
5.2 Der Beitrag der Marktforschung zur externen Kundenorientierung eines Unternehmens	203
5.2.1 Ausrichtung des Unternehmensangebots auf Konsumentenbedürfnisse durch Marktforschung (Externe Markt-anpassungsfunktion der Marktforschung).....	203
5.2.1.1 Funktionale Analyse der Marktforschungsaufgabe ..	203
5.2.1.2 Marketinginformationssysteme und Marktforschung	206
5.2.2 „Gestaltung“ der Nachfrage von Konsumenten durch Marktforschung (Externe Marktbeeinflussungsfunktion der Marktforschung).....	208

6	Die interne Kundenorientierung der Marktforschung im Rahmen der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung.....	210
6.1	Realisierung managementorientierter Marktforschungsdienstleistungen durch Marktforschung in eigener Sache (Interne Managementanpassungsfunktion der Marktforschung).....	210
6.1.1	Grundsätzliche Gestaltung von Marktforschungsleistungen ..	212
6.1.1.1	Entscheidungsorientierte Forschung (Materieller Aspekt).....	213
6.1.1.2	Kundengerechte Kommunikation der Forschung (Formaler Aspekt).....	215
6.1.2	Spezifische Determinanten des Nutzungsgrades von Marktforschungsinformationen im Produktmarketing.....	218
6.1.2.1	Interaktion zwischen Management und Marktforschung	219
6.1.2.2	Zweck einer Marktforschungsstudie.....	225
6.1.2.3	Überraschungsmoment bei Marktforschungsergebnissen.....	226
6.1.2.4	Umsetzbarkeit und Akzeptanz von Marktforschungsempfehlungen.....	228
6.1.3	Umfassende Integration und Management von Marktforschungswissen im Unternehmen	230
6.2	Sicherstellung problemgerechter und methodisch adäquater Marktforschungsstudien durch Kundenberatung (Interne Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung).....	238
6.2.1	Beratungsdimensionen in der Marktforschung.....	240
6.2.2	Konstruktiv-kritischer Marktforschungsrationalismus	244
6.2.3	Erfolgsdeterminanten intangibler Marktforschungsleistungen	247
6.2.3.1	Unternehmenskulturen als allgemeine Umgebungsvariable	248
6.2.3.2	Vertrauen und Commitment als spezifische Phänomene.....	249
6.3	Die mittelbare Kundenorientierung der Institute als Determinante der internen Kundenorientierung der Marktforschung	253
6.3.1	Strategie der „Kundenanpassung und -intensivierung“	255
6.3.2	Strategie der „Kundenentwicklung“	258
7	Zusammenfassung	262

Teil E: Organisationstheoretische Beurteilung der Marktforschungsaufgabe - Die Frage nach der Strategieverankerung	265
1 Mögliche Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe	265
1.1 Intraorganisationale Lösungen.....	267
1.1.1 Funktionale Marktforschung.....	267
1.1.2 Produktorientierte Marktforschung.....	268
1.1.3 Matrixförmige Marktforschung.....	268
1.1.4 Marktforschung als Aufgabe des Managements.....	269
1.2 Interorganisationale Lösungen.....	269
1.2.1 Personaltransfer von Marktforschungsinstituten in Herstellerunternehmen.....	270
1.2.2 Outsourcing der betrieblichen Marktforschung.....	271
1.2.3 Marktforschungs-Consulting.....	273
1.2.4 Kompletter Fremdbezug „betrieblicher“ Marktforschungs- leistungen von Marktforschungsinstituten.....	274
2 Theoretische Beurteilung der Organisationsformen im Hinblick auf die Strategieumsetzung	275
2.1 Reflexion aus Sicht des transaktionskostentheoretischen Ansatzes.....	277
2.2 Reflexion aus Sicht der Principal-Agent-Theorie.....	283
3 Zusammenfassung	289
Teil F: Fazit - Marktforschung als markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung	291
Anhang (Übersicht).....	295
Literaturverzeichnis.....	313

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	: Die mehrstufige Kundenorientierung der Marktforschung	7
Abb. 2	: Der Aufbau der Arbeit und die Zusammenhänge der einzelnen Teile	9
Abb. 3	: Einordnung von Teil B in den Gesamtkontext der Arbeit.....	17
Abb. 4	: Typische organisatorische Einbeziehungsformen des Produktmanagements ..	28
Abb. 5	: Die Aufgabenbereiche im Produktmanagement	31
Abb. 6	: Die Prozeßstruktur des Produktmarketings	44
Abb. 7	: Informationsbedarf und Informationsversorgung	66
Abb. 8	: Informationsbedarfe in der Prozeßstruktur des Produktmarketings	75
Abb. 9	: Einordnung von Teil C in den Gesamtkontext der Arbeit.....	79
Abb. 10	: Die Stellung von Information und Wissen im Marktforschungs- und Marketingprozeß.....	86
Abb. 11	: Idealtypischer Ablauf des Marktforschungsprozesses.....	88
Abb. 12	: Studien- bzw. Informationsangebote der Marktforschung in der Prozeß- struktur des Produktmarketings	99
Abb. 13	: Distributionskanäle für Marktforschungsinformationen	101
Abb. 14	: Dimensionen der Marktforschungsqualität.....	109
Abb. 15	: Marktforschung im Spannungsfeld zwischen objektiver Qualität und Kosten-Nutzen-Verhältnis	116
Abb. 16	: Typologie von Marktforschungskonstellationen	128
Abb. 17	: Der Zusammenhang zwischen der Größe von betrieblichen Marktforschungs- abteilungen und der vorliegenden typischen Marktforschungskonstellation .	146
Abb. 18	: Strategieoptionen von betrieblichen Marktforschungsabteilungen	151
Abb. 19	: Einordnung von Teil D in den Gesamtkontext der Arbeit.....	159
Abb. 20	: Das Profil eines kundenorientierten Anbieters	173
Abb. 21	: Marketingtheoretische Bausteine einer internen Kunden-Lieferanten- Beziehung	179
Abb. 22	: Funktionale Analyse der Marktforschungsaufgabe	204
Abb. 23	: Das Marketinginformationssystem (MAIS)	207
Abb. 24	: Abschnittsaufbau zur internen Managementanpassungsfunktion der Marktforschung („Marktforschungs-Pull“)	211
Abb. 25	: Kausalmodell zur Wahrnehmung von Nutzbarkeit und Verwendung von Marktforschungsinformationen (Managerbefragung)	222

Abb. 26	: Kausalmodell zur Wahrnehmung von Nutzbarkeit und Verwendung von Marktforschungsinformationen (Marktforscherbefragung).....	223
Abb. 27	: Strategieoptionen von Marktforschungsinstituten.....	256
Abb. 28	: Einordnung von Teil E in den Gesamtkontext der Arbeit	265

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	:	Befragte Unternehmen.....	14
Tab. 2	:	Grundformen der (Marketing-)Organisation	25
Tab. 3	:	Distributionslogistik und Präsentation von Marktforschungsinformationen..	103
Tab. 4	:	Idealtypische Aufgabenteilung im Marktforschungsprozeß (ad hoc).....	155
Tab. 5	:	Zielfunktionen der Marktforschung (weiterer Aufbau von Teil D).....	200
Tab. 6	:	Auflistung der unabhängigen Variablen nach totalem Effekt	220
Tab. 7	:	Wissensintegration in der Marktforschung.....	232
Tab. 8	:	Mögliche Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe	266

Abkürzungsverzeichnis

AMA	:	American Marketing Association
ADM	:	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute
Bifo	:	Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation
bMafo	:	betriebliche Marktforschung
BMAFONR	:	laufende Nummer der Gesprächspartner aus der betrieblichen Marktforschung
BVM	:	Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher
CA.	:	California
CCG	:	Centrale für Coorganisation
CD	:	Compact Disc
C/D	:	Confirmation/Disconfirmation
Consult	:	Marktforschungs-Consulting
c.p.	:	ceteris paribus
CPC	:	Corn Products Company
DBW	:	Die Betriebswirtschaft
Def.	:	Definition
ECR	:	Efficient Consumer Response
EDV	:	Elektronische Datenverarbeitung
EG	:	Europäische Gemeinschaft
EMAC	:	European Marketing Academy
EQS	:	Equations based Structural Program
ESOMAR	:	European Society for Opinion and Market Research
FAZ	:	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F&E	:	Forschung & Entwicklung
FTP	:	File Transfer Protocol
GfK	:	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung
GfM-GETAS	:	Gesellschaft für Marketing-, Kommunikations- und Sozialforschung (ehemals)
GNR	:	Gesprächsnummer
GPNR	:	Gesprächspartnernummer
HRM	:	Human Resources Management
HTML	:	Hypertext Markup Language

HUT	:	Home-Use-Test (Produkttest)
i.e.S.	:	im engeren Sinne
i.w.S.	:	im weiteren Sinne
IHK	:	Industrie- und Handelskammer
Ill.	:	Illinois
instMafo	:	institutionelle Marktforschung
ISDN	:	Integrated Services Digital Network
ISO	:	International Standardization Organization
JFB	:	Journal für Betriebswirtschaft
KGI	:	Konsumgüterindustrie
KKV	:	komparativer Konkurrenzvorteil
lat.	:	lateinisch
LISREL	:	Linear Structural Relationships
Mafo	:	Marktforschung
MAIS	:	Marketinginformationssystem
Mass.	:	Massachusetts
MDS	:	Multidimensionale Skalierung
MM	:	Marketing-Management
MNR	:	laufende Nummer der Gesprächspartner aus dem Marketing
MQFD	:	Marktforschungs-Quality Function Deployment
MSI	:	Marketing Science Institute
N	:	Stichprobengröße
N.J.	:	New Jersey
NL	:	Niederland (Niederlande)
NPE	:	Neuproduktentwicklung
o.O.	:	ohne Ortsangabe
o.V.	:	ohne Verfasserangabe
PC	:	Personal Computer
PGL	:	Produktgruppenleiter
PGM	:	Produktgruppenmanager
PhD	:	Doktor
PM	:	Produktmanagement/Produktmanager
pol.	:	politisch
QFD	:	Quality Function Deployment

R&D	:	Research & Development
ROM	:	Read Only Memory
SGE	:	Strategische Geschäftseinheit
SPEAR	:	Screening Possible Evolutions Affecting Research
Tab.	:	Tabelle
TQM	:	Total Quality Management
U.K.	:	United Kingdom
UNR	:	Unternehmensnummer
URL	:	Uniform Resource Locator
Vol.	:	Volume
WiSt	:	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	:	Das Wirtschaftsstudium
WWW	:	World Wide Web
ZfB	:	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	:	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfP	:	Zeitschrift für die Praxis
zw.	:	zwischen

Teil A: Einleitung

1 Problemhintergrund und Gegenstandsbereich

Der Sinn und Zweck der Marktforschung ist primär darin zu sehen, Marketing-Manager bei ihrem Entscheidungsprozeß mit relevanten Informationen zu bedienen. In einem **produktorientierten Marketing** klassischer Konsumgütermarkenartikler, welches den Rahmen für die vorliegende Arbeit liefert, geht es dabei vorwiegend um Informationen über Meinungen und Verhaltensweisen von Konsumenten im Hinblick auf Produkte bzw. Marketing-Mixes derartiger Unternehmen. Diese Marktinformationen stellen die Konzeptions- und Planungsgrundlagen eines Managers im Rahmen einer produktbezogenen Querschnittskoordination dar, wie sie üblicherweise im **Produktmanagement** auftritt. Traditionell steht in vielen Unternehmen dem Marketingbereich¹ hierzu eine **betriebliche Marktforschungsabteilung** zur Seite, die je nach Unternehmensgröße und -struktur in ihrer stellenmäßigen Ausdehnung sowie Ausprägungsform variiert. Sie ist hauptsächlich für den Bezug von Standardinformationen sowie für die Konzeption und Kontrolle von Primärstudien verantwortlich. Dabei arbeitet die betriebliche Marktforschung in der Regel eng mit **externen Marktforschungsinstituten** zusammen, die sie mit der eigentlichen Durchführung derartiger Studien beauftragt.

Mit dem Begriff „Marktforschung“ kann prinzipiell also eine betriebliche Abteilung, eine externe Institution und natürlich ebenso die Tätigkeit an sich bezeichnet werden. Allgemein kann auch von einer im Unternehmen anfallenden „**Marktforschungsaufgabe**“ gesprochen werden. Damit ist schlicht die Notwendigkeit gemeint, daß im Management eines Unternehmens in der Regel Informationsbedarfe über Marktgegebenheiten entstehen und dem Management aus diesem Grunde in irgendeiner Weise entsprechende Marktinformationen zugeleitet werden müssen.

Die Marktforschungstätigkeit steht wegen ihres immateriellen und intangiblen Charakters als Dienstleistung naturgemäß vor dem **Problem**, ihren „Nutzenbeitrag“ zur Wertschöpfung eines Unternehmens nicht genau quantifizieren zu können. So ist es nicht verwunderlich, daß in den letzten Jahren im Zuge der Diskussion um Lean Management und die Verwirklichung effizienter Arbeitsprozesse in den Unternehmen die Existenzberechtigung der Marktforschung, speziell die einer eigenen betrieblichen Abteilung, in den Unternehmen zunehmend in Frage

¹ Im folgenden mitunter auch als „Marketing“ oder „Produktmarketing“ bezeichnet. Gemeint sind dann die entsprechenden Mitarbeiter, die für die Absatzaktivitäten eines oder mehrerer Produkte zuständig bzw. tätig sind (vgl. die Abschnitte B.1.2 und B.1.3; vgl. auch Koppelman 1997, insbesondere S. 1-28).

gestellt worden ist.² Dies wird zum Teil noch dadurch begünstigt, daß viele (betriebliche und Instituts-)Marktforscher die **Informationsbedarfe** ihrer „Hauptkunden“, den Managern im **Produktmarketing**³ (hier im Produkt- und Marketing-Management), **nicht richtig verstehen**. Die Folge ist häufig, daß die Informationsnachfrager mit den ihnen gebotenen Informationen bzw. der Art und Weise, wie diese ihnen vermittelt werden, nicht zufrieden sein können und sie meist nur suboptimal nutzen. Die Qualität ihrer Entscheidungen kann darunter erheblich leiden.

Die einschlägige theoretische und empirische **Forschung** beschäftigt sich bisher vor allem mit Einzelaspekten des geschilderten Problems zwischen Nachfragern und Anbietern von Marktinformationen. Entsprechende Forschungsbeiträge⁴ beinhalten teils durchaus bedeutsame Einsichten und Erkenntnisse, entbehren jedoch in der Regel einer Gesamtsicht der Problematik, die sich an der Schnittstelle zwischen Marketing und Marktforschung ergibt:

- So beschäftigen sich einige Forscher unter dem Stichwort „**Market Information Utilization**“ mit der wahrgenommenen Nutzbarkeit bzw. tatsächlichen Nutzung von Marktforschungsinformationen im Unternehmen. In empirischen Studien werden verschiedene Einflußfaktoren isoliert und in Partialmodellen operationalisiert. Beispielsweise diskutiert man die Wirkung von Interaktion zwischen Managern und Marktforschern auf den Grad der Aufnahme und der Berücksichtigung von Marktforschungsinformationen durch das Management.⁵

² Vgl. etwa Holmes/Reid 1995, S. 14.

³ Natürlich können zu den „Kunden“ der Marktforscher auch andere Gruppen im Unternehmen gezählt werden (z.B. F&E [Forschung und Entwicklung], Vertrieb, Produktion). „Es ist ... irreführend zu glauben, daß nur die Marketingabteilung Marketingergebnisse beeinflusse und daß nur Marketingmanager Kunden der Marktforschung seien“ (Barabba/Zaltman 1992, S. 85).

Dieser Ansicht ist grundsätzlich Folge zu leisten. Um jedoch die Gestaltung der Marktforschungsaufgabe eines Industrieunternehmens im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit gezielt analysieren zu können, soll im folgenden dennoch die Kundengruppe der (betrieblichen) Marktforscher primär auf das produktorientierte Marketing-Management, speziell das Produktmanagement, eingegrenzt bleiben. Andernfalls ergäben sich zu viele strukturelle Interdependenzbeziehungen zwischen den einbezogenen Parteien und mindestens ebenso viele relevante Fragestellungen zur Verwendung von Marktforschungsinformationen durch die jeweiligen Nutzer. Eine wissenschaftliche Analyse brächte dann keinen Erkenntnisfortschritt mehr, sie würde sich statt dessen in Details verlieren. Hinzu kommt, daß Anfragen aus dem Produktmarketing sowohl in zeitlicher als auch in mengenmäßiger Hinsicht ohnehin meist den größten Teil der Marktforschungstätigkeit eines Unternehmens ausmachen.

⁴ Auf diese Forschungsbeiträge wird insbesondere in Abschnitt D.6 näher einzugehen sein.

⁵ Vgl. vor allem die Arbeiten von Deshpandé 1979, Zaltman 1979, Deshpandé/Jeffries 1981, Deshpandé 1982, Deshpandé/Zaltman 1982, 1984, 1985 und 1987, Hu 1986, Perkins/Rao 1990 und Menon/Varadarajan 1992.

- Andere Forschungsarbeiten lenken die Diskussion über **lernende Unternehmen** und **organisationale Wissensbasen** in den Bereich der Marktforschung. Gegenstand derartiger Erörterungen ist die Informationsverarbeitung von Individuen und Kollektiven innerhalb komplexer Informationssysteme, wie sie in Unternehmungen, speziell ihren Marketing- und Marktforschungsbereichen, zu finden sind. Demnach können verschiedene Arten von Marktwissen und unterschiedliche Rahmenbedingungen als Determinanten der Diffusion dieses Wissens im Unternehmen abgeleitet werden.⁶
- Schließlich läßt sich eine Forschungsrichtung identifizieren, die bewußt die Bedeutung eher „weicher“ Konstrukte wie „**Unternehmenskultur**“ und „**Vertrauen**“ für die Ausgestaltung der Marktforschungsaufgabe betont. So wird eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Marketing und Marktforschung bei Vorliegen offener und transparenter Unternehmenskulturen tendenziell leichter fallen. Da Marktforschungsprojekte in der Regel sehr komplexer und häufig auch intangibler Natur sind, ist es für die Informationsnachfrager und Auftraggeber aus dem Marketing zudem sehr wichtig, den Marktforschern „in der Sache“ vertrauen zu können.⁷

Letztlich stellt sich aber die umfassende Frage, warum die Marktforschungsaufgabe nach Meinung der Beteiligten im „Marktforschungsdreieck“ (Manager im Produktmarketing, betriebliche und institutionelle Marktforscher) in einigen Unternehmen sehr gut, in anderen dagegen sehr schlecht gelöst ist.⁸ Bereits an dieser Stelle soll angedeutet werden, daß die **Ursachen** etwaiger **Diskrepanzen zwischen Informationsnachfrage und -angebot** letztlich nicht nur vordergründig im inhaltlichen Bereich (eben beim von der Marktforschung jeweils zur Verfügung gestellten Kernprodukt „Information“), sondern auch im jeweils angebotenen (bzw. nicht angebotenen) weiteren Servicespektrum der Marktforschung zu suchen sind. Dies alles gilt es, im Rahmen einer theoretisch-fundierten und empirisch-basierten Untersuchung näher zu analysieren, um daraus Ansatzmöglichkeiten im Sinne eines „**Marketings für die Marktforschung**“ ableiten zu können.

Bei diesem Vorhaben soll Marktforschung allgemein, d.h. als Tätigkeit, verstanden werden. Die Arbeit ist daher gewissermaßen als ein **Plädoyer für Marktforschung** in einem allgemeinen funktionalen, nicht dagegen in einem bestimmten institutionalen Sinne (etwa für oder

⁶ Vgl. etwa Sinkula 1994, Moorman 1995, Moorman/Miner 1997 und Roleff/Allgaier 1997. Vgl. ferner Daft/Weick 1984, Goldstein/Zack 1989.

⁷ Vgl. hierzu Zaltman/Moorman 1988, Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993, Morgan/Shelby 1994, Geyskens et al. 1996 und Geyskens/Steenkamp/Kumar 1998.

gegen die betriebliche Marktforschungsabteilung) zu verstehen. Sie bietet einen konzeptionellen Ansatz, die Barrieren, welche üblicherweise einen effektiven und effizienten Einsatz von Marktforschung in den Unternehmen behindern oder sogar gänzlich verhindern, zu überwinden und unterstreicht somit die prinzipielle Fähigkeit von Marktforschung, zur Steigerung der Wertschöpfung eines Unternehmens gezielter beitragen zu können als bisher vielfach angenommen.

Die **Einschränkung des Objektbereichs** der Arbeit auf das klassische Produktmarketing⁹ typischer Konsumgütermarkenartikler in Sachgüterbranchen unter gleichzeitigem Ausschluß reiner Dienstleistungs- sowie Industriegüteranbieter läßt sich folgendermaßen begründen: Zum einen betreffen Produktentscheidungen in Dienstleistungs- oder Investitionsgüterbranchen in ihrer Imagewirkung eher das gesamte Unternehmen; sie können dagegen weniger dem einzelnen Produkt zugeordnet werden (Ausstrahlungseffekte). Die Ursache hierfür ist in einer reduzierten Sensibilität der Nachfrager für das isolierte, einzelne Produkt zu sehen. Das Produktprogramm und der gesamte Unternehmensauftritt spielen als Einheit in der Regel eine ungleich bedeutendere Rolle als bei Sachgüterherstellern aus der Konsumgüterindustrie. Dies ist vor allem durch eine erhöhte Komplexität bzw. Intangibilität des Angebots begründet.¹⁰ Als Folge daraus ergeben sich natürlich veränderte Informationsbedarfe des Managements, entsprechend andersartige Marktforschungsangebote und möglicherweise auch andere organisatorische Gestaltungsmuster der Marktforschungsaufgabe.¹¹

Wenn man zum anderen die verschiedenen Wirtschaftsbereiche miteinander vergleicht, muß für die Konsumgüterindustrie konstatiert werden, daß viele ihrer speziellen Branchen dabei sowohl gemessen an Anzahl der Marktforschungsstudien als auch an dafür aufgewendetem Budget zweifellos den größten Anteil am gesamtwirtschaftlichen kommerziellen Marktforschungsaufwand ausmachen. Schon alleine deshalb läßt sich die vorgenommene Fokussierung also rechtfertigen.

⁸ Vgl. ähnlich Allehoff 1999, S. 22ff. sowie Holmes/Reid 1995, S. 14ff.

⁹ Der Begriff Produktmarketing kann grundsätzlich in zweierlei Hinsicht interpretiert werden. Zunächst werden damit die verantwortlichen Manager im Marketingbereich eines Unternehmens bezeichnet, die Produktverantwortung für einzelne Produkte oder Produktgruppen besitzen. In der Praxis sind damit Produkt- und Marketing-Manager (Produktgruppenmanager) gemeint. Es ist somit unmittelbar die Frage nach der organisatorischen Perspektive gestellt (vgl. auch Abschnitt B.1.3). Zum zweiten kann Produktmarketing aber auch als die eigentliche Tätigkeit dieser Produktverantwortlichen im Marketing verstanden werden (vgl. genauer die Abschnitte B.1.2 und B.2 sowie Koppelman 1997, S. 1-23).

¹⁰ Man denke nur an das tangible Umfeld, welches aus Nachfragersicht für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität eminent wichtig ist. Auch im Anlagengeschäft (z.B. Bau eines Kernkraftwerks) entsteht durch die Komplexität solcher Vorhaben ein Beurteilungsproblem, wenn der Nachfrager hierbei einzig beim (Kern-)Produkt ansetzt (vgl. ähnlich Meffert/Bruhn 1995, S. 61ff. sowie Tennagen 1993, S. 29f.).

¹¹ Vgl. Deshpandé/Zaltman 1985 und 1987.

2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Da der Themenkomplex der Gestaltung der Marktforschungsaufgabe einerseits wissenschaftlich erst selten - und wenn, stets nur partiell - untersucht worden ist, andererseits aber größte praktische Relevanz für die gesamte Konsumgüterindustrie aufweist, soll es das Vorhaben der vorliegenden Arbeit sein, die bisherigen Forschungsergebnisse mit eigenen theoretisch-konzeptionellen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen in einer **ganzheitlichen Betrachtungsweise** zu verknüpfen.

In dieser Arbeit wird daher ein **grundlegendes Strukturmodell** des Objektbereichs Marktforschung gewählt, welches möglichst viele der mit der Gestaltung der Marktforschungsaufgabe verbundenen marketingmäßigen und organisatorischen Problemaspekte bzw. Barrieren abbildet und somit zu analysieren erlaubt. Dieses Strukturmodell setzt sich auf der Angebotsseite von Marktforschung aus dem sog. „**Anbietersystem Marktforschung**“¹², bestehend aus betrieblicher und Institutsmarktforschung, und auf der Nachfrageseite von Marktforschung aus dem **Produktmarketing** zusammen. Innerhalb des Anbietersystems Marktforschung wird im folgenden **primär die Perspektive der betrieblichen Marktforschung** gewählt, weil diese bei konkreten Marktforschungsprojekten in der Regel für die Angebotsseite von Marktforschung unternehmensintern eine Abstimmung mit der Nachfrageseite von Marktforschung (also dem Produktmarketing) vornimmt und folglich eine zentrale Position innehat. Obwohl der Fokus damit auf der betrieblichen Marktforschung liegt, ist im weiteren Verlauf **ergänzend** stets auch die **Perspektive der Marktforschungsinstitute** als zweitem integralen Bestandteil des Anbietersystems Marktforschung zu beachten.

Die Tatsache, daß *dieses* Strukturmodell exemplarisch im Mittelpunkt der Untersuchung steht und dabei eine **betriebliche Marktforschungsabteilung** vorsieht, bedeutet aber **keineswegs**, daß deren **Existenz im Unternehmen** in praxi **immer zwingend** sein muß. Es werden in der vorliegenden Arbeit auch Bedingungen diskutiert, in denen die Einrichtung bzw. Erhaltung einer betrieblichen Marktforschungsabteilung für die betreffenden Unternehmen nicht empfehlenswert erscheint und von daher keineswegs die angestrebte effektive und effiziente Gestaltung der Marktforschungsaufgabe zur Folge hätte.¹³ Wenn die Marktforschung¹⁴ die von ihr

¹² Dieses besteht natürlich nicht im formalrechtlichen Sinne. Es ist lediglich eine Bezeichnung für die gedankliche Zusammenfassung von betrieblicher Marktforschung und Institutsmarktforschung (ähnlich wie auch beim „Buying Center“; vgl. Backhaus 1997, S. 59ff.). Eine genaue Definition des „Anbietersystems Marktforschung“ erfolgt in Abschnitt C.1.

¹³ Es sei nochmals daran erinnert, daß in der vorliegenden Arbeit nicht die Grundlagen eines Marketingkonzepts einzig für die betriebliche Marktforschungsabteilung diskutiert werden sollen, sondern vielmehr die „Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschungstätigkeit“.

gelieferten Informationen und zusätzlich angebotenen Services als ihr „Produkt“ ansieht, dann muß es der zentrale Leitgedanke einer „guten“ Lösung der Marktforschungsaufgabe sein, auf der einen Seite die **Zufriedenheit der Informationsnutzer** im Produktmarketing optimieren sowie auf der anderen Seite aber auch (damit nicht immer deckungsgleich) deren **Entscheidungsqualität** steigern zu wollen. Es erscheint daher ratsam, die Informationsnutzer im Produktmarketing als **interne „Kunden“** der betrieblichen Marktforschungsabteilung zu betrachten.¹⁵ Geht man noch einen Schritt weiter, kann eine entsprechend enge Zusammenarbeit zwischen der betrieblichen Marktforschung einerseits und den Managern im Produktmarketing andererseits gar als **interne Kunden-Lieferanten-Beziehung** interpretiert werden. Im Grunde ist hiermit die Marktforschung aufgefordert, sich selbst eines der ureigensten Konzepte des Marketings zu bedienen, nämlich der **Kundenorientierung**.

Dies ist allerdings keine „gewöhnliche“ Form der Kundenorientierung, mit der die Marktforschung konfrontiert wird. Sowohl die betriebliche als auch die institutionelle Marktforschung sehen sich nämlich einem mehrstufigen Kundenorientierungsproblem ausgesetzt. Dieser Tatbestand kann durch ein **Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung** aufgegriffen und analysiert werden (vgl. Abbildung 1).¹⁶ Dabei ist es das zentrale Anliegen der Arbeit, im Rahmen einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing eine **„Marketingkonzeption für die Marktforschung“** zu erarbeiten bzw. geeignete **Grundsätze** dafür abzuleiten. An dieser Stelle soll das Modell kurz vorgestellt werden.

Zunächst muß sich die Institutsmarktforschung an der betrieblichen Marktforschung als *ihrem* Auftraggeber ausrichten. Die betriebliche Marktforschung besitzt schließlich in den meisten Unternehmen in der Regel die formelle Einkaufsgewalt über Marktforschungsleistungen. Bezogen auf die Manager im Produktmarketing (als den „Informationsendverbrauchern“) liegt dann eine **mittelbare** Form der **Kundenorientierung der Institute** vor, da diese Kundenorientierung sich in der Regel erst via betriebliche Marktforschung auf jene Manager auswirkt. Gleichzeitig begründet das Marktforschungsinstitut zusammen mit der betrieblichen Marktforschungsabteilung als gedankliche Einheit aber auch das erwähnte Anbietersystem Marktforschung. Dieses tritt im Unternehmen in erster Linie in Form der betrieblichen Marktforschung gegenüber den eigentlichen Informationsnachfragern aus dem Produktmarketing auf,

¹⁴ Wenn im folgenden, so wie hier, der Begriff „Marktforschung“ im institutionalen Sinne verwendet wird, so ist damit - falls nicht anders gekennzeichnet - immer das Anbietersystem Marktforschung (betriebliche Marktforschung *und* Institutsmarktforschung) gemeint.

¹⁵ Die betriebliche Marktforschung besitzt dabei gewissermaßen die Funktion eines „Brückenkopfes“ des Anbietersystems Marktforschung beim Herstellerunternehmen.

¹⁶ Vgl. im Detail die Abschnitte D.5 und vor allem D.6.

so daß hier eine **interne Kundenorientierung** der Marktforschung gefragt ist. Die eigentliche Motivation jedoch für ein Unternehmen, überhaupt Marktforschung zu betreiben, liegt letztlich in einem **Beitrag der Marktforschung zur externen Kunden- bzw. Marktorientierung des Unternehmens** im Hinblick auf den Endverbrauchermarkt.¹⁷

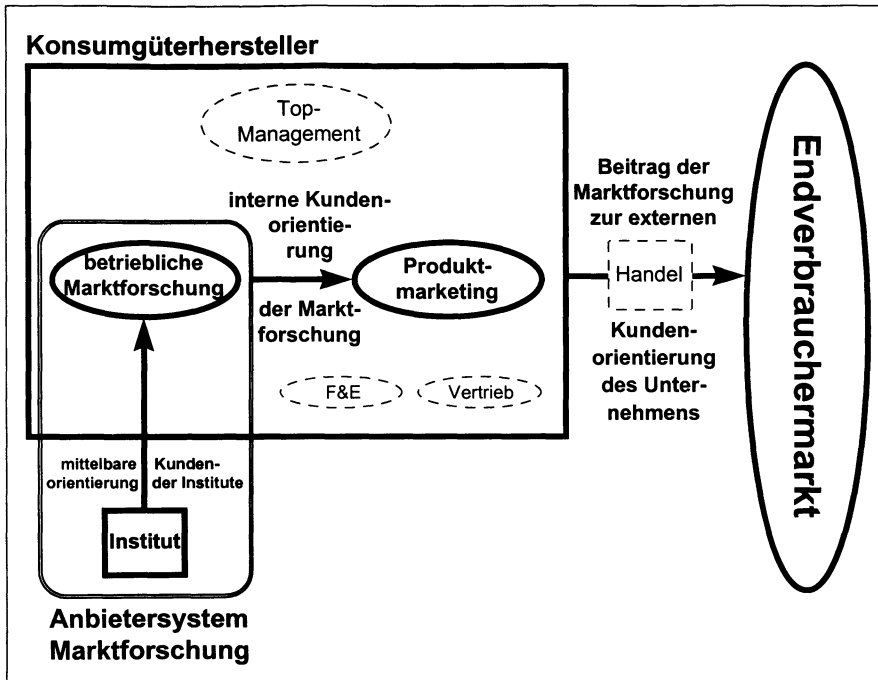


Abb. 1: Die mehrstufige Kundenorientierung der Marktforschung

Aus dieser Mehrstufigkeit der Kundenorientierung erwachsen für das Anbietersystem Marktforschung bestimmte Probleme. Greift man den Gedanken der internen Kundenorientierung auf, so obliegt es der Marktforschung zum einen, „so zu denken“ wie die Manager im Produktmarketing. Sie hat dabei die Aufgabe, die sog. **mentalen Modelle der Manager** über die Funktionsweise der Märkte aufzudecken und zu verstehen, aber ggf. natürlich auch zu korrigieren. Derartige implizit-intuitive Modelle sind nämlich ein (nicht ungefährlicher) Versuch, die Komplexität der Märkte und der weiteren Umwelt in Entscheidungssituationen zu redu-

¹⁷ Dies schließt eigentlich auch eine Orientierung am „Handel“ mit ein. Jedoch wird dieser Aspekt aus analytischen Gründen in dieser Arbeit ausgeklammert.

zieren.¹⁸ Die Marktforschung muß daher zum anderen ebenso immer mit dem Kopf des **Endverbrauers** denken. Bei einem zu einfachen mentalen Modell¹⁹ der Manager kann nämlich die Situation auftreten, daß diese die Käufer ihrer Produkte nicht mehr richtig „verstehen“ und deshalb von der Marktforschung die Durchführung ungeeigneter oder unsinniger Marktforschungsstudien verlangen. Insbesondere betriebliche Marktforscher haben dann in ihrer Funktion als interne Ansprechpartner die Informationsnachfrage der Manager durch eine **inhaltliche** und/oder **methodentechnische Beratung** entsprechend zu beeinflussen.²⁰ Im Sinne einer optimalen Problemlösung steht dies - wie zu sehen sein wird - dem Primat der Kundenorientierung keineswegs entgegen.

Einer solchen Aufgabe können betriebliche Marktforscher nur dann nachkommen, wenn sie die **wahren Problemstellungen und Informationsbedarfe** ihrer internen Kunden kennen und wirklich verstehen. Möglicherweise kennen bzw. verstehen die internen Kunden aus dem Produktmarketing ihre Informationsbedarfe aber selbst nicht so genau. Die Folge hiervon kann ein für das Produktmarketing suboptimales Marktforschungsangebot sein. Es wäre aber - wie bereits erwähnt - zu einfach, lediglich am unmittelbaren „Kernprodukt“ der Marktforschung, also der Marktinformation, anzusetzen. Vielmehr ist im übertragenen Sinne auch eine Überprüfung der Bereiche „Preis“, „Service“, „Kommunikation“ und „Distribution“ im **„Marketing-Mix der Marktforschung“** erforderlich, um auf Dauer eine erfolgversprechende Lösung der Marktforschungsaufgabe zu gewährleisten. Letztlich sind hiermit neben Qualitätsaspekten in der Marktforschung vor allem die konkrete Form der Zusammenarbeit und Verständigung zwischen Informationsanbietern und -nachfragern sowie die organisatorische Ausgestaltung der Marktforschungsaufgabe angesprochen.

Im wesentlichen ist damit schon grob die Struktur der vorliegenden Arbeit angesprochen. **Teil A** umfaßt nach dieser **Einführung** in den Problembereich noch die formale Darstellung einer eigens für diese Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung (explorative Befragung). Abbildung 2 gibt einen entsprechenden Überblick über den weiteren Aufbau der Arbeit sowie die Zusammenhänge der einzelnen Teile. Die Darstellung verdeutlicht, daß hierbei sowohl strukturelle als auch prozessuale Aspekte zu diskutieren sind.

¹⁸ Vgl. Schroiff 1994, S. 17ff. sowie in der vorliegenden Arbeit insbesondere Abschnitt B.3.2.

¹⁹ Dies könnte sich z.B. in einem zu starken Abstraktionsgrad von der Realität niederschlagen.

²⁰ Green/Tull (1982, S. 17) führen hierzu aus: „Eine der Hauptaufgaben des praktischen Marktforschers besteht darin, diese Ziele [des Managers] herauszubekommen und festzustellen, inwieweit eine erwogene Untersuchung im Hinblick auf Ziele und Informationsstand des Entscheidungsträgers überhaupt von Bedeutung ist“ (vgl. weiterhin ebenda, S. 11f.).

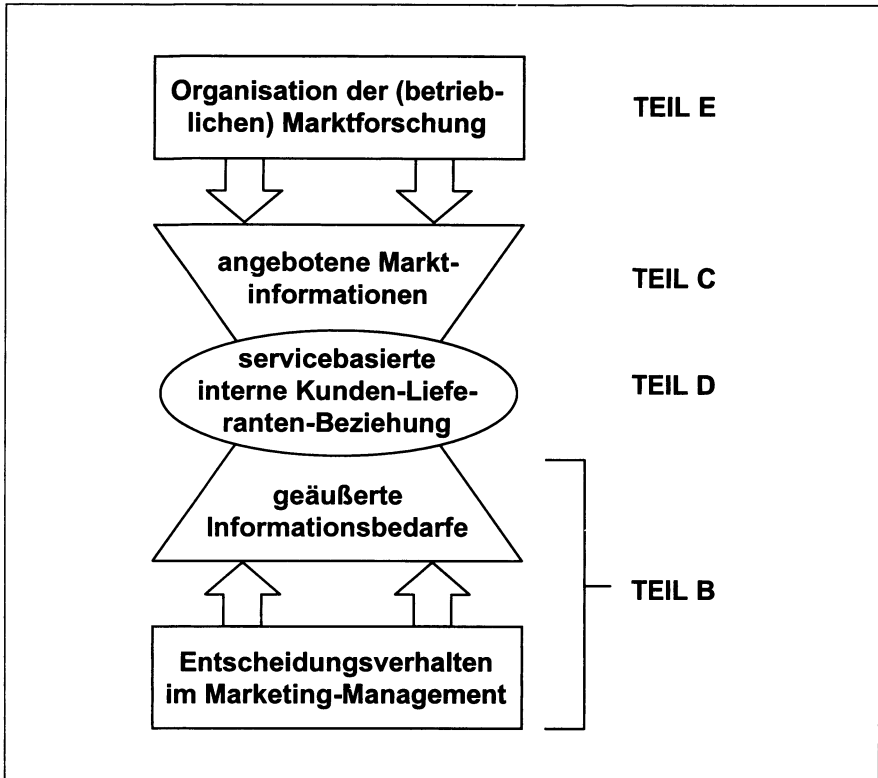


Abb. 2: Der Aufbau der Arbeit und die Zusammenhänge der einzelnen Teile

In **Teil B** wird mit dem Produktmarketing die **Nachfrageseite von Marktforschung** analysiert. Ausgehend von den Grundlagen und der Organisation eines produktbezogenen Marketings interessiert insbesondere die Prozeßstruktur des Produktmarketings mit ihren einzelnen Tätigkeiten und Anknüpfungspunkten für Marktforschung. Einer hierauf aufbauenden theoretischen Analyse des Entscheidungsverhaltens von Managern im Produktmarketing folgt als erstes Zwischenergebnis eine Systematisierung empirischer Erkenntnisse zu typischen Informationsbedarfen von Managern in diesem Bereich. Dabei wird aus analytischen Gründen an dieser Stelle mit Blick auf das „Marktforschungskernprodukt“ Information bewußt zunächst lediglich auf entsprechende Informationsbedarfe im Produktmarketing abgestellt, noch nicht dagegen auf begleitende Servicebedarfe des Produktmarketings gegenüber dem Anbietersystem Marktforschung.

Teil C nimmt vor diesem Hintergrund eine detaillierte Analyse des Leistungsspektrums der Marktforschung vor und beleuchtet die **Angebotsseite von Marktforschung**. Hierzu erfolgt zunächst eine empirische Bestandsaufnahme von Studien bzw. Informationen, wie sie dem Produktmarketing üblicherweise zur Deckung seiner Informationsbedarfe angeboten werden, sowie deren Distributions- und Präsentationsformen. Unmittelbar daran schließt sich eine eingehende theoretisch-konzeptionelle wie auch empirische Diskussion über die Zufriedenheit sowohl der Nachfrager als auch der Anbieter von Marktforschung mit dem Angebot der Marktforschung an. Dabei wird deutlich, daß ein umfassendes Qualitäts- bzw. Zufriedenheitsverständnis von „Marktforschung“ außer auf das Kernprodukt „Marktforschungsinformation“ auch auf begleitende „Marktforschungsservices“ abstellen muß. Diese empirischen wie auch konzeptionellen Überlegungen münden schließlich in eine „empirisch-theoretische“ Typologie von sog. „Marktforschungskonstellationen“, die den Unterschieden bei der realen Ausgestaltung der Marktforschungsaufgabe in den Unternehmen der Konsumgüterindustrie Rechnung trägt. Daraus wiederum läßt sich letztlich das Postulat einer proaktiven Strategie(neu-)ausrichtung der Marktforschung ableiten.

Zur Realisierung einer derartigen Strategieausrichtung nimmt zunächst **Teil D** eine **marketingtheoretische Fundierung der Marktforschungsaufgabe** vor. Zentraler Gedanke ist dabei - gemäß der primär verwendeten Perspektive der betrieblichen Marktforschung - die Verfolgung der **Strategie einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung. Dadurch soll eine etwaige Divergenz von Informationsbedarfen im Produktmarketing und Informationsangeboten des Anbietersystems Marktforschung von vornherein verhindert bzw. entsprechend „zusammengeführt“ werden (wie auch bildlich aus der zentralen, „verbindenden“ Stellung der zugehörigen Ellipse in Abbildung 2 ersichtlich). Formal wird diese Strategie zunächst durch eine gezielte Selektion theoretischer Bausteine aus der Marketingforschung (insbesondere aus dem internen Marketing und der Kundenzufriedenheitsforschung i.w.S.) sowie durch deren Integration gemäß der Philosophie des Beziehungsmanagements hergeleitet. Darauf aufbauend wird ein Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung entwickelt und analysiert. Die Ausführungen zur internen Kundenorientierung der betrieblichen Marktforschung (als zentralem Bestandteil des Anbietersystems Marktforschung) gegenüber dem Produktmarketing begründen dabei die **„Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung“**.

Des weiteren beschäftigt sich **Teil E** mit einer **organisationstheoretischen Beurteilung der Marktforschungsaufgabe**. Nach einer weitgehend deskriptiven Darstellung gängiger struktureller Organisationsformen zur Gestaltung der Marktforschungsaufgabe, die entweder spezi-

elle Ausprägungen des grundlegenden Strukturmodells dieser Arbeit sind oder aber gänzlich andere strukturelle Organisationsmöglichkeiten der Marktforschungsaufgabe (z.B. ohne betriebliche Marktforschungsabteilung) darstellen, stellt sich abschließend die Frage nach der (relativen) Eignung dieser Organisationsformen, die in Teil D erarbeiteten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung auch erfolgversprechend umsetzen zu können. Als theoretische Beurteilungsmaßstäbe werden dazu mit der Transaktionskostentheorie und der Principal-Agent-Theorie zwei Ansätze der neuen Institutionenökonomie genutzt.

Ein kurzes **Fazit** rundet die Arbeit in **Teil F** schließlich ab.

3 Empirische Untersuchung

Aufgrund des geschilderten **Forschungsdefizits** und der Tatsache, daß empirische Untersuchungen zum Objektbereich in der Vergangenheit allenfalls bezogen auf Partialaspekte durchgeführt wurden, war es notwendig, für die vorliegende Arbeit eine eigene Untersuchung durchzuführen.²¹ Die Zielsetzung bestand darin, die in der Literatur geschilderte Problematik in der Zusammenarbeit zwischen Managern und Marktforschern empirisch in tunlichst all ihren Facetten zu erforschen. Daher erschien eine **explorative Befragung** geboten, um empirisch möglichst viel über den Gegenstand der weiteren theoretisch-konzeptionellen Arbeit zu erfahren. Im Detail sollten vertiefte Einblicke gewonnen werden in

- generelle sowie spezifische **Informationsbedarfe** und **Anforderungen des Produktmarketings** an die betriebliche Marktforschung,
- die typischen **Informationsangebote der betrieblichen Marktforschung**,
- die **Zufriedenheit des Produktmarketings**, aber auch **der betrieblichen Marktforschung selbst mit den angebotenen Informationen und Leistungen der betrieblichen Marktforschung**,
- **ablauf- und aufbauorganisatorische Aspekte der** (betrieblichen und institutionellen) **Marktforschung** sowie
- Probleme bei der **Zusammenarbeit und Kommunikation im Marktforschungsdreieck** zwischen Produktmanagement/Marketing-Management, betrieblicher Marktforschung und Institutsmarktforschung.

Obwohl die empirische Studie dabei vordergründig an der betrieblichen Marktforschung ansetzt, war letztlich auch die Tätigkeit externer Marktforschungsinstitute in die Untersuchung mit einzubeziehen, da diese sich - wie erwähnt - innerhalb des Anbietersystems Marktforschung an den betrieblichen Marktforschungsabteilungen als ihren direkten Kunden ausrichten müssen (mittelbare Kundenorientierung gegenüber dem Produktmarketing). Die **empirische Untersuchung**, die in der Hauptsache von **März bis Juni 1998** durchgeführt wurde, war auf **Konsumgütermarkenartikler** beschränkt, die in Deutschland tätig sind. Alle befragten Unternehmen sind zudem Sachgüterhersteller (Ge- und Verbrauchsgüter). Innerhalb des auf diese Weise theoretisch als Grundgesamtheit eingegrenzten Bereichs der Markenartikel anbietenden Konsumgüterindustrie wurde eine **typische, nicht-repräsentative Auswahl von Unternehmen** vorgenommen. Verallgemeinerungen im statistischen Sinne verbieten sich von

²¹ In diesem Abschnitt erfolgen zentral einige formale Ausführungen zur Planung und Durchführung der Studie. Vgl. hierzu generell Roleff/Wimmer 1999a.

daher, jedoch wurde im Sinne der explorativen Zielsetzung der Studie durchaus so etwas wie eine „psychologische Repräsentativität“²² angestrebt. Damit ist gemeint, daß alle in der Praxis für das Verhalten von Managern und Marktforschern wirklich relevanten Problemaspekte und Problemhintergründe aufgedeckt und hinsichtlich ihrer Bedeutung eingestuft werden sollten. Gemäß der Zielsetzung der Studie umfaßt **die Stichprobe** daher bewußt ein sehr breites Spektrum an zum Teil **völlig unterschiedlichen Unternehmen**. Die ausgewählten Unternehmen sind in den verschiedensten Branchen angesiedelt (Automobilbau, Chemie, Elektronik, Medien, Nahrungsmittel, Sanitär) und unterschiedlichen Größenklassen (nach Umsatz und Mitarbeiterzahl) zuzuordnen. Damit sollte sichergestellt werden, daß Informationen über möglichst viele verschiedene Ausprägungsformen der Marktforschung erlangt werden konnten.

Zudem war beabsichtigt, in jedem Unternehmen einen **dyadischen Untersuchungsansatz** zu verwirklichen, d.h. sowohl fachkundige Mitarbeiter aus der betrieblichen Marktforschung (z.B. Marktforschungsleiter) als auch von der jeweiligen „Gegenseite“, d.h. dem Produktmarketing (z.B. Produktmanager), zu befragen, um somit eine direkte Vergleichsmöglichkeit je Unternehmen zu erlangen und eventuelle Diskrepanzen zwischen beiden Gruppen - der Anbieter- und der Nachfragerseite - unmittelbar aufdecken zu können. Dieser dyadische Ansatz konnte jedoch nicht in allen Fällen realisiert werden (vgl. Tabelle 1). Freilich muß auch festgehalten werden, daß man als Forscher bei einem derartigen Befragungsvorhaben immer auf die **Auskunftswilligkeit der Unternehmen** bzw. deren Mitarbeiter angewiesen ist. Insgesamt wurden 32 Unternehmen wegen des Befragungsvorhabens angesprochen (über dort bereits bekannte oder eigens recherchierte betriebliche Marktforscher oder Marketing-Manager mit Anschreiben und persönlichem Nachfassen per Telefon). Nur drei Unternehmen haben die Teilnahme an der Befragung abgelehnt; bei weiteren zwei Unternehmen konnte aufgrund verschiedener Schwierigkeiten kein Termin vereinbart bzw. realisiert werden. So kamen bei insgesamt **27 Unternehmen** in 25 Fällen Gespräche mit der betrieblichen Marktforschung zustande, in 18 Fällen mit dem Produktmarketing.²³ Der dyadische Untersuchungsansatz konnte letztlich in 17 Fällen umgesetzt werden. In acht Unternehmen wurden nur betriebliche Markt-

²² Mit Bezug auf den (Positionierungs-)Erfolg von Marken formuliert hierzu Grünewald (1998, S. 22): „Psychologische Repräsentativität ist das wirklich zentrale Qualitätskriterium, das die strategische Relevanz von Marktforschungsanalysen sichert. Wenn man weiß, wieso Verbraucher ein bestimmtes Produkt verwenden, wieso sie eine spezifische Marke präferieren und was diese Marke für sie bedeutet, kann man Maßnahmen entwickeln, die optimal den Nerv der Verbraucher treffen. Psychologische Repräsentativität soll also gewährleisten, daß die Marktforschung alle strategisch relevanten Faktoren oder Motive aufdeckt und abbildet, die ein Produkt oder eine Marke erfolgreich machen.“

²³ Teilweise standen jedoch in den Unternehmen pro Befragtengruppe mehrere Interviewpartner zur Verfügung. Bei einem der befragten Unternehmen ist die betriebliche Marktforschung außerdem outgesourct.

forscher befragt und umgekehrt in einem Unternehmen nur das Produktmarketing (vgl. Tabelle 1 sowie ein vollständiges Gesprächsverzeichnis in Anhang A1).²⁴

Betriebliche Marktforschung	Produktmarketing
AUDI AG	
BEIERSDORF AG	BEIERSDORF AG
BMW AG	
BOSCH SIEMENS HAUSGERÄTE	
BRAUN AG	BRAUN AG
CPC DEUTSCHLAND	CPC DEUTSCHLAND
	DORTMUNDER ACTIEN BRÄU
DR. OETKER NAHRUNGSMITTEL	DR. OETKER NAHRUNGSMITTEL
ECKES GRANINI	ECKES GRANINI
ELIDA FABERGÉ / LEVER	ELIDA FABERGÉ / LEVER
FORD-WERKE AG	
GROHE AG	GROHE AG
GRUNER + JAHR & CO.	GRUNER + JAHR & CO.
HENKEL WASCHMITTEL GMBH	HENKEL WASCHMITTEL GMBH
HOLSTEN-BRAUEREI AG	HOLSTEN-BRAUEREI AG
KRAFT JACOBS SUCHARD	KRAFT JACOBS SUCHARD
LANGNESE-IGLO	
NESTLÉ ERZEUGNISSE GMBH	NESTLÉ ERZEUGNISSE GMBH
OPEL AG	OPEL AG
PETCARE EUROPE / EFFEM	
POLYGRAM DEUTSCHLAND	POLYGRAM DEUTSCHLAND
PROCTER & GAMBLE DEUTSCHLAND	
RAVENSBURGER SPIELEVERLAG	RAVENSBURGER SPIELEVERLAG
SCHÖLLER MARKEN	SCHÖLLER MARKEN
SONY DEUTSCHLAND GMBH	
WERNER & MERTZ GMBH (LINDECK UND PARTNER)	WERNER & MERTZ GMBH
Anzahl: 25	Anzahl: 18
Dyaden in der Befragung: 17	

Tab. 1: Befragte Unternehmen

²⁴ Die Unternehmen ELIDA FABERGÉ und LEVER werden aufgrund ihrer engen organisatorischen Verzahnung hierbei nur als ein dyadischer Untersuchungsfall gerechnet. Dennoch sind es zum Erhebungszeitpunkt zwei rechtlich selbständige Unternehmen gewesen (erst seit dem 1.1.1999 firmieren sie gemeinsam unter „Lever Fabergé“). Somit erklärt sich die Zahl von 27 befragten Unternehmen.

Die ca. einstündigen²⁵ Gespräche mit Unternehmensangehörigen des mittleren und höheren produktorientierten Marketing-Managements und der betrieblichen Marktforschung wurden unabhängig voneinander geführt. Bis auf zwei Telefoninterviews waren es **persönliche Gespräche** (face to face). Die **Gesprächsleitfäden** unterscheiden sich für das Produktmarketing als Nachfrager und die betriebliche Marktforschung als Anbieter von Marktinformationen nur in Nuancen (vgl. Anhang A2 und A3). Ergänzend fanden zum Untersuchungsgegenstand (zum Teil wiederholt) persönliche Gespräche mit Institutsmarktforschern statt (vgl. ebenfalls Anhang A1).

Nach Durchführung aller Interviews wurden diese getrennt für das Produktmarketing und die betriebliche Marktforschung **inhaltsanalytisch ausgewertet**. Die diversen Einzelaussagen der Befragten wurden zu geeigneten Antwortkategorien zusammengefaßt, um so einen Überblick über Bedeutung und Abstufung einzelner Ausprägungsformen der Aussagen in den Unternehmen zu erhalten. Betrachtet man dann pro Unternehmen die von der betrieblichen Marktforschung bzw. vom Produktmarketing getroffenen Aussagen, so ergibt sich ein ganzheitliches Bild. Im Quervergleich mit anderen Unternehmen können typische „Marktforschungskonstellationen“ identifiziert werden.²⁶

²⁵ Je nach Gesprächsverlauf und -situation manchmal auch bis zu zwei Stunden dauernd.

²⁶ Vgl. hierzu Abschnitt C.5 in der vorliegenden Arbeit, darüber hinaus Roleff/Wimmer 1999a, Kapitel 4 und 5 sowie Roleff/Wimmer 1999b, S. 51-56 und Marcotty 1999.

Teil B: Entscheidungstheoretische und empirische Analyse der Informationsbedarfe im Produktmarketing - Die Nachfrageseite von Marktforschung

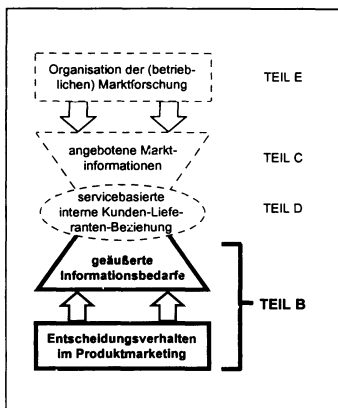


Abb. 3: Einordnung von Teil B in den Gesamtkontext der Arbeit

Ausgangspunkt der Arbeit ist die Nachfrageseite von Marktforschung. Einleitend wird auf allgemeine Aufgabenbereiche sowie grundlegende organisatorische Aspekte eines **produktorientierten Marketings** abgestellt, um im Anschluß daran die konkreten **Tätigkeiten im Produktmarketing** näher spezifizieren zu können. Abschließend erfolgt eine theoretische und empirische Analyse des dabei von den Verantwortlichen gemeinhin gezeigten **Entscheidungs- und Informationsverhaltens**.

1 Grundlagen eines produktorientierten Marketings

1.1 Marketing und Kundenorientierung

Wohl kaum ein anderer Begriff der modernen Betriebswirtschaftslehre gilt als so vielschichtig und facettenreich wie der Begriff „**Marketing**“. Ebenso sah sich keine andere betriebswirtschaftliche Teildisziplin einer derartig heftigen Diskussion über ihre Existenzberechtigung und ihre Einordnung innerhalb der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ausgesetzt.¹ Allerdings ist ein nicht unwesentlicher Teil der Kritik auf ein zu enges bzw. falsches Marketingverständnis zurückzuführen, welches Marketing als betriebswirtschaftliche Funktion mit Dominanzanspruch ansieht.²

¹ Vgl. z.B. in der deutschsprachigen Literatur Schneider 1983, S. 199ff. Er kritisiert eine Theorielosigkeit der Aussagensysteme sowie das Instrumentarium des Marketings schlechthin. Vor allem aber stellt er den funktionsübergreifenden Integrationsanspruch der Marketingphilosophie (s.u.) in Frage.

² Vgl. Meffert 1994, S. 471, ebenso Backhaus 1992, S. 33-37. Allein die Tatsache, daß dem Marketing in vielen Unternehmen faktisch eine starke Stellung gebührt, läuft noch nicht automatisch auf eine unumschränkte Dominanz desselben hinaus.

Nach herrschender Auffassung ist Marketing eine „bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“³ Es kann dabei als ein duales Führungskonzept interpretiert werden. Neben der klassischen Auslegung als **gleichberechtigter Unternehmensfunktion** (Unternehmensbereich)⁴ wird Marketing nach modernem Verständnis dabei auch als **Leitkonzept der Unternehmensführung** angesehen, welches im Sinne einer Unternehmensphilosophie sicherstellt, daß sämtliche betrieblichen Aktivitäten so auf die Absatzmärkte ausgerichtet werden, daß die Unternehmensziele durch eine dauerhafte Befriedigung von Kundenbedürfnissen unter Schaffung und Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen verwirklicht werden.⁵ Die darin unmittelbar zum Ausdruck kommende „**Kundenorientierung**“ ist im Marketing von zentraler und geradezu konstitutiver Bedeutung.⁶

Kundenorientierung als Maxime steht bei einem Unternehmen, welches in obigem Sinne marktorientiert geführt wird, zu Beginn eines jeden Wertschöpfungsprozesses und zieht sich sodann systematisch hindurch. In der Neuproduktentwicklung (NPE) ist beispielsweise zunächst nach spezifischen Bedürfnissen und Bedarfen potentieller Kunden zu forschen. Bei der Suche nach Produktideen ist als erstes danach zu fragen, welche Produkte bzw. Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen von Nutzen sein könnten. Diese **Wert-** bzw. **Nutzenbestimmung** steht somit **am Anfang des Wertschöpfungsprozesses**, mithin noch vor der eigentlichen Wert- bzw. Nutzenerstellung (Produktentwicklung und -herstellung).⁷ Schließlich gilt es, den geschaffenen Wert (das Produkt/die Dienstleistung) der Zielgruppe durch Werbung etc. kommunikativ zu vermitteln sowie durch Vertrieb etc. verfügbar zu machen.⁸

Allerdings ist im Unternehmen die Umsetzung der Marketingphilosophie und damit der Maxime der Kundenorientierung keineswegs nur Sache der Marketingabteilung bzw. der Marketingfunktion. Es gilt unbedingt, im Unternehmen eine - wie Barabba und Zaltman es nennen -

³ Meffert 1998, S. 7.

⁴ Vgl. dazu auch Abschnitt B.1.3.

⁵ Vgl. dazu und im folgenden Meffert 1994, S. 4, Meffert 1998, S. 5f. und Kotler/Bliemel 1999, S. 25ff.

⁶ Im folgenden werden lediglich einige allgemeine Anmerkungen zur Einordnung der Kundenorientierung im Marketing vorgenommen, um das weitere Vorgehen der Arbeit und insbesondere die Übertragung des Marketing- bzw. Kundenorientierungsgedankens auf die Marktforschung als Anbieter von Marktinformationen zu motivieren. Vgl. theoretisch und im Detail Abschnitt D.3.2.

⁷ Genau in diesem Punkt unterscheiden sich viele Unternehmen. Einige begehen den auf hochkompetitiven Absatzmärkten nahezu irreversiblen Fehler, zuerst ihre Produkte und Dienstleistungen zu konzipieren und zu produzieren. Erst nachträglich widmen sie sich dem Verkauf und der Vermarktung ihres Angebots, was zweifelsohne sehr schwierig werden kann, wenn dieses Angebot nicht wirklich den Nutzenvorstellungen einer hinreichend großen Anzahl von potentiellen Käufern entspricht (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 25f.).

⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 132ff. und S. 50ff. sowie Backhaus 1997, S. 21ff.

„neue Marketingkurzsichtigkeit“ zu verhindern.⁹ Danach wäre für Fragen und Probleme der Markt- bzw. Kundenorientierung immer nur die Marketingabteilung zuständig. Genau das Gegenteil sollte aber der Fall sein: Es kommt gerade darauf an, daß entlang der gesamten Wertschöpfungskette **alle Mitarbeiter** Marketing im obigen Sinne einer **Markt-** bzw. und **Kundenorientierung verstehen**, d.h. den (potentiellen) Kunden und seine Bedürfnisse zunächst einmal als Dreh- und Angelpunkt aller unternehmerischen Überlegungen sehen. Entsprechend ist es das erklärte Vorhaben der vorliegenden Arbeit, genau diese Marketingdenkweise respektive Kundenorientierung auf die Marktforschung mit ihren Hauptkunden im produktorientierten Marketing zu übertragen und hierzu einen möglichst fundierten wie gleichsam praktikablen Ansatz zu erarbeiten. Zunächst müssen dazu einige inhaltliche und organisatorische Facetten auf der (internen) „Kundenseite“, d.h. im (Produkt-)Marketing, analysiert werden.

1.2 Aufgaben im Marketing-Managementprozeß

„Marketing-Management“ kann grundsätzlich in inhaltlicher wie in organisatorischer Hinsicht verstanden werden. Der organisatorische Aspekt soll im nächsten Abschnitt im Rahmen der Diskussion von Unternehmens- und Marketingorganisation behandelt werden; an dieser Stelle geht es um die Inhalte des Marketing-Managements. Der **Managementgedanke** steht für eine planvolle Zielpräzisierung, konkrete Handlungsprogramme zu deren Verwirklichung sowie entsprechende Kontrollmaßnahmen für die einzelnen Maßnahmen; ein **Managementprozeß** beinhaltet mit **Planung, Durchführung** und **Kontrolle** drei Hauptphasen. Versteht man Marketing als Methode, so ist die Tätigkeit des Marketing-Managements letztlich Ausdruck einer systematisch-marktorientierten Entscheidungsfindung, eben eines Managementprozesses.¹⁰ **Marketing-Management** ist demzufolge ein institutionalisierter „Planungs- und Durchführungsprozeß [- inklusive Kontrolle -] der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von .. Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationaler Ziele herbeizuführen.“¹¹

Eine Untersuchung der **Aufgaben** des Marketing-Managements setzt also konsequenterweise zunächst bei der Planungsphase an. In diesem Zusammenhang werden im allgemeinen drei

⁹ Vgl. Barabba/Zaltman 1992, S. 85.

¹⁰ „A distinction can be drawn between *marketing* and *marketing management*. *Marketing* is a descriptive science involving the study of how transactions are created, stimulated, facilitated, and valued. *Marketing management* is a normative science involving the efficient creation and offering of values to stimulate desired transactions“ (Kotler 1972, S. 52).

¹¹ Kotler/Bliemel 1992, S. 16.

Ebenen der Planung und damit mehr oder weniger auch drei Objektbereiche unterschieden, in denen bestimmte Marketingentscheidungsprozesse ablaufen:¹²

- Strategische Unternehmensplanung
- Strategische Marketingplanung
- Operative Marketingplanung

Innerhalb der **strategischen Unternehmensplanung** erfolgen im wesentlichen neben der generellen Festlegung der Unternehmensmission auch die Abgrenzung der für das Unternehmen relevanten Märkte und die Definition der strategischen Geschäftsfelder. Diese Entscheidungen beziehen sich auf das Gesamtunternehmen und werden daher auf Geschäftsführungsebene gefällt. Die **strategische Marketingplanung** erfolgt dann primär mit Bezug auf einzelne Geschäftsfelder respektive strategische Geschäftseinheiten (SGE) und beschäftigt sich hauptsächlich mit der Festlegung marktbezogener Ziele und Strategien (etwa mit der Konkretisierung von Marktbearbeitungsstrategien z.B. hinsichtlich des generellen Differenzierungsgrades des eigenen Angebots) und der allgemeinen Budgetierung innerhalb der betreffenden SGE (z.B. parallel oder auch sequentiell einerseits nach Objekten wie einzelnen bzw. Gruppen von Marken, Kunden etc. sowie andererseits auch nach Marketinginstrumenten wie Werbung, Verkaufsförderung, Service etc.). Als Entscheidungsträger kommen hier in größeren Unternehmen vor allem die jeweiligen Spartenvorstände und die Marketingleitung in Betracht.

Im Rahmen der **operativen Marketingplanung** geht es hauptsächlich um die konkrete Gestaltung und Umsetzung der „Marketing-Mixes“ für die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen. In der Markenartikelindustrie handelt es sich dabei insbesondere um die Planung des „Marktauftrittes“ der einzelnen Marken, was zuerst markenstrategisch mit deren grundsätzlicher Positionierung u.ä. zu tun hat, für die dann jeweils konkrete Instrumenteziele und -maßnahmen vereinbart sowie die dazu erforderlichen Einzelbudgets fixiert werden müssen. „At the operating level, marketing managers must focus on marketing tactics, the ‘4Ps’ of product, price, promotion, and place / distribution, the elements of the marketing mix.“¹³ Mit der Vorbereitung entsprechender Entscheidungen sind in der Regel Marketingmitarbeiter der mittleren und unteren Managementebene betraut; die Entscheidungen selbst müssen aber in letzter Instanz meist von der Marketingleitung endgültig beschlossen oder aber revidiert werden.

¹² Vgl. Meffert 1994, S. 24ff., ebenso Meffert/Bruhn 1995, S. 117-119 und S. 142-151, sowie Kotler/Bliemel 1992, S. 51ff. und S. 69ff. Zwischen den drei Planungsebenen bestehen natürlich Ziel- und Strategieinterdependenzen. So werden beispielsweise Marketingziele für eine SGE aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet, Produktziele müssen mit SGE-Zielen konform gehen usw.

Vgl. zur Kritik an dieser gängigen Einteilung weiter unten noch in diesem Abschnitt.

¹³ Vgl. Webster 1992, S. 10.

Es sei aber ergänzend mit Nachdruck darauf hingewiesen, daß die bei dieser gängigen Dreiteilung der Planungsebenen zum Ausdruck kommende (vermeintlich) eindeutige Zuordnung der Begriffe „strategisch“ und „operativ“ zu den einzelnen Planungsebenen bzw. -objekten nicht ganz unproblematisch ist. Wie bereits deutlich geworden sein mag, sind diese Begriffe hier im Grunde nämlich nicht klar voneinander zu trennen, da einerseits sowohl die Unternehmens- als auch die Geschäftsfeldstrategie natürlich (kurzfristig) operativ umgesetzt werden müssen, andererseits aber gewiß auch die auf eine Marke bzw. auf eine Gruppe von Marken/Produkten abzielenden operativen Handlungsprogramme (langfristig) einer entsprechenden Markenstrategie folgen sollten. Wegen seiner weiten Verbreitung in der Literatur ist dieses Schema hier dennoch zu einer ersten Analyse der Planungsphase im Marketing-Management herangezogen worden.

Legt man der „operativen“ Marketingplanung ein solchermaßen um strategische Aspekte erweitertes Tätigkeitsverständnis zugrunde und vergegenwärtigt man sich, daß dabei vor allem in der klassischen Markenartikelindustrie eine deutliche Objekt- bzw. Produktbezogenheit besteht, ist damit im wesentlichen schon der inhaltliche Bereich des **Produktmarketings** angesprochen. Der Begriff Produktmarketing kann - ähnlich wie der Begriff des Marketing-Managements - grundsätzlich in zweierlei Hinsicht interpretiert werden. Zum einen können darunter in organisatorischer Perspektive die Stellen/Positionen im Unternehmen verstanden werden, die Marketingverantwortung für einzelne Produkte oder Produktgruppen tragen.¹⁴ Zum anderen kann Produktmarketing aber auch **als Managementaufgabe** bzw. **Tätigkeit** jener Produktverantwortlichen im Marketing verstanden werden. Produktmarketing als Tätigkeit umfaßt dann die marktbasierende **Konzept- und Produktgestaltung**, damit eng verbunden die gesamte Planung des **Vermarktungskonzepts** mit Festlegung von Kommunikations-, Preis-, Distributions- und Servicepolitik (**Marketing Mix**) sowie die weitere **Innovationsplanung** hinsichtlich eines Produktes bzw. einer Produktgruppe. Alle diese klassischen Produktmarketingtätigkeiten fallen erstmalig bei Schaffung einer Produktinnovation und fortan dann in der Regel kontinuierlich an.¹⁵

Die zu Beginn dieses Abschnitts angesprochene übliche Unterscheidung von drei Hauptphasen Planung, Durchführung und Kontrolle in einem allgemeinen Managementprozeß (so z.B. auch auf das Produktmarketing übertragbar) ist natürlich noch recht grob. Im Hinblick auf das eigentliche Vorhaben von Teil B, das Entscheidungsverhalten und letztlich die daraus erwachsenden Informationsbedarfe¹⁶ der im Produktmarketing tätigen Manager genauer zu analysie-

¹⁴ Vgl. dazu näher Abschnitt B.1.3.

¹⁵ Vgl. zu den aufgeführten Tätigkeiten auch Abbildung 5 auf S. 31 sowie im Detail Abschnitt B.2.

¹⁶ Vgl. zum Begriff „Informationsbedarf“ detailliert Abschnitt B.4.1.

ren, bietet sich an dieser Stelle alternativ ein etwas **detaillierteres Phasenmodell des Managementprozesses** an, bei dem insbesondere der Planungsprozeß feiner gegliedert ist:¹⁷

- Analyse
- Prognose
- Zielfestlegung
- Detailplanung
- Realisation
- Kontrolle

So ist etwa bei einem konkreten produktspezifischen Marketingproblem (z.B. stagnierende oder rückläufige Umsatz- oder Gewinnentwicklung einer Marke) das Produktmarketing zunächst gefordert, eine **Analyse** der Ursachen der eingetretenen Problemsituation vorzunehmen. Das Augenmerk dürfte dabei vor allem auf eventuell veränderten Verbraucherbedürfnissen, einem etwaigen veralteten eigenen Produktimage sowie möglicherweise neu aufgetretenen bzw. veränderten Konkurrenzprodukten seit der eigenen Produkteinführung liegen.¹⁸ Der Marktforschung¹⁹ kommt dabei ebenso wie in der nächsten Phase, der Aufdeckung von Chancen und Risiken durch **Prognosen** wahrscheinlicher Markt- und Absatzentwicklungen, eine bedeutende Unterstützungsfunktion zu. Die mit einem konkreten Produkt oder einer bestimmten Produktgruppe verfolgten marktlichen **Ziele** sollten hiernach möglichst klar vom Produktmarketing definiert werden, um nach den Phasen der **Detailplanung** und **Realisation** des Marketing-Mixes eine fortdauernde **Kontrolle** und **Steuerung** der getroffenen Maßnahmen gewährleisten zu können. Natürlich ist ein solcher Managementprozeß idealtypisch zu nennen; in praxi gibt es ständig Rückkopplungen zu vorherigen, Sprünge zu folgenden Phasen und zudem simultane Verläufe mit nur scheinbar nachgelagerten Abschnitten. Zudem ist der gesamte Ablauf zirkulär.

Auch in der Phase der Kontrolle leistet die Marktforschung für das Produktmarketing eine unverzichtbare Unterstützungsfunktion. Die Marketingaktivitäten großer bis mittelgroßer Konsumgütermarkenartikler, auf welche die vorliegende Untersuchung abzielt, sind in der Regel

¹⁷ Vgl. Köhler 1995, Sp. 1599 und Meffert 1991, S. 37. Es gibt hierzu in der Literatur sehr viele verschiedene Phasenmodelle, die sich in Differenziertheit und Benennung der Stufen unterscheiden (vgl. beispielsweise Kotler/Bliemel 1992, S. 89ff. und Berndt 1995, S. 8.; vgl. speziell zum Produktmarketing auch Koppelman 1997, S. 18-23).

¹⁸ Vgl. Meffert 1998, S. 423-425.

¹⁹ Es geht an dieser Stelle keineswegs um eine vollständige Beschreibung von Aufgaben für die Marktforschung, die aus dem Produktmarketing heraus entstehen (vgl. dazu vielmehr Abschnitt B.4). Hier sollen innerhalb des (Produktmarketing-)Managementprozesses lediglich Anknüpfungspunkte für das grundsätzliche Zusammenwirken von Produktmarketing und Marktforschung exemplarisch illustriert werden.

durch indirekte, weitgehend **anonyme Marktbeziehungen mit Endverbrauchern** auf zudem oftmals hochkompetitiven²⁰ Massenmärkten determiniert. Bei diesen Verbrauchern (bzw. Käufern) liegt ein originärer und häufig auch persönlicher Bedarf vor.²¹ Von der Marktforschung erhobene Daten und Informationen²² stellen daher für das Marketing-Management eines Konsumgütermarkenartiklers oft die einzige Möglichkeit dar, überhaupt Kenntnis von den relevanten Kundenbedürfnissen respektive -einstellungen zu erlangen.

1.3 Marketingorganisation und Produktmarketing

Ein produktorientiertes Marketing kann im Unternehmen nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn es dort auch in adäquater Form *organisatorisch* integriert ist. Dabei ist mit Bezug auf die verschiedenen Absatzobjekte auf die Schaffung einer umfassenden, bereichsübergreifenden Kooperation im Unternehmen und einen raschen Austausch marketingrelevanter Informationen zu achten.²³ Somit rückt unmittelbar die bereits kurz angesprochene **organisatorische Perspektive des Produktmarketings** in den Mittelpunkt der Betrachtung. Danach können unter Produktmarketing alle diejenigen Positionen/Stellen in einem Unternehmen subsu- miert werden, die in irgendeiner Form bei Marketingentscheidungen produkt- bzw. produktgruppenbezogener Art tätig werden und entsprechend (Produkt-) **Verantwortung** übernehmen.²⁴ Letzteres bedeutet konkret, einen entsprechenden Auftrag bzw. eine entsprechende Entscheidung für ein Produkt bzw. eine Produktgruppe nach bestem Wissen und Gewissen „richtig“ und ordnungsgemäß auszuführen sowie für etwaige Folgen einzustehen. Dabei macht es in der Hierarchie meist einen Unterschied, wer die Aufgaben übernimmt (untere/ mittlere Ebene) und wer letztlich dafür in die Pflicht genommen wird (mittlere/höhere Ebene).²⁵

²⁰ Die Absatzmärkte vieler Konsumgüterbranchen gelten heute als weitgehend gesättigt und dementsprechend umkämpft (Verdrängungswettbewerb). Diese Absatzmärkte stellen die primären Engpässe für die Anbieter dar. Zyklisch auftretende rezessive volkswirtschaftliche Entwicklungen führen bisweilen zu einer zusätzlichen Senkung der Konsumquote der Verbraucher (vgl. den Sammelband von Bruhn/Meffert/Wehrle 1994 sowie darin speziell Voss 1994, S. 124f.).

²¹ Vgl. Meffert 1991, S. 40f. Natürlich treten auch bei Endverbrauchern bzw. derartigen Käufern in gewissem Maße kollektive Kaufentscheidungen auf (z.B. im Rahmen des Kollektivs „Familie“).

²² Vgl. zum Begriff der „(Marktforschungs-)Information“ detailliert die Abschnitt C.1 und C.2.1.

²³ Vgl. Hüttner/Pingel/Schwarting 1994, S. 309.

²⁴ Diese Arbeitsdefinition soll hier zunächst genügen. Im Laufe dieses Abschnitts jedoch wird der Begriff des „Produktmarketings“ und insbesondere sein Verhältnis zum noch einzuführenden „Produktmanagement“ näher herausgearbeitet.

²⁵ Bühner unterscheidet diesbezüglich *Eigenverantwortung* („die Pflicht, Rechenschaft über das eigene Handeln zu geben“) von *Fremdverantwortung* („die Pflicht, im Rahmen einer sachgerechten Auswahl und Überwachung der an Mitarbeiter übertragenen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse für deren Handeln einzustehen“; Bühner 1999, S. 69).

Da in der vorliegenden Arbeit die Gestaltung der Marktforschungsaufgabe speziell für die Zwecke des Produktmarketings untersucht wird, ist es von besonderem Interesse, wie die Informationsnachfrager aus dem Produktmarketing in die Unternehmens- bzw. **Marketingorganisation** eingebunden sind und worin ihre jeweilige Produktverantwortung besteht. Es ist nämlich zu vermuten, daß dies erheblichen Einfluß auf die Informationsbedarfe dieser Mitarbeiter haben dürfte. Hinsichtlich der Marketingorganisation soll daher einer **erweiterten Begriffsauffassung** gefolgt werden: „Der Ausdruck ‘Marketingorganisation’ wird .. in unterschiedlich weiter Begriffsauffassung verwendet: Im engeren Sinne versteht man darunter ausschließlich die organisatorische Regelung der *absatzspezifischen Aufgaben*. Im weiteren Sinne werden - entsprechend der Auffassung des Marketing[s] als marktorientierter Führungskonzeption auch Strukturierungsprobleme der *Gesamtunternehmung* unter dem Begriff subsumiert.“²⁶

In der Organisationstheorie werden verschiedene **Grundformen der Aufbauorganisation**²⁷ von Unternehmensgebilden unterschieden (vgl. im folgenden Tabelle 2).²⁸ Sie können in praxi sowohl bei der Konfiguration des Gesamtunternehmens (quasi auf Geschäftsführungsebene) als auch beim Aufbau einzelner Unternehmensbereiche (z.B. „Marketing“) beobachtet werden. Je nach Anzahl der Kriterien, nach denen diese Strukturen abgeleitet sind, ist von ein- oder mehrdimensionalen Organisationsformen die Rede. Zur ersten Gruppe sind die diversen Grundformen der Linienorganisation zu zählen, zur zweiten gehören die verschiedenen Matrixorganisationen.²⁹ In einer derartigen Systematik steht die Stab-Linien-Organisation dann zwischen diesen beiden Extremformen. Diese Grundformen sollen nachfolgend mit Blick auf die Frage, wer welche Produktverantwortung im Unternehmen bzw. im Marketingbereich übernimmt, exemplarisch ausgeführt werden.

Erfolgt die Konfiguration des Unternehmens bzw. des Marketingbereichs nach Verrichtungen gleicher Art (wie z.B. unternehmensseitig Beschaffung, Produktion, Absatz bzw. marketing-

²⁶ Meffert 1998, S. 976 (im Original kein Kursivdruck).

²⁷ „Unter Aufbauorganisation werden alle Fragestellungen subsumiert, die im Zusammenhang mit der vertikalen und horizontalen Zerlegung komplexer Entscheidungsaufgaben, der Zuweisung abgegrenzter Aufgabenkomplexe auf organisatorische Einheiten (Stellenbildung) sowie der Gestaltung von Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Einheiten stehen“ (Frese 1995, S. 11).

²⁸ Vgl. hierzu und im folgenden Meffert 1998, S. 976ff., Hüttel 1998, S. 94-99, Frese 1995, S. 188-240 und S. 335-410 sowie Bühner 1996, S. 108-153.

²⁹ Im Gegensatz zu den Mehrliniensystemen der Matrixorganisation und zum Teil auch der Stab-Linien-Organisation beachten die verschiedenen Grundformen der Linienorganisation alle das Fayol'sche Prinzip der Einheit der Auftragserteilung, wonach jede untergeordnete Organisationseinheit jeweils nur von einer ihr übergeordneten Einheit Weisungen entgegennehmen muß. Für die Mitarbeiter in einer Matrixorganisation ergibt sich dagegen häufig die Situation, zum Teil konträre Anweisungen von verschiedenen Vorgesetzten zu erhalten (vgl. Bühner 1996, speziell S. 108-110).

bezogen Marketingplanung, Marktforschung, Kommunikation, Verkaufsförderung etc.), so ist eine **funktionsorientierte Organisationsstruktur** gegeben. Die jeweilige Aufgabe wird dabei in Funktionsbereiche eingeteilt, die auf die Ausübung bestimmter Tätigkeiten spezialisiert sind.³⁰ Obwohl ein derartiges Vorgehen generell ein höchstmögliches Maß in der Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen erlaubt, ergibt sich bei einer Zunahme der Produktanzahl relativ schnell eine nahezu unlösbare Koordinationsaufgabe für die Unternehmens- bzw. Marketingleitung, so daß diese Organisationsform für die Erfordernisse der Konsumgüterindustrie in Reinkultur (d.h. funktionale Unternehmens- und Marketinggliederung) kaum mehr geeignet scheint.³¹ Die Produktverantwortung würde nämlich bei einer funktionalen Unternehmens- und Marketinggliederung auf beiden Ebenen jeweils auf sehr viele verschiedene Stellen verteilt sein, so daß sich vermutlich niemand mehr „wirklich“ verantwortlich für ein Produkt fühlen würde.

Eindimensionale Gliederung der Organisation			Mehrdimensionale Gliederung der Organisation			
Linienorganisation			Stab-Linien-Organisation	Matrixorganisation		
Funktionsorientierung	Objektorientierung			Ergänzung des Liniensystems durch Stabsstellen	Reine Matrixorganisation (gegliedert nach 2 Dimensionen)	Tensororganisation (gegliedert nach 3 Dimensionen)
	Produkt-/Produktgruppenorientierung	Kunden-/Kundengruppenorientierung	Regionenorientierung			

Tab. 2: Grundformen der (Marketing-)Organisation
(Quelle: Meffert 1998, S. 981.)

Objektorientierte Unternehmen sind auf der zweiten Hierarchiestufe z.B. nach Geschäftsbereichen oder mitunter sogar nach einzelnen Produktgruppen/Produkten organisiert. Im Falle einer Gliederung nach separaten Geschäftsbereichen ist auch von „**Spartenorganisationen**“

³⁰ Dabei können sog. Längsschnittfunktionen (z.B. auf Unternehmensebene F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz u.a.) von Querschnittfunktionen (infrastrukturelle Bereiche eines Unternehmens wie z.B. Personalmanagement, Finanzen, Rechnungswesen u.a.) unterschieden werden. Ein funktionsorientiertes Unternehmen ist dergestalt aufgebaut, daß die Längsschnittfunktionen von jedem Produkt durchlaufen werden müssen, wobei in der Regel zwar eher ein reibungsloser Ablauf der funktionsinternen Prozesse, weniger dagegen eine absatzmarkt- und kundenorientierte, funktionsübergreifende Koordination bei der Erstellung der Angebotsleistung erzielt wird.

³¹ Frese (1995, S. 337) schränkt ein, dies gelte sicher nicht für Klein- und Mittelbetriebe. Dort sei die funktionale Organisationsstruktur auch heute noch die am weitesten verbreitete Form.

oder „**Divisionen**“ die Rede.³² Ein solcher Aufbau erlaubt es einem Unternehmen, sehr viel flexibler und schneller in seiner Produktpolitik zu agieren bzw. auf Veränderungen im Nachfrageverhalten der Endverbraucher zu reagieren als dies mit einer funktionalen Unternehmensgliederung möglich wäre. „Die produktorientierte .. [Organisation] kommt in besonderer Weise den Zielsetzungen des Marketing[s] entgegen, da in erster Linie das Produkt beziehungsweise die Produktgruppe und damit die gesamte Marktleistung in den Vordergrund der Überlegungen gestellt wird.“³³ Die Frage nach der Produktverantwortung wird somit zum Gliederungskriterium bereits auf der zweiten Hierarchiestufe im Unternehmen emporgehoben. Eine weitere produktorientierte Konfiguration des dann noch darunter liegenden eigentlichen Marketingbereichs macht logisch betrachtet freilich nur im Falle einer Unternehmensgesamtgliederung nach Sparten bzw. Produktgruppen Sinn. Bei einem Marketingbereich nämlich, der ohnehin nur einem Produkt zugeordnet wird, ist theoretisch allenfalls noch eine objektorientierte Konfiguration nach Kunden und/oder Regionen denkbar. In jedem Fall aber kann bei einem auf der zweiten Hierarchiestufe objekt- bzw. produkt(gruppen)orientiert gegliederten Gesamtunternehmen der Marketingbereich selbst auch funktional (z.B. in die Zweckbereiche „Marketinginformationen“ und „Marketingoperationen“) gegliedert sein. Genau dieser Fall tritt in der Tat in der Konsumgüterindustrie auch relativ häufig auf.³⁴

Ergänzend zu diesen beiden Grundformen der Aufbauorganisation können Unternehmens- bzw. Marketingorganisation aber auch gemäß der Stab-Linien- und der Matrixorganisation konfiguriert sein. Die **Stab-Linien-Organisation** vermischt die bei den Grundformen vorhandene Eindimensionalität der Aufbauorganisation.³⁵ Unter einem „Stab“ sind entscheidungsunterstützende Stellen in einem primär funktionsorientierten Unternehmen zu verstehen, die den Entscheidungsträgern in der Linie zur Seite gestellt und mit Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung und -strukturierung, der Kontrolle sowie der allgemeinen fachlichen Beratung betraut werden. Eine Stab-Linien-Organisation führt im Idealfall zu einer Entlastung der Entscheidungsträger und zu einer „Verbesserung“ ihrer Entscheidungen. Ein Stab selbst besitzt jedoch weitgehend keine Weisungsbefugnisse und damit allenfalls eingeschränkte Produktverantwortung. Ein klassisches Beispiel für eine Stabsabteilung ist in vielen Betrieben die betriebliche Marktforschung. Eine **Matrixorganisation** des Unternehmens bzw. des Marketingbereichs ist dadurch gekennzeichnet, daß eine Gliederung nach mindestens zwei Dimensionen

³² „Die Geschäftsbereiche haben dann zumindest die Kompetenz für die Produktion und den Absatz über Produkte oder Produktgruppen. Die Geschäftsbereiche sind die eigentlichen für das operative Geschäft zuständigen Einheiten mit Gewinnverantwortlichkeit gegenüber der Unternehmensleitung“ (Bühner 1996, S. 124). Auf objektorientierte Organisationsformen, die nach Kunden oder nach Regionen gegliedert sind, wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen (vgl. dazu Meffert 1998, S. 991-998).

³³ Meffert 1998, S. 987.

³⁴ Vgl. z.B. die Organisationsstrukturen der SIEMENS AG und der HENKEL KGAA in Frese 1995, S. 355.

vorgenommen wird, beispielsweise nach Funktionen und nach Produkten bzw. Produktgruppen. Die jeweiligen Nachteile einer rein funktionsorientierten und einer rein produktorientierten Konfiguration sollen hierdurch vermieden werden. Allerdings erschwert dies auch eine eindeutige Klärung der Produktverantwortung im Rahmen der Matrixorganisation eingesetzter Mitarbeiter auf mittleren/unteren Ebenen.

Ausgehend von diesen Ausführungen zu organisatorischen Grundformen sollen im folgenden die verschiedenen Ebenen im eingangs definierten Bereich des Produktmarketings näher analysiert werden. Danach steht an der Spitze des Produktmarketings letztlich die **Marketingleitung** (häufig auf Geschäftsleitungsebene), die (theoretisch) für alle produkt- bzw. produktgruppenbezogenen Marketingaktivitäten verantwortlich zeichnet. Dabei obliegt ihr die finale Entscheidung vor allem in solchen Fällen, deren Tragweiten über „alltägliche“ operative Marketingentscheidungen hinausreichen.³⁶ Empirische Untersuchungen kommen in Übereinstimmung hiermit zu dem Ergebnis, daß sich Marketingleiter von Konsumgüterunternehmen eher **strategisch wichtigeren Inhalten** längeren Planungshorizonts zuwenden (z.B. langfristige Neuproduktplanung, grundsätzliche Werbestile und Positionierungsfragen, Marktforschung zu grundlegenden Produktfragen etc.).³⁷

Unterhalb der Marketingleitung besteht - vor allem für ein Unternehmen der klassischen Konsumgüterindustrie, welches meist mit einem breiteren Produktprogramm in einem stetig kompetitiveren Umfeld agiert - die Problematik, eine geeignete markt- respektive kundenorientierte Gestaltung und Führung der einzelnen Produkte über alle Funktionen des Unternehmens im allgemeinen wie auch des Produktmarketings im speziellen hinweg zu erreichen. Damit ist unmittelbar die Notwendigkeit einer zentralen **Koordination der verschiedenen Unternehmens- bzw. Marketingaktivitäten für ein konkretes Produkt** angesprochen. Diese läßt sich prinzipiell natürlich bei einer objekt-, aber durchaus auch bei einer funktionsorientierten Unternehmensorganisation erreichen: Eine in diesem Kontext besonders in der Konsumgüterindustrie häufig gewählte Lösung ist in der Installation eines sog. „**Produktmanagements**“ (PM) auf mittlerer bzw. unterer Managementebene zu sehen. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Einbeziehung solcher Produktmanager in die Unternehmens-

³⁵ Vgl. dazu sehr informativ Frese 1995, S. 179-187.

³⁶ Einzelne Spartenentscheidungen werden zusätzlich innerhalb der Geschäftsleitung diskutiert, wenn sie das ganze Unternehmen maßgeblich tangieren. Im Falle der Einführungsentscheidung der „A-Klasse“ von MERCEDES-BENZ ist davon auszugehen, weil in der Öffentlichkeit DAIMLER-BENZ und MERCEDES-BENZ weitgehend gleichgesetzt werden. Im übrigen ist DAIMLER-BENZ dem durch die Restrukturierung des Konzerns selbst nachgekommen, bevor man später mit CHRYSLER fusionierte.

³⁷ Vgl. Heidrick and Struggles 1985.

bzw. Marketingorganisation (Produktmarketing).³⁸ So lassen sich z.B. die folgenden beiden besonders typischen Formen unterscheiden (vgl. Abbildung 4):³⁹

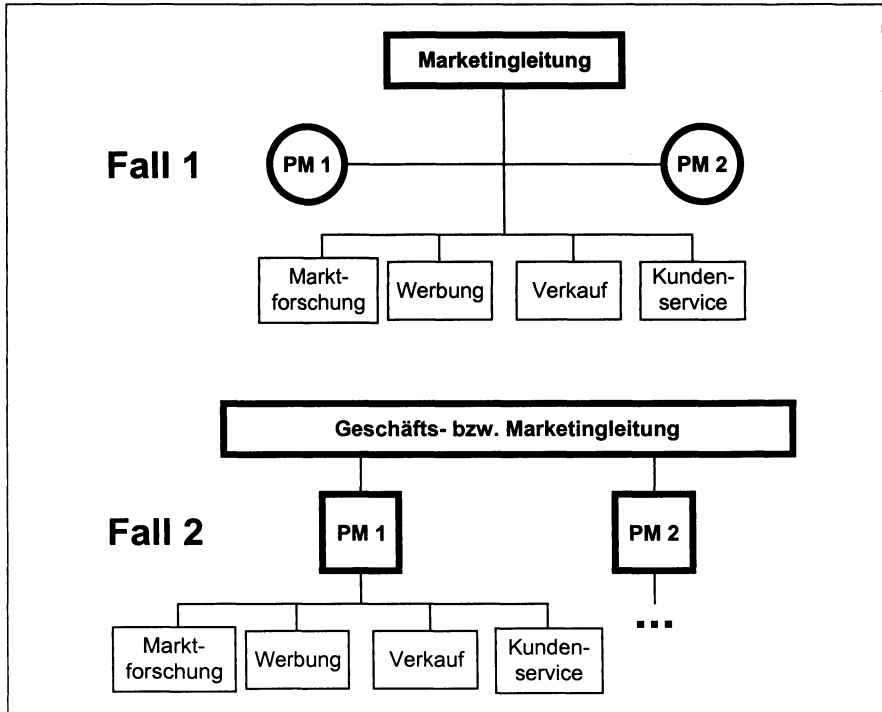


Abb. 4: Typische organisatorische Einbeziehungsformen des Produktmanagements
(Quelle: In Anlehnung an Meffert 1998, S. 989.)

- Das Produktmanagement ist in einem auf der **zweiten** Hierarchiestufe funktional gegliederten Unternehmen als **Stab der Marketingleitung** zugeordnet (Fall 1).
- Ein **linienorientiertes Produktmanagement** ist in einem auf der zweiten Hierarchiestufe produkt- bzw. produktgruppenorientiert gegliederten Unternehmen den einzelnen Marketingfunktionen (z.B. Marktforschung, Werbung, Verkaufsförderung etc.) vorangestellt (Fall 2).

³⁸ Produktmanagement wird hierbei als organisatorischer Bestandteil des Produktmarketings verstanden. Eine genaue inhaltliche wie organisatorische Abgrenzung hierzu erfolgt gegen Ende dieses Abschnitts.

³⁹ Vgl. Bliemel/Fassott 1995, Sp. 2125-2129, Koppelman 1997, S. 7 und Meffert 1998, S. 988-990.

Hüttel weist auf Basis einer eigenen empirischen Erhebung sogar bis zu sieben Formen der organisatorischen Einbeziehung des Produktmanagements aus, wobei obige Fälle 1 und 2 zahlenmäßig trotzdem am bedeutendsten sind (Fall 1 nochmals bedeutsamer als Fall 2).⁴⁰ Abbildung 4 vermittelt einen Eindruck davon, wie eine organisatorische Einbeziehung des Produktmanagements gemäß diesen beiden Fällen in die Unternehmens- bzw. Marketingorganisation genau aussieht. Der entscheidende Unterschied besteht darin, daß das Produktmanagement bei Fall 2 in die Linie einbezogen ist und daher Weisungsrechte über die einzelnen Marketingfunktionen besitzt, was bei Fall 1 nicht gegeben ist.

Vor allem in Großunternehmen der Konsumgüterindustrie setzt sich das **Produktmanagement** oft gewissermaßen **als System aus mehreren hierarchischen Ebenen** zusammen.⁴¹ In aller Regel sind der Geschäfts- bzw. Marketingleitung mehrere „**Produktgruppenmanager**“ (PGM) unterstellt, die ihrerseits wiederum mehreren **Produktmanagern** (i.e.S.) vorstehen. Letzteren sind in einigen Fällen auch „**Junior-Produktmanager**“ zugeordnet. Produktgruppenmanager werden in praxi häufig auch als „Marketing-Manager“ oder als „Produktgruppenleiter“ (PGL) bezeichnet.

Innerhalb des Produktmarketings ist es das erklärte Ziel des Produktmanagements, eine **Funktionsabstimmung** und **organisatorische Verflechtung** von konzeptionell-planerischen Stellen (z.B. Marketing-Managern) im Verbund mit zentral eingerichteten Marketingserviceeinheiten (z.B. Werbung, Marktforschung, Verkaufsförderung) und operativen Absatzfunktionen (z.B. Verkauf/Vertrieb) zu erreichen. Der Produktmanager versucht, jene Abstimmung in der Marketingorganisation (i.e.S.) auch auf das Gesamtunternehmen mit seinen verschiedenen Funktionsbereichen zu übertragen (Marketingorganisation i.w.S.). Der einzelne Produkterfolg soll durch Planung/Konzeption, Koordination und Kontrolle aller das jeweilige Produkt betreffenden Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die Erfordernisse des Absatzmarktes sichergestellt bzw. optimiert werden (erhöhte Effizienz und Effektivität der Marktbearbeitung). Es ist somit klar, daß der Manager eines Produkts für alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen jeweils als erster Ansprechpartner in Frage kommt, wenn im Zusammenhang mit diesem Produkt bestimmte Probleme bzw. Informationsbedarfe auftreten. Da der Produktmanager somit gleichermaßen als „**Trouble-Shooter**“ und als **Informationszentrale für ein Produkt** fungiert, muß er ein sehr breites Marktwissen besitzen.⁴²

⁴⁰ Vgl. Hüttel 1998, S. 109f. Daneben treten noch eine Einbeziehung des Produktmanagements als bereichsunabhängige Stabsabteilung bei der Unternehmensleitung, als Linienabteilung im Verkauf, als Stabsabteilung bei der Verkaufsleitung und als Linienabteilung bei F&E oder im Controlling auf.

⁴¹ Vgl. Hüttel 1998, S. 110 sowie Roleff/Wimmer 1999a, S. 4.

⁴² Vgl. zum Begriff „Wissen“ detailliert Abschnitt C.2.1.

Bei der am häufigsten anzutreffenden organisatorischen Einbeziehung des Produktmanagements in die Unternehmens- bzw. Marketingorganisation (Fall 1) besitzen Produktmanager **keine formale Weisungsbefugnis**.⁴³ Es kommt ihnen meist nur ein Vorschlagsrecht bzw. die Aufgabe der Entscheidungsvorbereitung zu, seltener echte Entscheidungsbefugnis. Diese obliegt meist dem jeweiligen Marketing-Manager bzw. sogar der Marketingleitung (s.o.). Von einem Produktmanager werden für „seine“ Produkte hierzu jährliche „Marketing-Pläne“ aufgestellt, die als Planungsgrundlage für die eigentlichen Entscheidungsträger dienen.⁴⁴ Trotz aller Kompetenzschwierigkeiten kann heute in nahezu allen Branchen der Konsumgüterindustrie und auch darüber hinaus von einer **ungebrochenen Dominanz** bzw. **Renaissance des Produktmanagements** als vorherrschendem Organisationskonzept im Produktmarketing ausgegangen werden.⁴⁵

Statt einer formalen Weisungsbefugnis ist es bei Fall 1 neben einem entsprechend ausgeprägten **Führungscharisma** vor allem die **informale Autorität** durch detaillierte Produkt- bzw. Marktkenntnis, die dem Produktmanager im Unternehmen und im Marketingbereich den nötigen Respekt verschaffen und ihm die Möglichkeit wichtiger Einflußnahme für „sein“ Produkt sichern müssen.⁴⁶ Diese Diskrepanz zwischen exklusiver Verantwortung und inhaltlicher Kompetenz für ein Produkt einerseits sowie mangelnder formaler Autorität andererseits hat in der Literatur und Unternehmenspraxis in den 70er und 80er Jahren zu zahlreichen, zum Teil recht kontroversen Stellungnahmen geführt. Resümierend kann festgehalten werden, daß gerade ein auf Überzeugung bauender, kooperativer „Führungsstil“ formal weitgehend „machtloser“ Produktmanager im Umgang mit anderen Unternehmensbereichen eher zum Erfolg der eigenen Marke beitragen kann als die bloße Übertragung formaler Weisungsbefugnisse. Die Tatsache, daß Produktmanagerstellen bei Konsumgüterunternehmen meist mit jüngeren Mitarbeitern besetzt werden, die diese Arbeit nur als vorübergehendes „Trittbrett“ auf dem Weg

⁴³ Vgl. Hüttner/Pingel/Schwartz 1994, S. 315. Statt dessen tritt die eigentliche Idee der Matrixorganisation hier implizit auf. Sie wird sowohl bei der Marketingorganisation i.e.S. als auch i.w.S. deutlich: In der Marketingorganisation i.e.S. existieren zentrale Marketingserviceeinheiten und operative Absatzfunktionen, deren Mitarbeiter direkt ihrem funktionalen Vorgesetzten unterstehen (z.B. Marktforschungsleiter, Werbeleiter, Verkaufsgebietsleiter etc.), primär jedoch „Aufträge“ von anderen Mitarbeitern des Marketingbereichs (insbesondere eben aus dem Produktmanagement) bekommen und relativ eigenständig bearbeiten. In der Marketingorganisation i.w.S. sind es ebenso die Produktmanager, die für eine bereichsübergreifende Querschnittskoordination zu sorgen haben und dabei für die Mitarbeiter in den verschiedenen Unternehmensfunktionen faktisch neben deren funktionalen Vorgesetzten (z.B. F&E-Leiter, Leiter der Beschaffung etc.) eine Korrektivwirkung ausüben. In beiden Fällen sind die Produktmanager mehr oder weniger auf die Kooperationsbereitschaft der Linieninstanzen und ihrer Mitarbeiter angewiesen.

⁴⁴ Vgl. Hehman 1984, S. 7f., Collier 1995, S. 203ff., Harrison 1991, S. 15f. und Kotler/Bliemel 1992, S. 103.

⁴⁵ Vgl. optimistisch zur gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung des Produktmanagements Hüttel 1998, S. 124-127. Vgl. ähnlich Roleff/Wimmer 1999a, S. 3, Collier 1995, S. 237ff. und Handscombe 1989, S. 2f. sowie S. 49. Vgl. dagegen eher pessimistisch Low/Fullerton 1994, vor allem S. 187f.

⁴⁶ Gemmill und Wilemon (1972) führen in einem oft zitierten Artikel die Überlegenheit von „expert“- und „reference power“ des Produktmanagers im Vergleich zu „reward“- bzw. „coercive power“ an.

der Management-Karriere begreifen und die Stelle folglich meist nicht lange ausfüllen, entzieht *dieser* Diskussion ohnehin einiges ihrer Schärfe. Dennoch gibt es de facto Mittel und Wege, dem Produktmanager auch gewisse formale Einflußmöglichkeiten zuzugestehen; etwa wenn ihm **Budgets** zugeteilt werden, mittels derer er eigenständig interne Leistungen ordern kann (z.B. Marktforschungsstudien bei der betrieblichen Marktforschungsabteilung, neue Projekte bei der F&E-Abteilung etc.).⁴⁷

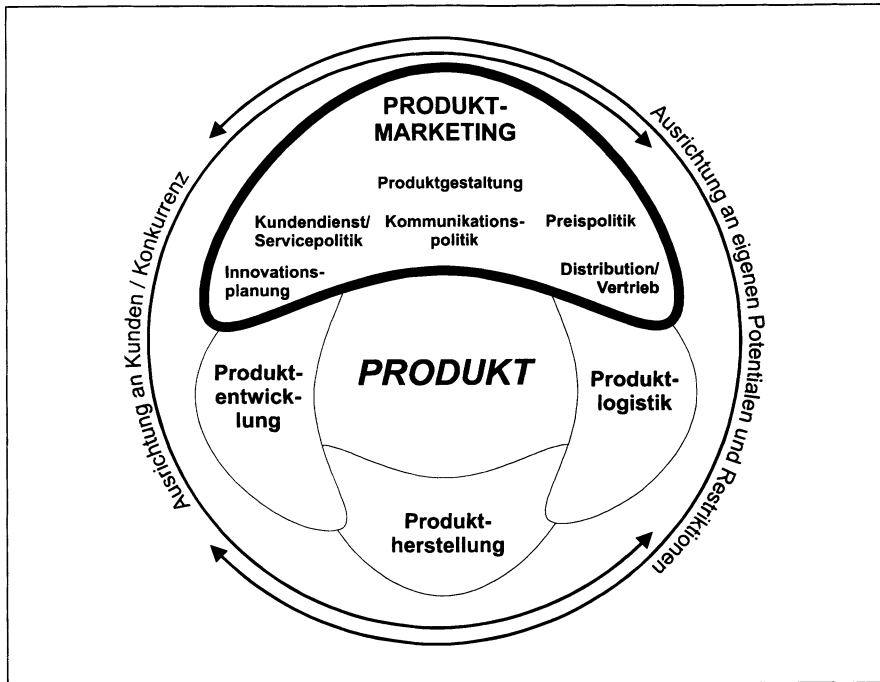


Abb. 5: Die Aufgabenbereiche im Produktmanagement
(Quelle: Eigene Grafik in Anlehnung an Handscombe 1989, S. 4.)

Vor diesem Hintergrund kann also konstatiert werden, daß Produktmanager in einer Stabsposition (Fall 1) nur durch sehr gute Sachargumente, fundierte Informationen und spezielle Marktkenntnisse ihrem Job entsprechend nachkommen können („**Management by Persuasion**“).⁴⁸ Dies hat natürlich große Auswirkungen auf die von den Produktmanagern der Markt-

⁴⁷ Vgl. Collier 1995, S. 9-13, Low/Fullerton 1994, S. 183ff., Harrison 1991, S. 15ff., Hehman 1984, S. 3f., Buell 1975, Wild 1972, S. 83-99, Gemmill/Wilemon 1972.

⁴⁸ Vgl. Wild 1972, S. 85.

forschung gegenüber geäußerten Informationsbedarfe. Insbesondere die betriebliche Marktforschung ist hierbei als „Informationspartner“ des Marketings gefordert.⁴⁹ Die einzelnen **Aufgabenbereiche** eines Produktmanagers umfassen ein sehr vielfältiges Spektrum. Wenn man - wie in Abschnitt B.1.2 definiert - **Produktmarketing als Tätigkeit** auffaßt, so stellen die zugehörigen Aktivitäten insgesamt sicherlich den Schwerpunkt unter den Aufgabenbereichen des klassischen Produktmanagers dar (vgl. Abbildung 5, große „Niere“).

Ein Produktmanager ist dabei insbesondere bei der Planung, Koordination und Kontrolle der Produktgestaltung und -vermarktung gefordert (letztlich das in obiger Abbildung aufgeführte gesamte Marketing-Mix betreffend).⁵⁰ Dies gilt sowohl für bestehende Produkte als auch für Neuentwicklungen bzw. Produktmodifikationen. Der Job eines Produktmanagers beinhaltet neben dem Produktmarketing (je nach Unternehmen und Branche) aber auch noch andere Bereiche. Während ein Produktmanager in der **Produktentwicklung** die Vorgänge der physischen und stofflich-technischen Entstehung von (Neu-)Produkten auf kaufmännischer Seite begleitet (z.B. Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen), beschäftigt er sich bei der eigentlichen **Produktherstellung** im wesentlichen mit der ablauforganisatorischen Optimierung von Produktionsprozessen (z.B. mittels Produktionsplanungsmodellen). Die **Produktlogistik** schließlich umfaßt gedanklich die Abwicklung von sämtlichen mit dem Produkt und seinen Rohstoffen verbundenen physischen Warenbewegungen. In Zusammenarbeit mit der Beschaffungs- und Vertriebsabteilung steuert der Produktmanager die entsprechenden Waren- und Informationsströme. Er muß heute in dieser Hinsicht auch in Fragen des sog. Category-Managements eine fundierte Sachkenntnis aufweisen.⁵¹ Dennoch kann festgestellt werden, daß der Aufgabenschwerpunkt eines Produktmanagers in der Konsumgüterindustrie im eigentlichen Prozeß bzw. der Tätigkeit des Produktmarketings begründet liegt und von daher auch im nächsten Abschnitt im Mittelpunkt stehen muß.

Zur weiteren Verdeutlichung kann auch ein **Aufgabenprofil** angeführt werden, wie es üblicherweise **Stellenbeschreibungen** für eine Produktmanagerposition zugrunde liegt.⁵² Demnach bestehen für einen Produktmanager folgende konkrete Aufgaben:

- Gewinnorientierte Betreuung eines Produkts bzw. einer Produktlinie
- Planung, Koordination und Kontrolle des Einsatzes der Instrumente des Marketing-Mixes für „sein“ Produkt

⁴⁹ Vgl. Koppelman 1997, S. 6, Wild 1972, S. 68ff. und S. 222ff.; genauer noch Collier 1995, S. 5ff.

⁵⁰ Vgl. im folgenden Handscombe 1989, S. 3-6. Vgl. zum Prozeß des Produktmarketings im folgenden B.2.

⁵¹ Möglicherweise erfährt das klassische Produktmanagement in Zukunft eine Veränderung durch derartige neuere Managementkonzepte (vgl. Hüttel 1998, S. 125f. und Meffert 1998, S. 1006-1009).

⁵² Vgl. Hüttel 1998, S. 100f. und S. 116-119.

- Beobachtung und Analyse der Produktlinie im Markt inklusive der Wettbewerbsaktivitäten
- Denkanstöße zur Verbesserung bestehender Produkte
- Vorschläge für produktbezogene Markt- und Wettbewerbsuntersuchungen
- Mitwirkung an der Erstellung von Marketingplänen für einzelne Produkte
- Mitwirkung bei der Erarbeitung von Marketing- und Verkaufszielen
- Mitwirkung bei der Erstellung von Marketingstrategien
- u.a.

Die Zuständigkeit eines Produktmanagers betrifft also die produktrelevanten Fragestellungen *aller* Funktionen und Bereiche eines Unternehmens (F&E, Produktion, Beschaffung, Logistik u.a.). Da ein Produktmanager aber in den Unternehmen der Konsumgüterindustrie meist trotzdem dem Marketingbereich zugeordnet ist, nimmt er eine solche Querschnittskoordination primär aus einer absatzwirtschaftlichen Produktperspektive vor.⁵³ Dies mag auch erklären, warum die Begriffe „Produktmanagement“ und „Produktmarketing“ nach organisatorischem Verständnis so häufig synonym verwendet werden. In der anglo-amerikanischen Literatur wird deshalb ein „**Brand Manager**“ von einem „**Product Manager**“ unterschieden: „Thus the designation Brand Manager is more properly used in describing the person in charge of marketing a consumer product. The designation Product Manager is more appropriate for one whose job is to interface between the company’s productive capabilities and the customers’ ... needs.“⁵⁴

Die Begriffe „**Produktmarketing**“ und „**Produktmanagement**“ sollten demnach **nicht** als **völlig synonym** betrachtet werden. Zwar können beide sowohl organisatorisch (Instanzen⁵⁵) als auch inhaltlich (Tätigkeit) verstanden werden. Jedoch umfaßt das Produktmanagement als Tätigkeit bzw. Aufgabe noch eine Reihe von Aufgaben, die gemeinhin nicht originär dem (Produkt-)Marketing zugerechnet werden (z.B. Koordination von Herstellung, Logistik, Kostenrechnung u.ä. für ein Produkt). Dagegen kann Produktmarketing in organisatorischer Hinsicht als gedankliche Zusammenfassung mehrerer Managementebenen mit marketingbezogener Produktverantwortung im Unternehmen angesehen werden. Das Produktmanagement (i.e.S.) stellt in der allgemeinen Begriffsauffassung der Praxis dann lediglich *eine* bestimmte Ebene bzw. Perspektive des Produktmarketings dar.

⁵³ Vgl. Hüttner/Pingel/Schwartzing 1994, S. 317; ebenso Harrison 1991, S. 15-19, Koppelmann 1997, S. 312-320 und von Ahsen 1996, S. 178.

⁵⁴ Hehman 1984, S. 2; vgl. ebenso Low/Fullerton 1994, S. 173f.

⁵⁵ Vgl. Bühner 1999, S. 70f.

2 Die Prozeßstruktur des Produktmarketings

Um weiter unten die Informationsbedarfe im produktorientierten Marketing strukturiert und möglichst vollständig ableiten zu können, ist an dieser Stelle eine detaillierte und übersichtliche Betrachtung der üblichen **Produktmarketingaufgaben** bzw. **-tätigkeiten** (klassische Markenpolitik) notwendig. Denkt man dabei an ein konkret einzuführendes neues oder modifiziertes Produkt, so kann eine Einteilung in mehrere Phasen vorgenommen werden, um die **Aufgaben-** bzw. **Prozeßstruktur** des Produktmarketings zu verdeutlichen. Dadurch wird ein Rahmen geschaffen, der im weiteren Verlauf von Teil B zu einer gezielten Analyse des Entscheidungs- und Informationsverhaltens von Managern im Produktmarketing genutzt werden kann. Dieser Rahmen umfaßt in erster Linie Elemente der Planung, aber auch der Steuerung und der Kontrolle von Managementprozessen. Nach einer bewußt einfach gehaltenen Einteilung kann die Aufgaben- bzw. Prozeßstruktur des Produktmarketings demnach in etwa in die folgenden vier Phasen unterteilt werden:⁵⁶

- **Marktanalyse und Positionierung**
- **Produktgestaltung**
- **Produktvermarktungskonzeption**
- **Produktmonitoring und -anpassung**

Obwohl in diesem Prozeß letztlich alle Verantwortlichen aus dem jeweiligen Produktmarketing gefordert sind, obliegt vor allem bei der Informationsbeschaffung und -auswertung die meiste Arbeit dem einzelnen Produktmanager in Zusammenarbeit mit der betrieblichen Marktforschung. **In diesem Abschnitt erfolgt daher bewußt eine weitgehende Fokussierung auf die Perspektive des Produktmanagers.** Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß innerhalb des Produktmarketings insbesondere der Produktmanager durch häufige *Entscheidungsvorbereitung* und *-formulierung*⁵⁷ sowie den damit verbundenen Informationsbedarfen als ein **Hauptnachfrager von Marktinformationen** anzusehen ist.

2.1 Marktanalyse und Positionierung

Unabhängig davon, ob ein neues Produkt eingeführt, verändert, um weitere Versionen ergänzt oder gänzlich vom Markt zurückgezogen wird - in jedem Fall ist für den zuständigen Produkt-

⁵⁶ Diese Prozeßstruktur ist angelehnt an Koppelman 1997. Wie alle Prozesse verläuft natürlich auch der Prozeß des Produktmarketings nur bedingt in sequentieller Form ab. Teilweise überlappen sich einzelne Phasen zeitlich und führen durch Rückkopplungen mitunter auch zu Sprüngen zu vorherigen Phasen.

manager vorab eine gründliche Kenntnis der Marktsituation notwendig, bevor nähere Entscheidungen über ein (mögliches) Produkt und seine genaue Spezifikation getroffen (bzw. vorbereitet) werden können. Wie bereits ausgeführt, besteht der grundsätzliche Gedanke des Marketings darin, zunächst nach dem Kunden und dessen Bedürfnissen sowie nach dem Wettbewerb zu fragen, bevor ein Produkt in stofflich-technischer Hinsicht konkret konzipiert und produziert wird. Hieraus ergibt sich für das Produktmarketing - zumindest bei Herstellerunternehmen von klassischen Verbrauchsgütermarkenartikeln⁵⁸ - die praktische Konsequenz, daß die Anwendungssuche in der Regel weit vor der Anwendungslösung stehen sollte.⁵⁹

Steht eine komplett neue Produktlösung (Innovation) an, muß im Rahmen einer **Marktfeldbestimmung** zunächst festgelegt werden, bei wem, d.h. bei welcher Zielgruppe, angesetzt werden soll. Es ist jeweils nach grundsätzlichen Bedürfnissen bzw. Motiven und nach Anwendungsproblemen oder -vorteilen schon bestehender Produktlösungen zu suchen. Bedürfnisse und Anwendungsprobleme müssen eine signifikante Bedeutung bei einer ausreichenden Anzahl von potentiellen Nachfragern haben, um vom Unternehmen weiterverfolgt zu werden. Es geht dabei letztlich um eine Analyse von Marktchancen innerhalb bestimmter Zielsegmente von Endverbrauchern sowie um eine entsprechende Auswahl rentabel erscheinender Segmente zur weiteren Bearbeitung.⁶⁰ Ein derartiges **Bedürfnis-** bzw. **Problemscreening** findet natürlich noch auf sehr „vagem Terrain“ statt, d.h. es fällt den potentiellen Kunden mehr oder minder schwer, ihre „Problemwelt“ verbal zu kommunizieren.⁶¹ Insbesondere zukünftige Anwendungsprobleme sind ihnen oft selbst noch nicht (vollends) bewußt und können dann naturgemäß noch schwerer anderen mitgeteilt werden. Letztlich sollte aber an dieser Stelle eine erste **Segmentierung der (potentiellen) Konsumenten nach Bedürfnis-** bzw. **Nutzenkategorien** hinsichtlich für das Unternehmen in obigem Sinne als „interessant“ erachteter Anwendungsprobleme abgeleitet werden.⁶²

Für das weitere Vorgehen stellt sich die Frage, ob bzw. inwieweit es bereits mit dem jeweiligen „Wissensstand“ über die potentiellen Konsumenten schon gelingt, konkretere, **objekt-**

⁵⁷ „Entscheidungen“ eines Produktmanagers sind daher im folgenden nicht im wörtlichen, sondern im übertragenen, weiteren Sinne zu verstehen. Vgl. bereits Abschnitt B.1.3.

⁵⁸ Dies mag bei technischen (Gebrauchs-)Gütern eventuell anders aussehen.

⁵⁹ Dadurch soll die Entwicklung marktuntauglicher Produkte verhindert werden, die zwar in naturwissenschaftlich-technischer Hinsicht durchaus eine hohe Qualität aufweisen mögen, jedoch unter Umständen keine nachfragerrelevanten Bedürfnisse bedienen und mithin in der Regel nicht ausreichend verkauft werden können (vgl. z.B. Backhaus 1997, S. 21ff.).

⁶⁰ Vgl. Koppelman 1997, S. 114-126, Bereikoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 22ff. und Kotler/Bliemel 1999, S. 132-136 sowie im Detail dort insbesondere die Kapitel 5, 6 und 9.

⁶¹ Vgl. zu diesem Aspekt Haimerl/Roleff 1996, S. 267f. sowie Haimerl/Roleff 2000, S. 109f.

⁶² Vgl. zur Nutzensegmentierung Meffert 1998, S. 196-199.

bzw. **eigenschaftsbezogene Anforderungen** der anvisierten Zielgruppe zu gewinnen. Koppelman schlägt in diesem Zusammenhang eine (wohl noch etwas „genauere“) **systematische Anspruchsanalyse** vor. Diese könne als eine Art Strukturierungshilfe verstanden werden, die z.B. einem Produktmanager einen leichteren Einstieg in die Problemwelt seiner Zielgruppe ermögliche. Produktansprüche können hiernach als „nahe an der Verhaltensoberfläche liegende evidente gegenstandsgerichtete Produkthanforderungen (Wünsche)“ verstanden werden, die „im Gegensatz zu dem aus Bedürfnissen resultierenden Bedarf, der lediglich globale bzw. gattungsbezogene Hinweise liefert“,⁶³ einen realitätsnahen Gegenstands- oder Produktbezug aufweisen. Sie enthalten also im Idealfall bereits differenzierte und brauchbare Informationen für die spätere (physische) Produktgestaltung. **Realistisch** betrachtet dürfte es jedoch speziell im Zusammenhang mit innovativen Verbrauchsgütern aus der **klassischen Konsumgütermarkenartikelindustrie** klar sein, daß eine **solch differenzierte Vorgehensweise**, bei der potentielle Verbraucher a priori bereits konkrete eigenschaftsbezogene Ansprüche an noch unbekannte Produkte nennen sollen, **eher als Ausnahme** denn als Regel bezeichnet werden muß (s.o.).

Hat sich der betreffende Produktmanager ein hinreichendes Bild von den „relevanten“ Bedürfnis- bzw. Nutzensvorstellungen oder im Idealfall auch bereits von ersten konkreten Anforderungen seiner potentiellen Konsumenten gemacht, beginnt die eigentliche Kreativleistung einer ersten Positionierung. Aus den bisher gewonnenen Eindrücken sollen mehr oder minder konkrete Produktideen abgeleitet werden. In der Teilphase der **Ideenfindung**⁶⁴ wird hierzu in der Regel eine möglichst große Anzahl an Produktideen, basierend auf Vorschlägen unterschiedlichster unternehmensinterner oder -externer Gruppen, generiert (z.B. von den Abteilungen F&E, Verkauf, Kundendienst, Produktmanagement selbst, unter Umständen sogar von der betrieblichen Marktforschung; innerhalb eines geeigneten Rahmens auch von Konsumenten, Handel, Lieferanten, Marktforschungsinstituten, Erfindern u.a.). Ein Produktmanager, der speziell für ein solches Projekt im Rahmen der Neuproduktentwicklung zuständig ist, fungiert dabei als zentrale Leitstelle und ist für die vollständige Erfassung bzw. Sammlung der Ideen zuständig.⁶⁵ Das hier für eine Produktinnovation beschriebene Vorgehen der Marktanalyse und ersten Positionierung gilt sinngemäß aber auch für Produktveränderungen („Relaunches“), -differenzierungen („Line Extensions“) und letztlich auch -eliminierungen. Allerdings ist dabei meistens mit einem vereinfachten Vorgehen bzw. einer reduzierten Informationssuche zu rechnen. Die Anstöße zu solchen produktpolitischen Programmentscheidungen ergeben sich

⁶³ Koppelman 1992a, S. 946.

⁶⁴ Vgl. hierzu und zur Ideenauswahl Urban/Hauser 1993, S. 118-161, Meffert 1998, S. 376-391, Kotler/Bliemel 1999, S. 517-526 sowie Koppelman 1997, S. 210-293.

⁶⁵ Vgl. Hüttel 1998, S. 116.

häufig auch auf evolutorischem Wege (z.B. durch Änderungen im Nachfrageverhalten der Zielgruppe, durch rechtliche Vorschriften o.ä.).⁶⁶

Nach der Ideenfindung gilt es, detaillierte Kriterien zur weiteren Selektion, d.h. letztlich zur **Ideenauswahl** abzuleiten und anzuwenden, da aus Kostengründen nur einige wenige erfolgversprechende Ideen in einer ersten Produktlösung (Prototyp) realisiert werden können. So ist neben der vorab zu klärenden rechtlichen „Unbedenklichkeit“ eines entsprechenden Produkts in erster Linie eine Untersuchung auf ähnliche Konkurrenzangebote sowie der voraussichtlich benötigten eigenen Potentiale⁶⁷ die Regel. Der Produktmanager muß ein „Gespür“ dafür entwickeln, welche Produktidee am besten die Bedürfnisse der Zielgruppe unter den gegebenen Marktbedingungen „trifft“. Er sollte bereits in diesem frühen Stadium in der Lage sein, eine grobe Einschätzung der späteren Marktchancen eines potentiellen Produkts vornehmen zu können. Es ist unmittelbar einsichtig, daß - wie auch bereits zuvor - die Marktforschung bei diesem grundsätzlich auftretenden Informationsbedarf für den Produktmanager sehr wertvolle Dienste leisten kann.⁶⁸

In einer der letzten Stufen der Marktanalyse- und Positionierungsphase werden die verbliebenen Produktideen, die den Filterungsprozeß „überstanden“ haben, vom zuständigen Produktmanager in einem **Produktbriefing** zu einer Vorgabe für die Produktgestaltungs- und Produktvermarktungsphase verdichtet (d.h. zu einer Art Pflichtenheft, insbesondere an die F&E-Abteilung gerichtet). „The creative ideas that are generated are not the final product, that will be determined iteratively throughout the development process, but these ideas do form a basis for further investigation and a set of starting points for design innovation.“⁶⁹ Auch müssen etwaige positive und negative Verbundwirkungen zum bereits existierenden eigenen Produktprogramm dabei natürlich in Betracht gezogen werden.

⁶⁶ Vgl. Hüttel 1998, S. 302.

⁶⁷ Hiermit ist nicht nur der Produktionsbereich angesprochen. Ebenso ergeben sich Anforderungen an den Beschaffungs- und Absatzbereich, F&E, speziell im Hinblick auf notwendige Managementfähigkeiten sowie die Finanzkraft eines Unternehmens (vgl. Koppelman 1997, S. 272ff.).

⁶⁸ Meffert verlangt an dieser Stelle als weitere wesentliche Stufe im Ideen-Selektionsprozeß eine Wirtschaftlichkeitsanalyse der einzelnen Produktvorhaben (vgl. z.B. Meffert 1998, S. 385 und 391ff.). Diese ist im Grunde aber zu diesem frühen Zeitpunkt (noch vor einem Prototyping) wegen mangelnder valider quantitativer Einflußgrößen „nur“ eine (trotzdem wertvolle) Wirtschaftlichkeitsprognose.

⁶⁹ Urban/Hauser 1993, S. 117.

2.2 Produktgestaltung

Die Phase der Produktgestaltung soll hier aus analytischen Gründen *separat* vom übrigen Vermarktungskonzept (d.h. dem „restlichen“ Marketing-Mix mit Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Servicepolitik) betrachtet werden und bezieht sich entsprechend strikt nur auf das Produkt selbst berührende Planungsinhalte.⁷⁰ Die so definierte Phase der Produktgestaltung ist zwar sehr eng mit der Phase der Vermarktungskonzeption verbunden, dominiert diese jedoch in letzter Konsequenz.⁷¹

Nachdem die Phase der Marktanalyse und Positionierung im Idealfall eine Art Pflichtenheft (Produktbriefing) aufgestellt hat, steht bei der Produktgestaltung die Überführung derart gewonnener Ideen in konkrete neue oder veränderte Produkte (**Produktkern**) an. Bei den meisten Konsumgütermarkenartikeln ergibt sich außerdem die Notwendigkeit der Gestaltung einer entsprechenden Verpackung und dabei auch der Markierung⁷² des Produktes (**Produkt-äußeres**).⁷³ „Während viele Güter ... überhaupt nicht verpackt sind, kann die Verpackung z.B. bei bestimmten Lebensmitteln und Produkten des gehobenen Bedarfs von großer Bedeutung sein. Bei zahlreichen Lebensmitteln und Getränken wird mehr Geld für die Verpackung als für die Werbung oder das Kernprodukt selbst ausgegeben.“⁷⁴ Die Produktgestaltung beschäftigt sich also hauptsächlich mit dem „womit“, d.h. den elementaren und komplexen Möglichkeiten der Realisierung von Produkten. Um seiner Führungs- und Koordinationsrolle gerecht zu werden, muß der zuständige Produktmanager prinzipiell wissen, was in technisch-chemischer Hinsicht möglich und was zudem rechtlich zulässig ist. Sein originäres Bestreben ist es, unter Einschluß der jeweiligen Fachabteilungen im Unternehmen (z.B. Anwendungstechnik) eine Angebotsleistung hervorzubringen, die den zuvor ermittelten Bedürfnissen bzw. Nutzensvorstellungen der potentiellen Konsumenten Rechnung trägt und ihre Produkthanforderungen erfüllt.

⁷⁰ Der Begriff „Produktgestaltung“ wird hier also entgegen seiner meist weiter gefaßten Auslegung verwendet, die auch das Vermarktungskonzept einschließen würde.

⁷¹ Koppelman spricht diesbezüglich von einem „Dominanzprinzip“: „Wir sagen nicht nur, daß das Produkt im Mittelpunkt der Absatzmarketingbemühung steht, sondern wir handeln auch danach. Wir gehen vom Produkt aus: Wenn wir uns über die Produktpolitik klargeworden sind, wählen wir anhand spezifischer Entscheidungskriterien die dazu passenden *Vermarktungsinstrumente*“ (Koppelman 1997, S. 22).

⁷² In der Markierung eines Markenartikels ist hier ein Beispiel für die angesprochene enge Verbindung zum Vermarktungskonzept zu sehen.

⁷³ Vgl. Koppelman 1992b, S. 951 und Hüttel 1998, S. 112ff. Vgl. im folgenden ebenso Sabisch 1991, S. 70-74, Koppelman 1997, S. 309-473 sowie Urban/Hauser 1993, S. 80ff.

⁷⁴ Haedrich/Tomczak 1996, S. 32.

Der eigentliche Produktgestaltungsprozeß beginnt mit einer **Abklärung** geeigneter **Gestaltungsprinzipien**, d.h. mit grundsätzlichen Leitgedanken zur Produktspezifikation im Unternehmen. Die Unternehmens- bzw. Spartenleitung und die Verantwortlichen im Produktmarketing sollten sich über derartige Gestaltungsprinzipien einig sein. So bietet sich beispielsweise die Wahl zwischen Standardisierung und Spezialisierung als generellen Gestaltungsprinzipien an. Im Einzelfall müssen dann weitere Überlegungen in sachlich-technischer Hinsicht folgen (so ist z.B. zu klären, welche Leistungsvariabilität in eine Produktlinie integriert werden sollte usw.). Aus psychologischer Sicht ist sicherzustellen, daß die geplanten Produktspezifikationen auch richtig „verstanden“ werden und über den Grundnutzen hinaus auch für die Zielgruppe relevante und adäquate Zusatznutzenkomponenten aufweisen.⁷⁵ Das geplante Produkt muß außerdem in seinem gesamten Erscheinungsbild zum Anbieterimage passen. Ein sehr bedeutender Punkt bei einer Neuproduktentwicklung wie auch bei einer umfassenderen Produktvariation ist zudem in der Wahl der geeigneten Innovationsintensität zu sehen. Es stellt sich dabei je nach Marktsituation und Zielgruppe die Frage, ob man die im Pflichtenheft formulierten Anspruchsgrundlagen durch „herkömmliche“ Produktlösungen verwirklicht oder den „Mut“ besitzt, neuartige und eher unkonventionelle Wege zu gehen und als Ergebnis ein wirklich innovatives Produkt erhält.⁷⁶

Die **Gestaltungsmittelanalyse** führt den Produktmanager und das Produktentwicklungsteam „in medias res“ der Produktpolitik. Es müssen eine Vielzahl von einzelnen Gestaltungsmitteln hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Erfüllung der erhobenen Anforderungen beurteilt werden. Im Produktmarketing nimmt man eine solche Beurteilung vor allem aus Verwendersicht mit Hilfe der Marktforschung vor. Je nach Produktart stehen bei einem Neuprodukt für den Produktkern und ggf. auch für das Produktäußere Entscheidungen an über Stoff- und Materialwahl, Formwahl, Farbgebung, Oberflächenwahl, Markierung, Design, Funktionsprinzipienwahl u.ä. Die Entscheidungsproblematik besteht dabei in erster Linie in der **Kombination** bzw. endgültigen **Auswahl der einzelnen Gestaltungsparameter**.⁷⁷

Im weiteren Verlauf der Produktgestaltungsphase ist ein Kontrollschritt nötig. Sobald die Gestaltungsmittelkombination nähere Konzeptbeschreibungen oder gar erste Prototypen des betreffenden Produkts liefert, beginnt die **Wirkungsprognose**. Darunter ist eine generelle Einschätzung der Akzeptanz bzw. Marktfähigkeit des bisher gestalteten Produkts zu verstehen. „Es muß geprüft werden, ob die geplante Gestaltung das zu erfüllen verspricht, was man sich

⁷⁵ Vgl. zum Grund- und Zusatznutzen Vershofen 1940, S. 71 sowie 1950, S. 274.

⁷⁶ Vgl. dazu im Detail Koppelman 1997, S. 328-335.

⁷⁷ Vgl. Koppelman 1997, S. 342-436.

im Briefing vorgenommen hat. Dabei geht es lediglich um die Reduktion der Ungewißheit.⁷⁸ Natürlich besitzen dabei die Beurteilungen der potentiellen Konsumenten ein sehr großes Gewicht.

2.3 Produktvermarktungskonzeption

Ein klassisches **Markenartikelkonzept** besteht immer aus einem **geschlossenen System**, welches neben dem eigentlichen Produkt auch ein dazu passendes Vermarktungskonzept enthält.⁷⁹ In diesem Abschnitt wird die Planung des letzteren behandelt. In einem solchen Vermarktungskonzept werden für eine konkrete produktpolitische Aktivität (z.B. Neuprodukt, Relaunch, Line Extension) die „übrigen“ Marketing-Mix Parameter (Kommunikation, Preis, Distribution und Service) festgelegt.⁸⁰ Wegen des bereits erwähnten engen Zusammenhanges zwischen **Produktgestaltung** und **Produktvermarktungskonzeption** setzen jedoch nicht erst nach der Produktgestaltungsphase Überlegungen ein, „wie man das neu entwickelte Produkt auf dem Markt anbieten kann. Es ist durchaus sinnvoll, mit diesen Überlegungen bereits früher, zeitlich z.B. mit Produktgestaltungsfragen überlappend, zu beginnen. Je genauer man jedoch weiß, wie das Produkt aussieht, um so leichter dürfte die *Auswahl* und *Kombination der Vermarktungsinstrumente* sein.“⁸¹

Die Planung und Umsetzung der **Kommunikationspolitik**⁸² für ein konkretes Produkt stellt für den Produktmanager einen wesentlichen Bestandteil seiner Arbeit im Produktmarketing dar. Es stehen ihm mit der Werbung, der Verkaufsförderung, dem Sponsoring u.ä. hier eine Vielzahl an Einzelinstrumenten zur Verfügung, von denen auf den anonymen Massenmärkten der Konsumgüterindustrie die Print- und TV-Werbung traditionell an Umfang und Wertdimension dominieren. Aufgabe des Produktmanagers ist es, sich im Rahmen der kreativen Gestaltung eines konkreten Markenartikelkonzeptes damit auseinanderzusetzen, „»was« der Zielgruppe »wie« ... [mit welchen] Werbemitteln gesagt werden soll [Copy-Strategy] [Dies] stellt die gedankliche Vorstufe zur Verbalisierung und Visualisierung der kommunikativen Botschaft dar.“⁸³ Obwohl manchmal auch unter dem Stichwort „Informationspolitik“ disku-

⁷⁸ Koppelmann 1997, S. 455. Vgl. ebenso Meffert 1998, S. 394.

⁷⁹ Vgl. Meffert 1998, S. 59f.

⁸⁰ Vgl. Sabisch 1991, S. 74-80 sowie umfassend auch Koppelmann 1997, S. 474-561.

⁸¹ Koppelmann 1997, S. 474.

⁸² Vgl. Urban/Hauser 1993, S. 358-368, Meffert 1998, S. 658ff. sowie Kotler/Bliemel 1992, S. 827ff.

⁸³ Meffert 1998, S. 689f. Vgl. auch ebenda, S. 658ff., S. 692ff. und S. 739ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur. Vgl. weiterhin Koppelmann 1997, S. 514-526, Collier 1995, S. 17, Kotler/Bliemel 1992, S. 827ff. und Wild 1972, S. 79f.

tiert, wird klar, daß eine solchermaßen (für die Konsumgüterindustrie durchaus typisch) beschriebene Form der Kommunikationspolitik mehr auf Beeinflussung denn auf primär objektive Informationsvermittlung abzielt.⁸⁴

Eng mit der Produktgestaltung verbunden ist die **Entgelt-** bzw. **Preispolitik**⁸⁵. Deren Planung bedeutet mehr als die bloße Festsetzung (irgend-)eines Preises. Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang von der „doppelt geknickten Preis-Absatz-Funktion“ und der Ausschöpfung eines „akquisitorischen Potentials“ bei den Endverbrauchern. Aufgabe des Marketings ist es demnach, „durch die Entwicklung eines marktadäquaten Angebots einen preispolitischen Autonomiebereich ... zu finden, der .. den eigenen Gewinnzielen entspricht, .. sich gegenüber der Konkurrenz behaupten läßt [und] .. von den Marktpartnern akzeptiert wird.“⁸⁶ Daneben spielen beispielsweise Rabatte gegenüber dem Handel eine bedeutende Rolle. Sie müssen in ein schlüssiges und letztlich faires Konditionensystem im Rahmen der gesamten kontrahierungspolitischen Entscheidungen eingebettet sein - je nach Machtposition des Herstellerunternehmens gegenüber dem Handel.⁸⁷

Über die Wahl einer geeigneten **Distributionspolitik**⁸⁸ ergibt sich (zumindest theoretisch) die Möglichkeit, die Distributionswege, die Distributionsorgane (eigene versus fremde) sowie die gesamte Distributionslogistik entsprechend den eruierten Erhältlichkeitsanforderungen von Handel und Verbrauchern zu gestalten. Die Distributionswegeentscheidung legt dabei fest, ob das Produkt direkt oder indirekt (über den institutionellen Handel) vertrieben wird und welche Distributionsleistungen in der Absatzkette von wem erbracht werden sollen. Dazu ist zu klären, mittels welcher eigenen (Reisende, Vertriebsabteilung, Verkaufsniederlassungen etc.) und/oder fremden Organe (insbesondere Handelsvertreter) diese Wege beschritten werden sollen. Die Distributionslogistik bezieht sich dann auf Überlegungen zu lagerpolitischen Fragen (z.B. Anzahl der Läger, Verteilung, Umfang etc.), zu transportpolitischen Aspekten (z.B. Art der Transportmittel, eigene versus fremde etc.) sowie zu verpackungspolitischen Themen (insbesondere Erleichterung und Effizienzsteigerung bei Lagerung und Transport durch logistisch

⁸⁴ Die Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und kreativen Werbetreibenden („Agenturen“) soll ebenso wie das Problem der Mediaselktion (Werbeträgerauswahl) hier nicht näher behandelt werden. Vgl. dazu speziell Collier 1995, S. 122, Hehman 1984, S. 51-61 und Meffert 1998, S. 751-767.

⁸⁵ Vgl. Meffert 1998, S. 467ff. („Kontrahierungspolitische Entscheidungen“), Kotler/Bliemel 1992, S. 689ff., Collier 1995, S. 145ff., Urban/Hauser 1993, S. 372f. und Handscombe 1989, S. 117.

⁸⁶ Koppelman 1997, S. 505f. Vgl. auch Gutenberg 1984, S. 238ff.

⁸⁷ Vgl. hierzu beispielsweise Überlegungen von PROCTER & GAMBLE zum ECR-System (Efficient Consumer Response) bei Schobert 1996.

⁸⁸ Vgl. Koppelman 1997, S. 483-505, Meffert 1998, S. 582ff. und insbesondere S. 635ff. Vgl. ebenso Kotler/Bliemel 1992, S. 739ff. und Urban/Hauser 1993, S. 369-372.

geeignete Verpackungsformen). Derartige distributionspolitische Überlegungen sind in der Regel eher in einen zumindest mittelfristigen Planungshorizont eingebettet.

Eine geeignete **Servicepolitik**⁸⁹ dient in erster Linie einer Art „nachträglichen“ bzw. zusätzlichen Profilierung eines Sachguts in einem ansonsten weitgehend homogenen Produktfeld und kann vor allem auch zu verstärkter Kundenbindung führen. Aspekte der Lieferleistung (Bereitschaft, Zuverlässigkeit, implizite Kundenleistung etc.), der Kundendienstgestaltung (Hotline, Wartung, Reparatur, Ersatzteilbeschaffung etc.) und der Garantieleistungsgepflogenheiten (vor allem Umfang und Dauer) sind für (potentielle wie auch regelmäßige) Käufer einer Marke von immer stärkerer Bedeutung und müssen von daher als Marketingparameter vom Produktmanager gezielt eingesetzt werden.

Die Entscheidungen im Rahmen der Produktvermarktungskonzeption wären nun relativ einfach zu fällen, wenn die absatzbezogenen Wirkungen aller diskutierten Instrumente und Varianten erstens a priori bekannt und zweitens voneinander unabhängig wären. Da in der Praxis aber weder von der einen noch von der anderen Prämisse ausgegangen werden kann, ergibt sich somit eine komplexe **Kombinationsproblematik** (Interdependenzproblematik) hinsichtlich der wechselseitigen Wirkung der einzelnen Marketinginstrumente und deren jeweiligen Ausprägungsformen. Dies zwingt Produktmanager, geeignete Vorgehensweisen und Heuristiken zur Konzipierung einer möglichst „optimalen“ Produktvermarktung zu entwickeln und anzuwenden. Daraus erwächst ein nahezu unübersichtliches Bedarfspotential für Marktforschungsleistungen. Ähnlich wie bei der vorherigen Phase ist auch bei der Produktvermarktungskonzeption schließlich eine **Wirkungsprognose** erforderlich. Es gilt, letztlich die (komplette) **Markenpositionierung** des fertigen Produkts vor seiner Markteinführung in einer mehr oder minder biotischen Situation zu überprüfen. Bei einem positiven Ergebnis kann das betreffende Produkt dann prinzipiell eingeführt werden.

2.4 Produktmonitoring und -anpassung

Da sich einerseits die Produkthanforderungen der Konsumenten sowie andererseits die Fähigkeiten und Potentiale der Hersteller auf dynamischen und kompetitiven Märkten im Zeitablauf ändern, ergibt sich nach der Einführung eines neuen oder modifizierten Produkts die Notwendigkeit, derartige Veränderungen genau zu beobachten (Monitoring). Erfolgreiche Produkte können bei veränderten Konstellationen nur dann weiterhin zur Rentabilität eines Herstellers

⁸⁹ Vgl. Kotler/Bliemel 1992, S. 466-468, Koppelman 1997, S. 476-483, Meffert 1998, S. 854ff. („Kundendienstmanagement“) sowie Urban/Hauser 1993, S. 376f.

beitragen, wenn sie in ihrer Gestaltung und Vermarktung entsprechend angepaßt oder ggf. sogar gänzlich ersetzt werden.⁹⁰ Zusammen mit dem letzten Abschnitt ist damit letztlich die klassische **Markenführung** angesprochen.

Ein Produktmanager sollte daher eine **ständige Überwachung** einiger **kritischer quantitativer** und **qualitativer Anhaltspunkte** vornehmen. So können etwa sinkende Absatzmengen bei gleichzeitiger Stagnation oder gar Ausdehnung des Marktvolumens auf eine geringere Preis- oder Produktakzeptanz der eigenen Marke beim Verbraucher hindeuten, eine ungünstiger werdende eigene Kostensituation in der Herstellung (z.B. steigende variable Kosten) ein erstes quantitatives Signal für ineffektiv gewordene Produktionsstrukturen sein usw. Auch Informationen über Rahmenentwicklungen vorwiegend makroökonomischer Art (z.B. Arbeitslosenquote, Einkommensentwicklung, Konsum- bzw. Sparklima, demographische Entwicklungen etc.) können einem Hersteller als generelle Vorlaufindikatoren für seine zukünftigen Erfolgsaussichten dienen. Daneben ergeben sich auch qualitative Anhaltspunkte. Vermehrte Beschwerden über die Produktqualität beispielsweise sind unter Umständen ein Indiz für eine den aktuellen Verwenderanforderungen nicht mehr genügende stofflich-technische Produktleistung. Es ist klar, daß dies dem Produkt- und in schwerwiegenden Fällen letztlich sogar dem gesamten Unternehmensimage abträglich sein kann.

Ein Produktmanager darf aber nicht bei derartigen Mutmaßungen stehenbleiben. Er muß bestrebt sein, im Rahmen einer **systematischen Ursachenanalyse** im Einzelfall die genauen Gründe für mangelnden Produkterfolg zu ermitteln. Hierbei können sowohl Faktoren der **Marktsphäre** als auch der **Unternehmenssphäre** eine wichtige Rolle spielen. Zur ersten Gruppe zählen vor allem der bereits erwähnte Wandel der Anforderungen der Endverbraucher (z.B. aufgrund individueller, gesellschaftlicher oder auch technologieinduzierter Entwicklungen) sowie etwaige politisch-rechtliche Limitierungen (z.B. durch unzulässig gewordene Kommunikationskonzepte, wie etwa Tabakwerbung in weiten Teilen Europas). In der zweiten Gruppe von Faktoren sind eher unternehmensseitig verschuldete und damit zumindest teilweise korrigierbare Ursachen zu finden. Die Rede ist von Problemen in der Produktionsstruktur (z.B. mangelnde Konstanz der Produktqualität), in der Kostenstruktur sowie in der Imagewirkung eines Anbieters. Hinzu treten eventuell auch Fehler des Produktmarketings selbst. So kommt es nicht selten vor, daß (vermeintliche) Verbraucherbedürfnisse falsch interpretiert und Produktkonzepte entsprechend falsch gestaltet werden.

⁹⁰ Vgl. im folgenden Urban/Hauser 1993, S. 558-569 und S. 594ff., Koppelman 1997, S. 562-576 und Kotler/Bliemel 1992, S. 1071-1073.

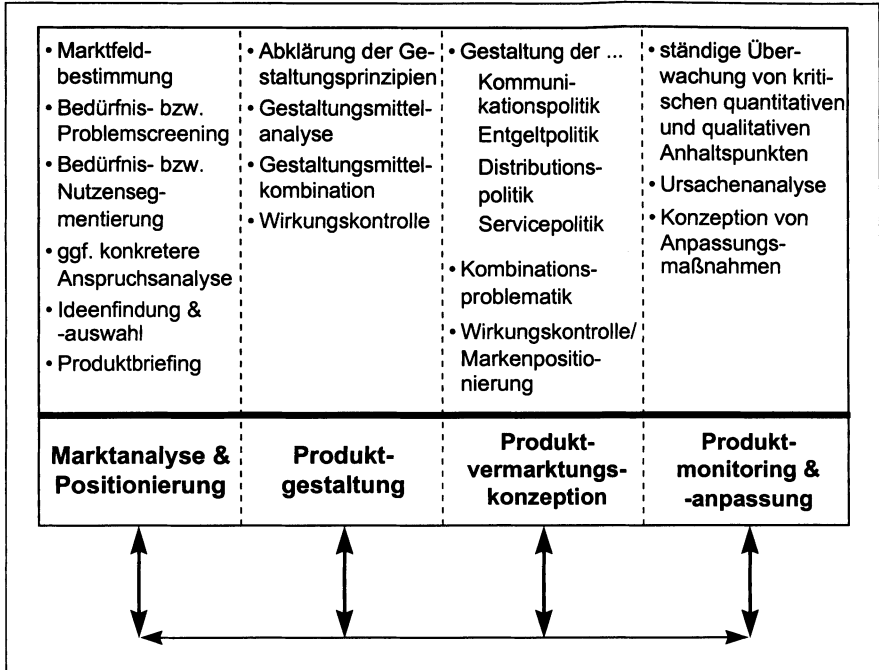


Abb. 6: Die Prozessstruktur des Produktmarketings
 (Quelle: Eigene Grafik in Anlehnung an Koppelman 1997.)

Besteht nun bei einem konkreten Produkt offensichtlicher Anpassungsbedarf, können auf Basis der in der Ursachenanalyse gewonnenen Informationen bereits Überlegungen zur **Konzeption von adäquaten Anpassungsmaßnahmen** angestellt werden. Hierbei stehen in sachlicher Hinsicht die grundsätzlichen Entscheidungstatbestände des Produktmarketings zur Auswahl (Produktinnovation, Produktvariation, Produktdifferenzierung, Produkteliminierung). Damit schließt sich der Kreis in der Prozessstruktur des Produktmarketings und es beginnt ein neuer „Durchlauf“ (z.B. bei der Phase der Marktanalyse/Positionierung oder an nachfolgender Stelle). Abbildung 6 illustriert diesen Sachverhalt durch die eingezeichneten Pfeile und enthält zudem stichpunktartig nochmals die wichtigsten Inhalte der Prozessstruktur des Produktmarketings.

3 Theoretische Grundlagen zum Entscheidungsverhalten von Managern

Es ist das Vorhaben von Teil B, die Nachfrageseite von Marktforschung zu analysieren. Das Produktmarketing (speziell das Produktmanagement) wurde hierbei als primärer Nachfragebereich abgeleitet, wobei in den bisherigen Ausführungen bereits Aufgaben, Organisation und Prozeßstruktur des Produktmarketings untersucht wurden. Im restlichen Teil B wird nun auf die im Produktmarketing tätigen **Produkt-/Marketing-Manager** bzw. das von ihnen üblicherweise gezeigte **Entscheidungs- und Informationsverhalten** abgestellt.

Eine wissenschaftliche Betrachtung von realen Entscheidungen in Unternehmen ist Gegenstand und Hauptanliegen der **entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre**. „Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre versucht, die Phänomene und Tatbestände der Praxis aus der Perspektive betrieblicher Entscheidungen zu systematisieren, zu erklären und zu gestalten.“⁹¹ In der betrieblichen Realität ergeben sich ständig unerwünschte Ausgangszustände bestimmter Phänomene und Tatbestände (IST-Situation), die durch den Vollzug einer konkreten **Handlung** in einen gewünschten Endzustand (SOLL-Vorgabe) überführt werden sollen. Die Problematik besteht darin, daß hierfür in der Regel stets mehrere alternative Handlungen zur Auswahl stehen. „Für die Handlungseinheit entsteht deshalb ein Auswahlproblem, das durch einen der Realisation der auszuwählenden Handlung **vorgelagerten Prozeß der Informationsgewinnung und -verarbeitung** gelöst werden muß. Die [letztliche] Auswahl zwischen [den] Handlungen nach Maßgabe bestimmter Ziele wird als **Entscheidung** bezeichnet. ... Entscheidungen bedingen [demnach] Akte der Informationsgewinnung und -verarbeitung, die darauf ausgerichtet sind, die nachgelagerte Realisation festzulegen.“⁹²

Wie bereits angedeutet, soll in der vorliegenden Arbeit der **Entscheidungsbegriff** aber nicht lediglich den finalen Entschluß, d.h. die letztliche Auswahl einer Handlungsalternative, bezeichnen. Vielmehr soll darunter ein sich im Zeitablauf vollziehender Prozeß verstanden werden, der auch anfallende Teil- bzw. Vorentscheidungen in der Vorbereitungsphase einschließt, die sich letztlich bis hin zur eigentlichen (End-)Entscheidung erstrecken. Anders formuliert könnte auch von einem entsprechenden **Problemlösungsprozeß** gesprochen werden.⁹³ „Die einzelnen Problembestandteile werden schrittweise bis zum endgültigen Beschluß bewältigt. ... Der förmliche und abschließende Entschluß, der von einer rechtlich kompetenten und hoch-

⁹¹ Heinen 1991, S. 12 (im Original fett).

⁹² Frese 1998, S. 39f. (im Original kein Fettdruck). Vgl. auch Schlicksupp 1988, S. 197 und schon klassisch Hammann 1975, S. 2-22.

⁹³ Vgl. Laux 1998, S. 8, Heinen 1991, S. 23 und S. 36f. sowie ähnlich Bronner 1993, S. 716.

rangigen Instanz getroffen wird, ist nicht als wichtigster Entscheidungsbeitrag, sondern eher als Ratifizierung der vorgelagerten Teilergebnisse zu interpretieren.⁹⁴ Dies rechtfertigt es nachhaltig, die Tätigkeiten auch der unteren Ebenen des Produktmarketings als Managemententscheidungen zu bezeichnen. Wie schon ausgeführt, sollen daher ebenso Produktmanager als **Entscheidungssträger** im weiteren Sinne verstanden werden.

In diesem Zusammenhang sind die Erkenntnisse der **Entscheidungstheorie** zum Entscheidungs- und Informationsverhalten von Entscheidungsträgern von Interesse. Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich systematisch mit dem bereits angeführten Auswahlproblem von Handlungen und umfaßt dabei „sowohl die Analyse logischer Implikationen des Postulates zielentsprechender [rationaler] Wahlhandlungen als auch Systeme empirisch gehaltvoller Erklärungen darüber, wie Entscheidungen in der Realität gefällt werden.“⁹⁵ Damit sind gleichzeitig schon die beiden Richtungen der Entscheidungstheorie angesprochen: „Entscheidungstheorie in ihrer **präskriptiven (praktisch-normativen) Ausrichtung** zielt .. darauf ab, durch die logische Durchdringung der mit verschiedenen Formen der Entscheidungsfindung verbundenen Implikationen Orientierungshilfen für die praktische [optimale] Abwicklung unternehmens- oder wirtschaftspolitischer Entscheidungen zu vermitteln.“⁹⁶ Dabei wird in normativen Entscheidungsmodellen eine „eindeutige Logik postuliert, die bei einer gegebenen Menge von Alternativen, Umweltsituationen und Restriktionen zu einer zieloptimalen Auswahl führt.“⁹⁷ Davon läßt sich unterscheiden: „In ihrer **deskriptiven (empirisch-realistischen) Ausrichtung** untersucht die Entscheidungstheorie, wie Entscheidungen im Wirtschaftsleben tatsächlich zustande kommen.“⁹⁸ Während die deskriptive Entscheidungstheorie erst im übernächsten Abschnitt näher diskutiert wird (im Rahmen der subjektiv-persönlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens), erfolgen bereits im nächsten Abschnitt einige grundlegende Ausführungen zur normativen Entscheidungstheorie (im Rahmen der objektiv-sachlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens).⁹⁹

⁹⁴ Witte 1988, S. 25.

⁹⁵ Sieben/Schildbach 1990, S. 1. Vgl. im folgenden generell auch Kirsch/Esser 1980, Sp. 651f., Mag 1990, S. 4, Kahle 1990, S. 24f., Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 4f. sowie Laux 1998, S. 1-3 und S. 14-16.

⁹⁶ Bitz 1987, S. 500 (im Original kein Fettdruck).

⁹⁷ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 331.

⁹⁸ Bitz 1987, S. 500 (im Original kein Fettdruck).

⁹⁹ Allerdings ist anzumerken, daß eine solche Zuordnung der beiden Richtungen der Entscheidungstheorie nicht ganz unproblematisch ist. Zum einen können beispielsweise durch die Verwendung unterschiedlicher Nutzen- und Präferenzfunktionen durchaus auch subjektive Elemente in die Modellwelt der normativen Entscheidungstheorie einbezogen werden (vgl. Laux 1998, S. 26ff., S. 103ff. und S. 144ff. sowie Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 11-13). Zum anderen leitet natürlich auch die deskriptive Entscheidungstheorie trotz ihrer fallweisen (individuellen) Aussagensysteme gewisse „Gesetzmäßigkeiten“ realen Entscheidungsverhaltens ab (z.B. die generelle Strukturierung von Entscheidungsprozessen im sog. „Phasen-Theorem“; vgl. Witte 1992, Sp. 553f.). Vgl. ferner Schlicksupp 1988, S. 197ff.

3.1 Objektiv-sachliche Ebene

Beim Entscheidungsverhalten von Managern bezieht sich die objektiv-sachliche Komponente vor allem auf das **bereichsspezifische Fachwissen** eines Entscheidungsträgers. Es umfaßt konkrete, auf einen speziellen Anwendungsbereich (z.B. Produktmarketing) abgestimmte Kenntnisse in Gestalt von **Fakten-** (z.B. Umsätze) und **Regelwissen** (z.B. Aufstellung eines Marketingplans).¹⁰⁰ Um im Sinne der normativen Entscheidungstheorie „optimale“, d.h. im Sinne des „Homo oeconomicus“¹⁰¹ rationale Entscheidungen (s.u.) überhaupt erst treffen zu können, sollte ein Produktmanager beispielsweise wissen, welche Marketingstrategien es für die Markenführung grundsätzlich gibt und welche er davon für eine von ihm zu betreuende Marke im Einzelfall auswählen sollte (z.B. Premiumstrategie versus Mengenstrategie). Er muß ferner aufgrund seiner Marketingkenntnisse in der Lage sein, neben derart strategischen Überlegungen auch effektive operative Entscheidungen zu treffen bzw. vorzubereiten. Der Produktmanager hat also beispielsweise bei der Gestaltung des Marketing-Mixes (vor allem in den Phasen der Produktgestaltung und -vermarktungskonzeption) die für seinen Fall relevanten Konzepte der Marketingtheorie präsent zu haben und ggf. anzuwenden (z.B. Kenntnis spezifischer Preis-Absatz-Relationen für seine Marke bei der Festlegung der preispolitischen Komponente).

Die **normative Entscheidungstheorie** bedient sich zur Analyse von entsprechenden Entscheidungsprozessen stets einer **allgemeinen modellhaften Grundstruktur** und geht zudem von bestimmten **Prämissen** aus. Danach können vom Entscheidungsträger in einer konkreten Entscheidungssituation stets die Basiselemente eines sog. **Entscheidungsfeldes** (Handlungsalternativen, Umweltzustände und Ergebniswerte) identifiziert werden. Auf die Menge und Ausprägung der Handlungen kann der Entscheidungsträger Einfluß nehmen, auf die Menge und Ausprägung der Umweltzustände jedoch nicht. Ferner unterscheidet die normative Entscheidungstheorie, ob und wenn ja, welche Art von **Informationen über die möglichen Umweltzustände** vorliegen.¹⁰² Bei Entscheidungsfindung unter *Sicherheit* ist der in Zukunft eintretende Umweltzustand dem Entscheidungsträger bekannt. Bei *Risiko* ist ihm der letztlich eintretende Umweltzustand unbekannt, jedoch kann er den möglichen Umweltzuständen, deren Menge er kennt, zumindest (objektive oder subjektive) Eintrittswahrscheinlichkeiten zu-

¹⁰⁰ Vgl. Zerr/von der Weth/Heitkötter 1997, S. 323, Putz-Osterloh 1988, S. 249 sowie Schaub/Strohschneider 1992, S. 118. Dort werden noch andere Wissensarten angesprochen, die aufgrund ihres subjektiv-persönlichen Charakters teilweise im nächsten Abschnitt diskutiert werden.

¹⁰¹ Vgl. dazu etwa Ringe 1987, S. 822f. sowie Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 303 und S. 344.

¹⁰² Vgl. Mag 1977, S. 10ff., Dörner et al. 1983, S. 54ff., Rehkugler/Schindel 1985, S. 15-42, Sieben/Schildbach 1990, S. 15ff., Heinen 1991, S. 26-35, Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 9ff., Saliger 1993, S. 2ff., Laux 1998, S. 15f. und Frese 1998, S. 48-50.

ordnen. Schließlich gibt es die Situation unter *Unsicherheit*, in welcher der Entscheidungsträger nur die Menge der möglichen Umweltzustände kennt, ihm aber keinerlei weitere Wahrscheinlichkeitsinformationen über deren spezifische Eintrittschancen vorliegen.¹⁰³ In dieser modellhaften Grundstruktur läßt sich, so eine Prämisse der normativen Entscheidungslehre, jeder Kombination von auszuwählender Handlungsalternative und eintretendem Umweltzustand in einer **Ergebnismatrix** mit vollkommener Sicherheit ein **Ergebniswert** zuordnen (meist in Form eines monetären Gewinns aus der konkreten Wahlhandlung resultierend).¹⁰⁴

Schließlich muß der Entscheidungsträger festlegen, welche **Zielfunktion** er verfolgt. Generell wird dabei das bereits angesprochene klassische mikroökonomische Ideal des „Homo oeconomicus“, also des in allen Situationen rational handelnden Menschen unterstellt. Gemäß dem utilitaristisch-hedonistischen Grundpostulat wählt dieser stets diejenige Alternative aus, die einen maximalen Gewinn (Nutzen, Wert) verspricht.¹⁰⁵ Die normative Entscheidungstheorie stellt dem Entscheidungsträger hierzu diverse **Entscheidungskriterien** bzw. **-regeln** zur Verfügung, deren Anwendung „zwangsläufig“ zum Treffen von „vernünftigen“ Entscheidungen im Sinne des Rationalitätsprinzips führt. Diese Entscheidungsregeln basieren meist auf der Berechnung von Kennzahlen, die die Wahrscheinlichkeitsverteilung der verschiedenen Ergebniswerte einer Handlung über die nicht mit Sicherheit bekannten Umweltzustände hinweg enthalten (z.B. mittlerer zu erwartender Gewinn einer Handlungsalternative unter Berücksichtigung der damit verbundenen Varianz).¹⁰⁶

Aus dieser Modellbetrachtung läßt sich folgern, daß **Informationen** (z.B. Faktenwissen in Form von Eintrittswahrscheinlichkeiten über Umweltzustände) letztlich als „**Rohstoff**“ von **Entscheidungen** angesehen werden müssen und ihnen mithin (zumindest theoretisch) ein bestimmter **Informationswert** zukommt. Ungewißheit kann durch (zusätzliche) Informationen verringert bzw. eventuell sogar beseitigt werden. Folglich können in der Regel „um so bessere

¹⁰³ Eine für reale Unternehmensentscheidungen in einem kompetitiven Umfeld besonders interessante Richtung der normativen Entscheidungstheorie ist das strategische Spiel. „Hierbei wird die Menge der Umweltzustände als Aktionsraum eines rationalen Gegenüber gedeutet [z.B. ein Konkurrenzunternehmen]. Mit derartigen Entscheidungssituationen befaßt sich die Spieltheorie“ (Heinen 1991, S. 31). Vgl. zur Spieltheorie vor allem Selten/Ockenfels 1996, Albers 1997 und Rehkugler/Schindel 1985, S. 169-195.

¹⁰⁴ Vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 20ff. Zur Erinnerung: Lediglich der Eintritt des betreffenden Umweltzustandes ist unter Umständen nicht sicher bekannt.

¹⁰⁵ Vgl. zur Rationalität von Werder 1994, 2. Kapitel, Weibel 1978, S. 3 und Kirsch/Esser 1980, Sp. 652.

¹⁰⁶ Bernoulli (1738) schlug mit seinem vielbeachteten „Risikonutzenkonzept“ vor, nicht den Erwartungswert von umweltzustandsabhängigen Gewinnen, „sondern den Erwartungswert des aus diesen Gewinnen resultierenden Nutzens als Entscheidungskriterium zu verwenden“ (Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 34). Vgl. generell zu Entscheidungskriterien ebenda, S. 12, S. 22ff. und S. 27ff. sowie Laux 1998, S. 28ff., S. 104ff., S. 144ff. und S. 166ff.

Entscheidungen getroffen werden, je geeigneter die verfügbare Informationsgrundlage ist“¹⁰⁷ (z.B. hinsichtlich hier interessierender **objektiv-sachlicher Qualitätskriterien** von Informationen wie Vollständigkeit, Aktualität, Wahrheit etc.). Auch gilt (mit Blick auf die in Teil C zu behandelnde *Angebotsseite* von Marktforschung): „Insoweit Informationen etwas kosten - und das ist in der Marktforschung die Regel - stellt sich natürlich auch das Problem der Bewertung unter **ökonomischem Aspekt**, d.h. der Aufwand für eine Information muß unter Abwägung der **Kosten-Nutzen-Relation** erfolgen.“¹⁰⁸

Auf der in diesem Abschnitt behandelten objektiv-sachlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens sollte der Produktmanager daher erkennen können, welche (Marktforschungs-) **Informationen** er **aus der Sachlage heraus** benötigt. Letztlich wird es sich dabei um jeweils spezifisches Faktenwissen handeln (Rahmenbedingungen und Wirkungen von möglichen produktbezogenen Marketingmaßnahmen). In letzter Konsequenz kommt dies der Grundidee der bereits vor mehr als zwanzig Jahren in die Managementliteratur eingegangenen sog. „**Decision Calculus**“ Entscheidungsmodelle sehr nahe, wonach ein als relevant erachteter (Umwelt-)Ausschnitt aus zur Verfügung stehenden „Daten, Meinungen und Erwartungen so abgegrenzt wird, daß das formale Gebilde [eben das Modell] ein objektiviertes und vollständiges Abbild des unternehmerischen Denkprozesses darstellt.“¹⁰⁹

Abschließend zur objektiv-sachlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens von (Produkt-)Managern sollen das Vorgehen und die Logik der normativen Entscheidungstheorie nochmals zusammenfassend an einem einfachen **Beispiel** aus dem Bereich des Produktmarketings dargestellt werden:

- Ein Produktmanager steht unmittelbar vor der Einführung eines neuen Waschmittels. Die Produktionsabteilung möchte nun wissen, welche Verkaufsmenge an Produkten in den ersten Monaten des nationalen Launchs vorgesehen ist, um die nötigen Kapazitäten und Rohstoffe rechtzeitig disponieren zu können. Aufgrund von Marktforschungsergebnissen aus Produkttests und einer Testmarktsimulation glaubt der Produktmanager, die generelle Akzeptanz des Produkts bei den Konsumenten und die voraussichtlich im Wettbewerbsumfeld nach ca. einem Jahr erreichbare Absatzmenge zu kennen. Dennoch ist dies nur eine Schätzung, die von einer *ceteris paribus*-Konstellation der Umwelt ausgeht. Es wird danach vorausgesetzt, daß es beispielsweise keine gezielten Störmanöver der Konkurrenz gibt, keine umwälzenden Veränderungen im nationalen Konsumentenverhalten bei Waschmitteln auftreten etc. (**Umweltzustände**). Mit anderen Worten: Es liegt eine **Risikosituation**, vielleicht sogar eine Situation der **Unsicherheit** über das Eintreten oder Nichteintreten bestimmter Ausprägungen der

¹⁰⁷ Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 26.

¹⁰⁸ Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 26 (im Original teilweise kein Fettdruck). Vgl. zu dieser Diskussion über das Kosten-Nutzen-Verhältnis und den Wert von Informationen im Detail Abschnitt C.4.1.

¹⁰⁹ Nieschlag/Dichtl/Hörsching 1997, S. 932f. Vgl. vor allem auch Little 1979.

Umweltzustände (Störmanöver, geändertes Konsumentenverhalten, ...) vor. Man könnte zusätzliche Marktforschungsprojekte in Auftrag geben, um die Ungewißheit zu reduzieren; dies würde allerdings Zeit und Geld kosten. Letztlich muß sich der Produktmanager entscheiden, welche Startmenge er bzw. die Marketingleitung der Produktionsabteilung mitteilt (**auswählende Handlungsalternative**). Es ist dabei klar, daß sich je nach später tatsächlich eintretendem Umweltzustand und dann gewählter Handlungsalternative unterschiedliche Ergebnisse einstellen werden (**Ergebnismatrix**). Der Produktmanager wird daher versuchen, nach rationalem Ermessen abzuwägen, welche Handlungsalternative in der vorliegenden Entscheidungssituation die vermeintlich vernünftigste ist (**Entscheidungsregel**).

Die normative Entscheidungstheorie gibt demnach *nicht* vor, reale Entscheidungen wirklich erklären zu wollen. Das kann sie gar nicht, da sie dazu eine Reihe durchaus **realitätsferner Prämissen** voraussetzt (z.B. vollständige Information über alle möglichen Handlungsalternativen, über alle möglichen Umweltzustände [unter Umständen nur nicht über deren Eintrittswahrscheinlichkeiten] und über alle Ergebniswerte, dazu vollständig rational handelnde Entscheidungsträger, ...).¹¹⁰ *Vielmehr* beschreibt und erklärt die normative Entscheidungstheorie, wie Entscheidungen bei gegebenen Bedingungen und Verhaltensweisen (Komplexitätsreduktion) nach rationalem Ermessen ablaufen könnten und sollten. Ihre **praktische Relevanz** bezieht die normative Entscheidungstheorie dadurch, daß sie Entscheidungsträgern vor Augen führt, eine (annähernd) systematisch-rationale Entscheidungsfindung faktisch nur dann vornehmen zu können, wenn man zuvor sein Entscheidungsfeld (Alternativen, Umweltzustände und Hypothesen über mögliche Ergebnisse) strukturiert und ein klares Ziel (z.B. Marktanteilsziel eines neuen Produkts nach einem Jahr) definiert hat. Eine Erkenntnis, die viele Produktmanager sicher intuitiv praktisch umsetzen, andere aber auch nicht.¹¹¹

3.2 Subjektiv-persönliche Ebene

In diesem Abschnitt soll die subjektiv-persönliche Seite des Entscheidungsverhaltens von Managern im Produktmarketing diskutiert werden. Zu diesem Zweck werden zunächst einige vertiefende Ausführungen zur **deskriptiven Entscheidungstheorie** vorgenommen.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. dazu jedoch einschränkend Rehkugler/Schindel 1985, S. 310-312.

¹¹¹ Vgl. Schlicksupp 1988, S. 200, Sieben/Schildbach 1990, S. 201, Kahle 1990, S. 24f., Heinen 1991, S. 35 und Laux 1998, S. 15f. Vgl. zum Begriff der „Komplexität“ zusammenfassend Bronner 1993, S. 721f. sowie mit weiteren umfangreichen Literaturverweisen Güthoff 1995, S. 25-29.

Komplexität wird hier sowie im folgenden im strukturellen Sinne verwendet, bezogen auf die Fülle von Einflussfaktoren in Entscheidungssituationen im Produktmarketing. Vgl. auch eine empirische kausalanalytische Studie zur Wahrnehmung von Komplexität bei Entscheidungsträgern bei Bronner 1998.

¹¹² Im Grunde handelt es sich dabei um Erkenntnisse verschiedener realwissenschaftlicher Theorien zur Erklärung des Entscheidungsverhaltens. Der Begriff „deskriptive Entscheidungstheorie“ ist hier daher eher als Oberbegriff zu sehen (vgl. Kirsch/Esser 1980).

Nicht die Aufdeckung von Implikationen rationalen Handelns wie bei der normativen Entscheidungstheorie, sondern vielmehr die Erforschung von Gesetzmäßigkeiten, nach denen **Entscheidungsverhalten in der Realität** abläuft, ist Gegenstand der deskriptiven Entscheidungstheorie. „Die empirisch realistische Entscheidungstheorie strebt .. nach einem möglichst umfassenden System empirisch gehaltvoller und daher durch die Realität widerlegbarer Hypothesen, die das Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten der Menschen erklären.“¹¹³ Als realwissenschaftlicher Ansatz beschäftigt sich die deskriptive Entscheidungstheorie mit dem Entscheidungsverhalten von Individuen und - darauf aufbauend - von Kollektiven bzw. Entscheidungsgremien. Dabei spielen insbesondere empirisch beobachtbare Inkonsistenzen im Entscheidungsverhalten sowie Persönlichkeitsfaktoren der Entscheidungsträger eine große Rolle:¹¹⁴ „Man findet den Homo oeconomicus halt leider (oder Gott sei Dank?) hinter keinem Schreibtisch. Menschen - auch Manager - handeln teilweise irrational und überwiegend aus subjektiver Sicht.“¹¹⁵

Der geistige Arbeitsablauf, den ein Entscheidungsträger durchläuft, wenn er eine Entscheidung trifft (d.h. eine Handlungsalternative auswählt), kann als **individueller Entscheidungsprozeß** bezeichnet werden. In der Literatur existieren verschiedene Phasenmodelle, die allesamt versuchen, den realen Entscheidungsablauf beim Entscheidungsträger durch eine Zerlegung in einzelne Abschnitte näher zu beschreiben und zu erklären. Eine Art Grundform des individuellen Entscheidungsprozesses gliedert sich dabei etwa in folgende fünf idealtypische Phasen:¹¹⁶

¹¹³ Sieben/Schildbach 1990, S. 177.

¹¹⁴ Die weiteren Ausführungen beziehen sich weitgehend auf das reale **Entscheidungsverhalten eines Individuums** (z.B. eines Produkt- oder Marketing-Managers). In letzter Konsequenz müssen jedoch in einer Unternehmung und auch in Teilbereichen davon (z.B. Marketingabteilung) eine Vielzahl an Entscheidungen (bzw. entscheidungsvorbereitenden Tätigkeiten) immer zusammengeführt bzw. koordiniert werden. Entsprechende Forschungsrichtungen gehen hierbei zunächst davon aus, „daß zwar Individuen .. Ziele verfolgen, dies aber nicht durch eine Organisation an sich, wie eine Unternehmung sie darstellt, geschehen kann“ (Sieben/Schildbach 1990, S. 186. Vgl. auch ebenda, S. 186ff., Cyert/March 1963, Kirsch/Esler 1980, Heinen 1991, S. 37ff. sowie Bronner 1993, S. 724-726). Die **Unternehmung** wird vielmehr als eine **Koalition verschiedener Individuen** und deren Interessen aufgefaßt. Dies soll in dieser Arbeit jedoch nicht genauer ausgeführt werden, da eine Erklärung solcher mehrpersonaler Entscheidungsprozesse im Management eine zu umfangreiche Beschäftigung mit Strukturmerkmalen und Prozeßabläufen in Entscheidungskollektiven bedingen würde (z.B. Kommunikations- und Machtbeziehungen).

¹¹⁵ Schlicksupp 1988, S. 212. Vgl. zuvor Kirsch/Esler 1980, Sp. 652. Vgl. zur Kritik am Modell des Homo oeconomicus grundlegend Kirsch 1977, S. 27ff.

¹¹⁶ Vgl. Witte 1992, Sp. 552ff., Heinen 1991, S. 35f., Bronner 1993, S. 734, Kirsch 1977, 1978, Simon 1981, S. 49ff. und Rehkugler/Schindel 1985, S. 221ff. Betrachtet man die Tätigkeit des Produktmarketings für ein konkretes Produkt als ein einziges, fortlaufendes „Projekt“ über die Produktlebenszyklusphasen hinweg, so folgt die in Abschnitt B.2 dargestellte Prozeßstruktur des Produktmarketings in ihrer Logik ebenfalls der hier wiedergegebenen Grundform des Entscheidungsprozesses.

- Identifizierung eines Problems (**Anregungsphase**)
- Sammlung von Informationen (**Suchphase**)
- Gewinnung wählbarer Alternativen (**Konkretisierungsphase**)
- Bewertung der Alternativen (**Evaluationsphase**)
- Entschluß (**Auswahlphase**)

Die dabei zum Tragen kommenden einzelnen Aktivitäten des Entscheiders zur Identifizierung des Problems, zur Sammlung entsprechender Informationen und zur Gewinnung sowie Bewertung von Handlungsalternativen sind letztlich nichts anderes als **Informations- und Kommunikationsströme**. Im Hinblick auf das Entscheidungsverhalten von Marketingverantwortlichen ist dann klar, daß gerade Marktforschungsinformationen (als immateriellen, jedoch mitnichten kostenlosen Ressourcen) ein zentraler Stellenwert im Entscheidungsprozeß des Produktmarketings eingeräumt werden muß.¹¹⁷

Es ist empirisch festgestellt worden, daß im Zusammenhang mit innovativen betrieblichen Entscheidungen bei den beteiligten Entscheidern in der Tat die einzelnen geistigen Phasen (Problemidentifizierung, Informationssammlung, ...) auftreten. „Dagegen ließ sich nicht bestätigen, daß die geistigen Operationen in der behaupteten *zeitlichen Aufeinanderfolge* vollzogen werden. Vielmehr verteilen sich die unterschiedlichen Operationen zeitlich gleichmäßig über den gesamten Entscheidungsprozeß. ... [So schreitet z.B.] die Problemidentifizierung kontinuierlich fort, ohne bis zum Entschluß jemals vollendet zu sein.“¹¹⁸ Daraus kann gefolgert werden, daß **reale Entscheidungsprozesse nicht zwangsläufig nach** einem derart festgelegten sukzessiven **Rationalschema** ablaufen, sondern sehr vielfältiger und durchaus auch chaotischer Manier sein können.¹¹⁹ Diese begrenzte Rationalität von Entscheidungsträgern kann dabei an **zwei Hauptursachen** festgemacht werden, die in wesentlichem Maße dazu geführt haben, die beschriebene modelltheoretisch basierte, normative Entscheidungstheorie zu einer Forschungsrichtung des intendiert, jedoch beschränkt rationalen Entscheidungsverhaltens weiterzuentwickeln (hier als „deskriptive Entscheidungstheorie“ bezeichnet):¹²⁰

¹¹⁷ „Was ist im wesentlichen die Tätigkeit eines Managers? ... Es sind vor allem zwei Aspekte: Wahrnehmen und Entscheiden. Bei allen Tätigkeiten des Managers geht es letztlich um Informationsaufnahme, um deren Analyse und um das Treffen von Entscheidungen ...“ (Attems/Heimel 1991, S. 12f.).

¹¹⁸ Witte 1992, Sp. 554.

¹¹⁹ „Demgegenüber wird in der modelltheoretisch orientierten analytischen [normativen] Entscheidungstheorie bzw. *Entscheidungslogik* vom Prozeßcharakter des Entscheidens abstrahiert, indem die Informationen, Entscheidungsalternativen und Bewertungskriterien in einem einzigen umfassenden, rationalen und simultanen Problemlösungsakt verdichtet werden“ (Witte 1992, Sp. 553).

¹²⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Kirsch/Esser 1980, Sp. 653, Simon 1981, Kapitel V und S. 297ff., Sieben/Schildbach 1990, S. 177-186 sowie Pham 1996, S. 53f.

- Beschränkte Informationsverarbeitungskapazität im Kurzzeitgedächtnis
- Existenz einer „subjektiven Psycho-Logik“

Menschen besitzen eine in der Regel äußerst **beschränkte Informationsverarbeitungskapazität**. Gerade im Produktmarketing aber entstehen meist in hohem Maße unstrukturier- te¹²¹ Entscheidungsaufgaben, deren perfekt rationale Lösung seitens des Entscheidungsträgers (theoretisch) jeweils eine enorm große Nachfrage nach Marktforschungsinformationen bedingen würde. Vollkommen rationales Handeln setzt nämlich vollständiges Wissen über alle Umweltzustände und vollständige Antizipation der Ergebnisse einer jeden Handlungs- alternative voraus.¹²² Davon kann bei realen betrieblichen Entscheidungen vor allem im Produktmarketing natürlich nicht ausgegangen werden. Es ist daher klar, daß es dort aufgrund der erwähnten Informationsverarbeitungsengpässe zu einer - je nach Entscheidungssituation und Managertyp mehr oder minder stark ausgeprägten - **Informationsselektion** und damit zu einer **Komplexitätsreduktion** kommt.¹²³

Dies schlägt sich in Vereinfachungen im Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozeß nieder. Eine Möglichkeit für den Entscheidungsträger besteht in dieser Hinsicht darin, die Realität nur in einer stark **vereinfachten „Modellperspektive“** wahrzunehmen, d.h. beispielsweise nur Informationen über ausgewählte Elemente der Umwelt aufzunehmen (z.B. bloß über die wichtigsten Konkurrenten und Handelskanäle) sowie lediglich offensichtliche Interdependen- zen zwischen diesen zu berücksichtigen.¹²⁴ Ebenso kann der Entscheidungsträger den Ent- scheidungsprozeß vereinfachen, indem er nicht weiter nach der *einen*, „optimalen“ Hand- lungsalternative im mathematisch-statistischen Sinne sucht, sondern lediglich nach einer **befriedigenden Lösung**. „Nimmt man an, daß das Entscheidungssubjekt lediglich eine *befriedi- gende Alternative* sucht, so kann es die ihm bekannten Alternativen sukzessive daraufhin tes- ten, inwieweit sie seinen Ansprüchen genügen. Es wählt die erste Alternative, die seinem *An- spruchsniveau* entspricht.“¹²⁵ Der Entscheidungsträger kann hierbei seine Aufmerksamkeit sukzessive den einzelnen in Frage kommenden Alternativen widmen. Somit reduziert sich für ihn der Umfang des erforderlichen Informationsverarbeitungsaufwands, da er den Vorgang

¹²¹ „Die Problemstruktur ... wird durch die Klarheit der Zielfunktion, der Anfangs- und Randbedingungen, der Erwartungen sowie anderer, die *Entscheidungssituation* kennzeichnender Merkmale ausgedrückt“ (Witte 1992, Sp. 555). Vgl. auch Picot/Reichwald 1991, S. 277.

¹²² Bei dieser theoretischen Betrachtung wird freilich davon abstrahiert, daß Marktforschung dies in praxi ohnehin niemals bieten kann.

¹²³ Vgl. Kirsch 1977, S. 88ff. und Sieben/Schildbach 1990, S. 179f.

¹²⁴ Im Grunde sind damit „mentale Modelle“ des Managements gemeint (siehe im Detail weiter unten in diesem Abschnitt unter „Problemlösestrategien“).

¹²⁵ Kirsch 1977, S. 88.

schließlich abbricht, sobald er eine akzeptable Alternative gefunden hat. Dadurch spart der Entscheidungsträger zudem nicht selten ein erhebliches Zeitpensum ein.

Bei der Suche nach einer solchen lediglich befriedigenden Handlungsalternative bedient sich ein Entscheider (hier ein Produkt- oder Marketing-Manager) in der Regel einer sog. „**Heuristik**“. Damit ist ein Such- bzw. Lösungsverfahren gemeint, das „mit Hilfe nichtwillkürlicher, auf Erfahrungen beruhender Auswahlprinzipien .. potentielle Lösungen vom Suchprozeß ausschließt und [bei dem] ... aufgrund des fehlenden Konvergenzbeweises keine Lösungsgarantie gegeben werden kann.“¹²⁶ Der Entscheidungsträger muß also selbst bestimmen, wann er den Suchprozeß abbricht. Gerade im Produktmarketing kommen in quantitativer Hinsicht häufig subjektive Schätzverfahren zum Einsatz, die zunächst einmal einen „Ankerwert“ wählen und diesen dann - meist unter Zeitdruck - vor dem Hintergrund zusätzlich beschaffter Informationen und daraufhin angestellter Überlegungen nachträglich bis zu einem gewissen Grade korrigieren bzw. präzisieren (z.B. bei der Aufstellung des Werbebudgets für eine Marke). Natürlich entstehen dabei im Hinblick auf eine „optimale“ Lösung des Entscheidungsproblems trotzdem gewisse **Verzerrungen und Fehler** (Management-Bias). Es ist klar, daß derartige Verzerrungen je nach vorliegender Entscheidungssituation und Vorgehensweise der gewählten Entscheidungsheuristik in ihrer Größe bzw. Schwere variieren.¹²⁷

Die offensichtlich begrenzte Rationalität von Entscheidungsträgern wird in der Literatur zum zweiten dadurch begründet, daß die Informationsverarbeitungsprozesse von Entscheidungsträgern keiner objektiven, sondern eher einer sog. „**subjektiven Psycho-Logik**“ folgen. Entsprechende Forschungsarbeiten versuchen unter Heranziehung verschiedener Bereiche der Psychologie¹²⁸ die vielfältigen Phänomene des Informationsverhaltens im Rahmen individueller Entscheidungsprozesse zu erklären. So wird beispielsweise das Phänomen ange-

¹²⁶ Heinen 1991, S. 41. Vgl. auch Sieben/Schildbach 1990, S. 180f., Pham 1996, Scheuch 1977, S. 32-38, sowie Rehkugler/Schindel 1985, S. 81ff.

¹²⁷ Pham (1996, S. 57) gibt ein sehr schönes vergleichbares Beispiel aus einem anderen Bereich. Dabei wurden zwei Gruppen von Gymnasiasten gebeten, unter Zeitdruck eine Schätzung für eine komplizierte Multiplikationsaufgabe abzugeben. Die Mitglieder der ersten Gruppe erhielten jeweils einzeln die Aufgabe „ $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ “, die der zweiten Gruppe jeweils einzeln „ $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ “ zu rechnen. Die richtige Antwort lautet 40.320, der Median der Schätzungen der ersten Gruppe betrug jedoch lediglich 512, der der zweiten Gruppe immerhin schon 2.250. Zur Begründung dieses Phänomens führt Pham aus: „Ce calcul dépasse évidemment les capacités mentales de la plupart des individus. Incapable de faire le calcul complet, ces élèves ont tout d'abord essayé de calculer le résultat des premiers sous-produits (par exemple, $1 \times 2 \times 3$ ou $8 \times 7 \times 6$). Ils ont ensuite utilisé ce produit partiel comme point d'ancrage qu'ils ont alors ajusté à la hausse pour tenir compte du reste de la séquence. ... Néanmoins, l'estimation du second groupe était plus proche de la réponse correcte parce que la séquence descendante impliquait un point d'ancrage plus élevé et par conséquent plus proche du produit réel.“

¹²⁸ Hier sind beispielsweise die Theorien der intra-individuellen Konflikte, der Anpassung und der kognitiven Dissonanz zu nennen. Vgl. dazu als guten Einstieg - wenn auch bezogen auf das Konsumentenverhalten - Kroeber-Riel 1992, S. 256ff. und S. 295ff.

sprochen, daß Entscheidungsträger ganz offenbar in ihrem Informationsverarbeitungs- und damit auch in ihrem Entscheidungsverhalten von Interessenbindungen gegenüber sich selbst sowie gegenüber Gruppen und Kollektiven (z.B. ihrer Abteilung im Unternehmen) geleitet werden, die es ihnen weitgehend unmöglich machen, konkrete Entscheidungsprobleme *vollkommen* objektiv zu analysieren und dabei Wertungen aus persönlichen Standpunkten heraus *völlig* zu unterdrücken. Beispielsweise „neigen manche Menschen .. dazu, die Informationssammlung zu übertreiben ... [und sich bei einer damit verbundenen] Prognose von Entwicklungen mehr von ihren persönlichen Wunschvorstellungen als von der realen Unternehmenssituation leiten zu lassen“¹²⁹

Der sog. „**Escalation-of-Commitment-Effect**“ beschreibt dabei das Phänomen, wonach einzelne Manager oder auch ganze Abteilungen in einem Unternehmen eine nahezu dogmatische Bindung an vom Top-Management (oder auch vom Vorgesetzten) geäußerte Visionen und strategische Beurteilungen hinsichtlich der Erfolgsaussichten bestimmter Produkte oder Produktkonzepte haben, obwohl diese Visionen und Beurteilungen von der Marktseite her nachhaltig als ganz offensichtlich falsch entlarvt worden sind. „Individuelle Sichtweisen werden institutionalisiert zu offiziellen Unternehmensstrategien und verfügen dann über »Gesetzeskraft«. ... Die Verantwortlichen und Anhänger der (falschen) Strategie sind [dann] nicht mehr in der Lage und/oder bereit, sich und anderen die Tatsache der Fehleinschätzung einzugestehen.“¹³⁰ Ein solches Verhalten folgt keiner objektiven Logik - und dennoch kommt es vor!

Bei vielen Entscheidungsprozessen von Produktmanagern spielen vermutlich auch (Karriere-) Ängste vor persönlichen Nachteilen aus Fehlverhalten oder ungünstigem Geschick eine bedeutende Rolle. Mit Blick auf das darin zum Ausdruck kommende **individuelle Risikoverhalten** unterscheiden sich - wie alle Menschen - natürlich auch Produktmanager untereinander. Um ihre Entscheidungen „abzusichern“, erwarten einige Produktmanager von der Marktforschung möglichst verlässliche und genaue Detailinformationen; anderen Produktmanagern reichen dagegen schon ungefähre Angaben aus, solange sie nur „das große Ganze“, also die Zusammenhänge ihres Entscheidungsproblems, erkennen können. Bronner und Wiemann¹³¹ sprechen hierbei von einem „**Leveler**“ und einem „**Sharpener**“ unter den Managern. Der „**Leveler**“ neige dazu, die Komplexität einer Entscheidungssituation durch die bereits erwähnte drastische Vereinfachung zu meistern, der „**Sharpener**“ versuche ihr eher durch tiefgehende

¹²⁹ Zert/von der Weth/Heitkötter 1997, S. 322f.

¹³⁰ Bronner/Wiemann 1997, S. 84f. Es gibt noch weitere solcher Effekte, die zum Auftreten eines Management-Bias bzw. zu Fehlentscheidungen führen können (vgl. ebenda). Sie alle an dieser Stelle zu diskutieren, würde zu weit führen. Auf den „Framing-Effekt“ wird jedoch im Rahmen der „Prospekt-Theorie“ weiter unten in diesem Abschnitt unter der Problemlösestrategie des „Reasoning“ noch eingegangen.

¹³¹ Bronner/Wiemann 1997, S. 86.

Analysen entgegenzutreten, was nicht selten zu einer weiteren Komplizierung führe. Damit ist implizit das Phänomen der begrenzten Informationsnachfrage angesprochen, wonach bestimmte Entscheidungsträger („Leveler“) bei komplexen und unstrukturierten Entscheidungsproblemen eher zu einer reduzierten (sic!) Informationsnachfrage neigen.¹³² Was den Bezug von Informationen aus der Marktforschung betrifft, unterscheidet Lachmann in einer logisch-deduzierten **Typologie von Managern** diesbezüglich (mit abnehmender Wertschätzung gegenüber der Marktforschung): Marktforschungsfans, Marktforschungsrespektierer, Marktforschungsrealisten, Marktforschungsskeptiker und Marktforschungsgegner. Dies skizziert die real zweifelsohne existierenden Unterschiede im Risiko- bzw. Informationsverhalten von Managern vermutlich sehr treffend.¹³³

Beim somit bereits eingehend beschriebenen **individuellen Entscheidungsverhalten** geht es im Grunde um individuell wahrgenommene Probleme, wenn ein Entscheidungsträger mit einer (betrieblichen Entscheidungs-)Aufgabe konfrontiert ist: „Der Begriff **Aufgabe** läßt sich als eine Soll-Leistung definieren, die durch physische oder geistige Aktivitäten zu verwirklichen ist. Wesen und Komplexität einer Aufgabe können objektiv, d.h. für jeden nachvollziehbar beschrieben werden. ... **Probleme** setzen demgegenüber auf der Ebene des handelnden Menschen an und werden als unbefriedigende [Entscheidungs-]Situationen wahrgenommen.“¹³⁴

Dabei beeinflußt bereits die **subjektive Problemwahrnehmung** in wesentlichem Maße, ob sich ein Entscheidungsträger bei der **Generierung einer Lösung** (Entscheidung) auf feste Handlungspläne, mehr oder minder vorgegebene Lösungsstrategien oder die bereits erwähnten Heuristiken stützen kann. „Stellt die [Problem-]Situation für den Handelnden eine Routineanforderung dar, ist es möglich, daß er bereits über einen festen **Handlungsplan** verfügt und die einzelnen Schritte zur Zielerreichung kennt. Ist dies nicht der Fall, besitzt der Entscheidungsträger vielleicht eine **Strategie**, d.h. ihm sind zumindest die Grundzüge einer Lösung bekannt.“¹³⁵ Beides ist jedoch in den oftmals komplexen und neuartigen Situationen im Produktmarketing nur sehr schwer möglich, so daß dort - wie gesehen - häufig **Heuristiken** zum Einsatz kommen. Liegen auch hierfür keine ausreichenden Informationen mehr vor, dann kommen schließlich eher **allgemeine Regeln zum strategischen Handeln** ins Spiel. „[Diese] werden aufgrund bestimmter Problemkonstellationen aktiviert, legen die Eigenschaften des Vor-

¹³² Vgl. Kirsch 1977, S. 127-133, Kirsch 1978, S. 41-61, Kirsch/Esser 1980, Sp. 653 sowie Frese 1998, S. 50-54.

¹³³ Vgl. Lachmann 1994, S. 36-38. Vgl. ebenso eine Manager-Typologie in Attems/Heimel 1991, insbesondere S. 17-22 und S. 42-46. Vgl. schon vor Jahrzehnten Holbert 1974, S. 41ff.

¹³⁴ Zerr/von der Weth/Heitkötter 1997, S. 320. Vgl. Putz-Osterloh 1988, S. 247 und Dörner et al. 1983.

¹³⁵ Endres 1999, S. 142 (im Original zusätzlich zum jeweiligen Fett- auch Kursivdruck).

gehens fest und steuern auf diese Weise ... die psychischen Prozesse bei der Strategieentwicklung. Diese allgemeinen Regeln werden in Anlehnung an chinesische Spruchweisheiten ähnlichen Inhalts .. als **Strategeme** bezeichnet.“¹³⁶ Beispiele hierfür sind etwa: „Besser den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach!“, „Konzentriere Dich auf das Wesentliche!“ oder „Handle umsichtig!“. Verglichen mit dem objektiv-sachlichen formalen Entscheidungsmodell handelt es sich bei derartigen Strategemen geradezu um die gegensätzliche Extremposition subjektiv-persönlichen Entscheidungsverhaltens (im Grunde rein impulsives Handeln).

Von einem Entscheider wird zur Lösung von Entscheidungsproblemen neben dem bereits im Rahmen der objektiv-sachlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens diskutierten Fakten- und Regelwissen letztlich auf der subjektiv-persönlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens eine **individuelle Problemlösekompetenz** erwartet: So sollte ein Entscheidungsträger im Management die prinzipielle Fähigkeit und den Willen aufweisen, jene typischen psychologischen Fehlerquellen (s.o. z.B. „subjektive Psycho-Logik“ und „Escalation-of-Commitment-Effect“) überhaupt erst erkennen und dann auch abstellen zu wollen. Er muß also bereit sein, sich - quasi in einer Art von **Selbstreflexion** - kritisch mit dem gesamten eigenen Problemlösungsverhalten auseinanderzusetzen.

Gerade für Produktmanager mit ihrem komplexen und oftmals extrem hektischen Berufsumfeld ist es sehr wichtig, einige praktikable **Problemlösemodi** bzw. **-strategien im Marketing** zur Hand zu haben. Exemplarisch sollen daher im folgenden vier (ideal-)typische Problemlösestrategien, wie sie von Wierenga und van Bruggen hypothesenartig für den Marketingbereich formuliert worden sind, kurz skizziert werden.¹³⁷ Diese unterscheiden sich in ihrer Anwendbarkeit vor allem hinsichtlich des erforderlichen Strukturierungsgrades des zugrunde liegenden Marketingproblems und erinnern teilweise mehr oder weniger stark an die besprochenen allgemeinen Generierungsmöglichkeiten von Problemlösungen:

- „Optimizing“ (Optimierung)
- „Reasoning“ (Modelldenken)
- „Analogizing“ (Analogieschluß)
- „Creating“ (Kreierung)

Im Falle des „**Optimizing**“ wird ein klar strukturiertes Marketingproblem vom Produktmanager mittels eines objektiven Modells im Sinne einer mathematischen Optimierung einer Lö-

¹³⁶ Endres 1999, S. 143. Vgl. auch ebenda, S. 88-90 und S. 142ff. sowie Dörner et al. 1983.

¹³⁷ Vgl. zur Einteilung und Beschreibung der Problemlösestrategien Wierenga/van Bruggen 1997, S. 21-28. Obwohl hier idealtypisch als Einzelstrategien formuliert, sind sie nicht völlig unabhängig voneinander.

sung zugeführt. „The decision maker searches for those values of the decision variables that maximize the goal variable(s) for the particular problem.“¹³⁸ Dieser Anwendungsfall dürfte in der Marketingpraxis eher selten anzutreffen sein. Am ehesten erscheint noch ein Beispiel aus dem Vertriebsmanagement anführbar (z.B. in Form der optimalen Allokation von Außendienstmitarbeitern auf einzelne Marken und/oder Regionen). Die Nähe zum oben erwähnten festen Handlungsplan wird deutlich.

Die Problemlösestrategie des „Reasoning“ ist in ihrer Vorgehensweise am ehesten einer Heuristik (s.o.) vergleichbar und dabei etwas unschärfer und zudem qualitativer als die Strategie des „Optimizing“. Allerdings wird genau dies bei vielen Anwendungsfällen im Produktmarketing gefordert. Der Entscheidungsträger ist dort häufig mit unvollständig strukturierten und überwiegend auch komplexen Entscheidungsproblemen konfrontiert, so daß er aus Vereinfachungsgründen die (Markt-)Realität meist in einem recht einfachen sog. „**mentalen Modell**“ wahrnimmt. „Mental models are symbolic structures, a representation of a body of knowledge in the human mind. ... These mental models are the basis for the manager's reasoning about the problem. A mental model consists of variables deemed relevant and the supposed cause-and-effect relationships among these variables. It helps a decision maker to diagnose and solve a specific problem.“¹³⁹ Vor diesem Hintergrund kann der Ausdruck „Reasoning“ am ehesten mit „Modellargumentation“ bzw. „Modelldenken“ übersetzt werden. Das mentale Modell eines Produktmanagers über ein Marketingphänomen, das ihn interessiert (z.B. Akzeptanz eines völlig neuen Produkts und dessen vermutliche Absatzentwicklung nach dem Launch), dient ihm gewissermaßen als gedanklich-logische Erklärungshilfe hinsichtlich der „Funktionsweise“ des betreffenden Marktes und der jeweiligen Marktbeteiligten (Konsumenten, Handel, Konkurrenz, ...). In Ermangelung eines objektiven Modells, wie es beim „Optimizing“ noch eines gibt, schafft sich der jeweilige Produktmanager selbst ein plausibles Abbild der Realität und nutzt dieses letztlich zur Entscheidungsfindung. Solche mentalen Modelle sind daher immer subjektiver sowie meist unvollständiger Natur, und „although mental models might not always be correct, they are useful because they offer the marketer a framework for interpreting and reasoning about marketing problems and their solutions.“¹⁴⁰ Anders ausgedrückt: „Everyone, from the greatest genius to the most ordinary clerk, has to adopt mental frameworks that simplify and structure the information encountered in the world. ... But beware: Any frame leaves us with only a partial view of the problem. Often people simplify in ways that actually force them to choose the wrong alternatives.“¹⁴¹

¹³⁸ Wierenga/van Bruggen 1997, S. 22.

¹³⁹ Wierenga/van Bruggen 1997, S. 22f. Vgl. auch Zaltman 1997, S. 427f. und Schroiff 1994.

¹⁴⁰ Wierenga/van Bruggen 1997, S. 23. Vgl. jedoch einschränkend Pham 1996, S. 57.

¹⁴¹ Russo/Schoemaker 1991, S. 15.

Ein mentales Modell kann also als ein Bezugsrahmen für einen Produktmanager in einer konkreten Entscheidungssituation interpretiert werden. Falls ein solcher Bezugsrahmen bzw. Teile davon vom Entscheidungsträger falsch gewählt worden sind, können damit gewisse Schwierigkeiten für die Entscheidungsfindung bzw. -kontrolle verbunden sein; beispielsweise kann ein sog. „**Framing-Effekt**“ (Rahmungseffekt) auftreten: In der ökonomischen Realität werden Erwartungen über zukünftige Ereignisse oder Ergebnisse von Wahlhandlungen sehr häufig mit Bezug auf einen Referenzpunkt, also relativ, formuliert (z.B. die *erwartete* Umsatzhöhe nach einem Relaunch als Referenzstandard). Ob ein tatsächlich erzieltetes Ergebnis dann als „Gewinn“ oder als „Verlust“ angesehen wird, hängt letztlich von seiner Höhe im Vergleich zum Referenzstandard ab. Eine tatsächliche Umsatzsteigerung aufgrund des Relaunchs von 200.000.- EURO wird so eher als ein „Scheitern“ gesehen, wenn zuvor eine Umsatzerhöhung von 500.000.- EURO erwartet wurde. Der (objektiv) „richtigen“ Wahl des Referenzpunktes bzw. -standards innerhalb des Bezugsrahmens respektive mentalen Modells kommt somit in psychologischer Hinsicht eine zentrale Bedeutung bei der (subjektiven) ex post Beurteilung der realisierten Handlungsalternative zu. Mit genau diesen Überlegungen (neben anderen Aspekten) beschäftigt sich die **Prospekt-Theorie**. „Enfin, la théorie des prospects postule que les pertes sont ressenties plus intensément que les gains.“¹⁴²

Eine noch stärkere Relevanz für die tägliche Aufgabenbewältigung im Produktmarketing weist die Problemlösestrategie des „**Analogizing**“ auf. Hierbei läßt sich eine gewisse Nähe zu der allgemeinen Problemlösungsmöglichkeit der Strategeme feststellen (s.o.). Beim „Analogizing“ (Ziehen von Analogieschlüssen) greifen Marketingverantwortliche, die schon länger im Unternehmen oder zumindest in der Branche tätig sind, in der Regel auf einen reichen Erfahrungsschatz zurück:¹⁴³ „Indeed, much of marketing problem solving follows the analogizing path. A marketing manager usually has a set of experiences (cases) available from memory, referring to all kinds of marketing events: new product introductions, price changes, sales promotions, advertising campaigns, reactions of competitors, and so on. In a new situation, even without active effort on the part of the manager, one or more earlier situations come to mind that resemble the current one.“¹⁴⁴ Diese Problemlösestrategie ist deshalb im Marketing so bedeutend, weil sie gegenüber der des „Reasoning“ einen wesentlichen Vorteil aufweist: Sie läuft in der Regel wesentlich schneller im Kopf des Managers ab. Meist muß dieser gegenüber

¹⁴² Pham 1996, S. 60. Vgl. auch ebenda, S. 59, Lehner 1996, S. 146ff., Bronner/Wiemann 1997, S. 85, Theil 1997 sowie Lehner 1997.

¹⁴³ Aufgrund der meist hohen Fluktuationsrate und oftmals nur geringen Verweildauer besitzen die Stelleninhaber im Produktmanagement selbst meist keine übermäßig große Erfahrung. Wenn sie dem Unternehmen jedoch erhalten bleiben, ist dieses Wissen lediglich hierarchisch höher angesiedelt (z.B. bei Marketing-Managern [Produktgruppenmanager], Marketingleitung, ...).

¹⁴⁴ Wierenga/van Bruggen 1997, S. 24. Vgl. zur Problemlöseerfahrung auch Schaub/Strohschneider 1992.

dem „Referenzfall“ nur einige wenige veränderte Details berücksichtigen und nicht für jedes „neue“ Marketingphänomen mit mehr oder minder großem (Denk-)Aufwand eigens ein neues mentales Modell konstruieren.

Allerdings können mit einer blinden Anwendung dieser Problemlösestrategie auch **Gefahren** für den Entscheidungsträger verbunden sein. So ist beispielsweise ein entsprechender Analogieschluß *nicht immer gerechtfertigt*: „Les preneurs de décision ont en effet tendance à estimer la probabilité qu'un objet (le produit X) appartienne à une catégorie particulière (la catégorie succès) en se basant sur la *ressemblance* entre cet objet et un objet jugé typique de cette catégorie (Y est un succès typique; le marketing de X ressemble au marketing d'Y; dès lors, X sera aussi un succès).“ Aber es ist natürlich immer möglich, „que la ressemblance entre l'objet du jugement et l'exemple jugé typique ne soit que *superficielle*, et qu'en réalité, ces deux objets soient profondément différents.“¹⁴⁵

Die letzte von Wieranga und van Bruggen angeführte Problemlösestrategie im Marketing kann als „**Creating**“ bezeichnet werden. Damit ist gemeint, bei der Problemlösung bzw. Entscheidungsfindung nahezu völlig von herkömmlichen „Rezepten“ abzugehen und statt dessen auf verschiedenen Wegen nach gänzlich neuen Lösungsmöglichkeiten, Konzepten oder Ideen zu suchen. Diese Problemlösestrategie ist am ehesten bei der Lösung von in hohem Maße unstrukturierten und komplexen Entscheidungsproblemen zu erwarten. „The cognitive model of a marketer following the creating mode is one of a decision maker who - consciously or unconsciously, by means of mapping, exploring, and transforming conceptual space, expanding the number of possible solutions through divergent thinking, and making connections and associations - is searching for novel and effective ideas and solutions to strengthen the market position of the product, brand, or company.“¹⁴⁶

Die oftmals beklagte Ideenarmut im Rahmen der Neuproduktplanung¹⁴⁷ läßt jedoch darauf schließen, daß in der Anwendung der Strategie des „Creating“ im Marketing-Management durchaus noch Nachholbedarf besteht. Die diversen bekannten Kreativitätstechniken können in dieser Hinsicht nur als erster Ansatzpunkt bzw. als Hilfsmittel betrachtet werden.¹⁴⁸ Darüber hinaus werden in letzter Zeit in Theorie und Praxis immer häufiger auch sog. „**intuitive**

¹⁴⁵ Pham 1996, S. 55 (beide Zitate).

¹⁴⁶ Wieranga/van Bruggen 1997, S. 25.

¹⁴⁷ Vgl. generell Urban/Hauser 1993 sowie Urban/Hauser/Dholakia 1987.

¹⁴⁸ Vgl. zu den Kreativitätstechniken beispielsweise Urban/Hauser 1993, S. 146-155, Sabisch 1991, S. 156-160, Koppelmann 1997, S. 217-219 sowie sehr informativ auch Hüttel 1998, S. 182-190.

Managementfähigkeiten“ bei Produkt- und Marketing-Managern postuliert.¹⁴⁹ Gerade bei der Ideengenerierung für Innovationen können entsprechende praktische Managemententscheidungen, die zunächst einmal auf der Grundlage von Gefühlen - selbst bei oft widersprüchlichen Fakten und unzureichender Informationsgrundlage - getroffen werden, in der Tat von großem Nutzen sein. Eher technokratisch-planungsbezogene Managementstile erweisen sich in dieser frühen Phase des Produktmarketings dagegen oft als wenig konstruktiv. Letztlich gilt es jedoch für einen Produkt- und Marketing-Manager, beide Arten von Managementstilen je nach Problemstellung integrativ zu praktizieren.

Um die wichtigsten in diesem Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse sowie deren praktische Relevanz im Marketingalltag eines Produktmanagers abschließend darzustellen, sei wiederum ein **Beispiel** aus dem Produktmarketing gewählt:

- Ein Produktmanager stellt fest, daß die Marktanteile einer von ihm betreuten Schokoladenmarke kontinuierlich sinken. Nachdem er dies erkannt hat (**Anregungsphase**), läßt er in mehreren Gruppendiskussionen mit Verbrauchern der Zielgruppe nähere Informationen darüber erheben, warum der Produkterfolg nachläßt (**Suchphase**). Offensichtlich, so sei hier die einheitliche Meinung der Verbraucher unterstellt, entspricht das Image des Produkts nicht mehr dem „Zeitgeist“ der Zielgruppe. Eine unternehmensinterne Kreativitätsrunde mit mehreren Verantwortlichen aus dem Marketing-Management sucht daraufhin nach Mitteln und Wegen, um die Marke durch eine Modifikation im Marketing-Mix (Relaunch) wieder auf Erfolgskurs zu bringen (**Konkretisierungsphase**). Der Produktmanager wird schließlich beauftragt, zur besseren Absicherung der Vorgehensweise nochmals einige gezielte Marktforschungsprojekte zu den vorgeschlagenen Maßnahmen in Auftrag zu geben (erneute **Suchphase**), um basierend auf deren Ergebnissen die diskutierten möglichen Ansatzpunkte (z.B. Packungsänderung, anderer Werbeauftritt, ...) in einer gezielteren und systematischen Analyse auf ihre jeweiligen Vor- und Nachteile hin abschätzen zu können (**Evaluationsphase**). Der Produktmanager steht hierbei vor dem zeitlichen Problem, neben dieser Evaluations- bzw. Analyseaufgabe auch seine „normale“ Tagesarbeit für alle von ihm zu betreuenden Marken erledigen zu müssen. Daher wird er nicht in der Lage sein, die ihm von der Marktforschung gelieferte Informationsfülle aus besagten Studien bis ins letzte Detail analysieren zu können. Er wird vielmehr gezwungen sein, sich dabei auf vermeintlich wichtige Informationen zu konzentrieren (**Informationsselektion**). Bei diesem Selektionsvorgang kommt es natürlich darauf an, die „richtigen“ Informationen zu beachten. Der betreffende Produktmanager hat jedoch aufgrund seiner (unterstellten) großen Erfahrung den Vorteil, sich an ähnlich gelagerte, frühere Fälle in seiner Marketinglaufbahn erinnern zu können (**Analogizing**). Auch ist es möglich, daß er sich im Laufe der Zeit sogar ein grundlegendes Verständnis von der Funktionsweise „seines“ Marktes erarbeitet hat (**mentales Modell**), welches ihm nun die richtige Entscheidung bzw. Entscheidungsvorbereitung auch mit reduzierter Informationsauswertung (ausgepräg-

¹⁴⁹ Vgl. Agor 1994, insbesondere S. 2, S. 7ff. und S. 38ff sowie Attems/Heimel 1991, S. 22 und S. 42ff. In einer standardisierten Befragung bei mehr als 2000 Managern und leitenden Angestellten sowohl in industriellen wie in öffentlichen Bereichen kam Agor dabei u.a. zu den Erkenntnissen, daß Intuition eine im höheren (Top-)Management häufiger anzutreffende Fähigkeit zu sein scheint und daß Frauen diese Fähigkeit wohl eher besitzen als Männer.

tes **Risikoverhalten**) erheblich erleichtern kann (**Reasoning**). Letztendlich wird die Marketingleitung in der Regel seine Vorschläge aufgreifen und mehr oder weniger abgewandelt in eine endgültige Entscheidung über die Form des Schokoladen-Relaunchs umsetzen (**Auswahlphase**). Vielleicht aber springt der **Entscheidungsprozeß** auch wieder zu einer früheren Stufe zurück.

Bei der Analyse der subjektiv-persönlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens von Managern sind einige wichtige Aspekte im Hinblick auf die im folgenden konkret zu behandelnden Informationsbedarfe von Produktmanagern im Produktmarketing angesprochen worden. Die realwissenschaftliche Ausrichtung der deskriptiven Entscheidungstheorie hat in dieser Hinsicht, ganz im Sinne Poppers¹⁵⁰, dazu geführt, daß aussagekräftige Hypothesensysteme zur Erklärung und mitunter sogar zur Prognose wirklichen unternehmerischen Entscheidungsverhaltens bereitgestellt worden sind. Aber ähnlich wie die objektiv-sachliche und die subjektiv-persönliche Ebene des Entscheidungsverhaltens von Managern sind dabei deskriptive und normative Entscheidungstheorie als einander ergänzend zu betrachten.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. Popper 1972, insbesondere S. 49ff.

¹⁵¹ Vgl. dazu z.B. Rehkugler/Schindel 1985, S. 309ff., Sieben/Schildbach 1990, S. 199-200 und Pfohl/Braun 1981, S. 74ff.

4 Empirische Einsichten in Informationsbedarfe im Produkt-marketing

Die Manager im Produktmarketing eines klassischen Konsumgütermarkenartikelherstellers weisen zur Erledigung ihrer Aufgaben in der Regel sehr umfangreiche Informationsbedarfe in ihren diversen Arbeitsbereichen auf (vgl. bezogen auf Produktmanager dazu grob nochmals Abbildung 5 auf S. 31). Die Gesamtheit dieser Informationsbedarfe wird meist unternehmensintern oder ggf. -extern von vielen verschiedenen Stellen je nach Zuständigkeit befriedigt (intern z.B. vom Controlling, dem Vertrieb, der Anwendungstechnik, der Produktion etc. sowie extern z.B. vom Handel, von Mediaagenturen etc.). Mit Blick auf die Thematik der vorliegenden Arbeit soll jedoch **im folgenden** ausschließlich auf solche **marktbezogenen Informationsbedarfe** im Produktmarketing abgestellt werden, die in der Regel **vom Anbietersystem Marktforschung bedient** werden.¹⁵² Bevor allerdings eine detaillierte Zusammenstellung solcher in der eigenen empirischen Untersuchung¹⁵³ über alle befragten Unternehmen hinweg erhobenen Informationsbedarfe im Produktmarketing erfolgen kann, sind noch einige terminologische und konzeptionelle Anmerkungen notwendig.

4.1 Informationsbedarf und Informationsnachfrage

Produktmanager benötigen zur Entscheidungsfindung im Produktmarketing Informationen. „Umfang, Genauigkeit und Häufigkeit bereitzustellender Informationen werden vom **Informationsbedarf** der einzelnen ... Entscheidungsträger ... bestimmt. Dieser Informationsbedarf hängt ab von den konkreten Aufgabenstellungen, den verfolgten Zielen und von sozial- und individualpsychologischen Eigenschaften der Entscheidungsträger.“¹⁵⁴ Entsprechend wird in der entscheidungstheoretischen Forschung zwischen objektivem und subjektivem Informationsbedarf unterschieden.

Der **objektive Informationsbedarf** eines Entscheidungsträgers folgt unmittelbar aus der jeweiligen Aufgabenstellung und ist ansonsten unabhängig von der Person des Bedarfsträgers definiert. Man kann diesen Informationsbedarf demnach als Menge und Qualität derjenigen Informationen auffassen, „die in einem unmittelbaren Kontext zu der betrachteten Aufgabe

¹⁵² Vgl. zu dieser Abgrenzung im Detail Abschnitt C.1.

¹⁵³ Vgl. Roleff/Wimmer 1999a. Wesentliche formale Ausführungen zu der eigenen Untersuchung erfolgten bereits in Abschnitt A.3. Ergänzend wird auch auf Erkenntnisse einer - allerdings sehr klein angelegten (N=9 Unternehmen) - Exploration von Vorkahl eingegangen (vgl. Vorkahl 1997, S. 60-66).

¹⁵⁴ Picot/Reichwald 1991, S. 256 (im Original kein Fettdruck).

stehen.¹⁵⁵ Formal läßt sich der objektive Informationsbedarf beschreiben, indem man das bereits kurz angesprochene (theoretische) Konzept des Informationswertes anwendet.¹⁵⁶ Wenn man als Indikator die Ausgaben bzw. Kosten für Informationen (im folgenden für Marktforschungsinformationen) heranzieht, dann läßt sich der „exakte“ objektive Informationsbedarf im Sinne eines sog. Informationsoptimums charakterisieren. Ein solches liegt theoretisch vor, wenn eine zusätzliche fiktive infinitesimale Erweiterung eines bestimmten Informationsbedarfs - unterstellt, daß dieser Informationsbedarf auch durch ein entsprechendes Informationsangebot vollkommen bedient wird - dergestalt suboptimal wäre, daß dann ex definitione die gesamten Informationskosten den gesamten Informationsnutzen überschreiten würden (negativer Informationswert). Praktisch wird der objektive Informationsbedarf konkret aber wohl nur (wenn überhaupt) im Einzelfalle operationalisierbar sein, da die Aufgabenstellungen im Produktmarketing - wie gesehen - häufig weder wohlstrukturiert noch exakt beschreibbar sind.¹⁵⁷

Dagegen geht der **subjektive Informationsbedarf** von der Perspektive des einzelnen Entscheidungsträgers aus. Hier ist danach gefragt, welche Informationen dem einzelnen Individuum „zur Erfassung und Handhabung von Problemen [bzw. im Zusammenhang mit Aufgabenstellungen als] relevant erscheinen.“¹⁵⁸ Der einschlägigen Literatur folgend soll in dieser Arbeit der Begriff des subjektiven Informationsbedarfs mit dem des „Informationsbedürfnisses“ gleichgesetzt werden. Damit sind in der Regel subjektiv ausgeprägte Empfindungen eines Mangels an Informationen als Entscheidungsgrundlage verbunden. Dies können im Falle eines Produktmanagers als einem Entscheidungsträger Informationen sein, die im Rahmen seines Entscheidungsprozesses vorbereitend, unterstützend oder auch bestätigend (bzw. dissonanzreduzierend) auf das Individuum wirken. In Anlehnung an den individuellen Entscheidungsprozeß (vgl. S. 52) lassen sich z.B. Anregungs-/Entwicklungs-, Ziel-, Mittel-/Wirkungs- und Kontrollinformationen strategischer wie operativer Natur unterscheiden.¹⁵⁹

Die angesprochene **Subjektivität** kann an einem einfachen **inhaltlichen Beispiel** verdeutlicht werden. Möglicherweise zählt ein Produktmanager mit Blick auf die Marktforschung zu den Marktforschungsskeptikern oder sogar zu den Marktforschungsgegnern (vgl. S. 56) und hält generell nicht viel von Marktforschungsinformationen, und/oder er besitzt keinen „rechten Draht“ zur Marktforschungsabteilung. Die grundsätzlich vorhandene Problematik bei Infor-

¹⁵⁵ Garbe 1975, Sp. 1875.

¹⁵⁶ Vgl. zum „Informationswert“ erstmals Abschnitt B.3.1 und im Detail Abschnitt C.4.1.

¹⁵⁷ Vgl. Picot/Reichwald 1991, S. 275f., Berthel 1992, Sp. 873, Gemünden 1993a, Sp. 1728, Standop 1995, Sp. 964f., Vornkahl 1997, S. 37, Berg 1975, S. 178f. sowie Niemeyer 1977, S. 79.

¹⁵⁸ Picot/Reichwald 1991, S. 275.

¹⁵⁹ Vgl. Berthel 1992, Sp. 873, Vornkahl 1997, S. 36f., Picot/Reichwald 1991, S. 275f., Gemünden 1993a, Sp. 1726-1729, Berg 1975, S. 178ff., Niemeyer 1977, S. 77ff; vgl. jedoch anders Altmann 1987, S. 19f.

mationsnachfragern aus dem Produktmarketing, nämlich die eigenen Informationswünsche bzw. -bedarfe nicht immer präzise und vollständig artikulieren zu können, wird dadurch dann nur noch verschärft.¹⁶⁰

Daneben gibt es eine Reihe **formaler Merkmale** des Entscheidungstyps, welchen in verschiedenen empirischen Studien ein mehr oder minder starker Einfluß auf die Menge bzw. Größe des subjektiven Informationsbedarfs bestätigt wurde.¹⁶¹ So führt einerseits eine von den Entscheidungsträgern verstärkt empfundene **Schwierigkeit, Folgewirkungen abschätzen zu können**, tendenziell zu einem erhöhten subjektiven Informationsbedarf. Auch kann in der Regel ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem vom Entscheidungsträger **wahrgenommenen Gestaltungsspielraum** und dem subjektiven Informationsbedarf beobachtet werden. Jedoch ist dies nur als notwendige, nicht aber schon als hinreichende Bedingung für eine intensive Informationsnachfrage zu interpretieren. Daneben steht die Menge bzw. Größe des subjektiven Informationsbedarfs ebenfalls in einer spürbar positiven Abhängigkeitsbeziehung zum **Präzedenzcharakter einer Entscheidung** für einen Entscheidungsträger. Die mit einer neuartigen Entscheidung naturgemäß verbundene größere Unsicherheit führt in aller Regel zu einer Ausweitung des subjektiven Informationsbedarfs.

Andererseits bewirken häufig und oftmals unter Zeitdruck zu treffende Entscheidungen (**Routineentscheidungen**) einen eher spärlich ausgebildeten (zusätzlichen) subjektiven Informationsbedarf eines Entscheidungsträgers.¹⁶² Dies drückt sich erfahrungsgemäß in einer auf mittlerem Niveau stagnierenden **Informationsbreite** aus.¹⁶³ Wenn überhaupt, äußert der Entscheidungsträger in diesen Fällen halt weitgehend immer den gleichen Informationsbedarf. Dies kann freilich auch als Ausdruck bzw. Folge der bereits erwähnten beschränkten Informationsverarbeitungskapazität und eines möglicherweise unzureichenden Problemverständnisses des Entscheidungsträgers (z.B. wegen eines zu stark vereinfachten mentalen Modells) bewertet werden.¹⁶⁴

Die aufgeführte Unterscheidung zwischen objektivem und subjektivem Informationsbedarf erinnert unweigerlich an die bereits erörterte Differenzierung zwischen objektiv-sachlicher und

¹⁶⁰ Vgl. Niemeier 1977, S. 79 und S. 84f., Hasenauer/Scheuch 1974, S. 63-73 und Vornkahl 1997, S. 38f.

¹⁶¹ Vgl. im folgenden Hypothesen und empirische Befunde einer Meta-Analyse bei Gemünden 1983, insbesondere S. 106ff. und S. 119ff. sowie Gemünden 1986, S. 32-51 und Gemünden 1993b, S. 855-857.

¹⁶² Hiervon ausgenommen sind laufende Monitoringinformationen (z.B. Paneldaten).

¹⁶³ „Unter der Informations-Breite kann allgemein die Anzahl der zur Entscheidung erforderlichen unterschiedlichen Problem-Aspekte verstanden werden. Bezogen auf die Informations-Nachfrage bedeutet dies: Je mehr verschiedenartige problemnotwendige Aspekte durch die Nachfrage erfaßt werden, um so größer ist die Informations-Nachfrage-Breite“ (Bronner/Witte/Wossidlo 1972, S. 187).

subjektiv-persönlicher Komponente des Entscheidungsverhaltens.¹⁶⁵ In der Tat führen beispielsweise die Existenz sowie die unterschiedliche Anwendung bestimmter Problemlösestrategien (Optimizing, Reasoning, Analogizing, Creating) und verwandte Aspekte (z.B. die Verwendung von Heuristiken zur Entscheidungsfindung, das Auftreten eines „Escalation-of-Commitment-Effect“ etc.) dazu, daß **objektiver** und **subjektiver Informationsbedarf** eines Produktmanagers nicht selten **auseinanderfallen** (vgl. Abbildung 7).¹⁶⁶

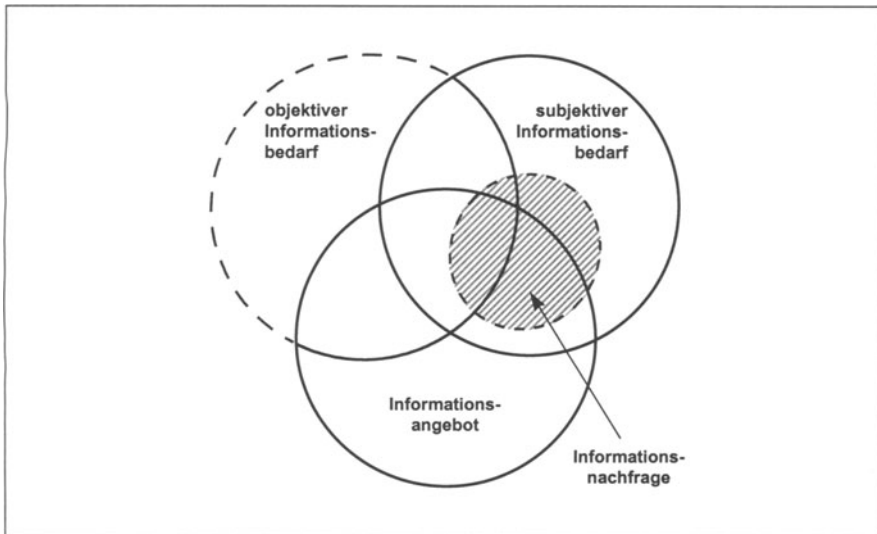


Abb. 7: Informationsbedarf und Informationsversorgung
(Quelle: In Anlehnung an Picot/Reichwald 1991, S. 276.)

In diesem Zusammenhang ist auch der Begriff der **Informationsnachfrage** einzuführen, der in der einschlägigen Literatur sowie hier als von einem Entscheidungsträger faktisch geäußelter (ausgesprochener) Wunsch nach bestimmten Informationen verstanden wird (z.B. an die Adresse der betrieblichen Marktforschung gerichtet). Die solchermaßen definierte Informationsnachfrage stellt dabei in der Regel nur eine Teilmenge innerhalb des subjektiven Informationsbedarfs dar, die prinzipiell nicht (völlig) durch ein entsprechendes Angebot (s.u.) ge-

¹⁶⁴ Vgl. Bronner/Witte/Wossidlo 1972, S. 188f., Gemünden 1983, S. 134ff. und Gemünden 1992, Sp. 1013.

¹⁶⁵ Vgl. Abschnitt B.3.

¹⁶⁶ Abbildung 7 illustriert dies durch die Inkongruenz der beiden oberen Kreise. Vorkahl (1997, S. 37) führt hierzu aus: „Grundsätzlich ist es [dennoch] möglich, daß der objektive Informationsbedarf vollständig mit dem subjektiven Informationsbedarf eines einzelnen Bedarfsträgers übereinstimmt. Man kann aber davon

deckt sein muß (vgl. Abbildung 7).¹⁶⁷ Wie bereits mehrfach angesprochen, haben (Marktforschungs-)Informationen einen monetären Wert und sind meist nicht kostenlos zu beziehen. Produktmanagern stehen für ihre Marken in der Regel gewisse Budgets zur Verfügung, aus denen sie beispielsweise auch entsprechende Kosten für Marktforschungsinformationen decken müssen. Somit tritt zwangsläufig zwischen den subjektiven Bedarf eines Produktmanagers an einer bestimmten Marktforschungsinformation und die (im obigen Sinne definierte) Nachfrage nach dieser Information (entsprechendes Angebot in diesem Fall vorausgesetzt) zum einen die generelle Restriktion der Budgetdeckung und (damit verbunden) zum anderen die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation dieser Information.¹⁶⁸ Problematisch (und letztlich Ermessenssache) wird eine derartige Beschaffungsentscheidung dann, wenn ein von einem Produktmanager subjektiv als sehr hoch empfundener Informationswert („diese Marktforschungsinformation benötige ich für die anstehende Entscheidung unbedingt“) eines im Grunde überfeuerten Angebots dazu führt, daß die nach objektiv-formalen Kriterien gerade noch vertretbaren Informationskosten in dieser Angelegenheit überschritten zu werden drohen.¹⁶⁹

In Abbildung 7 tritt natürlich auch ein - verschiedentlich schon erwähntes - **Informationsangebot** auf. Das Informationsangebot der Marktforschung wird in Teil C in einem konzeptionellen sowie empirischen Rahmen näher charakterisiert und beurteilt. Dabei ist zu beachten, daß das Informationsangebot nicht immer dem Informationsbedarf bzw. der geäußerten Informationsnachfrage der Entscheidungsträger im Produktmarketing entspricht. Man muß jedoch differenzieren: „Das nicht durch den Angebotskreis [in Abbildung 7] gedeckte Segment des Nachfragekreises symbolisiert den ‘Mangel’, das nicht durch den Nachfragekreis gedeckte Segment des Angebotskreises den ‘Überfluß’.“¹⁷⁰ Es ist daher eine zentrale wie gleichermaßen schwierige informationswirtschaftliche Aufgabe, den „subjektiven und objektiven Informationsbedarf, die Informationsnachfrage und das Informationsangebot möglichst weitgehend in Übereinstimmung zu bringen.“¹⁷¹

ausgehen, daß sich in der Mehrzahl der Fälle der objektive Informationsbedarf und der subjektive Informationsbedarf ... nur partiell überschneiden.“

¹⁶⁷ Vgl. Picot/Reichwald 1991, S. 275f., Gemünden 1993b, S. 850f., Standop 1995, Sp. 965, Vorkahl 1997, S. 37f., Garbe 1975, Sp. 1875 und Koreimann 1976, S. 64f. Es ist diesbezüglich auch von der „unvollkommenen Informationsnachfrage“ die Rede (vgl. bereits Witte 1971, S. 836-838).

¹⁶⁸ Vgl. Abschnitt C.4.1.

¹⁶⁹ Vgl. hierzu die Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung in Abschnitt D.6.2.

¹⁷⁰ Berthel 1992, Sp. 875. Vgl. dazu weiterhin Gemünden 1992, Sp. 1014, Altmann 1987, S. 21f. und Koreimann 1976, S. 65.

¹⁷¹ Picot/Reichwald 1991, S. 276. Diese Überlegung ist wichtig für den weiteren Verlauf der Arbeit.

Das eigentliche Ansinnen der vorliegenden Arbeit ist es, einen solchermaßen fundierten und praktikablen Marketingansatz für die Marktforschung abzuleiten, um somit letztlich in der Praxis ein besseres Informations- und (wie noch zu begründen sein wird) auch Serviceangebot der Marktforschung für die Entscheidungsträger im Produktmarketing zu ermöglichen. Dazu werden im folgenden die entsprechend definierten objektiven und vor allem subjektiven Informationsbedarfe¹⁷² des Produktmarketings gegenüber der Marktforschung näher untersucht. Diese Informationsbedarfe werden natürlich auch von **Entscheidungsprozessen** bzw. der Stufe eines Prozesses, in der sich ein Entscheidungsträger jeweils befindet, beeinflusst.¹⁷³ Beziehen sich diese Entscheidungen auf ein (einzelnes) Produkt als Betrachtungsobjekt, so kann - wie bereits in Abschnitt B.2 ausgeführt - auch die Tätigkeit des Produktmarketings als Prozeß aufgefaßt werden mit den Phasen der Marktanalyse und Positionierung, Produktgestaltung, Produktvermarktungskonzeption sowie Produktmonitoring und -anpassung. Die **folgende empirisch-deskriptive Zusammenstellung von Informationsbedarfen** im Produktmarketing, die im wesentlichen **auf der erwähnten eigenen empirischen Untersuchung basiert**,¹⁷⁴ trägt diesen Phasen Rechnung, indem zunächst einige generell-marktbezogene sowie danach spezifisch-prozeßbegleitende reale Informationsbedarfe im Produktmarketing aufgeführt und vertieft werden.

4.2 Generelle marktbezogene Informationsbedarfe im Produktmarketing

In der empirischen Untersuchung hat sich gezeigt, daß die genannten Informationsnachfrager aus dem Produktmarketing bestimmte **allgemeine Informationsbedarfe** entwickeln, die sich keiner spezifischen Prozeßstufe des Produktmarketings eindeutig zuordnen lassen. Sie sollen hier als generelle marktbezogene Informationsbedarfe behandelt werden.

So ist es für Produktmanager sehr wichtig, stets aktuell über allgemeine **Gesellschafts- und Verbrauchertrends** informiert zu sein, da sich hieraus unter Umständen Gefahren wie auch Chancen für die momentan praktizierte und mittel- bis langfristig geplante Produktpolitik ergeben könnten. Möglicherweise werden auf diesem Wege erste Grundgedanken bzw. -ideen für modifizierte oder sogar völlig neuartige Produktkonzepte angestoßen. Man ist dabei u.a. an der Aufdeckung von eigenen **Angebotslücken im Markt** interessiert. Produktmanager wünschen häufig entsprechende Anregungen aus Grundlagenuntersuchungen zu einem be-

¹⁷² Im folgenden der Einfachheit halber meist nur noch „Informationsbedarfe“ genannt.

¹⁷³ Vgl. Altmann 1987, S. 9.

stimmten Thema (z.B. Waschen), das ihre Warengruppe betrifft. So ist es beispielsweise für den Produktmanager einer Waschmittelmarke sehr nützlich, möglichst frühzeitig über Änderungen im „Waschverhalten“ der relevanten Zielgruppe(n) informiert zu sein, um adäquat und rechtzeitig darauf reagieren zu können (z.B. bei einem veränderten Ökologiebewußtsein der Zielgruppe, das zu geringeren Dosierungsmengen führt, was wiederum Konsequenzen für die eigene Packungsgestaltung nach sich zieht usw.).¹⁷⁵

Grundsätzlich hat sich ein Produktmanager immer für - ihn unmittelbar oder auch nur mittelbar tangierende - **Branchen-** und **Marktcharakteristika** sowie entsprechende **Marktentwicklungen** zu interessieren.¹⁷⁶ Dabei kommt in erster Linie einer allgemeinen **Wettbewerbsbeobachtung** immense Bedeutung zu; daneben spielt - und speziell auch für die Marketing- sowie eventuell sogar die Unternehmensleitung - die **relative Imageposition** zum Wettbewerb eine große Rolle. Von generellem Interesse für die Entscheidungsträger im Produktmarketing sind außerdem entsprechende Informationen über Eignung und Adäquanz bestimmter **(Einzel-)Handelskanäle** und **-strukturen** für die Aufnahme und Listung von Produkten des jeweiligen Herstellers.¹⁷⁷ In einigen Branchen (z.B. in der Automobilbranche) zählen weiterhin Informationen über die Zufriedenheit der Kunden mit dem eingeschalteten Händler dazu.¹⁷⁸

Schließlich bestehen noch einige grundlegende Informationsbedarfe im Produktmarketing, die sich auf wichtige **makroökonomische Kennziffern** eines Landes beziehen (z.B. das private Konsumklima, die dazu spiegelbildliche Sparquote der privaten Haushalte, die Arbeitslosenquote, die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts usw.). Hierbei ist zu beachten, daß entsprechend der oftmals globalen Absatztätigkeiten von Konsumgütermarkenartiklern das Produktmarketing derartige Daten in der Regel für eine Vielzahl von Ländern nachfragt. Sind einem Produkt- oder Marketing-Manager derartige Daten für den nationalen Heimatmarkt aus öffent-

¹⁷⁴ Vgl. formal Roleff/Wimmer 1999a sowie Abschnitt A.3 der vorliegenden Arbeit. Vgl. inhaltlich ergänzend Vorkahl 1997, S. 60-66 und Müller/Kesselmann 1994, S. 70ff. Die im folgenden erwähnten Informationsbedarfe treten meist in nahezu allen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen auf.

¹⁷⁵ So ist das Waschmittelkonzentrat PERSIL MEGAPERLS vor allem aufgrund der Trends „geringere Dosierung“ (Ökologie) und „kleinere Packungsgröße“ (Convenience beim Verbraucher, zusätzliche Einsparungen im Handel [Regalplatz] und in der gesamten Logistikkette) konzipiert worden. Bei den später entwickelten Waschmitteltabletten PERSIL TABS werden diese Trends noch gezielter berücksichtigt.

¹⁷⁶ Das Problem besteht dabei häufig darin zu wissen, was genau „sein“ Markt ist bzw. wie dieser im Einzelfall abgesteckt werden kann. Eine zu enge Abgrenzung übersieht möglicherweise eine „produktfremde“, jedoch im Laufe der Zeit durchaus virulente Wettbewerbsbedrohung durch Anbieter anderer Branchen und Industriezweige („Marketing Myopia“, vgl. dazu Levitt 1960).

¹⁷⁷ Damit ist insbesondere der Bereich vorwiegend technischer Gebrauchsgüter gemeint, für deren Verkauf mitunter vielleicht einzig Fachverkäufer mit entsprechendem großem Sachverständnis in Frage kommen.

¹⁷⁸ Vgl. Meffert 1998, S. 359. Vgl. zum Konstrukt der „Kundenzufriedenheit“ Abschnitt D.3.1.

licher Diskussion und ihm zugänglichen Medien eventuell noch selbst geläufig, so ist er damit im internationalen Kontext zumeist überfragt und z.B. auf die betriebliche Marktforschungsabteilung angewiesen.

4.3 Prozeßbegleitende Informationsbedarfe im Produktmarketing

Bezogen auf ein **konkretes Projekt** der (Neu-)Produktentwicklung lassen sich die erhobenen Informationsbedarfe von Produktmanagern anhand einer prozessualen Sichtweise der Produktmarketingtätigkeit differenzieren. Es können dabei Informationsbedarfe für die in Abschnitt B.2 diskutierten Prozeßphasen der Marktanalyse und Positionierung, der Produktgestaltung, der Produktvermarktungskonzeption sowie des Monitorings und der Anpassung von Produkten unterschieden werden.¹⁷⁹ Von einem „konkreten Projekt der (Neu-)Produktentwicklung“ war in der Erhebung in dem Sinne die Rede, daß die befragten Verantwortlichen im Produktmarketing bereits einen bestimmten Handlungsbedarf für eine Veränderung des bestehenden eigenen Produktangebots erkannt hatten und ihnen hierzu in der Regel auch schon mehr oder weniger vage formulierte Grundgedanken für Innovationen und/oder Relaunches bzw. Line Extensions (Produktdifferenzierungen) vorlagen, die es in der Folge näher zu konkretisieren und vor allem zu evaluieren galt. Dabei war es ganz offensichtlich, daß Inhalt und Form daraus resultierender **Informationsbedarfe** der Entscheidungsträger **je nach betrachteter Prozeßphase** des Produktmarketings in der Erhebung erheblich **differierten**.¹⁸⁰

Marktanalyse und Positionierung

Zu Beginn eines konkreten Produktentwicklungsprojekts bei den untersuchten Unternehmen der Konsumgütermarkenartikelindustrie ist ein Produktmanager primär an qualitativ-psychologischen Informationen über potentielle Kunden (Endverbraucher) interessiert. Derartige Informationen über die Verbraucher umfassen vor allem die speziellen **Bedürfnisse/Motive geeigneter Zielgruppen**. Im Hinblick auf darin zum Ausdruck kommende **Problembereiche** bzw. potentielle Anforderungen der Verbraucher hat ein Produktmanager in der Folge - wie bereits an anderer Stelle kurz erläutert - **konkrete Produktideen** zu generieren bzw. zu sammeln (Ideenfindung). Schließlich sind die gefundenen Ideen in der Folge auf ihre Eignung hin

¹⁷⁹ Dies ist eine mögliche Einteilung von entsprechenden *Phasen*. Der *Zeitpunkt* der jeweiligen Markteinführung liegt darin nach Abschluß der Produktvermarktungskonzeption.

¹⁸⁰ Im folgenden wird nur auf die Informationsbedarfe der jeweiligen Prozeßphase im Produktmarketing eingegangen. Vgl. zum Prozeß des Produktmarketings selbst die Abschnitte B.2.1. bis B.2.4.

zu beurteilen, die erhobenen (oder auch bisher verborgen gebliebenen) Verbraucherwünsche befriedigen zu können (Ideenscreening).¹⁸¹

Bei einem **Relaunch** oder einer **Line Extension** ist häufig schon umfangreiches Produkt- und Kundenwissen im Unternehmen vorhanden. In der explorativen Befragung argumentierten folglich auch einige Produktmanager, man entwickle bei einem Relaunch und/oder einer Line Extension grundsätzlich einen **geringeren Informationsbedarf** als bei einer „echten“ Innovation“.¹⁸² Andere Produktmanager waren indes nicht dieser Ansicht; sie meinten, gerade bei oftmals nur marginal veränderten Produktmodifikationen (Relaunches) bzw. immer engere Nischenpositionen ansteuernden Produktdifferenzierungen (Line Extensions) reiche das bereits im Unternehmen vorhandene Produktwissen keinesfalls aus. Es würden **immer spezielle Fragestellungen** entstehen, deren korrekte Beantwortung über den späteren Erfolg bzw. Mißerfolg im Markt entscheide. Nahezu alle Produktmanager interessiert jedoch generell, welche möglichen Auswirkungen ein Relaunch bzw. eine Line Extension auf die Stammmarke besitzt (**Austausch-** bzw. **Verbundbeziehungen**).

Im Rahmen des Ideenscreenings ist in einem nächsten Schritt für den Produktmanager von Bedeutung, ob einige, aus den Ideen abgeleitete (Produkt-)Konzepte auch die notwendige **Akzeptanz** der Zielgruppe finden. Der darin implizit zum Ausdruck kommende qualitative Aspekt (Konzept- bzw. Produkt*gefallen*) ist um einen quantitativen Gesichtspunkt zu ergänzen; viele Produktmanager äußern schon in dieser frühen Prozeßphase den Wunsch, erste grobe mengenmäßige **Absatzpotentialschätzungen** im angestrebten Zielsegment zu erhalten. Solche Informationen bieten dem Produktmanagement eine praktikable wie ökonomisch sinnvolle Grundlage zur Ideenselektion, womit sich die Anzahl der in der nächsten Prozeßphase meist mit großem Aufwand physisch umzusetzenden Konzepte in der Regel drastisch reduzieren läßt.

Produktgestaltung

Geht es darum, ausgewählte Ideen bzw. Konzeptionen in reale Produkte zu überführen, entwickeln Produktmanager in dieser Hinsicht sehr vielfältige und teilweise auch schon recht detaillierte Informationsbedarfe. In der Regel interessiert man sich für Beurteilungen der Produktentwürfe bzw. Prototypen durch (potentielle) Endverbraucher aus der angestrebten Zielgruppe. Man kann hier die Informationsbedarfe im Produktmarketing grundsätzlich danach

¹⁸¹ Dies geht jedoch über die eigentliche Phase der Marktanalyse und Positionierung mitunter schon hinaus.

¹⁸² Vgl. ähnlich auch Müller/Kesselmann 1994, S. 70.

unterscheiden, ob sie in der **Verbraucherbeurteilung** nur einen **Partialaspekt** des Produkts tangieren oder das **Produkt als Gesamtheit** betreffen.

So interessiert Produktmanager - je nach betrachteter Branche und Warengruppe -, wie **Funktionalität** und **Handling** einer konkret realisierten Produktkonzeption aus Verbrauchersicht empfunden werden. Auch **Anmutungen des Designs** und von **Ausstattungsmerkmalen** eines Produkts will man in Erfahrung bringen, mitunter sogar von **Geschmack** und **Geruch** eines neuen Produktentwurfs. Derartige Informationen beruhen jedoch allesamt auf einer rein partialen Verbrauchereinschätzung des Produkts, was als alleinige Basis bei weiterreichenden Interpretationen nicht unproblematisch ist.¹⁸³ Daher ist es für Produktmanager auch sehr wichtig zu erfahren, wie ein neues Produkt insgesamt, d.h. als Ganzes, bei der Zielgruppe ankommt. Die solchermaßen von den Verbrauchern universell **wahrgenommene Qualität** eines Produkts ebenso wie die von ihnen in umfassendem Sinne geäußerte **Produktakzeptanz** können in dieser Hinsicht als sinnvolle ergänzende Informationen angesehen werden, die von den Produktmanagern in der eigenen Befragung zumeist auch als ganz wesentliche Informationsbedarfe in dieser Prozeßphase des Produktmarketings genannt wurden.

Auf Basis der partialen *und* der „totalen“ Informationen können Produktmanager dann feststellen, inwieweit die bisherige Produktgestaltung den Vorstellungen der Konsumenten entspricht bzw. Änderungen im weiteren Vorgehen bis zur endgültigen Gestalt geboten erscheinen.

Produktvermarktungskonzeption

Damit eng verbunden sind die Informationsbedarfe in der Produktvermarktungskonzeption. Die entscheidende Frage lautet: Wie werden die „Selling Propositions“ einer Marke beim Verbraucher ankommen? Ein Produktmanager benötigt für die effektive und effiziente Gestaltung des Marketing-Mixes (Preis, Kommunikation, Distribution, Service) eines Produktes bestimmte Informationen aus Konsumentensicht.

Er muß beispielsweise Kenntnis über die **Preisbereitschaft** (Preis-Absatz-Relation) verschiedener Kundensegmente (Zielgruppen) besitzen, um daraus eine möglichst gewinnoptimale Preisstrategie für sein Produkt ableiten zu können (z.B. durch Preisdifferenzierung¹⁸⁴). Im Zu-

¹⁸³ „Das Ganze ist oft mehr als die Summe seiner Einzelteile!“

¹⁸⁴ Einige Produktmanager äußerten in der Befragung die Ansicht, gerade im Zusammenhang mit der Einführung des EURO und der damit naturgemäß einhergehenden stärkeren Preistransparenz in Europa ergäben sich für Hersteller drastische Konsequenzen für eine bisher praktizierte (geographische) europäische Preis-

sammenhang mit der Kommunikation für eine (neue) Marke stellen sich für einen Produktmanager traditionell sehr wichtige Fragen. So interessiert ihn vor der nationalen Einführung des Produkts, inwieweit die komplette **Kampagne** (oder auch nur Teile davon) geeignet ist, die **zu vermittelnde Werbebotschaft** auch wirklich zu kommunizieren und dadurch die gewünschte **psychisch-emotionale Markenpositionierung** zu bewirken. Dies hängt u.a. auch in hohem Maße davon ab, ob mit der gewählten Kommunikationsstrategie die gewünschten Kundensegmente tatsächlich zu erreichen (Frage der verwendeten Medien) und dann inhaltlich zu überzeugen sind.

Darüber hinaus wünscht ein Produktmanager Informationen darüber zu erhalten, **welche Servicebestandteile** von den Konsumenten der Zielgruppe als **wichtig** und in hohem Maße als **nutzbringend** angesehen werden. Schließlich macht es für ein Unternehmen wenig Sinn, aufwendige Serviceleistungen mit dem Produkt als Einheit anzubieten, ohne von den Konsumenten dadurch signifikant stärker präferiert zu werden.¹⁸⁵ Erstaunlicherweise haben die befragten Produktmanager hingegen kaum spezielle Informationsbedarfe bezüglich der **Distributionspolitik** für ein konkretes Produkts vor dessen Einführung genannt; allenfalls möchten einige Produktmanager Informationen über die Beschaffenheit und Eignung spezifischer neuer Vertriebskanäle erhalten (z.B. elektronisch-virtuelle Vertriebswege).¹⁸⁶

Wenn Produktgestaltung und Produktvermarktungskonzeption weitgehend abgeschlossen sind und ein neues oder verändertes Produkt somit unmittelbar **vor einer möglichen Einführungsentscheidung** steht, ist ein sehr wichtiger (und nahezu von allen Befragten genannter) Informationsbedarf in einer möglichst realistischen **Umsatz- und Marktanteilsprognose** für dieses Produkt nach einer etwaigen Einführung in den Markt zu sehen. Fast immer wird in praxi die letztliche Einführungsentscheidung für ein Produkt („Go“ oder „No-go“) im Produktmarketing von diesen Informationen abhängig gemacht. Im Falle der Einführung eines später im Markt erfolglosen Produkts drohen einem Unternehmen nämlich mitunter immens hohe Verluste. Dieses Risiko möchte man verständlicherweise so gut wie möglich minimieren.

Produktmonitoring und -anpassung

Nach der Einführung eines veränderten oder modifizierten Produkts benötigt ein Produktmanager vielfältige quantitative und qualitative Informationen zur Markenführung. Es stellt sich für ihn die grundsätzliche Frage, wie sich das jeweilige Produkt im Markt bewährt. Dies läßt

differenzierungsstrategie. Hier bestünde im Management ein großer Informationsbedarf hinsichtlich des zukünftigen Konsumentenverhaltens.

¹⁸⁵ Vgl. ähnlich aus dem Bereich des Systemmarketings (Investitionsgüter) Wimmer/Zerr 1995, S. 82.

¹⁸⁶ Vgl. ähnlich auch Müller/Kesselmann 1994, S. 70f.

sich vordergründig an Größen wie **Produktumsatz** und **-absatz**, wert- und mengenmäßigem **Marktanteil** des Produkts sowie einigen, das Produkt betreffenden **Handelskennzahlen** (Distributionsquote, Bevorratungslücke, Aktionsumsatz etc.) erkennen. Häufig möchte ein Produktmanager die Käufer seines Produkts aber auch „verstehen“, so daß er beispielsweise nicht nur nach **soziodemographischen Angaben** über die Käufer, sondern auch nach ihren spezifischen **Kauf- und Konsummustern** fragt. In diesem Zusammenhang interessieren ihn auch wahrgenommene **Markenwelten** sowie **Markenverständnisse** der (Stamm-)Käuferschaft in Verbindung mit seinem Produkt.

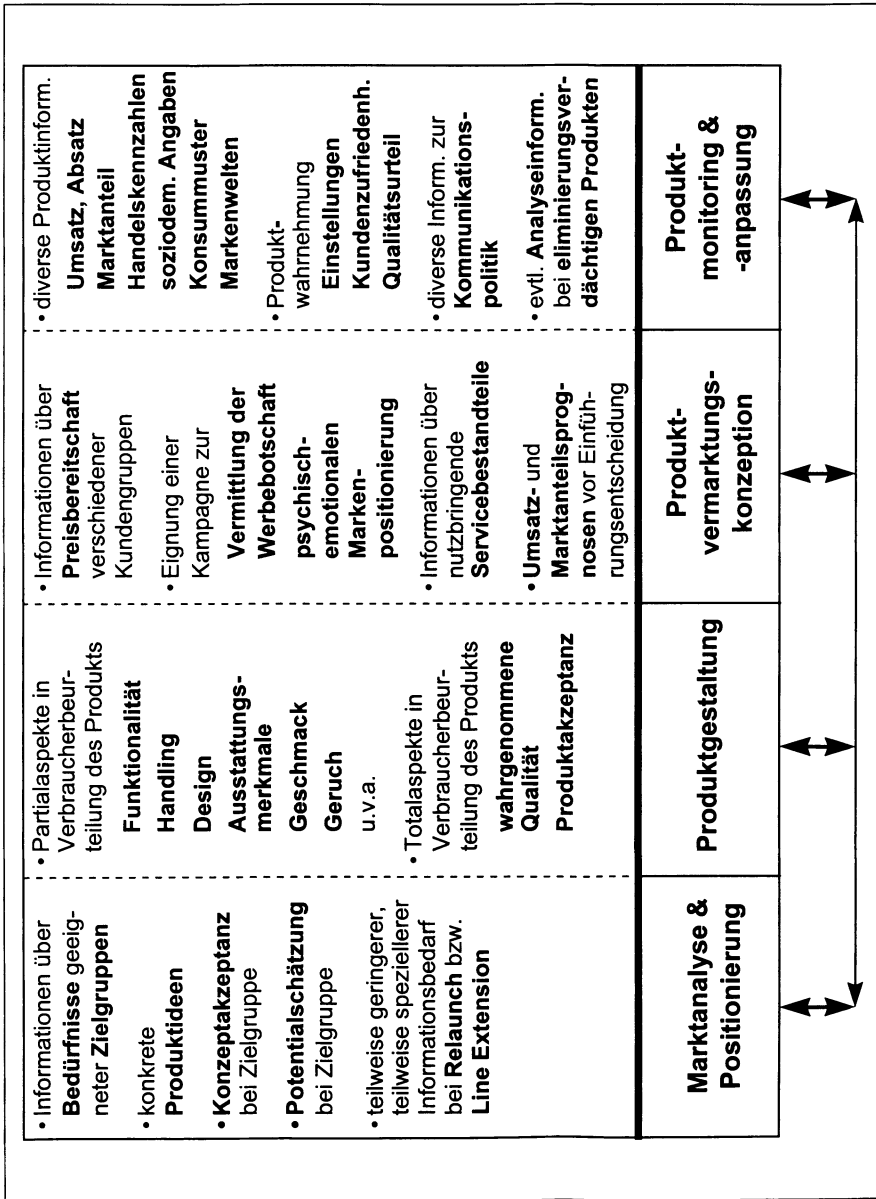
Ein spezieller Bereich von Informationsbedarfen, der aufgrund seiner Bedeutung in der täglichen Monitoring- und Anpassungstätigkeit der Produktmanager eine gesonderte Nennung rechtfertigt, ist in der **Kommunikationspolitik**, insbesondere der klassischen Werbung, zu sehen. Im Rahmen einer meist turnusmäßigen Analyse von Werbekampagnen spielen für den Produktmanager erneut sowohl quantitative als auch qualitative Informationen eine gewichtige Rolle. Nach einer nationalen Schaltung einer spezifischen Kampagne interessieren ihn in primär quantitativer Hinsicht diverse **Erinnerungs- und Bekanntheitswerte** sowie als qualitative Aspekte die **Entwicklung des** (Produkt- und Unternehmens-) **Images** und die Frage nach der **Eignung** der eingesetzten **Werbebotschaft** für die angestrebte Markenpositionierung.

Ebenso werden von vielen Produktmanagern im kompetitiven Umfeld regelmäßig Informationen über von den Verbrauchern geäußerte **Einstellungen, Zufriedenheitsurteile** und die von ihnen universell **wahrgenommene Qualität** im Hinblick auf das eigene, am Markt eingeführte Produkt ausgewertet. Von besonderem Interesse ist hierbei, wie sich die **relative Qualitäts-wahrnehmung** der Konsumenten für das eigene Produkt in Reaktion auf neue Wettbewerbsangebote in der gleichen Produktkategorie entwickelt.¹⁸⁷ Die Frage, ob auch im Falle stark **eliminierungsverdächtiger Produkte** noch Informationsbedarfe und entsprechende Nachfrage nach Marktforschungsleistungen bestünden, verneinte ein großer Teil der befragten Produktmanager. Man wolle schließlich schlechtem Geld nicht noch gutes hinterherwerfen. Ein anderer Teil der befragten Produktmanager bejahte diese Frage jedoch. Dabei sei es das Ziel, die wahren Ursachen eines Scheiterns zu analysieren sowie für die Zukunft eben daraus zu lernen.

Abschließend gibt Abbildung 8 überblicksartig nochmals die wichtigsten erhobenen Informationsbedarfe in der *gesamten* Prozeßstruktur des Produktmarketings wieder.

¹⁸⁷ Vgl. zum Verhältnis von „Qualität“ zu (produktbezogener) „Kundenzufriedenheit“ Abschnitt D.3.1.

Abb. 8: Informationsbedarfe in der Prozeßstruktur des Produktmarketings



5 Zusammenfassung

Teil B befaßte sich mit dem Produktmarketing als Nachfrageseite von Marktforschung und stellt insofern den Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung dar. Es erfolgte sowohl eine theoretische als auch empirische **Untersuchung der Nachfrageseite von Marktforschung**. Dabei standen die Organisation des Marketingbereichs bei Konsumgütermarkenartiklern, die Aufgaben und prozeßorientierten Tätigkeiten im Produktmarketing, das Entscheidungsverhalten von Produkt- bzw. Marketing-Managern sowie die Informationsbedarfe von im Produktmarketing tätigen Managern im Mittelpunkt der Betrachtung.

Es wurde geklärt, daß der Begriff „**Marketing-Management**“ sowohl inhaltlich als auch organisatorisch verstanden werden kann. In inhaltlichem Sinne bedeutet Marketing-Management nicht anderes als die Umsetzung einer systematisch-marktorientierten Entscheidungsfindung im (gesamten) Unternehmen, wobei von einer planvollen Zielpräzisierung, konkreten Handlungsprogrammen und geeigneten Kontrollmaßnahmen ausgegangen wird. Organisatorisch wird darunter die Institutionalisierung des Marketings als Managementbereich in der Unternehmenshierarchie verstanden, etwa in Form *eines* zentralen Funktionalbereiches oder verteilt auf *mehrere* (z.B. nach Produkten bzw. Produktgruppen gebildete) Objektbereiche eines Unternehmens. Auch der damit eng verbundene Begriff „**Produktmarketing**“ kann inhaltlich sowie organisatorisch interpretiert werden. Zum einen können damit organisatorisch diejenigen Stellen/Positionen im Marketingbereich eines Unternehmens angesprochen sein, die Produktverantwortung für einzelne Produkte bzw. Produktgruppen besitzen (z.B. in Form sog. „Produktmanager“). Zum anderen kann der Begriff aber ebenso inhaltlich-prozessual ausgelegt werden. In dieser Hinsicht können die Marketingtätigkeiten eines für ein konkretes Produkt zuständigen Produktmanagers über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg in verschiedene Phasen eingeteilt werden (z.B. Marktanalyse und Positionierung, Produktgestaltung, Produktvermarktungskonzeption, Produktmonitoring und -anpassung). Diese phasenspezifischen Tätigkeiten des Produktmarketings wurden im zurückliegenden Teil intensiv diskutiert.

Nach dieser formalen wie materiellen Klärung des hauptsächlichen Nachfragebereichs von Marktforschungsleistungen war im nächsten Schritt eine inhaltliche Klärung des **Entscheidungs- und Informationsverhaltens** von im (Produkt-)Marketing tätigen Managern geboten. Hierzu konnte beim Entscheidungsverhalten auf einschlägige Management- und Entscheidungstheorie-Literatur zurückgegriffen werden. Es erfolgte eine Unterscheidung zwischen einer **objektiv-sachlichen** und einer **subjektiv-persönlichen Komponente des Entschei-**

dungsverhaltens von Managern. Die für den Untersuchungsgegenstand der Arbeit wichtigste Erkenntnis war, daß (Produkt-)Manager in ihrer täglichen Arbeit ganz offensichtlich nur begrenzt rational entscheiden. Dies liegt insbesondere an einer beim Menschen nur beschränkt vorhandenen Informationsverarbeitungskapazität sowie an der Existenz einer „subjektiven Psycho-Logik“, die gerade in komplexen Problemlösesituationen (wie klassischerweise im Produktmarketing anzutreffen) zum Einsatz kommen.

Nach einigen konzeptionellen Vorbemerkungen zum objektiven und subjektiven Informationsbedarf sowie zur Informationsnachfrage wurde zum Schluß des Kapitels ein **empirischer Überblick über im Produktmarketing** (speziell im Produktmanagement) üblicherweise **auftretende Informationsbedarfe** gegeben. Dieser basiert im wesentlichen auf den Erkenntnissen der eigenen explorativen Befragung und ist daher in letzter Konsequenz nicht völlig repräsentativer Natur; er gibt vielmehr qualitative Hinweise auf wichtige Informationsbedarfe im Produktmarketing. Auch ist dieser Überblick im Hinblick auf das Thema der Arbeit **auf marktbezogene Informationsbedarfe beschränkt, die in der Regel von der Marktforschung bedient werden.** Gemäß der Logik der bisher gewählten Vorgehensweise erfolgte dabei eine Unterscheidung in generell-marktbezogene und prozeßbegleitende Informationsbedarfe im Produktmarketing. An diesen empirischen Informationsbedarfen ist die im nächsten Teil der Arbeit zu untersuchende Angebotsseite von Marktforschung zu messen bzw. zu beurteilen.

Teil C: Bewertung des Leistungsspektrums der Marktforschung - Die Angebotsseite von Marktforschung

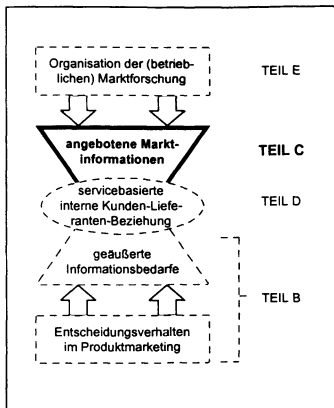


Abb. 9: Einordnung von Teil C
in den Gesamtkontext
der Arbeit

Teil C beschäftigt sich mit der **Angebotsseite von Marktforschung**. Hierzu erfolgt nach einigen definitorischen und konzeptionellen Aspekten eine umfangreiche **empirische Bestandsaufnahme** in der Praxis üblicher **Studien- bzw. Informationsangebote** der Marktforschung. Daran schließt sich eine umfassende konzeptionelle und empirische **Beurteilung von Qualität bzw. Zufriedenheit** im Hinblick auf das Leistungsspektrum der Marktforschung aus Sicht von Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung an. Es wird begründet, daß ausgehend vom Kernprodukt „Information“ hierbei auch entsprechende Services der Marktforschung eine große Rolle spielen. Die dabei im Rahmen der eigenen empirischen Studie gewonnenen Einsichten werden zu einer

„**Typologie von Marktforschungskonstellationen**“ verdichtet. Diese wird deutlich machen, daß die **Notwendigkeit einer aktiven markt- und managementorientierten Strategie(neu-)ausrichtung der gesamten Marktforschung** besteht.

1 Abgrenzung und Definitionen

In der Literatur wird für gewöhnlich zwischen den Begriffen „Marketingforschung“ und „Marktforschung“ unterschieden. „**Marketingforschung**“ wird dabei meist mit „Absatzforschung“ gleichgesetzt und beinhaltet im weitesten Sinne die Gewinnung, Analyse und Interpretation zweckorientierter Informationen, die zur Identifikation und Lösung von Marketingproblemen von Bedeutung sind.¹ Hierbei wird u.a. auf solche Daten bzw. Informationen² abgestellt, die sowohl die **Absatzmärkte** in aggregierter Form (z.B. Marktpotential, Marktvolumen, Anzahl der Wettbewerber etc.) als auch die Position der **Absatzmarktteilnehmer** einschließlich ihrer Charakteristika bzw. Verhaltensweisen in teilweise detaillierter Weise beschreiben (z.B. Absatzpotential einer Unternehmung/eines Produkts, Marktanteil einer Unter-

¹ Vgl. Meffert 1992, S. 15f. und Hamman/Erichson 1994, S. 24.

² Vgl. zur logischen Hierarchie der Begriffe „Daten“, „Informationen“ und „Wissen“ Abschnitt C.2.1.

nehmung/eines Produkts auf einem bestimmten Markt, Reaktionen der Konsumenten, des Handels sowie des Wettbewerbs auf eigene Marketingaktivitäten hinsichtlich Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik etc.). Zusätzlich zu solchen marktbezogenen Informationen geht es in der Marketingforschung auch um Informationen über innerbetriebliche Sachverhalte, soweit diese eben für Marketingentscheidungen von Bedeutung sind (z.B. Informationen über EDV-Planung, Lagerplanung, Kostenkalkulation etc.). Die „**Marktforschung**“ hingegen beschäftigt sich ausschließlich mit den Märkten eines Unternehmens. Über die bereits angesprochenen Informationen hinsichtlich Absatzmärkten und Absatzmarktteilnehmern hinaus kommen hier Informationen über die Beschaffungsmärkte eines Unternehmens hinzu (z.B. Arbeitsmarkt, Rohstoffmarkt etc.). Informationen über marketingrelevante innerbetriebliche Sachverhalte zählen gemäß dieser Logik aber nicht zur „Marktforschung“.

Mit Blick auf den Absatzmarkt werden dann unter „**Marktinformationen**“ in *materieller Hinsicht* die erwähnten aggregierten Absatzmarktdaten sowie auch die detaillierteren Daten bzw. Informationen über einzelne Absatzmarktteilnehmer (Konsumenten, Wettbewerber, Handel) sowie deren Handlungen, Reaktionen und Einstellungen gefaßt. Man kann in diesem Zusammenhang auch von „**Marketinginformationen**“ sprechen (eben „Marktinformationen“ für das Marketing). Entsprechend geht es in der vorliegenden Arbeit immer um *absatzseitige Marktforschung*.

Wenn von „Marktinformationen“ bzw. „Marketinginformationen“ die Rede ist, sind damit in *formaler Hinsicht* in dieser Arbeit in der Regel „echte“ **Marktforschungsinformationen** gemeint, d.h. von der betrieblichen und/oder Institut-Marktforschung systematisch auf dem Wege der Sekundär- oder der Primärforschung gewonnene Daten bzw. Informationen. Natürlich kann die Marktforschungsaufgabe in funktionaler Hinsicht im Unternehmen teilweise auch von anderer Stelle wahrgenommen werden (z.B. von der Geschäftsleitung, vom Marketing, vom Vertrieb/Außendienst). Auf diesem Wege gewonnene Marktinformationen sollen aber in der vorliegenden Arbeit nicht weiter interessieren.³ Dies bedeutet, daß die drei Begriffe „**Marktinformationen**“, „**Marketinginformationen**“ und „**Marktforschungsinformationen**“ in dieser Arbeit letztlich alle *synonym* verwendet werden.

³ Vgl. einzig davon abweichend das in Abschnitt D.5.2.1.2 vorgestellte „Marketinginformationssystem“. Würde man jedoch derartige „Marktinformationen“, die nicht von der institutionalisierten Marktforschung systematisch erhoben werden, *generell* mit in die Untersuchung einbeziehen, würde sich im weiteren Vorgehen nahezu zwangsläufig ein (organisatorischer) Schwerpunkt „Marktforschung als Informations(sammel-)zentrum im Unternehmen“ ergeben (vgl. z.B. Hergert 1993 oder auch Barabba/Zaltman 1992). Dies soll aber in der vorliegenden Arbeit nicht näher thematisiert werden.

Mit dem Begriff „**Marktforschungsdreieck**“ werden im folgenden die hauptsächlich an der Marktforschungsaufgabe beteiligten Parteien sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Konsumgüterherstellers bezeichnet. Innerhalb des Herstellerunternehmens gehören hierzu das **Produktmarketing** (interne Informationsnachfrager) und die **betriebliche Marktforschung** (interne Informationsanbieter); außerhalb des Herstellerunternehmens sind es die **Marktforschungsinstitute** (externe Informationsanbieter und letztlich -erheber).

In der Praxis arbeiten **betriebliche** und **institutionelle Marktforschung** oftmals sehr **eng zusammen**. Mit Blick auf ihr gegenüber vom Produktmarketing geäußerte Informationsbedarfe wird die betriebliche Marktforschung in der Sekundärforschung und darüber hinaus vor allem bei der Konzeption und Kontrolle von Primärstudien tätig. Sie brieft einige für die Durchführung etwaiger Primärstudien in Frage kommende Institute, begutachtet daraufhin entsprechende Studienangebote der Institute und wählt schließlich daraus aus. In der Folge findet während und besonders nach der Durchführung einer Studie meist ein intensiver Informationsaustausch zwischen betrieblicher Marktforschung und beauftragtem Institut statt. Das eingeschaltete Marktforschungsinstitut führt die sog. „Feldarbeit“ (Erhebung von Daten) durch und gestaltet dafür Forschungsdesign und Erhebungsrahmen gemäß den konzeptionellen Vorgaben der betrieblichen Marktforschung. Nach der Erhebung der Daten gehören in der Regel auch noch deren Auswertung und Aufbereitung sowie die abschließende Präsentation beim Herstellerunternehmen zu den üblichen Tätigkeiten eines Instituts. Die Präsentation wird meist in enger Abstimmung mit der betrieblichen Marktforschung geplant und teilweise sogar gemeinsam mit ihr vor dem Produktmarketing und eventuell der Geschäftsleitung des auftraggebenden Unternehmens durchgeführt.

Aufgrund dieser in der Praxis vielfach vorzufindenden engen Verzahnung zwischen betrieblicher und institutioneller Marktforschung sollen diese Parteien in der vorliegenden Arbeit konzeptionell im Modell eines sog. „**Anbietersystems Marktforschung**“ zusammengefaßt werden. Dieses gliedert die Marktforschung als Gesamtheit in **systemtheoretischer Hinsicht**⁴ in die Elemente betriebliche und Instituts-Marktforschung, die in einer bestimmten Form miteinander vernetzt sind und wechselseitig in Beziehung stehen (Anbieter-Nachfrager-Beziehung *innerhalb* des Marktforschungssystems).⁵ Eine solche Betrachtungsweise läßt zunächst prinzipiell offen, wie die Marktforschungsaufgabe zwischen den Systemelementen genau aufgeteilt

⁴ Vgl. beispielsweise Weber 1996, S. 24-29 und Niemeyer 1977, S. 1-11.

⁵ Prinzipiell können hier auf Institutsseite - etwa bei besonders komplexen und umfangreichen Studien - auch mehrere externe Anbieter auftreten.

ist.⁶ Das Anbietersystem Marktforschung ist als ein unternehmensübergreifendes **offenes System** zu charakterisieren, welches über Schnittstellen mit der Umwelt (v.a. dem Produktmarketing) materielle und (i.w.S.) informationelle Austauschprozesse vornimmt. Das formale Ziel des Anbietersystems Marktforschung besteht primär darin, die Informationsbedarfe der im Produktmarketing eines Herstellers tätigen Manager möglichst adäquat zu erfassen und zu bedienen. Daneben treten aber bei beiden Elementen des Anbietersystems *in praxi* auch gewisse Eigeninteressen bzw. -ziele hinzu: So dürfte manche betriebliche Marktforschungsabteilung ebenso darauf bedacht sein, nicht bloß vikarisch auf die (für das Gesamtunternehmen möglicherweise suboptimalen) Interessen des Produktmarketings ausgerichtet zu sein, sondern im Sinne ihrer Fachkompetenz bei der Konzeption bzw. Durchführung von Marktforschungsprojekten ggf. auch steuernd einzugreifen.⁷ Marktforschungsinstitute müssen als gewerbliche und zum Teil sogar börsennotierte Unternehmen ihrerseits nicht zuletzt auch auf Gewinnerzielung ausgerichtet sein.⁸ Auf der Nachfrageseite von Marktforschung stellen die Herstellerunternehmen dem Produktmarketing in der Regel entsprechende Marktforschungsbudgets zur Verfügung, die dem Anbietersystem Marktforschung (und dort letztlich den Marktforschungsinstituten) als "Gegenleistung" für die erhaltenen Informationen bzw. Leistungen gezahlt werden.

Das Anbietersystem Marktforschung besitzt in der vorliegenden Arbeit einen zentralen Stellenwert. Es ist integriert in ein **grundlegendes Strukturmodell** und repräsentiert hierin die Angebotsseite von Marktforschung, die auf das Produktmarketing als hauptsächliche Nachfrageseite von Marktforschung trifft (vgl. erneut Abbildung 1 auf S. 7). Dieses grundlegende Strukturmodell wurde insbesondere aus zwei Gründen ausgewählt: Zum einen umfaßt es für die Beziehung zwischen „Marktforschung und Marketing“ viele kritische Problemaspekte und wesentliche Facetten, wie sie in der Realität typisch sind sowie häufig vorkommen und in anderen denkbaren Strukturmodellen (beispielsweise ohne betriebliche Marktforschungsabteilung) nicht hätten abgebildet werden können. Hier ist vor allem auf die mehrstufige (und auch ineinander verschachtelte⁹) Kundenorientierung der Marktforschung insgesamt, die Frage nach der Unabhängigkeit und Neutralität der Marktforschung sowie auf die Thematik interner Unternehmensmärkte zu verweisen. Zum anderen dürften die realen Konstellationen in der Marktforschungspraxis der meisten mittleren bis großen Unternehmen der Konsumgüterindustrie dem skizzierten Modell sehr nahe kommen.

⁶ Die im letzten Absatz grob skizzierte Aufteilung gilt zwar als typisch für weite Teile der Konsumgüterindustrie, jedoch ist sie hier nur exemplarisch zu verstehen (vgl. dazu vor allem C.5.2.1 bis C.5.2.4).

⁷ Vgl. dazu vor allem Abschnitt D.6.2 in der vorliegenden Arbeit.

⁸ Vgl. Wübberhorst 1999, S. 18ff. sowie Drost 2000, S. 14.

⁹ Damit ist die mittelbare Kundenorientierung der Institute innerhalb des Anbietersystems Marktforschung gemeint (vgl. Abbildung 1 in Abschnitt A.2).

Die im Rahmen dieser Arbeit zu erarbeitenden Grundlagen bzw. Gestaltungsempfehlungen für eine Marketingkonzeption für die (gesamte) Marktforschung haben in Teil B konsequenterweise bei den Kunden des Anbietersystems Marktforschung, nämlich den Managern im Produktmarketing, angesetzt. Im folgenden steht nun die (betriebliche und Instituts-) **Marktforschungsseite** selbst im Vordergrund der Betrachtung. Dabei wird innerhalb des Anbietersystems Marktforschung primär die **Perspektive der betrieblichen Marktforschung** gewählt, da diese in der Regel eine zentrale Position zwischen Produktmarketing und Institutsmarktforschung einnimmt.¹⁰ Eine derartige Fokussierung erscheint insofern als gerechtfertigt, als das im Mittelpunkt der Untersuchung stehende Problem, welche Schwierigkeiten sich in der Interaktion zwischen Marktforscher und Marketingmitarbeiter üblicherweise ergeben und wie in dieser Beziehung die Marktforschungsaufgabe effektiv gestaltet werden kann, vor allem an der Dyade betrieblicher Marktforscher und Produkt- bzw. Marketing-Manager festgemacht werden kann.

Vorgreifend auf Hauptteil D erklärt dies auch, warum bei dem dort zu diskutierenden marketingtheoretischen Konzept einer effektiven und effizienten Gestaltung der Marktforschungsaufgabe von einer „*internen*“ Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing die Rede ist. Die angestellten Überlegungen und Empfehlungen können im Kern mehr oder weniger auch auf eine dyadische Beziehung zwischen Institutsmarktforschern und Produkt-/Marketing-Managern übertragen werden; dies beispielsweise, wenn eine betriebliche Marktforschungsabteilung an der Informationsbeschaffung nicht weiter beteiligt ist oder aber wenn Herstellerunternehmen gänzlich ohne betriebliche Marktforschungsabteilung arbeiten.¹¹ Es ist an dieser Stelle darauf zu verweisen, daß im Hinblick auf die praktische Umsetzung der in Teil D zu erarbeitenden grundlegenden Gestaltungsempfehlungen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung in Teil E neben einer organisationstheoretischen Analyse spezieller Ausprägungen¹² des grundlegenden Strukturmodells auch gänzlich andere organisatorische Formen der Gestaltung der Marktforschungsaufgabe (eben auch ohne betriebliche Marktforschungsabteilung) untersucht werden. Folglich soll kein Plädoyer für die betriebliche Marktforschungsabteilung per se gehalten werden. Deshalb erscheint es durchaus gerechtfertigt, das Vorhaben dieser Arbeit als „**Marketing für die (gesamte) Marktforschung**“ zu apostrophieren.

¹⁰ Die Perspektive der Institute wird dennoch in der weiteren Vorgehensweise nicht außer Acht gelassen, sondern teils implizit (wie etwa in Abschnitt C.5), teils explizit (Abschnitt D.6.3) integriert.

¹¹ Vgl. dazu Abschnitt C.3.2.

¹² Darunter wird z.B. eine intern funktionen- oder produktorientiert aufgebaute betriebliche Marktforschungsabteilung verstanden.

2 Die Bereitstellung von Informationen durch Marktforschung

2.1 Der Begriff „Information“ in der Betriebswirtschaftslehre

Es ist mittlerweile unstrittig, daß Informationen als „Rohstoff von Entscheidungen“, d.h. als (gleichberechtigter) „Produktionsfaktor“ im betrieblichen Transformationsprozeß anzusehen sind. In Teil B ist bereits deutlich geworden, daß ein Entscheidungsträger im Entscheidungsprozeß immer bestimmte Informationen über das jeweilige Entscheidungsfeld benötigt (**entscheidungstheoretische Sicht**). Die erfolgreiche Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen und damit auch erfolgreiches Unternehmertum basieren in einem kompetitiven Umfeld letztlich in hohem Maße auf einem Informationsvorsprung über Möglichkeiten der optimalen Bedürfnis- bzw. Bedarfsbefriedigung von (potentiellen) Absatzmarktteilnehmern (**strategische Sicht**).¹³ In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird der Begriff „Information“ jedoch keineswegs einheitlich verwendet. Daher erscheint an dieser Stelle zunächst eine Klärung geboten.

Diesbezüglich ist es hilfreich, auf eine **Ebenen-Betrachtung** menschlicher Kommunikation aus der allgemeinen Sprachtheorie (**Semiotik**) zurückzugreifen. Daran lassen sich verschiedene, für den Begriff der Information jeweils konstitutive Merkmale verdeutlichen.¹⁴ Die **syntaktische Ebene** beschäftigt sich hierbei mit Fragen der geordneten Aneinanderreihung einzelner Signale oder Zeichen (z.B. nach Regeln einer Grammatik), d.h. mit deren formalen Beziehungen untereinander. Dabei werden lediglich sog. „mathematisch-statistische Eigenschaften der Zeichen“ betrachtet. Eine Ebene höher, auf der **sigmatischen Ebene**, wird zusätzlich die formale Beziehung zwischen den Zeichen und den durch sie bezeichneten Sachverhalten (Designate) beschrieben, nicht dagegen die inhaltliche Bedeutung der Zeichen.¹⁵ Der in der Marktforschung verwendete Begriff „**Daten**“ ist folgerichtig der sigmatischen Betrachtungsebene zuzurechnen, da die erhobenen Marktforschungsdaten zwar formal bestimmten realen Sachverhalten zugeordnet sind, jedoch meist keine unmittelbare Einstufung ihrer inhaltlichen Bedeutung zulassen. Dies wird in der Praxis leider immer noch häufig übersehen, wenn dem Marketing (falls nicht explizit gewünscht) von der Marktforschung viel zu umfang- und de-

¹³ Vgl. Bode 1997, S. 449-451 und Gemünden 1993a, Sp. 1725. Vgl. auch Brockhaus 1992, S. 21 ff.

¹⁴ Vgl. im folgenden Picot/Reichwald 1991, S. 251f., Bode 1997, S. 451f., Becker/Daniel 1999, S. 5-11, Picot/Kroeber-Riel 1987, S. 1662, Hasenauer/Scheuch 1974, S. 59ff. sowie Niemeyer 1977, S. 12-21.

¹⁵ Vgl. insbesondere Becker/Daniel 1999, S. 6f. sowie die von ihnen angegebene Literatur. Dort werden - im Gegensatz beispielsweise zu Picot/Kroeber-Riel 1987, Picot/Reichwald 1991, Bode 1997, S. 451f. - unter expliziter Nennung der Sigmantik insgesamt vier Ebenen bzw. Teilrichtungen der Semiotik unterschieden: „Die Notwendigkeit dieses Vorgehens wird in der Literatur häufig kritisiert Da im Rahmen dieses Beitrags der Erzeugung von Informationen (bzw. Wissen) und damit auch der Bezeichnung eine große Bedeutung beigemessen wird, erscheint die Unterscheidung zwischen der sigmatischen und der semantischen Dimension von Information unbedingt notwendig“ (Becker/Daniel 1999, S. 6).

tailreiche Tabellenbände präsentiert werden, die auf Hunderten von Seiten nichts außer Zahlen enthalten. Derartige „Zahlenfriedhöfe“ sind nämlich meist nur schwer und dann unter großem Zeitaufwand zu interpretieren.

Die **semantische Ebene** geht einen Schritt weiter und schließt jene „Beziehungen zwischen den Zeichen und den [realen] Gegenständen, Ereignissen und Zuständen, die dem Zeichen Bedeutung geben“¹⁶ (also letztlich den materiellen Sinngehalt der Zeichen), mit ein. Dieser Ebene ist auch der Begriff „**Nachrichten**“ zuzuordnen. Sie bilden zwar gemäß der semiotischen Logik reale Sachverhalte ab und besitzen auch materielle Bedeutung, jedoch wird hier noch nicht unterstellt, daß sie schon auf den jeweiligen Benutzer und seine Informationsbedarfe in einer konkreten Entscheidungssituation zugeschnitten sind. Genau dieser Aspekt der kontext- und benutzerspezifischen Zweckorientierung tritt schließlich in der höchsten semiotischen Betrachtungsstufe, der **pragmatischen Ebene**, hinzu. „Kommunizierte Nachrichten existieren nicht als Selbstzweck, sondern sind [im jeweiligen Kontext] stets mit einer Absicht des Senders verbunden.“¹⁷ Derartige Mitteilungen auf der pragmatischen Ebene werden dann als „**Informationen**“ bezeichnet. Sie reduzieren für den Entscheidungsträger den Unbestimmtheitsgrad von Entscheidungssituationen und können somit seine Interpretations- und Handlungsweise maßgeblich verändern. „Im Gegensatz zur [im nächsten Absatz behandelten] Bestandsgröße Wissen stellt Information eine Flußgröße dar, die handlungsorientiertes Denk- und Handeln verbindet.“¹⁸ Das gesamte im Unternehmen verfügbare Wissen wird daher im Idealfall folglich durch Informationen aufgebaut bzw. fortlaufend vergrößert.

Dieser pragmatische Informationsbegriff, der in der Betriebswirtschaftslehre breite sowie nachhaltige Beachtung gefunden hat und dem auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt werden soll,¹⁹ geht letztlich auf Wittmann zurück.²⁰ In praxi handelt es sich bei den vom Management in Entscheidungssituationen verwendeten Informationen stets um „**zweckorientiertes Wis-**

¹⁶ Picot/Reichwald 1991, S. 252 (im Original fett).

¹⁷ Picot/Kroeber-Riel 1987, S. 1662. Vgl. auch Zahn 1987a, S. 859.

¹⁸ Becker/Daniel 1999, S. 43. Vgl. zum Begriff „Wissen“ den nächsten Absatz.

¹⁹ Andere Ansätze beanstanden jedoch beim (engen) pragmatischen Informationsbegriff die Reduzierung des Informationszwecks lediglich auf die Handlungsvorbereitung (vgl. Bode 1997, S. 455ff. und Becker/Daniel 1999, S. 8ff.). So ist beispielsweise der von Bode (vgl. ebenda, S. 458-460) in die Diskussion eingebrachte (weite) semantische Informationsbegriff zu nennen, wonach Informationen einfach als *diejenigen* Wissensbestandteile anzusehen sind, die in Form menschlicher Sprache repräsentiert werden können. Im folgenden soll diesem Begriff aber *nicht* gefolgt werden, da er zu sehr von dem für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit so überaus wichtigen Aspekt der Entscheidungsorientierung im Management ablenkt. Dies bemerkt Bode im übrigen selbst: „[Die (weite) semantische Informationsdefinition] kann ... tatsächlich ... für bestimmte Zwecke hinderlich sein Beispielsweise wird man bei der betriebswirtschaftlichen Analyse unternehmerischer Entscheidungen lediglich an Informationen interessiert sein, die diese Entscheidungen potentiell verbessern“ (ebenda, S. 460).

²⁰ Vgl. Wittmann 1959, insbesondere S. 14 sowie Bode 1997, S. 454ff.

sen“, also den Teil des im Unternehmen allgemein gespeicherten und verfügbaren Wissens, der zur Vorbereitung einer Handlung auch wirklich relevant und dienlich ist.²¹ „Wissen“ bezieht sich dabei auf „Vorstellungsinhalte, ... die ... Überzeugungen über die Wahrheit von Feststellungen (Aussagen, Sätzen, Behauptungen) zum Inhalt haben. Ihre Grundlage sind einmal Tatsachen, die sich durch die Mittel der Wahrnehmung ergeben, und zum anderen die Ergebnisse der Anwendung von .. Regeln des Schließens aus solchen Tatsachen.“²² Es wird somit klar, daß sich das im Unternehmen befindliche Wissen in hohem Maße sowohl aus extern erworbenen Informationen als auch aus interner Mitarbeitererfahrung speist. Dabei begründet Wissen „die Fähigkeit, eine Aufgabe zu lösen (intelligentes Handeln). Dies umfaßt neben menschlichem Handeln auch das Handeln einer Maschine (z.B. Expertensysteme, neuronale Netze).“²³

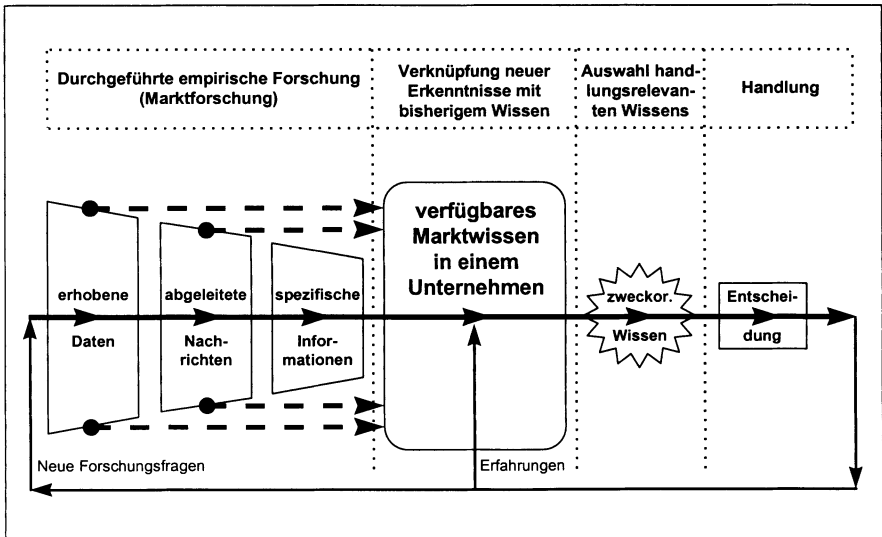


Abb. 10: Die Stellung von Information und Wissen im Marktforschungs- und Marketingprozess

Überträgt man diese definitorischen Überlegungen auf den Objektbereich der Arbeit, ergibt sich im theoretischen **Idealfall** das in Abbildung 10 dargestellte Bild. Danach sollten vom

²¹ Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit handelt es sich dabei natürlich primär um das Marktwissen (einschließlich Marketing[fach-]wissen) eines Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter. Vgl. in diesem Zusammenhang die Überlegungen zu einer „Wissensintegration“ und zu einem umfassenden „Wissensmanagement“ in Abschnitt D.6.1.3.

²² Wittmann 1979, Sp. 2263.

²³ Becker/Daniel 1999, S. 11.

Anbietersystem Marktforschung aus der Menge aller im empirischen Forschungsprozeß erhobenen Marktforschungsdaten primär nur die für das (Produkt-)Marketing inhaltlich wirklich bedeutenden und wichtigen Daten ausgewählt werden. Diese Nachrichten sollten jedoch in ihrer Fülle nicht alle an die Entscheidungsträger im Marketing weitergeleitet werden, sondern noch daraufhin gefiltert werden, inwiefern sie die geäußerten Informationsbedarfe der jeweiligen Manager auch wirklich „treffen“. Entsprechend kontext- und/oder benutzerspezifische Nachrichten erreichen schließlich als nutzbringende Informationen die Produktmanager und tragen somit dazu bei, deren Marktwissen im Hinblick auf eine spezielle Entscheidungssituation zu vergrößern. In dieser Hinsicht gilt es für einen Entscheidungsträger, die neu erlangten Informationen mit dem bisherigen Wissensstand abzugleichen bzw. zu verknüpfen, um auf diese Weise wirklich zweckorientiertes Wissen für eine konkrete Entscheidung zu erlangen (vgl. Abbildung 10). Auf die stetig zunehmende Bedeutung dieser Entscheidungsorientierung wird noch näher einzugehen sein.

Daneben gibt es natürlich auch den Fall, daß Daten bzw. Nachrichten direkt, d.h. auf der signifikanten bzw. auf der semantischen Ebene unverdichtet und/oder unselektiert an die jeweiligen Entscheidungsträger und ihren Wissensstand herangetragen werden (gestrichelte Pfeile in Abbildung 10). Wenn ein solches Vorgehen der Marktforschung von den Entscheidungsträgern im Einzelfall aber nicht explizit gefordert wird,²⁴ muß es grundsätzlich als suboptimal bezeichnet werden.²⁵ In der Regel führt es zu einer Situation der **Daten- bzw. Nachrichtenüberlastung im Management**. Der in der Literatur diesbezüglich häufig verwendete Ausdruck einer „Informationsüberlastung“ im Management ist gemäß der Logik der Semiotik also völlig unpassend.²⁶

2.2 Marktforschung als systematischer Prozeß der Informationserhebung für das Marketing

Marktforschung bedarf als Tätigkeit der Informationserhebung für das Marketing natürlich auch einer **prozessualen Betrachtung**. Wann immer Marktforschung betrieben wird, sollte dies im Grundsatz als systematischer Prozeß geplant und gestaltet werden. Die Qualität dieses Prozesses bzw. einzelner Stufen davon determiniert ganz erheblich den späteren Nutzen der

²⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in den Abschnitten B.4 und C.3.

²⁵ Dies wird im weiteren Verlauf empirisch belegt (vgl. vor allem die Abschnitte C.4.2 und C.5.2).

²⁶ Vgl. als Negativbeispiel Meffert 1992, S. 20. Daran ändert auch seine Unterscheidung in „wertlose“ und „relevante“ Informationen nichts. Er meint schlicht „Daten“ bzw. allenfalls „Nachrichten“. Vgl. anders van der Vegt 1998.

Marktforschungsergebnisse für die Entscheidungsunterstützung im Management.²⁷ Abbildung 11 bietet in dieser Hinsicht mit zehn Stufen ein detailliertes **idealtypisches Modell des Marktforschungsprozesses**. Ein *realer* Marktforschungsprozeß verläuft natürlich nicht immer derart streng sequentiell, wie es die lineare Grundstruktur des Modells suggeriert. Rückkopplungen zu verschiedenen Stufen (angedeutet durch die horizontalen Strichellinien) und ein gelegentliches Überspringen einzelner Stufen sind in der Realität durchaus möglich und üblich.²⁸ Im folgenden soll dieses idealtypische Prozeßmodell kurz beschrieben werden; im weiteren Verlauf der Arbeit wird immer wieder auf die einzelnen Stufen und die damit verbundenen primären und sekundären Tätigkeiten des Anbietersystems Marktforschung zurückzukommen sein.

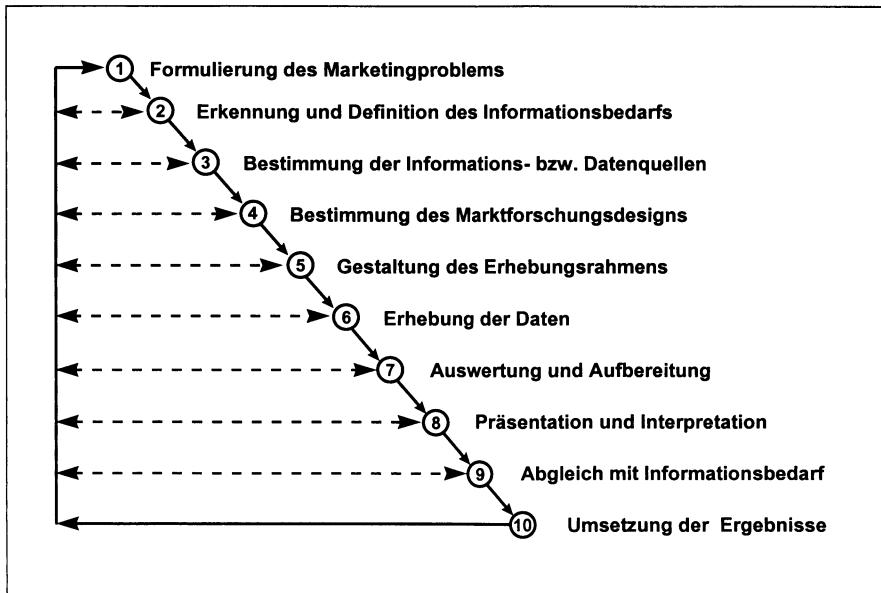


Abb. 11: Idealtypischer Ablauf des Marktforschungsprozesses

(Quelle: In Anlehnung an Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 34-36 und Kotler/Bliemel 1999, S. 191ff.)

Zu Beginn eines anstehenden Marktforschungsprojekts (hierbei sei von einer ad hoc Studie ausgegangen) steht die **Formulierung des** zugrunde liegenden **Marketingproblems** (Stufe 1)

²⁷ Vgl. dazu separat Abschnitt C.4.1.

²⁸ Das Modell in Abbildung 11 ist in Anlehnung an diverse Literaturquellen, aber auch durch ein eigenes praktisches Vorverständnis dieser Thematik konzipiert worden. Vgl. im folgenden Kotler/Bliemel 1999, S. 192-208, Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 34-36 und Hamman/Erichson 1990, S. 54-56.

an. „Die erste Phase ... erfordert, daß sowohl Marketing-Manager als auch .. Marktforscher das Forschungs- und Entwicklungsproblem genau konkretisieren und daraus die Forschungsziele ableiten. Je klarer die Definition des Problems ist, desto genauer zielt die Untersuchung auf die Lösung des [Informations-]Problems.“²⁹ Eine genaue Problemformulierung ist also unbedingt notwendig und soll von daher bewußt schon zum Marktforschungsprozeß gerechnet werden, jedoch geht sie meist nicht automatisch mit einer eindeutigen Zielfixierung des Managements und daraus abgeleitet auch noch nicht mit einer präzisen **Erkennung und Definition des Informationsbedarfs** einher. Produktmanager können paradoxerweise häufig nicht genau angeben, was sie eigentlich wissen möchten.³⁰ Im nächsten Schritt (Stufe 2) werden sich Marktforschung und Marketing daher genau mit diesem Problem zu beschäftigen haben.

Danach erfolgt seitens der Marktforschung in Abstimmung mit dem Management eine **Bestimmung der Informations- bzw. Datenquellen** (Stufe 3). „Grundsätzlich können Sekundär- und/oder Primärquellen unterschiedlichster Art erschlossen werden. Die Auswahlentscheidung darüber wird von der Qualität der zu erwartenden Ergebnisse, dem mutmaßlichen Zeit- und Kostenaufwand sowie der personellen Kapazität bestimmt.“³¹ Mit diesem Schritt eng verbunden ist die **Bestimmung des Marktforschungsdesigns** (Stufe 4), welches im Falle einer Primäruntersuchung die genaue Methode und Art der Erhebung, die Zielgruppe, das Auswahlverfahren (Stichprobe) u.ä. festlegt. In diesem Zusammenhang ist hinsichtlich „Aufbau und Entwicklung des Fragebogens bzw. Anlage und Ablauf der Beobachtung oder des Experimentes“³² auch auf die **Gestaltung des Erhebungsrahmens** (Stufe 5) zu verweisen. Danach folgt die eigentliche Phase der **Datenerhebung** (Stufe 6).

²⁹ Kotler/Bliemel 1999, S. 192. Es wird an dieser Stelle bewußt noch offen gelassen, wie die Marktforschungsaufgabe zwischen den Beteiligten im Marktforschungsdreieck, speziell innerhalb des Anbietersystems Marktforschung, bei den einzelnen Prozeßstufen *genau* aufgeteilt ist bzw. aufgeteilt sein sollte.

Die Abschnitte C.3.2 und C.5.2 vermitteln einen detaillierten empirischen Eindruck davon, wie die Marktforschungsaufgabe innerhalb des Marktforschungsdreiecks aufgeteilt ist. Abschnitt C.6 greift die hier eingeführte Marktforschungsprozeßstruktur erneut auf und diskutiert daran, wie eine Aufteilung der Marktforschungsaufgabe innerhalb des Marktforschungsdreiecks im Idealfall aussehen könnte.

³⁰ „Angenommen, der Marketingmanager sagt: »Ich möchte wissen, wie wirkungsvoll unsere letzte Werbekampagne war.« Oberflächlich betrachtet mag es den Anschein haben, daß dies eine hinreichende Aussage über das Ziel des zu beginnenden Untersuchungsvorhabens ist. Bei genauerer Betrachtung ist es jedoch offenkundig, daß durch diese Angabe überhaupt kein Ziel festgelegt wird. Warum wünscht der Manager diese Information? Wenn er damit bezweckt, die Durchführung der Kampagne durch die Werbeagentur zu bewerten, kann ein grundsätzlich anderer Untersuchungsansatz angebracht sein als für den Fall, daß er eine Entscheidung über die Höhe und Verteilung des Werbebudgets für die kommende Periode treffen möchte“ (Green/Tull 1982, S. 20f.). Vgl. auch Vangelder 1999a, S. 14.

³¹ Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 35. Vgl. ebenso eine sehr umfangreiche und aktuelle Übersicht über interne und externe Datenquellen bei Kotler/Bliemel 1999, S. 194-196.

³² Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 35. Vgl. auch Kotler/Bliemel 1999, S. 197-205 sowie sehr detailliert und technisch Green/Tull 1982, Kapitel 4, 5 und 7.

Im folgenden schließt sich die **Auswertung und Aufbereitung** (Stufe 7) der erhobenen Daten durch die Marktforschung an. Je nachdem, ob eine primär qualitative oder quantitative Untersuchung durchgeführt wird, kommen zur Datenreduktion inhaltsanalytische Vorgehensweisen oder jeweils adäquate statistische Verfahren (univariate, bivariate und/oder multivariate Verfahren) in Frage. Danach besteht für die Marktforschung eine wichtige Aufgabe darin, dem Marketing eine ansprechende schriftliche und/oder mündliche **Präsentation** der Marktforschungsergebnisse sowie deren weitere **Interpretation** (Stufe 8) zu bieten. „[A] successful data analysis should not end with a pile of computer printouts. Only a professionally produced research report and a punchy and eloquent presentation will ensure that your data analysis efforts are fully appreciated.“³³ Sodann können die Beteiligten in Marketing und Marktforschung darangehen, einen **Abgleich** der gewonnenen Erkenntnisse **mit** dem zuvor konstatierten **Informationsbedarf** (Stufe 9) vorzunehmen, um daraus unter Umständen neue oder ergänzende Forschungsprojekte zu initiieren. Zu guter Letzt bedarf es vor allem einer praktischen **Umsetzung der** aus der konkreten Marktforschungstätigkeit abgeleiteten **Ergebnisse** (Stufe 10) bzw. der damit verbundenen Handlungskonsequenzen.³⁴

Inbesondere auf diese letzten (wie aber auch auf die ersten) Stufen dieses Prozeßmodells wird gemäß dem Vorhaben der vorliegenden Arbeit, Grundlagen bzw. Gestaltungsempfehlungen für eine Marketingkonzeption für die Marktforschung entwickeln zu wollen, im weiteren Verlauf - wie erwähnt - verstärkt zurückzukommen sein.

³³ Diamantopoulos/Schlegelmilch 1997, S. 224. Vgl. dazu auch Abschnitt D.6.1.1.2.

³⁴ Vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 207f.

3 Das Informationsangebot des Anbietersystems Marktforschung - Eine empirische Bestandsaufnahme

Nachdem (Marktforschungs-),„Informationen“ in diesem Teil nunmehr abgegrenzt, definiert und der Prozeß zu ihrer Erhebung systematisiert worden sind, wird im folgenden eine **empirische Bestandsaufnahme** vorgenommen, um welche Marktforschungsinformationen respektive -studien es sich dabei in praxi üblicherweise handelt und welche „distributionspolitischen“ Besonderheiten dabei auftreten. Dazu werden Erkenntnisse herangezogen, die im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung *über alle befragten Unternehmen hinweg* sowohl von den interviewten Verantwortlichen im Produktmarketing als auch in der betrieblichen Marktforschung gewonnen wurden.³⁵

Informationsangebote der Marktforschung sind in forschungstechnischer Hinsicht untrennbar mit den für ihre Ermittlung eingesetzten Methoden und Verfahren („**Studien**“) verbunden. So lautet eine gängige Aufgabenstellung für einen Marktforscher stark vereinfacht: Mit welcher Art von Studie bzw. mit welcher Methode kann ein bestimmtes Informationsproblem gelöst werden?³⁶ Dann ist es an dieser Stelle nur konsequent, eine Zusammenstellung in erster Linie von in der eigenen Erhebung genannten Marktforschungsstudien und -verfahren vorzunehmen. Gerade vor diesem Hintergrund ist es im weiteren Verlauf interessant zu erfahren, ob die genannten Marktforschungsstudien und -verfahren bzw. die mit ihrer Hilfe gewonnenen Informationen die empirisch ermittelten Informationsbedarfe im Produktmarketing auch tatsächlich „treffen“. Das Marktforschungs-Kernprodukt „Information“ betreffend soll in diesem Abschnitt auch empirisch untersucht werden, über welche Beteiligten („**Distributionskanäle**“) und auf welche Art und Weise die (schon) erhobenen Marktforschungsinformationen (bzw. -daten) in praxi üblicherweise an die Informationsnachfrager im Produktmarketing herangebracht („**Distributionslogistik**“) und ihnen vorgestellt werden (**Präsentation**).

3.1 Studien- respektive Informationsangebote für das Produktmarketing

Im folgenden wird ein Überblick über Marktforschungsstudien bzw. -informationen gegeben, die vom Anbietersystem Marktforschung üblicherweise nach Durchführung von Sekundär- und/oder Primärforschung den Entscheidungsträgern im Produktmarketing angeboten werden.

³⁵ Vgl. Roleff/Wimmer 1999a. Eine *Differenzierung* der Ergebnisse nach Unternehmen erfolgt in Abschnitt C.5 („Typologie von Marktforschungskonstellationen“).

³⁶ In der eigenen Untersuchung wurde dieser Eindruck noch verstärkt. Fragte man beispielsweise betriebliche Marktforscher nach den von ihrer Abteilung dem Produktmarketing angebotenen Marktforschungsinforma-

Ob diese Informationen dem Produktmarketing dabei über eine betriebliche Marktforschungsabteilung oder anderweitig zugeleitet werden, interessiert erst in Abschnitt C.3.2, so daß zunächst allgemein von Angeboten „der Marktforschung“ (Anbietersystem) die Rede sein soll. Der gebotene Überblick korrespondiert formal unmittelbar mit den Ausführungen zu den Informationsbedarfen des Produktmarketings in Abschnitt B.4.³⁷ Die dort gewählte Systematik, wonach **generell-marktbezogene** und **prozeßbegleitende**, d.h. einzelnen Prozeßstufen des Produktmarketings (Marktanalyse und Positionierung, Produktgestaltung, ...) zugeordnete **Marktinformationen** unterschieden werden, wird hier beibehalten.³⁸

3.1.1 Generelle Marktforschungsinformationen

Im Rahmen von allgemeinen Umfeld- und Unternehmensanalysen, die keinem konkreten Projekt der (Neu-)Produktentwicklung exklusiv zugeordnet werden können, bestreitet die Marktforschung vor allem sog. „Basisforschung“. Damit sind im wesentlichen **qualitative Grundlagenuntersuchungen** über das Konsumentenverhalten in bestimmten Absatzmärkten gemeint, vor allem über **grundlegende Motive, Bedürfnisse** und Unternehmens- bzw. Marken-**Präferenzstrukturen** der Endverbraucher. Überdies werden in letzter Zeit vermehrt auch **qualitative Trendstudien** durchgeführt, die zur **Aufdeckung von** bereits frühzeitig erkennbaren **Entwicklungsrichtungen im Konsum- und Freizeitverhalten** der Gesellschaft bzw. relevanten Teilen davon (Zielgruppen) genutzt werden können, sofern diese Entwicklungen in irgendeiner Form das Produktprogramm des betreffenden Unternehmens tangieren.

Daneben werden von der Marktforschung oftmals umfangreiche **Marktstrukturanalysen** für das Produktmarketing erstellt, die über wichtige **Handelsorganisationen** und über relevante **Wettbewerbsunternehmen** sowohl **quantitative** (z.B. Umsatzzahlen, Sortiments- bzw. Programmbreite und -tiefe, Distributionsquoten, Preispolitik u.ä.) als auch **qualitative Daten und Informationen** (Stärken-Schwächen-Profile, Servicepolitik, Kommunikationsauftritte u.ä.) bereitstellen.³⁹ Dieses Angebot wird in manchen Unternehmen noch ergänzt durch **Verbandsstatistiken**, die meist einige der erwähnten quantitativen Daten und Informationen auf aggregierter Ebene für ganze Branchen enthalten.

tionen, wurden als Antwort stets diverse Marktforschungsstudien (z.B. Konzepttests, Panelstudien etc.) genannt, nicht dagegen direkt die durch sie eruierten Informationen.

³⁷ Vgl. dort vor allem Abbildung 8.

³⁸ Die aufgeführten Marktforschungsstudien und -verfahren können hier jedoch in ihrer Methodik nicht ausführlich beschrieben werden. Zu diesem Zweck sei generell auf die jeweils relevanten Kapitel der einschlägigen Literatur verwiesen (vgl. z.B. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, Hamman/Erlichson 1994 und Salcher 1995).

³⁹ Freilich basieren derartige Analysen oftmals auf (vagen) Schätzungen. Vgl. dazu auch Köhler 1998.

3.1.2 Prozeßbegleitende Marktforschungsinformationen

Marktanalyse und Positionierung

Im Rahmen der Ideenfindung für ein konkretes (Neu-)Produktentwicklungsprojekt⁴⁰ bietet die Marktforschung zum Teil sehr detaillierte und aufwendige **Verbraucher- und Zielgruppenanalysen** als Hintergrundinformationen an. So basieren in qualitativer Hinsicht die verschiedenen Ansätze der **Motiv-**, der **Bedürfnis-**, der **Einstellungs-** und der **Imageforschung** auf psychologischen Verfahren (z.B. Einzelexplorationen, Gruppendiskussionen, projektive und assoziative Verfahren etc.). In quantitativer Hinsicht liefert die Marktforschung für eine - dann allerdings schon konkret formulierte - Produktidee selbst zu diesem frühen Zeitpunkt bereits grobe **Potentialschätzungen** bezogen auf ein anvisiertes Marktsegment, die jedoch keinesfalls mit statistisch abgesicherten Nachfragehochrechnungen verwechselt werden dürfen (s.u.).

Bei einigen Unternehmen gibt es durchaus vielversprechende Ansätze, Marktforschung stärker und kreativer (als lediglich durch Lieferung von Hintergrundinformationen) in die eigentliche **Ideenfindung** mit einzubeziehen.⁴¹ Die Marktforschung läßt dann beispielsweise in speziellen Untersuchungen typische Produktverwender aus der Zielgruppe über ein bestimmtes, die Warengruppe bzw. Produktkategorie betreffendes Thema befragen oder beobachten, um auf diese Weise Verbesserungs- oder gar Innovationsideen direkt vom Verbraucher zu erhalten. Meist gilt in der Praxis jedoch, daß Marktforschung erst auf der Stufe der **Ideenselektion** ansetzt. So soll ein **Konzepttest** prüfen, ob eine vorhandene Produktidee („Konzept“⁴²) aus Sicht des Konsumenten einen deutlichen Vorteil gegenüber existierenden (eigenen oder fremden) Produkten bieten kann und ob ein hinreichendes Nachfragepotential besteht. Allerdings geht es dabei - wie erwähnt - nicht um eine exakte Nachfrageschätzung, sondern nur um eine Überprüfung der generellen Produktakzeptanz. Im Rahmen von Konzepttests werden in neuerer Zeit vermehrt auch multimediale **Conjoint-Analysen** eingesetzt, um die akzeptanz- bzw. nutzenfördernden Teilkomponenten von Produkten aus Verbrauchersicht besser einschätzen zu können als bisher.⁴³

⁴⁰ Vgl. sehr illustrativ zum (Neu-)Produktentwicklungsprozeß Kotler/Bliemel 1999, S. 517-560.

⁴¹ Vgl. auch Wells 1986.

⁴² Ein Konzept ist eine Art Steckbrief eines neuen, technisch und wirtschaftlich realisierbaren, aber physisch noch nicht vorliegenden Produkts.

⁴³ Vgl. speziell dazu Melles/Holling 1998 und Vriens 1995, vor allem Kapitel 4, 5 und 7.

Produktgestaltung

Die Marktforschung bietet hier vor allem **Produkttests** an - diese jedoch in den verschiedensten Formen.⁴⁴ Sie untersuchen die Verbraucherbeurteilung eines physischen Produkts entweder als Gesamtheit (Volltest) oder aber nur für einen Teil davon (Partialtest). Bei einem Produkttest wird die **subjektive Qualität** eines Produktes überprüft. Es soll letztlich ermittelt werden, wie potentielle Käufer das Produkt beurteilen, um daraus Informationen hinsichtlich seiner **Marktchancen** sowie **Verbesserungsmöglichkeiten** von Produktgestaltung und Marketingkonzeption abzuleiten.

Ein Produkttest läßt sich sowohl bei einer Innovation als auch bei einem Relaunch bzw. einer Line Extension einsetzen, ein Testprodukt kann dabei alleine oder aber auch gegen eigene **Produktalternativen** und sogar gegen bereits auf dem Markt befindliche **Konkurrenzprodukte** getestet werden. Gerade durch solche **relativen Beurteilungsverfahren** lassen sich wichtige Erkenntnisse bezüglich etwaiger Schwächen des Testprodukts gewinnen. Eine spezielle Form des Volltests ist der sog. „**Home-Use-Test**“ (HUT), bei dem ein bis maximal drei Produkte durch typische Verwender nach einer biotischen Verwendungsphase zu Hause von Verbrauchern beurteilt werden. Partiale Produkttests können sich auf die verschiedensten Produktbestandteile beziehen. Je nach Produktart lassen sich **Namens-, Handling-, Design-, Geruchs-, Geschmacks-, Packungs-** u.v.a. **Tests** unterscheiden. In der Automobilindustrie sind Produkttests (Voll- und Partialtests) zudem unter der Bezeichnung „**Car Clinic**“ gebräuchlich und werden häufig eingesetzt.

Produktvermarktungskonzeption

Die Phase der Produktvermarktungskonzeption ist ein traditioneller Anwendungsbereich vielfältiger Marktforschungsverfahren der **Testmarktforschung**.⁴⁵ Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Ansätzen, die nur einzelne Teile der Vermarktungskonzeption eines Produkts untersuchen (hauptsächlich Preis, Kommunikation und Service), und Verfahren, die ein Produkt in seiner (nahezu) kompletten Marketingkonzeption beurteilen. In praxi bietet die Marktforschung dem Produktmarketing aus der ersten Gruppe eine Vielzahl von **Werbemittelpretests** an, die zur Erlangung von Informationen für die Gestaltung von Werbemitteln (z.B. Print-Anzeigen, TV-Spots) sowie zwecks Auswahl zwischen alternativen Werbemitteln durchgeführt werden können. Zu diesem Zweck werden primär die **Wahrnehmung** der Werbebotschaft, die **Akzeptanz** und die **Einstellungswirkung** („Attitude Shift“) eines konkreten

⁴⁴ Nicht betrachtet werden sollen an dieser Stelle dagegen technische Warentests (etwa von der „Stiftung Warentest“), da sie gemeinhin nicht zum Bereich der Marktforschung gezählt werden.

⁴⁵ Im Grunde zählen auch bereits der Konzepttest und der Produkttest zur Testmarktforschung i.w.S.

Kommunikationsauftritts gemessen. Ein anderes gängiges Verfahren, der **Storetest**, stellt die klassische Form eines Experiments dar und bezeichnet einen probeweisen Verkauf von Produkten unter kontrollierten Bedingungen in ausgewählten Einzelhandelsgeschäften. Er ermittelt die **Wirkung alternativer Preisstellungen, unterschiedlicher Packungsgrößen** o.ä. und dient letztlich der **Überprüfung der Verkaufsfähigkeit** neu entwickelter oder geänderter Produkte im Laden („Regalsituation“). Werbung für das Testprodukt wird beim Storetest jedoch nicht eingesetzt.

Klassische und moderne **Testmarkt(ersatz-)verfahren** zählen zu denjenigen Studien- und Informationsangeboten der Marktforschung, die im Prinzip die gesamte Marketingkonzeption eines Testprodukts überprüfen können. Sie eignen sich - ebenso wie bereits der Storetest - vor allem für schnell drehende Konsumgüter (wie z.B. Lebensmittel, Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetika u.a.). Der klassische **regionale Testmarkt** nimmt eine probeweise Einführung eines neuen Produktes in einem regional abgegrenzten Teilmarkt vor und ermöglicht (durch ein spezielles Hochrechnungsverfahren) **Umsatz-, Absatz- und Marktanteilsprognosen** für den nationalen Gesamtmarkt. Obwohl einzig der klassische regionale Testmarkt wirklich alle Bestandteile einer Marketingkonzeption zu überprüfen in der Lage ist (inklusive der **Entwicklung der Distributionsquote** eines Produkts im Handel), kommt ihm in der heutigen Zeit aus Kosten- und Zeitgründen sowie gegenüber Konkurrenzunternehmen nicht gegebener Geheimhaltungsmöglichkeit praktisch keine Bedeutung mehr zu.⁴⁶

Die Marktforschung hat diesen Nachteilen teilweise mit dem Angebot moderner Minitestmärkte, vor allem elektronischer Minitestmärkte (z.B. GfK⁴⁷ BEHAVIOUR SCAN, NIELSEN TELENERIM), Rechnung getragen. Bei einem **Minitestmarkt** sind mehrere, über ein Land verteilte Super- und Verbrauchermärkte an ein Handelspanel angeschlossen; zusätzlich wird in jedem dieser Gebiete ein Haushaltspanel rekrutiert. Obwohl die Marktchancen eines neuen Produkts somit in quasi-biotischer Situation überprüft werden können, erhält man durch dieses Verfahren nur wenig diagnostische Informationen (in erster Linie **Marktanteilsschätzungen**). Als Weiterentwicklung des Minitestmarktes integriert der **elektronische Minitestmarkt** deshalb die Informationsquellen Scanning, Kabelfernsehen und Computertechnologie in einem sog. „Single-Source-Ansatz“, so daß er sich insbesondere für realistische Werbetests bzw. Werbedrucktests (im biotischen Umfeld bei vollständiger Marketingkonzeption) eignet.⁴⁸ Neben den

⁴⁶ In der eigenen empirischen Untersuchung fand sich kein Unternehmen, welches den regionalen Testmarkt noch im eigentlichen *klassischen* Sinne durchführt. Er ist hier nur aus systematischen Gründen aufgeführt.

⁴⁷ „GESELLSCHAFT FÜR KONSUM-, MARKT- UND ABSATZFORSCHUNG“.

⁴⁸ Als Werbetest prüft der elektronische Minitestmarkt, welche Kampagne aus einer Reihe von Alternativen die stärkste „Kaufresonanz“ bei den Konsumenten auslöst; ein Werbedrucktest versucht gleiches bei einer Kampagne für unterschiedliche Intensitätsstufen („Spending“ = Werbebudgets) zu ermitteln.

auf diese Weise gewonnenen Informationen für einen **effektiven und effizienten Kommunikationsauftritt** liefert ein elektronischer Minitestmarkt für die im Markt befindlichen Produkte (inklusive Testprodukt) auch Informationen über **Marktanteile** und **Austauschbeziehungen** nach Einführung des Testprodukts. Die natürliche Entwicklung der Distributionsquote wird nicht überprüft, da sie durch die per Vertrag dem Testverfahren angeschlossenen Handelsbetriebe künstlich determiniert ist. Problematisch erscheinen bei beiden Arten von Minitestmärkten die hohen Kosten, zu lange Zeitdauern der Durchführung und eine nicht wirklich gegebene Geheimhaltung etwaiger Neuproduktvorhaben eines Unternehmens.

Anstelle eines Testmarkts stellt die **Testmarktsimulation** schließlich ein sehr innovatives Instrument der Marktforschung dar, welches mitunter schon als letzter Schritt vor der Markteinführung neuer oder veränderter Produkte eingesetzt wird. Es handelt sich im Prinzip um einen HUT, der durch eine doppelte Werbe- und Kaufsimulation im Studio erweitert ist. Für das Testprodukt selbst werden vor allem eine Schätzung des zu erwartenden **Marktanteils** für den Zeitpunkt ca. ein Jahr nach der Einführung durchgeführt und zudem umfangreiche **diagnostische Informationen** zur Verbesserung von Produkt und Vermarktung gewonnen. Zusätzlich werden Marktanteile und **Austauschbeziehungen** ceteris paribus für die schon im Markt befindlichen Produkte ebenso ein Jahr nach der Einführung prognostiziert. Das Verfahren der Testmarktsimulation ist grundsätzlich in Lage, trotz nicht-biotischer Anlage sehr valide Schätzungen abzuleiten. Zudem ist es eher kostengünstig, schnell und gegenüber Konkurrenzunternehmen nahezu völlig geheim durchführbar.⁴⁹ Im Rahmen solcher Testmarktsimulationsverfahren bietet die Marktforschung zunehmend auch Spezialstudien an, wie etwa zur **Untersuchung der Preiselastizität** von Konsumenten und daraus erwachsenden **Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung**. Derartige Studien sind meist international (vor allem europäisch) angelegt.

Produktmonitoring und -anpassung

Im Grunde läßt sich das Informationsangebot in der Phase des Produktmonitorings und der Produkthanpassung, also nach der Einführung eines neuen oder veränderten Produkts, in die beiden Bereiche quantitatives „**Tracking**“ und qualitatives „**Monitoring**“ einteilen.⁵⁰ Mit Tracking sind zum einen kontinuierliche Marktforschungsinformationen im wesentlichen über den **Endverbraucherumsatz/-absatz** der eigenen und der Konkurrenz-Produkte sowie die entsprechenden eigenen und die Konkurrenz-**Marktanteile** gemeint, die im Rahmen von groß

⁴⁹ Vgl. speziell Roleff 1994, insbesondere Kapitel 2 und 3.

⁵⁰ Diese per se nicht eindeutige Verwendung des Begriffs „Monitoring“ als Ober- und als Unterbegriff ist in der Praxis verbreitet und soll daher auch an dieser Stelle übernommen werden.

angelegten **Panelstudien** ex post erhoben werden. Unter einem Panel versteht man dabei eine Erhebung bei einem bestimmten, gleichbleibenden Kreis von Personen (z.B. Haushalte, Individuen) oder Organisationen (z.B. Einzelhandelsgeschäfte) über einen längeren Zeitraum bzw. in regelmäßigen zeitlichen Abständen über im Prinzip den gleichen Untersuchungsgegenstand (z.B. Einkäufe bzw. Abverkäufe eines Produkts). Panelinformationen stellen heute eine der wichtigsten Datenquellen im Marketing dar; oftmals werden 50% und mehr der Marktforschungsbudgets in den Unternehmen nur für sie aufgewendet.⁵¹ Obwohl Panelinformationen an sich nur zeitpunktbezogene Größen darstellen, können durch einen Vergleich mit früheren Ergebnissen auch umfangreiche und aussagekräftige zeitraumbezogene Spezialanalysen durchgeführt werden (z.B. **Gain & Loss-Analysen, Distributionsanalysen** etc.).⁵²

Der Begriff Tracking beinhaltet zum anderen aber auch **Wellenerhebungen** (Befragungen), insbesondere im Bereich der **Werbeforschung** (ex post) und der **Kundenzufriedenheitsforschung**.⁵³ Von der Anlage her ähnlich wie bei einer Panelstudie wird auch bei „Wellen“ immer wieder eine Erhebung bei Personen zum gleichen Untersuchungsgegenstand durchgeführt (im Falle der Werbung z.B. über national geschaltete Werbespots). Allerdings ist die Stichprobe bei den einzelnen Wellenerhebungen grundsätzlich nicht identisch. Für ein konkretes Werbemittel erhält man Angaben zu **Reichweite, Bekanntheit, aided/unaided Recall, Recognition** u.ä. Hieraus lassen sich nicht zuletzt wertvolle Informationen für eine ex post **Effizienz-betrachtung** der verfolgten Kommunikationsstrategie im Rahmen der Mediaplanung ableiten.

Ein Monitoring schlägt sich dagegen vor allem in **qualitativen** ex post **Untersuchungen** zum **Werbeauftritt** eines Unternehmens nieder. So wird beispielsweise analysiert, ob die angestrebte **Positionierung** einer Marke noch aktuell respektive adäquat ist und - wenn ja - ob sie mit der verfolgten Kampagne auch gezielt gestützt werden kann (z.B. Nennung von **Likes/Dislikes, Assoziationen, ...**). Daneben werden von der Marktforschung vereinzelt sog. „**Markenkernanalysen**“ angeboten, qualitative Studien, mit denen im Laufe der Zeit von den Konsumenten wahrgenommene bzw. „gelernte“ **Markenwelten** und **Markenverständnisse** sowie verfestigte **Einstellungen** zu einem Markenartikel näher untersucht werden sollen. Die bereits in der Phase der Produktgestaltung erwähnte Notwendigkeit, die von den Konsumenten **subjektiv empfundene Qualität** eines Produkts durch **Produkttests** untersuchen und letztlich

⁵¹ Ergänzend zu aggregierten Handelspanelraten der Marktforschung auf in der Regel vierwöchentlicher oder bimonatlicher Basis kann in Deutschland auch auf verkaufsstellenbezogene Artikelverkaufsdaten (Rohdaten) des Handels auf Wochenbasis zurückgegriffen werden (sog. „MADAKOM“-Daten der CENTRALE FÜR COORGANISATION [CCG] in Köln).

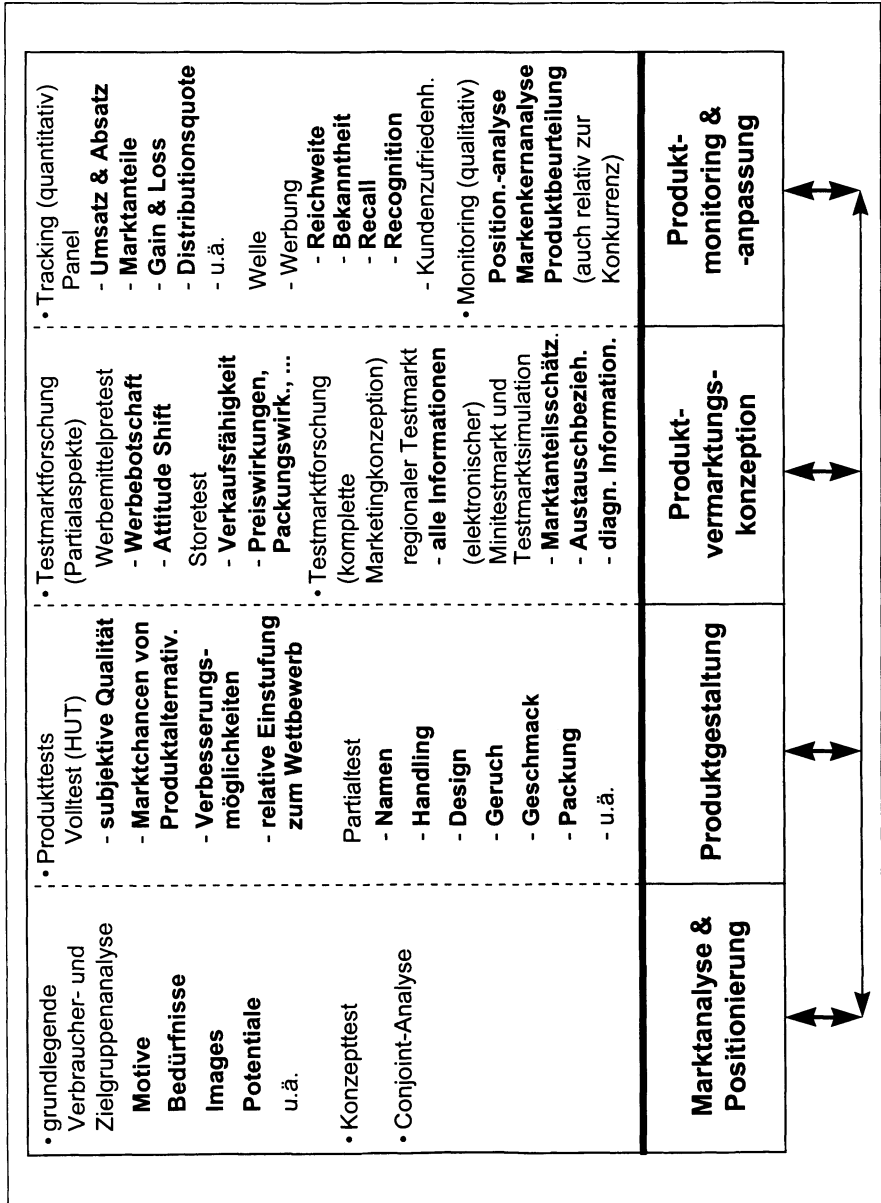
⁵² Vgl. zur Panelmarktforschung ausführlich und recht informativ Günther/Vossebein/Wildner 1998 sowie knapp und prägnant Günther/Vossebein 1996.

⁵³ Vgl. zur Kundenzufriedenheit, deren Wellenerhebung natürlich auch umfangreiche qualitative Aspekte beinhaltet, separat Abschnitt D.3.1.

entsprechend gestalten zu müssen, setzt sich nach der Einführung des Produkts im Markt natürlich fort. Insbesondere **Qualitätsvergleichsstudien** mit neuen Wettbewerbsprodukten dienen hier dazu, ggf. geeignete **Anhaltspunkte für eine Anpassung** des eigenen Produkts zu erhalten.

Abbildung 12 stellt zusammenfassend nochmals die wichtigsten in der eigenen Erhebung eruierten Studien- bzw. Informationsangebote der Marktforschung dar (**Angebotsseite von Marktforschung**) und kann dabei als logisches Pendant zu Abbildung 8 auf S. 75 (**Nachfrageseite von Marktforschung**) verstanden werden.

Abb. 12: Studien- bzw. Informationsangebote der Marktforschung in der Prozeßstruktur des Produktmarketings



3.2 Distributionskanäle für Marktforschungsinformationen

Versteht man Marktforschungsinformationen als „Grund-“ bzw. „Kernprodukt“ des Anbieter-systems Marktforschung, so kann im Zusammenhang mit der Bereitstellung respektive Über-mittlung dieses Grundprodukts bzw. dieser Primärleistung an die Nachfrager im Produktmar-keting durchaus von „Distributionspolitik“ gesprochen werden. Dabei geht es für das Anbie-tersystem Marktforschung aber *nicht* um die Auftragserlangung bzw. -erteilung, sondern viel-mehr um die „Verteilung“ **des schon fertigen Grundprodukts** „Marktforschungsinforma-tion“ bzw. „-daten“. Zentrale distributionspolitische Entscheidungstatbestände im Marketing sind zum einen im **System der Absatzkanäle** und zum anderen im **logistischen System** zu sehen. Während die Absatzkanäle dabei „die rechtlichen, ökonomischen und kommunikativ-sozialen Beziehungen aller am Dienstleistungsprozeß beteiligten Personen beziehungsweise Institutionen“ umfassen, bezieht sich „das logistische System [auf] alle Entscheidungen, wel-che die physische [und technische] Übermittlung einer Leistung vom Hersteller zum Endkäu-fer sowie den damit zusammenhängenden Informationsfluß betreffen.“⁵⁴ Diese Überlegungen sollen im folgenden vor dem Hintergrund der in der eigenen empirischen Untersuchung ge-wonnenen Erkenntnisse im einzelnen auf das **Anbietersystem Marktforschung** bzw. die an-gebotenen **Marktforschungsinformationen** übertragen werden.

Die **empirisch auftretenden Formen** von **Distributions-** bzw. **Absatzkanälen** für Marktfor-schungsinformationen („Über welche Beteiligten gelangen die Marktforschungsinformationen bzw. -daten an die eigentlichen Informationsnachfrager im Produktmarketing?“) können grundsätzlich in **drei Fälle** eingeteilt werden (vgl. Abbildung 13).⁵⁵ Dabei ist zu beachten, daß sich die getroffene Einteilung von **Distributionskanälen** im Grundsatz **auf Informationsar-ten bezieht**. Dies bedeutet für die Fälle I und II konkret, daß unterschiedliche Arten von Marktforschungsinformationen im gleichen Unternehmen durchaus über verschiedene Distri-butionskanäle zum Produktmarketing gelangen können. Fall III ist insofern ein Sonderfall und bezieht sich nur auf Unternehmen, in denen gar keine betriebliche Marktforschung existiert. Der Einfachheit halber sei in allen drei Fällen unterstellt, daß im Rahmen von **Primärfor-schungstudien**, um die es hier geht, die eigentliche Informations- bzw. Datenerhebung in-nerhalb des Anbietersystems Marktforschung in der Regel jeweils vom Institut erfolgt ist. Die Distribution von Sekundärinformationen wird hier also nicht behandelt.

⁵⁴ Meffert 1998, S. 582f. (im Original alles fett).

⁵⁵ Die Pfeile in Abbildung 13 stellen jeweils die „Lieferungswege“ der Marktforschungsinformationen im Ab-satzkanal dar.

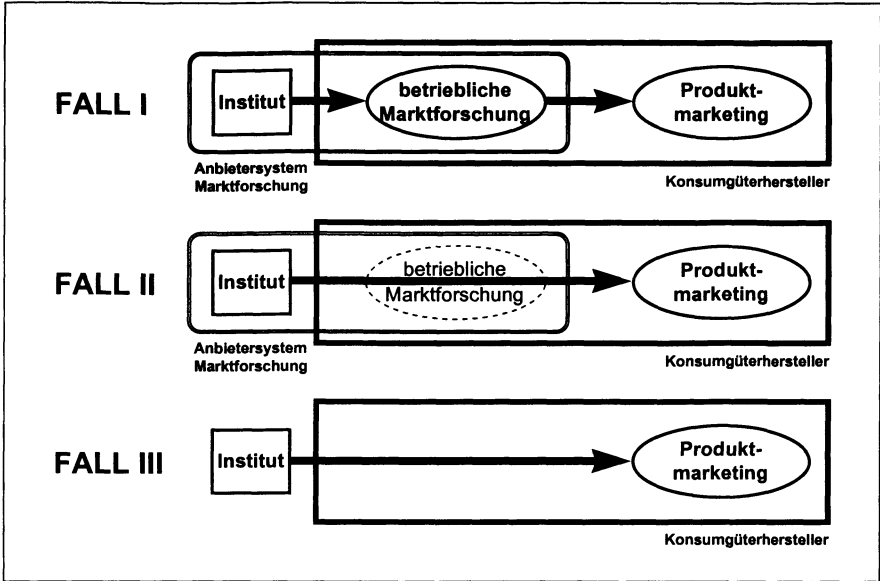


Abb. 13: Distributionskanäle für Marktforschungsinformationen

Zunächst ist der klassische Fall anzuführen, wonach beim auftraggebenden Unternehmen eine **betriebliche Marktforschungsabteilung existiert** und diese bei bestimmten Marktforschungsinformationen auch explizit als neutraler Vermittler und Gutachter zwischen Institut und Produktmarketing **eingeschaltet** ist (vgl. **Fall I** in Abbildung 13). Die betriebliche Marktforschung ist dabei gewissermaßen der **strategische Brückenkopf des Anbietersystems Marktforschung** im Unternehmen. Diese Ausprägung des Absatzkanals ist faktisch bei vielen, meist komplizierteren ad hoc Studien (z.B. Produkttests, Werbemittelpretests) gegeben. Falls eine objektiv-neutrale betriebliche Marktforschungsabteilung hier nicht einbezogen wird, besteht auf Instituts- und Produktmarketingseite die Gefahr einer allzu opportunistischen, unsachgemäßen Interpretation derartiger Studien bzw. daraus abgeleiteter Informationen und Schlußfolgerungen. Es kommt natürlich auch vor, daß sich eine betriebliche Marktforschungsabteilung bei vermeintlich „problemlosen“ Standardstudien (z.B. Panelstudien) einschaltet und sich ggf. sogar jegliche direkten Kontakte zwischen Institut und Produktmarketing verbittet.

Im zweiten Fall **existiert** zwar **prinzipiell** eine **betriebliche Marktforschungsabteilung** im Unternehmen, **jedoch** bleibt sie **bei der Distribution spezifischer Marktforschungsinformationen** vom Institut zum Produktmarketing **außen vor** (vgl. **Fall II** in Abbildung 13). Es

gibt unkomplizierte und standardmäßige Marktforschungsstudien bzw. -informationen, bei deren Distribution die betriebliche Marktforschung eine solche Absatzkanalgestaltung bewußt aktiv unterstützt. Hier können z.B. einfache Panelinformationen, etwa in Form eines beschränkten Umsatz-, Distributions- und Marktanteilreportings genannt werden, mit deren Handhabung und Interpretation das Produktmarketing in solchen Fällen alleine schon bestens vertraut ist. Den Bereich der Distribution bereits verlassend kann in Zusammenhang mit Fall II (aber eben nicht dazu gehörend) auch die in praxi durchaus vorkommende Situation genannt werden, in der das Produktmarketing - unzufrieden mit dem üblichen Studien- und Informationsangebot einer schwachen betrieblichen Marktforschungsabteilung - von sich aus direkt auf (Spezial-)Institute zugeht und Studien selbst in Auftrag gibt. Hierzu zählen vor allem Trendstudien, deren wissenschaftliche Bewandnis und Validität die jeweilige betriebliche Marktforschung oftmals in Frage stellt. In derartigen Situationen geht es dann aber nicht mehr um die Distribution bereits fertig erhobener Informationen, sondern um die eigentliche Auftragserteilung, die in Abbildung 13 nicht thematisiert wird.

Im letzten Fall schließlich (vgl. **Fall III** in Abbildung 13) **existiert gar keine betriebliche Marktforschungsabteilung**. Von daher werden *alle* Marktforschungsinformationen dann direkt vom Institut zum einzelnen Produktmanager im Produktmarketing geleitet. Ob dabei das Institut auch eine weiterreichende (Teil-)Übernahme klassischer „betrieblicher“ Marktforschungsfunktionen leistet oder nicht, sei an dieser Stelle dahingestellt.⁵⁶

3.3 Distributionslogistik und Präsentation von Marktforschungsinformationen

Eine Analyse in der Praxis auftretender Formen der Distributionslogistik („*Auf welche physikalisch-technische Art und Weise gelangen Marktforschungsinformationen bzw. -daten vom Institut an die eigentlichen Informationsnachfrager im Produktmarketing?*“) inklusive der Präsentationsformen von Marktforschung, d.h. von „Ergebnissen“ durchgeführter Studien, bedarf ebenfalls einer differenzierten Betrachtung. Es sind dabei drei Kriterien zu unterscheiden, bei denen jeweils unterschiedliche Ausprägungen denkbar sind (vgl. Tabelle 3): das vom Marktforschungsinstitut zur Speicherung verwendete **Datenmedium**, der gewählte **Transfermodus** der Daten bzw. Informationen vom Institut zum Unternehmen sowie das Prozedere der **Ergebnisvorstellung** im Unternehmen.

Traditionell liefert ein Marktforschungsinstitut die aus einer Marktforschungsstudie gewonnenen Daten bzw. Informationen dem auftraggebenden Unternehmen in Form eines **Berichts-**

bandes in **Printform**. Da jedoch im Falle sehr datenintensiver Studien (z.B. Panelstudien) viele der befragten Unternehmen derartige (Roh-)Daten für eigene EDV-Analysen effizient weiterverarbeiten möchten, erweist sich die Wahl eines solch konventionellen **Datenmediums** als völlig ungeeignet. In der empirischen Untersuchung konnte bei den betreffenden Unternehmen in diesen Fällen ein klarer Trend hin zur Bevorzugung elektronischer Datenmedien (Speichermedien) festgestellt werden. Die Institute kommen dem nach, indem sie - je nach Herstellerwunsch und vor allem -fähigkeit - die entsprechenden Marktforschungsdaten auch auf **Diskette** oder **CD-ROM** anbieten.

Datenmedium	Transfermodus	Ergebnisvorstellung
<ul style="list-style-type: none"> • Print (Berichtsband) • Diskette • CD-ROM • externe/interne Datenbank 	<ul style="list-style-type: none"> • Post / Versand • FTP / ISDN (Netz) 	<ul style="list-style-type: none"> • mündlich • schriftlich

Tab. 3: Distributionslogistik und Präsentation von Marktforschungsinformationen

Eine im Panelbereich in diesem Zusammenhang besonders interessante Entwicklung liegt im Angebot entsprechender Datenbanken durch die Institute. Aktuelle Paneldaten können nach ihrer Einspeisung entweder aus **internen**, d.h. direkt beim Unternehmen vorhandenen Paneldatenbanken oder aus **externen**, d.h. beim Institut zentral belassenen **Paneldatenbanken** von Herstellermitarbeitern abgerufen werden.⁵⁷ Bei der ersten Variante sind die Daten auf Servern des Herstellerunternehmens gespeichert und werden von dort gelesen, bei der zweiten dagegen auf denen des Instituts und können von dort jeweils online abgerufen werden. In beiden Fällen kann vom Institut eine benutzerfreundliche Zugriffs- und Auswertungssoftware beim Hersteller installiert werden, so daß dort im Idealfall alle Produktmanager in der Folge selbst auf diese Daten zugreifen, eigene Abfragen durchführen und unkomplizierte Analysen aufbereiten können. Die daraus resultierenden Zeitvorteile sind offenkundig.⁵⁸ Daneben gibt es in

⁵⁶ Vgl. dazu Abschnitt E.

⁵⁷ Ein Beispiel für ein externes Datenbanksystem ist das Instrument „aTRACKtive“ der GfK (vgl. dazu Lamp 1998 und Birke 1998).

⁵⁸ „Das mühselige Arbeiten mit .. Papierberichten führte Ende der 80iger Jahre dazu, daß die Institute GfK und A.C. NIELSEN PC-gestützte Auswertungstools entwickelten. Für die GfK heißt dieses Produkt Inmarkt Express und die NIELSEN Daten werden mit INF*ACT ausgewertet“ (Günther/Vossebein/Wildner 1998, S.

einigen Unternehmen aber auch in Eigenregie entwickelte Benutzeroberflächen, die versuchen, den jeweiligen unternehmensspezifischen Besonderheiten besser gerecht zu werden.

Die physischen Datenmedien Print, Diskette und CD-ROM werden auf dem konventionellen **Post-** bzw. **Versandweg** vom Institut zum auftraggebenden Unternehmen geschickt. Bei „datenintensiven“ Studien zeigt sich jedoch auch beim **Transfermodus** die Überlegenheit der Technik. So nutzen bereits viele der befragten Unternehmen auch für ihre eigenen Datenbanken (bei externen Datenbanken ohnehin) die schnelle und zuverlässige Möglichkeit, (Panel-) Daten direkt vom Institut via **FTP** (File Transfer Protocol) z.B. über das Glasfasernetz **ISDN** (Integrated Services Digital Network) zu beziehen.

Die **Präsentation** (vgl. Stufe 8 in Abbildung 11 auf S. 88) in ad hoc Studien gewonnener Marktforschungsinformationen bzw. -ergebnisse für das Produktmarketing erfolgt in der Praxis **schriftlich, mündlich** oder in einer **Mischung** aus beidem. Die Beteiligung der betrieblichen Marktforschung daran reicht über alle untersuchten Unternehmen hinweg von „gleich null“ bis hin zu „macht die Präsentation selbst, völlig ohne Institut“. Meist kommentiert und ergänzt die betriebliche Marktforschung schriftliche Präsentationen der Institute (Berichtsbände, Charts) durch eigene Management Summaries. Wenn die betriebliche Marktforschung an einer mündlichen Präsentation mitwirkt, sieht sie in der Regel bereits im Vorfeld ihre Aufgabe darin, das Institut auf für die unternehmerische Entscheidungssituation besonders relevante Facetten einer Studie hinzuweisen, damit diese während des Präsentationstermins selbst entsprechend verdeutlicht werden. Bei einigen Unternehmen hat jedoch die Bedeutung mündlicher Präsentationen („Meetings“) offenbar bereits so stark abgenommen, so daß hier oftmals überhaupt keine derartigen Termine mehr stattfinden, sondern vielmehr durch stark verdichtete Berichte vollends ersetzt werden; diese werden dann z.B. über E-mail an die relevanten Produkt- und Marketing-Manager verteilt.

4 Informations- und servicebezogene Qualitäts- und Zufriedenheitsbeurteilung von Marktforschung

An dieser Stelle der Arbeit wird eine Zäsur vorgenommen, indem die Informationsbedarfe des Produktmarketings den Informationsangeboten des Anbietersystems Marktforschung gedanklich gegenübergestellt werden. Letztlich erfolgt dabei eine **umfassende Qualitäts- und Zufriedenheitsbeurteilung**⁵⁹ der Angebote des Anbietersystems Marktforschung generell, welche konkret in zwei Schritten vorgenommen wird: Zunächst (Abschnitt C.4.1) wird **konzeptionell begründet**, daß ausgehend vom Marktforschungskernprodukt „**Information**“ für eine - im Sinne des Gesamtunternehmens - optimale Abstimmung zwischen Informationsbedarfen des Produktmarketings und Informationsangeboten der Marktforschung **auch** entsprechende **Services** des Anbietersystems Marktforschung (speziell der betrieblichen Marktforschung) eine **wichtige Rolle spielen**.⁶⁰ „Qualität“ in der Marktforschung ist demnach nicht nur an der Marktforschungsinformation per se festzumachen, sondern erstreckt sich einem modernen Verständnis zufolge auf den gesamten Marktforschungsprozeß und damit insbesondere eben auch auf begleitende Marktforschungsservices. Zum zweiten (Abschnitt C.4.2) erfolgt auf Basis der **eigenen empirischen Studie** ein **Überblick realer Zufriedenheitsbeurteilungen über die Informations- und Serviceangebote des Anbietersystems Marktforschung**. Die dabei eingehaltene Unterscheidung nach **Fremdbeurteilung durch** die Befragten im **Produktmarketing** und nach **Eigenbeurteilung durch** die Befragten aus der **betrieblichen Marktforschung** ermöglichte in den dyadischen Untersuchungsfällen⁶¹ eine direkte Aufdeckung und Interpretation etwaiger Diskrepanzen in den jeweiligen Zufriedenheitsurteilen innerhalb eines Unternehmens.

Diese Qualitäts- und Zufriedenheitsdiskussion besitzt zentralen Charakter für den weiteren Verlauf der Arbeit: Sie verdeutlicht sowohl konzeptionell als vor allem auch empirisch, daß je nach Unternehmen die Art der Zusammenarbeit im Marktforschungsdreieck zwischen Produktmarketing, betrieblicher und Institutsmarktforschung enorm differieren kann. Dies wiederum führt dazu, daß die jeweiligen Informationsbedarfe des Produktmarketings in verschiedenen Unternehmen vom jeweiligen Anbietersystem Marktforschung letztlich unterschiedlich „gut“ erkannt und mit dem daraus folgenden Informationsangebot auch unterschiedlich „gut“ bedient werden. Wie im Detail noch auszuführen sein wird, geschieht dies im Idealfall vor-

⁵⁹ Die Begriffe „Qualität“ und „(Kunden-)Zufriedenheit“ werden in Abschnitt C.4.1 nur kurz erläutert, darüber hinaus jedoch umfassend in Abschnitt D.3 theoretisch diskutiert.

⁶⁰ „Marktforschungsinformation“ und „Marktforschungsservice“ werden in dieser Arbeit unter dem Oberbegriff „Marktforschungsleistung“ subsumiert.

⁶¹ Damit sind die Unternehmen gemeint, in denen sowohl Mitarbeiter aus dem Produktmarketing als auch aus der betrieblichen Marktforschung befragt wurden (vgl. Abschnitt A.3).

rangig im Sinne des betreffenden Unternehmens, nicht etwa im Sinne davon eventuell abweichender opportunistisch-egoistischer Interessen einzelner Produkt- bzw. Marketing-Manager.

4.1 **Konzeptionelle Betrachtung von Informations- und Servicequalität sowie Kosten-Nutzen-Aspekten von Marktforschungsleistungen**

Der Begriff „**Qualität**“ kann im betriebswirtschaftlichen Kontext grundsätzlich in objektiver wie auch in subjektiver Weise verstanden werden.⁶² So bezieht sich **objektive Qualität** letztlich auf die technisch-funktionale Beschaffenheit und Güte eines Produkts bzw. eines Wirtschaftsguts. Übertragen auf den Marktforschungsbereich geht es dabei beispielsweise um die schon erwähnten objektiv-sachlichen Qualitätskriterien wie Vollständigkeit, Aktualität und Wahrheit von Marktforschungsinformationen.⁶³ Eine solche Betrachtung abstrahiert freilich von spezifischen subjektiv-persönlichen Anforderungen und Erwartungen etwa eines Managers an Marktforschungsleistungen (z.B. hinsichtlich spezieller Beratungsservices durch die betriebliche Marktforschung), die sich vor allem aufgrund seiner individuellen (beschränkten) Informationsverarbeitungskapazität und seiner subjektiven Psycho-Logik herausbilden.⁶⁴ Die **subjektive Qualität** stellt daher genau auf jenen Erfüllungsgrad der individuellen Erwartungen und Anforderungen eines Verwenders an ein Produkt bzw. eine Leistung ab (in diesem Falle eben auf die spezifischen Erwartungen/Anforderungen eines bestimmten [Produkt-]Managers an Marktforschungsleistungen). Ein solch subjektives, **kundenbezogenes Qualitätsverständnis** wird in der Marketingliteratur dann im wesentlichen mit **(Kunden-)Zufriedenheit** gleichgesetzt.⁶⁵ Wie bei jeder Dienstleistung kommt es auch in der Marktforschung unter Marketingaspekten insbesondere (aber natürlich nicht nur) auf dieses subjektive Qualitäts- bzw. Zufriedenheitsempfinden des Kunden an (hier des Managers im Produktmarketing).⁶⁶ Allerdings bedarf es bei Marktforschungsleistungen - wie noch zu zeigen sein wird - einer **zusätzlichen korrekativen Orientierung des Anbietersystems Marktforschung** (vor allem der betrieblichen Marktforschung) **am Endverbrauchermarkt des Unternehmens** (vgl. Abbildung 1 auf S. 7). Dies dient im weiteren Sinne auch der Sicherstellung der objektiven Qualität von Marktforschung (s.u.). Nach diesen Vorbemerkungen kann nun der objektive und vor allem der subjektive Qualitätsaspekt in der Marktforschung konzeptionell näher erörtert werden.

⁶² Vgl. ähnlich Meyer/Mattmüller 1987 sowie bereits Wimmer 1975.

⁶³ Vgl. Abschnitt B.3.1.

⁶⁴ Vgl. zur subjektiv-persönlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens von Managern Abschnitt B.3.2.

⁶⁵ Vgl. exemplarisch Stauss 1999a, S. 6f. Vgl. auch Abschnitt D.3.1 in der vorliegenden Arbeit.

⁶⁶ Vgl. allgemein Meffert/Bruhn 1995, S. 198ff. sowie Wimmer/Roleff 1998, S. 1243ff.

In den letzten Jahren ist in der einschlägigen Literatur verstärkt der Einzug des **Qualitätsgedankens** bzw. eines **Qualitätsmanagements**⁶⁷ in die Marktforschung gefordert worden. Zum einen jedoch beschränkt sich diese Qualitätsdiskussion häufig auf operativ-technische bzw. fachlich-methodische Aspekte der Marktforschungstätigkeit im (übertragenen) Sinne der objektiven Marktforschungsqualität (**Inputqualität**).⁶⁸ Es kann hierbei zu Recht bemängelt werden: „Die derzeitige Qualitätsdiskussion befaßt sich vordringlich mit Verbesserungen in den Bereichen ‘Durchführung’ und ‘Auswertung’ ... Dies ist sicherlich notwendig, aber geht ... an den eigentlichen Qualitätskriterien guter Forschung vorbei. ... Daher lautet die entscheidende Qualitätsfrage der Marktforschung: Wie weit tragen Investitionen in Marktforschung zur Verbesserung der Unternehmensentscheidung bei ...?“ (**Outputqualität**).⁶⁹ Damit wird im wesentlichen auf die subjektive Marktforschungsqualität abgestellt, welche - wie gesehen - insgesamt an den Marktforschungsanforderungen und -erwartungen eines Managers im Produktmarketing ansetzt und somit meist über das eigentliche Marktforschungskernprodukt „Information“ hinausgeht und sich auch auf begleitende Marktforschungsservices erstreckt. Zum anderen erfolgt in der erwähnten Qualitätsdiskussion zudem meist eine Fokussierung lediglich auf die Arbeit der Marktforschungsinstitute, dagegen werden betriebliche Marktforschungsabteilungen seltener explizit in derartige Qualitätsüberlegungen einbezogen.⁷⁰

Um der Kritik an einer zu engen Qualitätsauffassung in der Marktforschung gerecht zu werden, wird im folgenden die Bedeutung einer **umfassenden Marktforschungsqualität** (Marktinformationsprozeßqualität) dargestellt, verstanden als Ausdehnung des Qualitätsgedankens auf den *gesamten* Marktforschungsprozeß. Diese Marktforschungsqualität ist dabei prinzipiell auf **zwei Ebenen** angesiedelt: „Das eine ist die psychologische, soziologische und sonstige Dynamik, die die Verwendung von Informationen beeinflusst. Das zweite ist die Sammlung und Verarbeitung von Daten auf technisch einwandfreie und angemessene Art.“⁷¹ Interessant ist nun, daß in der Realität der Marktforschung tatsächlich **häufiger subjektive Qualitätsprobleme auf der Verhaltensebene** aufzutreten scheinen (also die psychologische, soziologische

⁶⁷ „Die Identifikation von wesentlichen Dimensionen der Dienstleistungsqualität und die Leistungsmessung mit Hilfe objektiver und subjektiver Verfahren sind Voraussetzungen und Bestandteile eines Qualitätsmanagements im Sinne einer zielorientierten Gestaltung aller qualitätsgerichteten Aktivitäten“ (Stauss/Hentschel 1991, S. 242). Vgl. auch Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 44ff.

⁶⁸ Vgl. als „Musterbeispiele“ Niehoff 1998 und Zwicker 1998.

⁶⁹ Lachmann/Schroiff 1998, S. 18. Mit der „Durchführung“ und „Auswertung“ sind aus obigem Marktforschungsprozeßmodell in etwa die Stufen 4 bis 7 angesprochen. Diese faktische Beschränkung mag insofern zu erklären - aber keineswegs zu entschuldigen - sein, als diese Stufen zum klassischen Aufgabenbereich der Marktforschung gehören und die Marktforschungsprofession sich hierbei mit einem hohen Anspruch an sich selbst einfach leichter tut. Vgl. zum Investitionsgedanken auch Palupski 1998, S. 61.

⁷⁰ Vgl. kritisch und konstruktiv über die „beschränkte“ Fachdiskussion: Noelle-Neumann 1998, Schöneberg 1994a, Schöneberg 1993, Stofer 1997, Lachmann/Schroiff 1998, Lachmann 1994 und Schroiff 1994.

⁷¹ Barabba/Zaltman 1992, S. 25.

und sonstige Dynamik der Spezifizierung und Verwendung von Informationen betreffend). Damit ist primär der Bereich der bereits angesprochenen (die eigentliche Kernleistung begleitenden) Marktforschungsservices angesprochen; als Problembeispiele⁷² können hier im Rahmen der Interaktion zwischen Produktmarketing und vor allem betrieblicher Marktforschung mangelhafte (bzw. teilweise auch gar nicht angebotene) Marktforschungsservices genannt werden: so etwa bei der Präzisierung von Marketingproblemen, bei der entsprechenden Definition bzw. genauen Festlegung von Informationsbedarfen und damit korrespondierenden Studien- bzw. Informationsangeboten sowie später bei der Präsentation, Interpretation und marktforschungsseitig (vermeintlich) beratungsgestützten Umsetzung der Ergebnisse. Dies muß letztlich als logische Folge obiger Entwicklung angesehen werden, wonach sich die Marktforschungsprofession in der Qualitätsdiskussion bisher primär mit operativ-technischen bzw. fachlich-methodischen Details (vorzugsweise im Bereich Datenerhebung, -speicherung oder -verarbeitung) beschäftigt hat. Dagegen etwa stand die Bereitstellung geeigneter Marktforschungsleistungen speziell für (letztlich auf der individuell-persönlichen Ebene des Entscheidungsverhaltens von Managern basierende) subjektive Informationsbedürfnisse bzw. -bedarfe im Produktmarketing weniger im Fokus der Diskussion (z.B. im Hinblick auf eine managerseitig häufig betriebene Informationsselektion und Komplexitätsreduktion etwa durch die Verwendung von Heuristiken, mentalen Modellen u.ä.).⁷³

Nach Ansicht von Barabba und Zaltman existieren zwei **Dimensionen der Marktforschungsqualität** (vgl. Abbildung 14): „Eine Dimension ist das Erreichen eines Gleichgewichtes zwischen Marktrealität (A) und internen Fähigkeiten (B) [des Unternehmens]. Die zweite Dimension ist der Dialog zwischen der [betrieblichen] Marktforschung (C) und dem verantwortlichen Management (D) beim Versuch, das entsprechende Gleichgewicht zwischen den Realitäten des Marktes und den internen Fähigkeiten der Firma zu finden. [Letztlich]... muß ein entsprechendes Gleichgewicht in beiden Dimensionen erzielt werden, um hochwertige Marktinformationen liefern zu können.“⁷⁴ Dies bedeutet folglich, daß **geeignete Marktforschungsservices** im Sinne des angesprochenen Dialogs zwischen (C) und (D) - d.h. also konstruktive Beratung und Unterstützung des Managements durch die betriebliche Marktforschung *nahezu* über den gesamten Marktforschungsprozeß hinweg⁷⁵ - gewissermaßen die **Voraussetzung für die Erhebung geeigneter Marktforschungsinformationen** als Entscheidungsgrundlage des Managements und somit letztlich das Erreichen besagten Gleichgewichts zwischen (A) und (B) sind. Anders ausgedrückt: Ein **modernes, kundenorientiertes Ver-**

⁷² Vgl. etwa Lachmann 1994, Roleff/Wimmer 1999a, vor allem S. 26ff. sowie Roleff/Wimmer 1999b.

⁷³ Vgl. dazu Abschnitt B.3.2.

⁷⁴ Barabba/Zaltman 1992, S.25 (im Original teilweise fett). Vgl. auch ebenda, S. 26ff. und S. 103ff.

⁷⁵ Vgl. hierzu umfassend die Abschnitte C.2.2, C.6 und D.6.2.1.

ständnis von Qualität in der Marktforschung bezieht sich nicht nur (aber natürlich auch) auf das Kernprodukt der Marktforschung (die Information selbst), sondern erstreckt sich auch auf die zur „Produktion“ und „Verwertung“ dieses Kernprodukts notwendigen Services der Marktforschung. Damit liegen diesem umfassenden Qualitätsverständnis von Marktforschung in letzter Konsequenz in obigem Sinne sowohl objektive als auch subjektive Marktforschungsqualität zugrunde (s.u.).

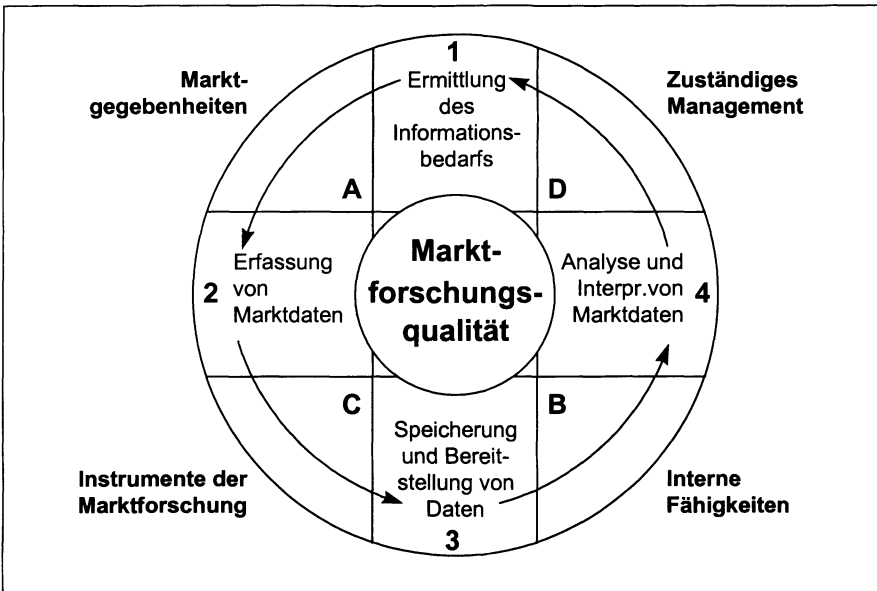


Abb. 14: Dimensionen der Marktforschungsqualität

(Quelle: Barabba/Zaltman 1992, S. 25-28 und S. 102-126 sowie Meffert 1992, S. 19f.)

Um eine derart umfassende Marktforschungsqualität zu erreichen, sollte die (betriebliche) Marktforschung gemeinsam mit dem Produktmarketing eine sorgfältige und detaillierte **Ermittlung des (subjektiven) Informationsbedarfs** sicherstellen (vgl. Ziffer 1 in Abbildung 14). Aufgrund der bereits erwähnten Probleme des Managements, seinen Informationsbedarf nicht immer prägnant artikulieren zu können, ist von der Marktforschung eine deutlich „aktivere Rolle bei der Schaffung von engen Kommunikationsverbindungen zu ihren Kunden“ zu fordern, „um deren Bedürfnisse wirksam auszuwerten, Fragen zu bestimmen und diese ... in ein praktisches, wirksames Marktforschungsdesign umzusetzen.“⁷⁶ Hierbei können sowohl

⁷⁶ Barabba/Zaltman 1992, S. 105.

fest institutionalisierte (z.B. wöchentliche „Marktforschungsgespräche“), situationsabhängige (z.B. bei virulenten Marktforschungsfragen im Management) als auch rein informelle Treffen (z.B. zufällig in der Kantine, der Cafeteria, auf dem Gang etc.) unternehmensintern zwischen Produkt- und Marketing-Managern sowie betrieblichen Marktforschern in erheblichem Maße weiterhelfen. In der Literatur finden sich unter dem Stichwort „**Informationsbedarfsanalyse**“ zudem eine Vielzahl formaler Instrumente und Techniken, die der Marktforschung hier von Nutzen sein können. Hierzu zählen etwa die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren, die Structured Analysis, das System der Schlüsselindikatoren u.v.a.⁷⁷

Nach wie vor stellt aber auch eine in operativ-technischer Hinsicht korrekte **Erfassung von Marktdaten** (Ziffer 2) einen wichtigen Baustein der Marktforschungsqualität dar. Dies gilt ebenso für eine konzeptionell sachgerechte **Speicherung und Bereitstellung der Daten** (Ziffer 3). Beim Schritt von (A) nach (C) ist auf die Sicherstellung von Reliabilität und Validität der zu erhebenden Daten zu achten; der Schritt von (C) nach (B) postuliert, daß sauber erhobene Daten im Unternehmen auch in einer solchen Form zur Verfügung stehen, daß sie ohne Probleme mit den internen Fähigkeiten des Herstellers in Beziehung gesetzt werden können, um mit ihrer Hilfe den Marktanforderungen zu entsprechen.⁷⁸ Dies bedeutet auch, daß Marktforschungsleistungen bzw. die durch sie erhobenen Daten respektive Informationen in letzter Konsequenz nicht nur den Erwartungen der Manager im Produktmarketing genügen sollten, sondern in ihrer Aussagekraft (d.h. mit den aus ihnen abgeleiteten Handlungsempfehlungen) ebenso mit den Rahmenbedingungen und Vorgaben des gesamten Unternehmens konform gehen müssen (ausgedrückt in Fragen wie: „Welche Fähigkeiten besitzt das Unternehmen?“, „Welche Basisstrategien sind festgelegt worden?“, „Welche Ressourcen besitzt das Unternehmen?“ etc.). Schließlich ist darauf zu achten, daß die vorliegenden **Marktdaten** adäquat **analysiert und interpretiert** werden (Ziffer 4), um daraus nutzbringende Informationen für den Entscheidungsprozeß im Management zu gewinnen.⁷⁹

Nach diesen Ausführungen ist mit der eingangs kurz erwähnten **zusätzlichen korrekativen Orientierung des Anbietersystems Marktforschung am Endverbrauchermarkt** des Unternehmens noch ein wesentlicher Punkt zu vertiefen: Im Sinne einer für das Unternehmen

⁷⁷ Diese sollen hier aus Platzgründen nicht weiter dargestellt werden (vgl. statt dessen in der Literatur Koreimann 1976, S. 69ff., Bahlmann 1982, S. 136ff., Altmann 1987, S. 24-27, Picot/Reichwald 1991, S. 276-282 sowie analog Neuhaus 1996, S. 204ff.).

⁷⁸ Vgl. hierzu insbesondere die Abschnitte C.3.2, C.3.3 und D.6.1.3.

⁷⁹ Zu einer gezielten Steigerung der Marktforschungsqualität führen Barabba/Zaltman (1992, S. 28) ergänzend aus, generell sei es am besten, „sich auf Verhaltensfaktoren zu konzentrieren, die das Sammeln, Verarbeiten und Anwenden von Informationen im Entscheidungsprozeß unterstützen Dazu gehört das bessere Verständnis davon, wie .. Interaktionen zwischen dem verantwortlichen Management und der Marktforschung ... geleitet werden können.“ Vgl. dazu auch die Abschnitte B.3.2 und D.6.1.

bzw. die Erfüllung seiner Ziele (insbesondere das unternehmerische Erfolgsziel) „optimalen“ Marktforschungstätigkeit ist nachhaltig zu betonen, daß eine *allzu einseitige* bzw. sogar *alleinige* Ausrichtung der zu erbringenden Marktforschungsleistungen auf das subjektive Qualitätsempfinden („Zufriedenheit“) der Manager im Produktmarketing keinesfalls ausreicht bzw. sogar schädlich für das Unternehmen sein kann. Wie im einzelnen bei den Ausführungen zur subjektiv-persönlichen Ebene des Entscheidungs- und Informationsverhaltens von (Produkt-) Managern in Teil B gesehen, handeln diese in ihrem komplexen Umfeld dabei nämlich nicht selten irrational und mitunter eben suboptimal für das Unternehmen; es kann - wie bereits ausgiebig diskutiert - passieren, daß Produktmanager die eigentliche Absatzmarktorientierung des Unternehmens am Endverbraucher einfach zu wenig beachten (Stichworte aus Teil B: beschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Menschen, subjektive Psycho-Logik, vereinfachtes Modelldenken etc.).⁸⁰ Wenn nun aufgrund dieser Umstände ein Produktmanager von der Marktforschung objektiv betrachtet unsinnige bzw. nur ihm selbst respektive seiner persönlichen Karriere „nutzende“ Marktforschungsinformationen und/oder -services verlangt,⁸¹ sollte das Anbietersystem Marktforschung (hier vor allem die betriebliche Marktforschung) im Sinne des skizzierten umfassenden Qualitätsverständnisses von Marktforschung dies erkennen und sich dem Vorhaben schlicht verweigern. Eine solche Verweigerung **dient** dann im übertragenen Sinne wiederum objektiv-sachlichen Qualitätskriterien (wie vor allem der Aktualität und Wahrheit von Marktforschungsinformationen) und damit **letztlich der objektiven Marktforschungsqualität**. Auf diese kann nämlich bei allem Streben nach subjektivem Zufriedenheitsempfinden im Produktmarketing natürlich nach wie vor nicht verzichtet werden.

Eine umfassende Betrachtung von Qualität in der Marktforschung kann an dieser Stelle ferner nicht umhin, auch die **Diskussion über die Zertifizierung von Marktforschungsinstituten gemäß ISO 9000** aufzugreifen. Die ISO 9000 Norm stellt allerdings bei näherem Hinsehen für die (Instituts-)Marktforschung nur eine notwendige, jedoch keineswegs eine schon hinreichende Bedingung auf dem Weg zu umfassender Marktforschungsqualität dar.⁸² Eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex liefert gerade einen nachhaltigen Beleg dafür, daß solche Zertifikate eben keinen umfassenden Qualitätsbeweis per se darstellen, son-

⁸⁰ Vgl. die Abschnitte B.3.2 und auch B.4.1.

⁸¹ Beispielsweise, wenn er lediglich seine eigene Position „konfirmierende“ Informationen nachfragt.

⁸² „ISO 9000 ... ist ein von der EG-Institution International Standard Organization herausgegebenes Normsystem, nach dem sich Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen bestätigen lassen können, daß sie Verfahrensweisen und Leistungen erbringen, die bestimmten Qualitätsstandards genügen“ (Unholzer 1993, S. 37).

dem oftmals nur Akquisitionscharakter besitzen.⁸³ Zu sehr fokussieren sie in ihrer Qualitätsbewertung auf eine rein logistische Effektivität (**Methoden- und Ablaufqualität**).

- Noelle-Neumann bringt es für die Marktforschung auf den Punkt: „Dummerweise hat .. [ISO 9000] aber mit Qualität überhaupt nichts zu tun, sondern es betrifft die .. Grundlage, die bei einem sauber arbeitenden Forschungsinstitut als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Es ist genauso, als wenn Sie .. die Qualität einer journalistischen Arbeit ausschließlich danach beurteilen, ob die Orthographie oder die Schreibmaschine in Ordnung sind. Das lenkt von den wirklichen Problemen ab.“⁸⁴

Im Hinblick auf die Einschätzung der Gesamtqualität von Institutsleistungen etwas aufschlußreicher sind da schon **Befragungen unter betrieblichen Marktforschern über das Image und die Kompetenz von Marktforschungsinstituten** (z.B. hinsichtlich der Erarbeitung von Untersuchungskonzepten, der Zuverlässigkeit der Feldarbeit, der Bereitschaft zur Lösung von Spezialproblemen, der Entscheidungsorientierung und des Marketingbezugs von schriftlichen und mündlichen Präsentationen u.ä.).⁸⁵ Auch können hier **Berufsverbände und Standesorganisationen der Marktforschung** angeführt werden; nach ihrer Ansicht bedingt qualitativ hochwertige Marktforschungstätigkeit ohnehin ein solides **wissenschaftliches Fundament**, um beispielsweise in methodischen Standards unabhängig gegenüber Auftraggebern zu sein.⁸⁶ Vor allem aus allgemeinen Gründen der Wahrung des Ansehens der Markt- und Sozialforschung in der Öffentlichkeit (damit teilweise auch Qualitätsaspekte tangierend) haben jene Berufs- und Standesorganisationen für die eigene Profession schon seit längerem **Ehrenkodizes zur Selbstregulierung** erlassen.⁸⁷ Daneben haben sie in jüngster Vergangenheit entsprechend ihrer Aufgabe auch spezifische **Standards zur Qualitätssicherung in der Markt- und**

⁸³ Vgl. vielsagend Marcotty (1996a, S. 13) über die TÜV-Zertifizierungsaktivitäten für Marktforschungsunternehmen, -personen und -verfahren: „Konsequenz: Die Markt- und Mediaforscher ... müßten dann [nach einer Zertifizierung] nicht mehr (so sehr) für die Richtigkeit ihrer Daten selbst gerade stehen. Die Verantwortung trägt dann der TÜV“ (im Original teilweise unterstrichen). Vgl. ähnlich Marcotty 1996b.

⁸⁴ Noelle-Neumann im Interview bei Schöneberg 1994a, S. 45. Vgl. auch Lachmann/Schroiff 1998. Sie postulieren statt einer ISO-Zertifizierung ein umfassendes „Total Quality Management“ des Anbietersystems Marktforschung, welches *Entscheidungsrelevanz* zum eigentlichen Qualitätsmaßstab der Marktforschungstätigkeit wählt. Vgl. ähnlich Unholzer 1993, S. 38 und Schöneberg 1993.

⁸⁵ Vgl. aktuell Marcotty 2000a, S. 1-9 sowie 2000b, S. 1-10.

⁸⁶ Diese Ansicht wird speziell in Deutschland, und dort vor allem vom „Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.“ (ADM) und dem „Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V.“ (BVM) vertreten (vgl. z.B. ADM o.J. und Schöneberg 1993, S. 40). Im internationalen Kontext kann diesbezüglich z.B. auf die „European Society for Opinion and Market Research“ (ESOMAR) verwiesen werden (vgl. deren historische Entwicklung aufzeichnend Vangelder 1997a, 1997b und 1997c). Vgl. ferner kontrovers Marcotty 2000c und 2000d.

⁸⁷ So enthält z.B. der IHK/ESOMAR Internationale Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung diesbezüglich „eine möglichst knappe Darstellung der grundlegenden ethischen und geschäftlichen Prinzipien, nach denen sich die Praxis der Marketing- und Sozialforschung richtet. [Er] .. stellt konkrete Regeln für den Umgang mit der Allgemeinheit und der Geschäftswelt einschließlich Auftraggebern und anderen Angehörigen des Berufsstands auf“ (ESOMAR 1995, S. 20).

Sozialforschung aufgestellt. Entsprechend in einem Katalog zusammengestellte Qualitätskriterien können als „verbindliche“ Ziele verstanden werden, deren bestmögliches Erreichen in praxi „qualitativ“ hochwertige Forschungsergebnisse sicherstellen soll. Die genaue Art und Weise der Zielerreichung bleibt dabei aber dem einzelnen Marktforscher bzw. Institut überlassen, solange dies nur nach wissenschaftlichen Regeln abläuft. Diese Standards zur Qualitätssicherung erheben insgesamt den Anspruch, einen umfassenden Orientierungsrahmen für den gesamten Forschungsprozeß zu bieten. Dem muß aber entgegengehalten werden, daß die methodisch-technischen Aspekte des Forschungsprozesses - obwohl explizit bestritten - dabei nach wie vor überwiegen und eine echte Berücksichtigung etwa des (mehrstufigen) Kundenorientierungsproblems der Marktforschung nicht wirklich erfolgt. Wie zu Beginn dieses Abschnitts erläutert, ist damit jedoch die entscheidende Qualitätsfrage von Marktforschung verbunden (Outputqualität).⁸⁸

Obwohl eine derartige „**wissenschaftliche Qualitätspolitik**“ der Standesvereinigungen der Marktforschung im Grundsatz sicher richtig ist, birgt sie formal dennoch auch die **Gefahr**, daß beim Marketing (als Informationsnachfrager) vom Marktforscher (als Informationsanbieter) mitunter ein Bild des „von der unternehmerischen Realität abgehobenen Wissenschaftlers“ entstehen kann. Man könnte im Marketing fürchten, daß dieser „Marktforschungswissenschaftler“ einem in der Sache keine wirklich entscheidungsorientierten Informationen mehr liefert (geringe Outputqualität), da er viel zu sehr mit technischen und methodischen Aspekten beschäftigt zu sein scheint (hohe Inputqualität).⁸⁹ Einer solchen Entwicklung gilt es auf Marktforschungsseite natürlich ebenso entgegenzuwirken. Überspitzt formuliert: „Das Wort Forschung, gerade wenn es von einem Deutschen in den Mund genommen wird, signalisiert oder kommuniziert einfach weiße Kittel, endlose Zahlenkolonnen und Reagenzgläser. ... Die Marktforschung geht weiß gekleidet durch die Gänge des Unternehmens und klagt, warum bin ich so unbeliebt.“⁹⁰

Aus all diesen Qualitätsüberlegungen heraus sollte dem **Marktforscher** daher die **Rolle eines kooperativen Problemlösers** zukommen. Er zeichnet sich in diesem **idealtypischen Szenario** dann sowohl durch informationstechnologische Kenntnisse, analytische und kreative Fähigkeiten als auch durch psychologisches Einfühlungsvermögen gegenüber seinen Kunden aus dem Produktmarketing aus. Wenn ein realer Marktforschungsprozeß also durchgängig

⁸⁸ Vgl. Sommer/Unholzer/Wiegand 1998, Wiegand 1998, S. 28f., Noelle-Neumann 1998, S. 12, Haupt 1996, S. 64, Schöneberg 1994a und 1994b sowie o.V. 1998, 1997 und 1993, S. 40.

⁸⁹ Lachmann (1994, S. 34) nennt diesen „Marktforschungswissenschaftler“ anschaulich „Prof. Dr. χ^2 MDS“. Vgl. dazu auch Abschnitt C.5.2.3 sowie Kiock 1996, S. 36.

⁹⁰ Pauli im Interview bei Schöneberg 1994c, S. 28.

von hoher umfassender Qualität gekennzeichnet sein soll, setzt dies für die Marktforschung demnach die **Lösung aller folgenden (Teil-)Problematiken** voraus:

- Geeignete Verknüpfung von Marketingentscheidung und Marktforschungsaufgabe (**Definitionsproblematik**),
- Einsatz geeigneter leistungsfähiger Marktforschungsinstrumente und -methoden (**Methodenproblematik**),
- sachkundige Interpretation sich einstellender Marktforschungsergebnisse (**Konklusionsproblematik**) und
- adäquate Vermittlung der gewonnenen Einsichten (**Kommunikations- und Akzeptanzproblematik**).⁹¹

Bisher wurde implizit suggeriert, daß die Qualität von Marktforschungsinformationen und -services mehr oder weniger „nur“ von methodischem Know-how, inhaltlicher Entscheidungsorientierung und interaktiver Kommunikation der Beteiligten im Marktforschungsdreieck abhängig sei. Greift man speziell die objektive Qualitätskomponente heraus, so ist aber gerade festzustellen, daß **objektive Marktforschungsqualität auch ihren Preis besitzt**. Sie drückt sich zunächst bei **Marktforschungsinformationen**, die im Rahmen von Stichprobenuntersuchungen (als Schätzungen für die Grundgesamtheit) gewonnen werden, z.B. in der Sicherheit (Signifikanz) und in der Genauigkeit (Konfidenzintervall) des geschätzten Wertes aus.⁹² In der Regel verbessern sich diese Gütemaße, wenn der Stichprobenumfang wächst,⁹³ was wiederum zu einem nicht unerheblichen Anstieg der Untersuchungskosten führen kann. „Da jedoch nicht alle Informationsarten und diese auch nicht alle im [eigentlich] erforderlichen Umfang bzw. von gleich hoher Qualität angesichts limitierender Informationsbudgets beschafft werden können, muß sich die planende Instanz im Betrieb auf eine ... Auswahl ... beschränken. Dieser Fall ähnelt analytisch der aus der Investitionstheorie geläufigen Problemstellung der Kapitalbewirtschaftung, bei welcher der Gesamtnutzen eines Projektpakets bei vorgegebenem Budget und anderen Restriktionen ... optimiert werden soll.“⁹⁴

⁹¹ Vgl. Meffert 1992, S. 19f. Kotler/Bliemel (1999, S. 208-211) nennen alternativ sieben Merkmale, „die zu guter Marktforschung führen“: wissenschaftliche Methodik, Kreativität, Flexibilität im Forschungsansatz, Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen Daten und Modellen, gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (vgl. dazu die folgenden Ausführungen im Text), gesunde Skepsis gegenüber (vorschnellen) Verallgemeinerungen und Beachtung ethischer Fragen.

⁹² Weitere Qualitätskriterien von Marktforschungsinformationen sind beispielsweise Art, Gehalt, Vollständigkeit, Alter (Aktualität) u.a. (vgl. Niemeyer 1977, S. 192).

⁹³ Vgl. Hamman/Erichson 1994, S. 107-110 und Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 63-68.

⁹⁴ Hamman/Erichson 1994, S. 45.

Wie bei den Ausführungen zur korrektiven Orientierung des Anbietersystems Marktforschung am Endverbrauchermarkt aber bereits angeklungen, kann man grundsätzlich auch im Zusammenhang mit **Marktforschungsservices** von objektiver Qualität sprechen. Letztlich geht es hierbei darum, daß die beratenden und exekutiven⁹⁵ Tätigkeiten des Anbietersystems Marktforschung während des gesamten Marktforschungsprozesses möglichst immer vollständig (d.h. z.B. keine a priori vereinbarten Spezialauswertungen auslassen), aktuell (d.h. z.B. den neuesten methodischen Vorgehensweisen entsprechend) und vor allem wahr bzw. valide sind (d.h. z.B. keine auf unhaltbaren Hypothesen basierenden Handlungsempfehlungen geben). Entsprechend objektiv-qualitativ hochwertig arbeitende Marktforschungsinstitute werden dafür dann zumeist auch teurer sein als andere Institute; ebenso sind solch qualifizierte betriebliche Marktforscher wohl nur gegen ein höheres Gehalt zu bekommen.⁹⁶

Es ist also festzuhalten, daß sich in einem Industrieunternehmen Marktforschung bzw. Marktforschungsprojekte stets in einem **Spannungsfeld** zwischen **objektiver Qualität** und **Kosten-Nutzen-Verhältnis** bewegen (vgl. Abbildung 15), wobei die Nutzenkomponente mit dem subjektiven Qualitäts- bzw. Zufriedenheitsempfinden beispielsweise des Entscheiders gleichzusetzen ist.⁹⁷ Den nach wie vor hohen Umsätzen der Marktforschungsinstitute zum Trotz hat in den letzten Jahren ein in vielen Unternehmen bzw. Branchen generell auftretender Kostendruck auch vor der Marktforschung nicht halt gemacht: Vielfach werden an sich sinnvolle Marktforschungsprojekte „abgespeckt“ oder sogar ganz gestrichen.⁹⁸ Dabei mag es teilweise aus objektiver Sicht „durchaus vernünftig sein, statt maximale nur hinreichende Qualität der Forschungsergebnisse anzustreben, wenn Budgetrestriktionen oder rasche Verfügbarkeit der Ergebnisse dies erfordern. Entscheidend dabei ist, daß dem Auftraggeber ... das Spannungsfeld ... bewußt und die jeweilige Vorgehensweise zwischen ihm und dem die Untersuchung durchführenden ... [Institut] abgestimmt ist.“⁹⁹ Teilweise gibt es in der Praxis aber auch Fälle, in denen die vom Unternehmen betriebene Form der Kosteneinsparung bei Marktforschungsprojekten nicht mehr zu rechtfertigen ist.¹⁰⁰ Um diesbezüglich einen besseren Einblick in die

⁹⁵ Damit sind vor allem die Datenerhebung und unmittelbare -auswertung gemeint.

⁹⁶ Vgl. zu letzterem Aspekt insbesondere die Abschnitte C.5.2.1 bis C.5.2.4.

⁹⁷ Vgl. Wiegand 1998, S. 29, Sommer/Unholzer/Wiegand 1998, S. 1f., Noelle-Neumann 1998, S. 12f., Schöneberg 1994a und 1994b sowie Andreasen 1984, S. 40.

⁹⁸ Vgl. zum Kostendruck auf die Marktforschung in den Unternehmen Reinecke/Tomczak 1997 und 1994 sowie Grudowski 1996; vgl. dagegen teilweise etwas dubios Andreasen 1984. Vgl. zu den Umsätzen der Institutsmarktforschung national ADM 1999 und international ESOMAR 1996.

⁹⁹ Wiegand 1998, S. 29.

¹⁰⁰ Haupt (im Interview bei Schöneberg 1994b, S. 33) meint hierzu aus Institutsperspektive ziemlich ernüchternd: „Leider ist für so manchen Auftraggeber der Preis wichtiger als die Qualität der Ergebnisse! ... [Es ist] gelegentlich so, daß Nachdenken weder gewünscht noch honoriert wird. ... Differenzierte Leistung kriegen Sie [als Institut] nicht mehr entsprechend bezahlt, weil ... viele Auftraggeber nur noch die Antwort auf die

Einschätzung von Kosten-Nutzen-Verhältnissen von Marktforschungsleistungen auf Unternehmensseite (und dort speziell im Produktmarketing) zu erlangen, erscheint es - ausgehend vom Marktforschungskernprodukt *Information* - notwendig, eine genauere **theoretische Analyse** der Konzepte „Informationskosten“ und „Informationsnutzen“ vorzunehmen. Wie sich jedoch zeigen wird, sind bei einer etwas weiteren Begriffsauslegung damit implizit auch die entsprechenden „Kosten“ und der entsprechende „Nutzen“ von begleitenden Marktforschungsservices angesprochen.

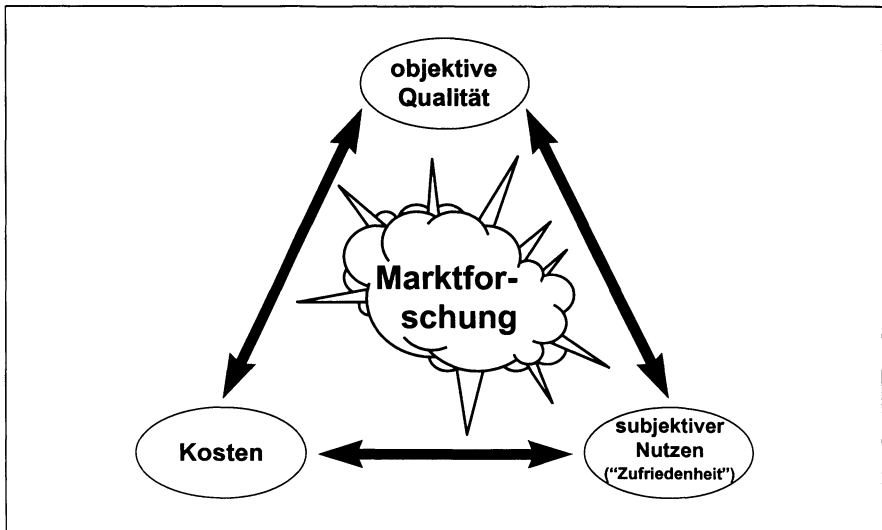


Abb. 15: Marktforschung im Spannungsfeld zwischen objektiver Qualität und Kosten-Nutzen-Verhältnis

Informationskosten können im Zusammenhang mit Marktforschungsleistungen relativ weit definiert werden als bewerteter Güterverzehr für die Planung, Gewinnung, Speicherung, Übermittlung, Verarbeitung und Umsetzung von Marktforschungsinformationen. Diese Definition bedeutet konkret, daß letztlich über den gesamten Marktforschungsprozeß hinweg (vgl. erneut Abbildung 11 auf S. 88) Informationskosten i.w.S. anfallen, also vom ersten Auftreten eines Marketingproblems (Stufe 1) bis hin zur Umsetzung der Ergebnisse einer Marktforschungsstudie (Stufe 10). Im Sinne einer genaueren Differenzierung dieser gesamten Informationskosten i.w.S. lassen sich dabei im Grunde unterscheiden:

Frage wissen wollen: 'Go' oder 'no go'? Alles andere ist ihnen ziemlich egal." Vgl. auch Reinecke/Tomczak 1994, S. 46f.

- **unmittelbare Kosten der Information selbst** (bzw. ihrer **Erzeugung**)
- **mittelbare Kosten der Informationsplanung und des Informationseinsatzes** (auf Seiten des Anbietersystems Marktforschung gleichbedeutend mit den **Kosten der begleitenden Marktforschungsservices**)

Es ist klar, daß in die (meist auf Institutsseite anfallenden) Kosten der eigentlichen Informationserzeugung „ursprüngliche“ Kostenarten wie Personal- und Materialkosten eingehen (im wesentlichen auf den Stufen 4 bis 7 in Abbildung 11): „Wenn diese Kostenarten [jedoch korrekt] erfaßt und einzelnen Informationen zugerechnet werden können, stehen einer Ermittlung [der Kosten der Informationserzeugung] ... keine prinzipiellen Hindernisse im Wege.“¹⁰¹ Anders jedoch bei einer Ermittlung der Kosten der Informationsplanung und des Informationseinsatzes (also im wesentlichen bei den erwähnten Marktforschungsservices des Anbietersystems Marktforschung auf den Stufen 1 bis 3 sowie 8 bis 10)¹⁰²: „Schwierigkeiten bereitet .. der Umstand, daß jede Informationserzeugung und -verarbeitung ihrerseits den Einsatz bestimmter Informationen erfordert (z.B. das Vorwissen des Informationsverarbeiters) ...“¹⁰³ Bei diesem „Gütereinsatz“ handelt es sich nämlich primär um kreative menschliche Denkleistungen, deren exakte „Kostenerfassung“ problematisch werden dürfte.

Aus **Unternehmenssicht** (Hersteller) ist eine Ermittlung *desjenigen* Teils der gesamten Informationskosten, der beim Marktforschungsinstitut (also **außerbetrieblich**) anfällt, noch am wenigsten schwierig, da man hierfür dem Institut ein in der Regel vorab vereinbartes Entgelt zahlt. „Werden externe Informationen [und Services] gegen Entgelt bezogen, ist eine Kostenerfassung wohl unproblematisch oder zumindest möglich, wengleich die Ermittlung der (Stück-)Kosten für einzelne Informationen [bzw. Services] in der Regel nicht so einfach sein dürfte, da fast immer Informations-‘Pakete’ und nicht einzelne Informationen erworben werden. Beispiele hierfür sind ... Marktuntersuchungen, empfangene Beratungen, ...“¹⁰⁴ Dagegen sind für das auftraggebende Unternehmen die **innerbetrieblich** anfallenden Kosten der Informationsplanung und des Informationseinsatzes wohl nur sehr schwer zuzuordnen bzw. zu kalkulieren.¹⁰⁵ Schließlich gilt, „daß auch fremdbezogene Informationen bei der Aufnahme [im

¹⁰¹ Wild 1973, S. 620. Vgl. im folgenden auch Niemeier 1977, S. 212ff., Rehberg 1973, S. 68ff. sowie Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 1993, Stichwort „Informationskosten“.

¹⁰² Diese Marktforschungsservices bzw. sekundären Tätigkeiten des Anbietersystems Marktforschung sollen hier im einzelnen nicht erneut aufgeführt werden. Sie ergeben sich aus den Ausführungen zum idealtypischen Modell des Marktforschungsprozesses in Abschnitt C.2.2 sowie zur idealtypischen Aufteilung der Marktforschungsaufgabe in Abschnitt C.6.

¹⁰³ Wild 1973, S. 621.

¹⁰⁴ Wild 1973, S. 619.

¹⁰⁵ Von einer Verfolgung ggf. innerbetrieblich anfallender Kosten der Informationserzeugung soll hier abgesehen werden (z.B. herstellereigene Spezialpanels o.ä.).

Unternehmen] bestimmte ... [Verarbeitungsvorgänge] erfordern, d.h. eine Mitwirkung des Empfängers und damit den Einsatz bereits vorhandener ... anderer Informationen voraussetzen ... „¹⁰⁶ Theoretisch bedeutet dies, daß der gesamte in einem Unternehmen in Zusammenhang mit einem konkreten Marktforschungsprojekt entstehende Arbeits- und Zeitaufwand, insbesondere seitens der betrieblichen Marktforschung, aber auch im Produktmarketing, monetär bewertet und auf die erhaltenen Informationen kostenrechnerisch korrekt umzulegen wäre.¹⁰⁷ Dies dürfte praktisch nur unter unverhältnismäßig großem Aufwand zu bewerkstelligen sein und wird daher de facto unterbleiben.

Ein exaktes unternehmensinternes Kostenrechnungssystem für Informationen i.e.S. hat zusätzlich noch mit einem anderen „Problem“ zu kämpfen: **Informationen können als immaterieller Rohstoff von Entscheidungen nicht verbraucht werden** (Services dagegen schon), sondern allenfalls veralten. Daraus ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten einer etwaigen Kostenträgerrechnung: Da dieselbe Information beliebig oft und theoretisch ohne Verlust an Informationsgehalt verwendbar ist, bestimmt sich ihr unternehmensinterner „Stückkostenpreis“ logischerweise durch die Häufigkeit ihrer Verwendung. Man kann bei vielfachem Einsatz ein und derselben Information dann von einer Kostendegression sprechen. Damit ist gleichzeitig ein in der Praxis wichtiges Prinzip zur **Wirtschaftlichkeitsverbesserung** in der Marktforschung angesprochen, nämlich vor der Durchführung kostenintensiver Primärforschung zunächst immer zu prüfen, ob eine anstehende Fragestellung nicht auch auf dem Wege der Sekundärforschung beantwortet werden kann.¹⁰⁸

Noch problematischer ist eine Analyse des **Nutzens von Marktforschungsinformationen und -services**. Ein solcher „Nutzen“ ist im Einzelfall in hohem Maße abhängig vom spezifischen Entscheider im Produktmarketing sowie von der konkreten Entscheidungssituation.¹⁰⁹ Wie in Abbildung 15 angegeben, kann daher der „subjektive“ Nutzen eines Entscheidungsträgers im Grunde mit dessen Zufriedenheit und damit mit dessen subjektivem Qualitätsverständnis gleichgesetzt werden. Zudem sind je nach Situation „der Zeitdruck der Entscheidung

¹⁰⁶ Wild 1973, S. 619.

¹⁰⁷ Vgl. zu einer Informationskostenrechnung Christ 1979, S. 87ff.

¹⁰⁸ Vgl. Wild 1973, S. 621, Kappler/Trost 1977, S. 63ff. und Grudowski 1996, S. 6-8.

¹⁰⁹ „Durch ihre Zielsetzungen, ihr Vorwissen, den Grad der Problemerkennung, ihre Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung [und Serviceaufnahme] und durch ihre psychische und physische Prädisposition für Informationen bestimmen [die Entscheidungsträger] .. nachhaltig, ob ... [bestimmte Marktforschungsleistungen] in Entscheidungsprozessen eingesetzt werden und einen Nutzenbeitrag leisten oder nicht“ (Niemeyer 1977, S. 194). Vgl. auch Abschnitt B.3.2 der vorliegenden Arbeit.

und die vorhandenen zeitlichen Möglichkeiten zur Informationsverwendung unterschiedlich. Der Informationsnutzen hängt deshalb [auch] von der *Dringlichkeit* der Entscheidung ab.“¹¹⁰

Grundsätzlich kann zwischen monetär **quantifizierbaren** und **nicht quantifizierbaren Nutzenkomponenten** von Marktforschungsleistungen unterschieden werden. „Ein Beispiel für .. monetär quantifizierbaren Nutzen ist die Einsparung von Zeit und Geld, die sich etwa für einen Betrieb daraus ergibt, daß Mitarbeiter Informationen aufgrund der Leistung einer Informationseinrichtung gezielter, schneller, einfacher und kostengünstiger erhalten als ohne die Leistung der Informationseinrichtung.“¹¹¹ Eine solche Informations- bzw. Serviceeinrichtung stellt z.B. eine betriebliche Marktforschungsabteilung dar. „Ein Beispiel für ... [nicht direkt monetär quantifizierbaren] Nutzen ist darin zu sehen, daß durch Informationsdienstleistungen die Qualität der Arbeit von Mitarbeitern erhöht werden kann. ... [Dieser Nutzen ist] häufig nicht eindeutig quantifizierbar, da schlecht zu errechnen ist, wie groß der Anteil der Information ... am endgültigen Unternehmenserfolg ist“¹¹² (Lernerfolg, Motivationswirkung etc.).

Eine korrekte Nutzenbestimmung von Marktforschung wird zudem dadurch erschwert, daß speziell **Marktforschungsinformationen mehrfache Verwendung finden können**.¹¹³ Ein „ultimatives“ Nutzenurteil für eine konkrete Information wird daher nicht leicht zu fällen sein, da sich in Zukunft weitere Einsatzfälle der betreffenden Information ergeben könnten. Es müßte also theoretisch eine Art „diskontierten Informationsnutzen“ geben. Auch besteht beim Informationsnutzen ein **Zurechnungsproblem** dergestalt, „daß eine Verbesserung des Ergebnisses bei einer Entscheidung nicht isoliert einer bestimmten Information zugeordnet werden kann ...“¹¹⁴ Ganz offensichtlich muß zwischen dem **unmittelbaren Ergebnis** (Vorlegen von Informationen) und der **mittelbaren Wirkung** (informationsbedingte Gewinne) **der Dienstleistung Marktforschung** differenziert werden. Letzteres kann sich an unterschiedlichen Stellen im Wertschöpfungsprozeß eines Unternehmens bemerkbar machen, „wobei jedoch immer mit Zeitverzögerungen und Interdependenzen zu rechnen ist.“¹¹⁵ Das Ergebnis von Marktfor-

¹¹⁰ Niemeyer 1977, S. 195. Vgl. Rehberg 1973, S. 132, Koreimann 1976, S. 56-60 und Christ 1979, S. 176ff.

¹¹¹ Grudowski 1996, S. 9. Vgl. ebenso Niemeyer 1977, S. 189ff. und Rehberg 1973, S. 132ff. Letzterer schreibt „Informationswert“, meint aber de facto „Informationsbruttowert“ (eben „Informationsnutzen“).

¹¹² Grudowski 1996, S. 9.

¹¹³ Im Grunde gilt dies auch für bestimmte Marktforschungsservices (z.B. Schulung über Panelkennzahlen).

¹¹⁴ Niemeyer 1977, S. 197. Vgl. ebenda, S. 196-199 sowie Koreimann 1976, S. 59. Mit einer ähnlichen - und bis heute nicht wirklich gelösten - Problematik ist die Werbewirkungsforschung konfrontiert (vgl. dazu Schroiff 1999a, S. 16ff.).

¹¹⁵ Palupski 1998, S. 58.

schung ist somit von immateriellem Charakter; Ergebnis *und* Wirkung von Marktforschung sind grundsätzlich schwer zu fassen, geschweige denn präzise zu bewerten.¹¹⁶

Faßt man die Ausführungen zu Informationskosten und Informationsnutzen zusammen (unter jeweils implizitem Einschluß von Marktforschungsservicekosten bzw. -nutzen), ist unmittelbar der „**Informationswert**“ angesprochen. Da er stets aus dem Kontext und Zweck einer konkreten Entscheidung heraus abgeleitet wird, kann er „theoretisch aus der Differenz zwischen dem Erfolg einer Handlungsentscheidung nach der Beschaffung zusätzlicher Information und dem Erfolg der Entscheidung [ohne zusätzliche Informationsbeschaffung] ... abzüglich der .. Informationskosten“¹¹⁷ berechnet werden. Mit anderen Worten: Vom gesamten Nutzen (Bruttowert) einer Marktforschungsleistung, der zwangsläufig monetär bewertet vorliegen muß, werden die gesamten Informationskosten i.w.S. abgezogen; ergibt sich dann ein positiver Informationswert (Nettowert), lohnt die Marktforschungs- bzw. Informationsaktivität, ansonsten nicht. Grundgedanke ist demnach die Frage, ob und inwieweit sich eine Managemententscheidung „verbessern“ läßt, wenn zusätzliche Marktforschungsinformationen eingeholt werden.¹¹⁸ In der einschlägigen Literatur liegen diesbezüglich einige theoretische Modellansätze zur Bestimmung eines „Informationsoptimums“ vor, auf die hier jedoch nicht im Detail eingegangen werden soll.¹¹⁹

Aufgrund der erörterten Probleme bei der Erfassung von Kosten und Nutzen von Marktforschungsinformationen und -services ist eine **theoretisch-exakte Bestimmung des Informa-**

¹¹⁶ Hier führen letztlich dienstleistungsspezifische Besonderheiten (wie Immaterialität/Intangibilität und Integration des externen Faktors) dazu, daß spezifische Qualitätsdimensionen relevant werden (Potential-, Prozeß- und Ergebnisdimension). Damit ist wiederum die Unterscheidung des Anteils einer konkreten Marktforschungsleistung an Such-, Erfahrungs- und Glaubens- bzw. Vertrauenseigenschaften verbunden (vgl. Stauss/Hentschel 1991, S. 238-240 und S. 243, Meyer/Mattmüller 1987, Stauss 1994 sowie den Sammelband von Stauss 1991).

¹¹⁷ Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 1993, Stichwort „Informationswert“. Vgl. auch Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 51ff., Zahn 1987b, S. 874f. sowie Teichmann 1973 und 1975.

¹¹⁸ Damit sind in der Terminologie der (normativen) Entscheidungstheorie Informationen über die Umwelt (d.h. über Märkte, Konsumenten etc.) gemeint. Vgl. auch die Abschnitte B.3.1 und C.3.1.

¹¹⁹ Hier ist vor allem das „*marginalanalytische Modell*“ zu nennen, wonach das Informationsoptimum dann erreicht ist, „wenn Grenzkosten und Grenznutzen einer Information gleich sind“ (Zahn 1987b, S. 863); selbstredend jedoch, daß bei nicht möglicher exakter Ermittelbarkeit von Informationskosten und -nutzen erst recht keine Marginalgrößen hiervon abgeleitet werden können (vgl. auch Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 47f., Picot/Reichwald 1991, S. 259, Kappler/Trost 1977, S. 61ff. und Rehberg 1973, S. 45-48).

Daneben wird aus der Entscheidungstheorie häufig das „*Theorem von Bayes*“ angeführt: Ein Entscheidungsträger kennt die eintretenden Umweltzustände in einer Risikosituation nicht genau, sondern er besitzt nur eine Verteilung über deren Eintrittswahrscheinlichkeiten, die er durch weiteren Informationsbezug „verbessern“ kann. Das Bayes'sche-Theorem ist nun ein Verfahren, „welches neue, zusätzliche Informationen über Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände in dem Entscheidungsproblem berücksichtigt und damit den Zusammenhang zwischen Informationsbezug und Wahrscheinlichkeitsverteilung analysiert“ (Manz/Dahmen/Hoffmann 1993, S. 48f.; vgl. ferner ebenda, S. 48-51, Green/Tull 1982, S. 33-53, Kappler/Trost 1977, S. 66ff. und Niemeyer 1977, S. 200-202).

tionswerts von Marktforschungsleistungen **im Unternehmensalltag unvorstellbar**. Eine solche Informationswertbestimmung müßte außerdem den Zweck haben, die eigentliche Informationsbeschaffung vorzubereiten und dieser daher zeitlich vorausgehen. Andererseits setzt aber eine „Bewertung von Informationen .. voraus, daß die zu beschaffenden Informationen vor dem Zeitpunkt der Beschaffung bereits bekannt sind. Wenn jedoch die Information vorliegt, dann hat der Informationsbeschaffer die Information bereits akquiriert. Dieser Sachverhalt wird als **Informationsparadoxon** bezeichnet. Die Wertbestimmung für eine Information kann also erst ex post erfolgen, während bei einer Informationsbeschaffung die Information über den Wert einer Information ex ante vorliegen muß ...“¹²⁰ (Problem der unsicheren Nutzenerwartungen).

In der Praxis wird ein Produkt- bzw. Marketing-Manager bei einer konkreten Entscheidung daher abzuwägen haben, ab wann ein (subjektiv) **zufriedenstellendes Informationsniveau** durch Marktforschung erreicht worden ist und keine weiteren Marktforschungsaktivitäten mehr in dieser Angelegenheit unternommen werden sollten. Natürlich spielen dabei viele der oben angesprochenen Aspekte zu Kosten und Nutzen von Marktforschungsinformationen und -services implizit eine wichtige Rolle. Jedoch läuft beim jeweiligen Produkt- bzw. Marketing-Manager bei derartigen Überlegungen nicht der erwähnte exakte (theoretische) Prozeß der Informationswertbestimmung ab, sondern statt dessen kommt es eher zu einer **heuristischen Einschätzung des** subjektiv empfundenen **Kosten-Nutzen-Verhältnisses** etwaiger, durchführbarer Marktforschungsstudien. Letzteres kann daher als implizite Wirtschaftlichkeitsanalyse von Marktforschungsleistungen und somit als **vereinfachte Informationswertbestimmung** angesehen werden.¹²¹

4.2 Empirische Fremd- und Eigenbeurteilung des Informations- und Serviceangebots des Anbietersystems Marktforschung durch Produktmarketing und betriebliche Marktforschung

Basierend auf den Erkenntnissen der eigenen empirischen Untersuchung soll im folgenden ein Überblick über **reale Zufriedenheitsurteile** sowohl von Marktforschungsleistungen *nachfragenden* Mitarbeitern **im Produktmarketing** (Fremdbeurteilung) als auch von unternehmensseitig Marktforschungsleistungen *anbietenden* Mitarbeitern **in der betrieblichen Marktforschung** (Eigenbeurteilung) **im Hinblick auf die jeweiligen Informations- und Serviceange-**

¹²⁰ Picot/Reichwald 1991, S. 260.

¹²¹ Vgl. Grudowski 1996, S. 9f. und o.V. 1987a, S. 874.

bote der Marktforschung gegeben werden.¹²² Die Unterscheidung nach Fremd- und Eigenbeurteilung des jeweiligen Informations- und Serviceangebots der Marktforschung ermöglichte dabei in *denjenigen* Unternehmen, in denen Gesprächspartner aus beiden Gruppen (Produktmarketing *und* betriebliche Marktforschung) zur Verfügung standen, eine unmittelbare **Offenlegung** und ggf. auch bereits eine erste **Interpretation etwaiger Zufriedenheitsdivergenzen** zwischen den beiden Befragtengruppen dort.

Die **Beurteilung des Leistungsangebots** der Marktforschung im Rahmen der eigenen **empirischen Untersuchung** zeigt insgesamt ein sehr deutliches „**Zufriedenheitsgefälle**“ über die einzelnen Unternehmen hinweg und teilweise auch zwischen den beiden Befragtengruppen dort (Produktmarketing und betriebliche Marktforschung). In einigen Unternehmen beurteilten beide Gesprächspartner, Produkt- bzw. Marketing-Manager *und* betriebliche Marktforscher, die Leistungsangebote des Anbietersystems Marktforschung als sehr gut und geeignet, die jeweiligen Informations- und Servicebedarfe im Produktmarketing zu befriedigen. Andererseits gibt es auch Unternehmen, in denen die Nachfrager aus dem Produktmarketing explizit mit den Informationsangeboten der Marktforschung überhaupt nicht zufrieden sind. Die gelieferten Marktinformationen „paßten“ einfach nicht zum Marketingproblem, seien in der Sache zu wenig entscheidungsorientiert und/oder formal oftmals nicht in adäquater Weise aufbereitet bzw. verdichtet, so daß eine sinnvolle Nutzung im Managementprozeß häufig unterbleibe. Die im Produktmarketing aufgetretenen Informationsbedarfe werden dann nur ungenügend befriedigt. Interessant ist wiederum, daß die betrieblichen Marktforscher - unabhängig davon, wie gut sie ihren Job nach Meinung ihrer internen Kunden aus dem Produktmarketing auch erledigen mögen - in fast allen Fällen mit ihrer Performance zufrieden sind. Am ehesten noch zeigen sich unter ihnen diejenigen selbstkritisch, die nach Meinung ihrer internen Kunden eigentlich sehr gute Arbeit leisten.

Wie im letzten Abschnitt bereits konzeptionell ausgeführt, wäre es jedoch **zu vordergründig**, die vor allem von einigen Marketingverantwortlichen geäußerte Unzufriedenheit lediglich in einer **faktischen Diskrepanz** zwischen dem jeweiligen **Informationsbedarf** und **Informationsangebot** im Unternehmen begründet zu sehen. Vielmehr scheinen es - wie auch die empirischen Erkenntnisse der eigenen Untersuchung belegen - die teilweise mangelhaften bzw. gar nicht vorhandenen Marktforschungsservices insbesondere der betrieblichen Marktforschung zu sein, die in der Folge dann auch für die erwähnte Informationsdiskrepanz und damit letztlich für die Unzufriedenheit des Produktmarketings mit der gesamten Marktforschungsleistung verantwortlich sind. Auf Nachfragen wurden nämlich seitens der befragten unzufriedenen Produkt- und Marketing-Manager entsprechende **Service-mängel** der betrieblichen Markt-

¹²² Vgl. zu Zielsetzung und methodischem Design der Untersuchung Abschnitt A.3.

forschung primär im Hinblick auf **Beratungsleistungen** konstatiert, die eigentlich über nahezu den gesamten Marktforschungsprozeß hinweg gewünscht werden (d.h. von der Hilfestellung bei der Formulierung des Marketingproblems [Stufe 1] bis hin zur inhaltlichen Beratung bei der Umsetzung der Ergebnisse einer Studie [Stufe 10]). Ferner äußerte sich bei diesen Marketingverantwortlichen solche Serviceunzufriedenheit aber auch im Zusammenhang mit den jeweiligen **Distributionsmodalitäten** von Marktforschungsinformationen (z.B. bezüglich der gewählten Distributionskanäle, Datenmedien, Transfermodi, Präsentationsformen u.ä.).

Die Art und Weise, wie Marktforschung insgesamt in einem Unternehmen betrieben wird, und welches Selbstverständnis ihr dabei zukommt, weichen bei den befragten Unternehmen - wie bereits angedeutet - teilweise erheblich voneinander ab. Dies soll **exemplarisch** am unternehmensinternen **Ablauf eines Marktforschungsprozesses** (vgl. idealtypisch erneut Abbildung 11 auf S. 88) für eine konkrete ad hoc Studie verdeutlicht werden. **Bei einigen** der befragten **Unternehmen** kommt der tatsächliche Ablauf dem idealtypischen sehr nahe. Dort sind Produkt- bzw. Marketing-Manager sowie betriebliche Marktforscher zu Beginn des Prozesses (Stufen 1 und 2 in Abbildung 11) im wesentlichen gemeinsam aktiv, ein aufgetretenes Marketingproblem zu präzisieren, um daraus den relevanten Informationsbedarf abzuleiten bzw. möglichst exakt zu definieren (hier bietet die betriebliche Marktforschung also entsprechenden Service). Das Marketing ist dabei meist im Rahmen eines „**Research Requests**“ aufgefördert, neben dem Marketinghintergrund (z.B. Hintergrundinformationen über den Markt, geplante Aktivitäten wie Launch, Relaunch, ...) und konkreten Wissensdefiziten (Einzelfragestellungen, die durch die Studie beantwortet werden sollen) auch bereits Hypothesen über mögliche Ergebnisse und Handlungskonsequenzen für die einzelnen Hypothesen zu formulieren.

Die entsprechenden betrieblichen Marktforscher stehen hierbei in intensivem Kontakt mit den Produktmanagern und werden aufgrund ihrer meist großen Sachkenntnis (Erfahrung) durchaus auch inhaltlich beratend tätig (Serviceleistung). Durch dieses Prozedere ist gesichert, daß die betriebliche Marktforschung, die in der Folge auf Basis des Research Requests ein Untersuchungsdesign erstellt (Stufen 3 bis 5), die **entscheidungsorientierte Sichtweise** des Produktmanagements übernimmt und im gesamten Forschungsprozeß anwendet (letztlich bis hin zu Stufe 10). Nach Aussage vieler befragter Marktforschungs- und Marketingmitarbeiter der betreffenden Unternehmen erhöht eine solche Vorgehensweise nachhaltig die Fähigkeit der betrieblichen Marktforschung, die von den Informationsnachfragern im Produktmarketing geäußerten Informationsbedarfe mit dem eigenen Informationsangebot auch wirklich in Einklang zu bringen. Eine insgesamt **hohe Zufriedenheit** (mit dem Informations- und dem Serviceangebot der Marktforschung) **seitens des Produktmarketings** ist in der Regel die Folge.

Auch zeigte sich bei vielen *derartiger* Unternehmen, daß hier das Produktmarketing explizit eine objektive Rolle und eigenständige Meinung der betrieblichen Marktforschung schätzt und insofern auch die im letzten Abschnitt bereits konzeptionell begründete **zusätzliche korrektive Orientierung des Anbietersystems Marktforschung am Endverbrauchermarkt** im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele **begrüßt**.

Bei anderen Unternehmen ist der Ablauf eines Forschungsprojekts offensichtlich nicht in dieser Art und Weise üblich. Marketing und Marktforschung arbeiten dort bei einem auftretenden Marketingproblem relativ isoliert nebeneinander, pflegen keinen allzu intensiven sowie systematischen Austausch und wissen folglich auch nicht so recht, was sie mit der Arbeit des anderen eigentlich „anfangen“ sollen. Dieses Phänomen führt dann **auf Seiten des Produktmarketings** meist zu **großer Unzufriedenheit mit dem verfügbaren Informations- und Serviceangebot** der Marktforschung.

Insgesamt muß nach dieser empirischen sowie zuvor bereits konzeptionellen Diskussion über informations- und servicebezogene Qualitäts- und Zufriedenheitsbeurteilungen von Marktforschung folgendes konstatiert werden: Es sind wohl erst jene begleitenden Services der Marktforschung, die - natürlich in Verbindung mit dem Kernprodukt Information - den eigentlichen **Wertschöpfungsbeitrag der Marktforschung** begründen. Letztlich machen die Unterschiede im Serviceprogramm vor allem der betrieblichen Marktforschungsabteilungen maßgeblich die Gestaltungsgüte der gesamten Marktforschungsaufgabe bei den Unternehmen aus. Diese **Serviceunterschiede** entscheiden im einzelnen darüber, ob die betriebliche Marktforschung wirklich einen Mangel an unternehmerischem Denken und Handeln aufweist, tatsächlich zum bloßen Einkäufer von Marktforschung im Unternehmen degeneriert und nicht zuletzt auch darüber, ob Marktforscher generell bei einem Unternehmen eher als Zulieferer statt als integraler Teil des Marketings angesehen werden.¹²³

Damit lassen sich vor allem im Hinblick auf die im weiteren Verlauf der Arbeit zu erarbeitenden grundlegenden Gestaltungsempfehlungen für ein Marketingkonzept für die Marktforschung bereits grob einige **Anhaltspunkte** bzw. **Bedingungen für eine dauerhaft nutzbringende Zusammenarbeit** zwischen **Produktmarketing** und (betrieblicher) **Marktforschung** ableiten:

¹²³ Vgl. Pauli 1993. Vgl. ähnlich Schroiff 1994 und 1999b sowie Holmes/Reid 1995, S. 16.

- Zum ersten scheint eine **verstärkte Serviceorientierung** vor allem der betrieblichen Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing (z.B. durch adäquate Beratung des Produktmanagements in methodischen wie in inhaltlichen Fragen) in erheblichem Maße die gemeinsame Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit der Akteure im Marktforschungsdreieck zu fördern.
- Auch hat wohl eine besonders **interaktive Zusammenarbeit** zwischen Produktmarketing und (betrieblicher) Marktforschung sowie eine geeignete **wechselseitige Einbindung** beider Bereiche sowohl ins Marketing-Management als auch in den Marktforschungsprozeß einen günstigen Einfluß auf die Performance und die Zufriedenheit der Beteiligten im Marktforschungsdreieck.¹²⁴
- Schließlich ist drittens eine **korrektive externe Orientierung des Anbietersystems Marktforschung am Endverbrauchermarkt** zusätzlich zur internen Kundenorientierung gegenüber dem Produktmarketing von hoher Bedeutung für die Erbringung von objektiv-qualitativ hochwertigen Marktforschungsleistungen.

Um diese Aspekte in der Folge weiter vertiefen zu können, bedarf es im nächsten Schritt einer **weiterreichenden Analyse**, welche die verschiedenen untersuchten betrieblichen Marktforschungsrealitäten in eine umfassende „**Typologie von Marktforschungskonstellationen**“ einzuordnen versucht.

¹²⁴ Vgl. ähnlich Zaltman 1997, S. 424.

5 Eine Typologie von Marktforschungskonstellationen - Empirische Befunde aus der Konsumgüterindustrie

5.1 Methodische Vorbemerkungen

Im folgenden werden die im Rahmen der empirischen Untersuchung bei jedem befragten Unternehmen insgesamt gewonnenen Eindrücke analysiert. Dabei wird der Versuch unternommen, die Realität der betrieblichen Marktforschung in den befragten Unternehmen in eine „**Typologie von Marktforschungskonstellationen**“ einzuordnen.¹²⁵

- Unter einer „**Marktforschungskonstellation**“ werden dabei die strukturelle Situation sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Informationsnachfragern aus dem Produktmarketing und den Informationsanbietern aus der internen betrieblichen *und/oder* der externen Institutsmarktforschung in einem Unternehmen verstanden.

Die hier gebildete Typologie von Marktforschungskonstellationen ist *nicht* das Ergebnis einer umfangreichen statistisch-multivariaten Datenanalyse (z.B. mittels Clusteranalyse oder Multi-dimensionaler Skalierung [MDS]). Dazu wären schon die formalen statistischen Prämissen (z.B. Verteilungsannahmen) nicht erfüllt; von der Datenerhebung her würden aufgrund der sehr offenen Gesprächsführung aber auch die inhaltlichen Voraussetzungen fehlen. Diese Typologie wurde statt dessen durch eine **heuristisch-interpretative Einstufung der befragten Unternehmen** abgeleitet. Dies bedeutet konkret, daß sie *grundsätzlich auf Basis der empirisch gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse* entwickelt wurde, dies *jedoch nicht ausschließlich*, sondern vielmehr **im Sinne einer den Grundgedanken aller bisherigen theoretisch-konzeptionellen Überlegungen wie auch empirischen Einsichten** konsequent **umsetzenden Interpretation**. Somit kann diese Typologie von Marktforschungskonstellationen als „empirisch-theoretisch“ bezeichnet werden. Zusätzlich wurden sowohl vor als auch nach Durchführung der explorativen Gespräche einige Expertengespräche mit Verantwortlichen von Marktforschungsinstituten geführt, die zu den befragten Unternehmen bzw. deren Marktforschungsabteilungen zum Teil langjährige Kundenbeziehungen pflegen und insofern einen sehr breiten Erfahrungshintergrund aufweisen.¹²⁶

¹²⁵ Vgl. auch Roleff/Wimmer 1999a und 1999b sowie Marcotty 1999.

¹²⁶ Vgl. Anhang A1.

Davon abgesehen sind zentrale Grundlage für die Positionierung eines Unternehmens bzw. seiner Marktforschungsabteilung in dieser Typologie sowohl die mit den Betriebsmarktforschern selbst als auch die mit den Marketingmitarbeitern durchgeführten Interviews. Insbesondere durch diesen **dyadischen Ansatz**¹²⁷ ergeben sich zum Teil sehr aufschlußreiche Einsichten in die jeweilige Unternehmensrealität.¹²⁸ Unternehmen, in denen Gespräche nur mit Betriebsmarktforschern zustande kamen, konnten dennoch mit einbezogen werden. Die auf dieser Grundlage vorgenommene interpretative Einstufung der Unternehmen stellt letztlich auf **zwei wesentliche Faktoren** ab, nach denen sich die jeweilige „Marktforschungskonstellation“ grundsätzlich unterscheidet:

- die Kompetenz der betrieblichen Marktforschung in der Marktforschungsmethodik sowie
- die Art und Stärke der Einbindung der betrieblichen Marktforschung in den Marketingprozeß.

Im Laufe der Untersuchung respektive der Auswertung verfestigte sich der Eindruck, daß einige Marktforschungsabteilungen ihre Aufgabe mehr in einer fachlich kompetenten Unterstützung ihrer internen Kunden sehen als andere. Sie zeichnen sich dabei durch eine hohe **Kompetenz in der Marktforschungsmethodik** aus. Bei näherer Betrachtung war zusätzlich aber auch ein zweiter Faktor auszumachen: Einige betriebliche Marktforschungsabteilungen entwickeln eine sehr starke Aktivität in originären Fragen des Marketings. Man könnte dies „Marketing-Engagement“ nennen, würde damit aber nicht der Tatsache gerecht, daß außer informellen Komponenten (z.B. Eigenantrieb und proaktives Handeln der Betriebsmarktforscher, informelle Gespräche mit Mitarbeitern aus dem Produktmarketing) auch formelle Voraussetzungen erfüllt sein müssen. So benötigen betriebliche Marktforscher, wenn sie von sich aus aktiv tätig sein wollen, auch gewisse organisatorische Kompetenzen. Sie müssen in bestimmten Gremien vertreten und in institutionalisierte Gespräche mit dem Marketing-Management einbezogen sein. Es sollte sichergestellt sein, daß sie wichtige Informationen auch tatsächlich erhalten. Man kann diesen Faktor zusammenfassend als **Einbindung in den Marketingprozeß** bezeichnen.

¹²⁷ Vgl. Abschnitt A.3.

¹²⁸ Es wird grundsätzlich die betriebliche Marktforschungsabteilung in die Typologie eingeordnet, *nicht* dagegen einzelne betriebliche Marktforschungsmitarbeiter. Natürlich gibt es verschiedene Charaktere innerhalb einer solchen Abteilung, jedoch bekam man als Forscher in den jeweiligen Gesprächen (vor allem bei Gesprächsdyaden in einem Unternehmen) sehr schnell ein Gesamtbild von der allgemeinen „Marktforschungskonstellation“ im betreffenden Unternehmen vermittelt.

Mittels dieser beiden Faktoren läßt sich eine - nach Überzeugung des Autors die Realität gut beschreibende - **Typologie von Marktforschungskonstellationen** als ein zweidimensionaler Wahrnehmungsraum aufspannen, in dem grob vier verschiedene Typen von Betriebsmarktforschern mit jeweils unterschiedlichen Qualitäten (Autoritäten) ausgemacht werden können (vgl. Abbildung 16). Sie sollen stellvertretend für ganze betriebliche Marktforschungsabteilungen stehen, gewissermaßen als deren „Label“:

- Typ I: **Der „passive Zahlenverwalter“** (Zahlenautorität)
- Typ II: **Der „aktive Informationsrouter“** (Informationsautorität)
- Typ III: **Der „passive Methodenspezialist“** (Methodenautorität)
- Typ IV: **Der „aktive Marketingberater“** (Marketingautorität)

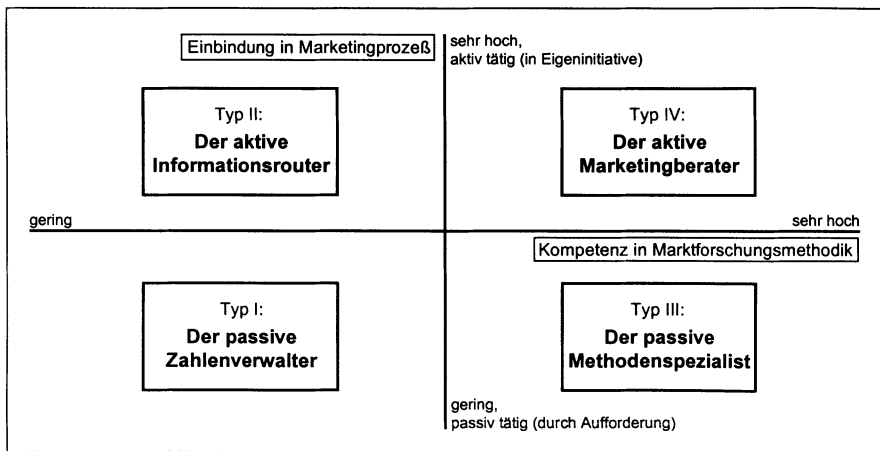


Abb. 16: Typologie von Marktforschungskonstellationen

5.2 Typische Marktforschungskonstellationen

Die Charakterisierung der Typen orientiert sich an **Schwerpunkten im Aufgabengebiet** und an der **übernommenen „Marketing-Rolle“** der jeweiligen betrieblichen Marktforschungsabteilung. Allgemein übliche Tätigkeiten und Aufgabengebiete der betrieblichen Marktforschung werden dagegen nicht mehr explizit angesprochen (z.B. Fragebogengestaltung, Briefing von Marktforschungsinstituten etc.). Zur Interpretation der Typen werden im folgenden die in den Befragungsleitfäden enthaltenen Problemfelder und -aspekte genutzt (vgl. erneut Anhang A2 und A3). In Abschnitt C.5.3 erfolgt danach eine kurze explikative Betrachtung

möglicher Kausalfaktoren für die Ausprägung der einzelnen betrieblichen Marktforschungstypen bzw. -konstellationen.

5.2.1 Typ I: Der „passive Zahlenverwalter“

Dieser Typ kann unmittelbar vom „Urvater“ der betrieblichen Marktforscher abgeleitet werden. Traditionell war es die Hauptaufgabe der betrieblichen Marktforschung, Daten sowohl per Sekundär- als auch per Primärforschung zu beschaffen und fortan lediglich zu „verwalten“. Als die modernen Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) noch nicht gegeben waren, griff man dabei sogar auf komplizierte Lochkartensysteme zurück, deren Handhabung eine „Kunst für sich“ darstellte. Häufiger als heute führte damals die betriebliche Marktforschung auch eigene Erhebungen ohne Einschaltung von Instituten durch.

Obwohl sich die Voraussetzungen für den hier charakterisierten „passiven Zahlenverwalter“ unter den Betriebsmarktforschern verbessert haben (ihm stehen heute beispielsweise leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien und standardisierte, relativ kostengünstige Marktforschungsangebote der Institute zur Verfügung), scheint das Selbstverständnis dieses betrieblichen Marktforschertyps noch unmittelbar vom skizzierten „Urvater“ zu stammen. Der „passive Zahlenverwalter“ unter den Betriebsmarktforschern ist zwar heute in der Lage, die vielen Daten und Marktinformationen ohne allzu großen Aufwand zu archivieren und bei Bedarf wiederaufzufinden. Er kann raffinierte Datenbankabfragen (d.h. nach mehreren Selektionskriterien) vornehmen und entwickelt geradezu eine Perfektion in der Pflege und Verwaltung seines „Zahlschatzes“. Aber genau das ist der Punkt: Es ist „sein“ Zahlschatz, den er quasi als „Marktforschungsbuchhalter“ zentral beherrscht und auf den die eigentlichen Informationsverwender im Marketing solcher Unternehmen meist keinen direkten Zugriff besitzen. So entsteht die paradoxe Situation, daß das Unternehmen als Ganzes zwar mitunter über ein ungeheures Daten- und Informationspotential verfügt, die eigentlichen Informationsverwender jedoch nach geeigneten Informationen und Marktkenntnissen für ihre jeweilige Problemstellung geradezu „lechzen“. Sie müssen danach jeweils beim „Datenbesitzer“ einzeln anfragen.

Der „passive Zahlenverwalter“ beschränkt sich also weitgehend darauf, dem Management lediglich auf Anfrage, d.h. ohne jegliche Form der Eigeninitiative, Marktinformationen zukommen zu lassen bzw. entsprechende Marktforschungsprojekte in Gang zu setzen. Dabei handelt es sich in der Regel um standardisierte, quantitative und vermeintlich wenig interpretationsbedürftige Marktdaten (z.B. Paneldaten, Werbedaten etc.). Der Umstand, daß in diesen Fällen die internen Informationsanbieter aus der betrieblichen Marktforschung und die internen In-

formationsnachfrager aus dem Produktmarketing kaum miteinander sprechen und sich nicht wirklich für die Arbeit des anderen interessieren, wird durch die Metapher einer „**Kommunikationsmauer**“ anschaulich beschrieben.¹²⁹ Da er in den Marketingprozeß nicht involviert und in aktuelle Projekte nicht näher eingeweiht ist, kann der betriebliche Marktforscher dieses Typs die wahren Informationsbedarfe seiner internen Kunden aus dem Produktmarketing nicht richtig verstehen. Somit tritt das Problem auf, daß die betriebliche Marktforschung dem Management häufig schlicht **ungeeignete, da im konkreten Entscheidungskontext nutzlose Marktdaten** liefert. Die Manager im Produktmarketing vermissen dann zu Recht, „daß [die Daten] ... deutlich in einen Entscheidungskontext plaziert sind, .. daß sie eine Form aufweisen, die es ihnen erleichtert, bessere Entscheidungen zu treffen, und .. daß sie leicht mit ihrem sonstigen Wissen verknüpft werden können.“¹³⁰ Entsprechende, diesem Umstand eventuell Abhilfe leistende begleitende Marktforschungsservices werden von jenen betrieblichen Marktforschern einfach nicht angeboten.

Diese Skizzierung einer betrieblichen Marktforschungsabteilung vom Typ der „passiven Zahlenverwalter“ findet in entsprechenden **Aussagen** der vom Autor befragten Marketingmitarbeiter einerseits sowie betrieblichen Marktforscher andererseits plastischen Beleg. So vermissen die befragten **Marketingmitarbeiter** in solchen Unternehmen, deren Betriebsmarktforscher dem geschilderten Typus anzugehören scheinen, eine stärkere, zumindest methodische Beratung¹³¹ durch ihre Marktforschungsabteilung. Seitens des Marketings ist „weniger rein passives Zahlentum wie bisher“ **gefragt**, „sondern mehr **Input aus der Marktforschung** für Marketingüberlegungen“. Die Marktforschung liefere **von sich aus zu wenig komprimierte Marktinformationen** zu den einzelnen Marken des Unternehmens (z.B. in Form eines „Brand Fact Book“). Die **Initiative** zu einer ad hoc Studie kommt bei dieser Marktforschungskonstellation offenbar regelmäßig **aus dem Marketingbereich**. Die betriebliche Marktforschung verlangt dann vom Marketing ein sehr detailliertes schriftliches Briefing, an dessen Erstellung man sich aber selbst möglichst nicht beteiligen will („Vorher nehmen wir keinen Bleistift in die Hand!“). Eine *solche* dem Marketing auferlegte „Bringschuld“ wird von diesem als zu starres „Korsett“ empfunden. Letztlich zeigt sich darin ein Musterbeispiel der erwähnten „Kommunikationsmauer“.

Wenn Informationen von der betrieblichen Marktforschung kommen, so enthalten diese nach Ansicht der befragten Marketingverantwortlichen zu viele **Redundanzen**; ein an sich wünschenswertes Querlesen und eine daraus folgende Filterung durch die betriebliche Marktfor-

¹²⁹ Vgl. Lachmann 1994, S. 32f.

¹³⁰ Barabba/Zaltman 1992, S. 17. Im Grunde handelt es sich dann also „nur“ um Daten bzw. Nachrichten.

¹³¹ Vgl. zur Unterscheidung zwischen methodischer und inhaltlicher Beratung die Typen III und IV.

schung erfolge nicht. Wird vom Betriebsmarktforscher doch ein **Management Summary** zu einer abgeschlossenen Studie verfaßt, dann geschehe dies weitgehend **ohne eigene Wertung und Handlungsempfehlung**; genau dies wünschen sich aber die Informationsverwender im Produktmarketing („Marktforscher sollen auch Position beziehen!“). Speziell auch in bezug auf die Neuproduktentwicklung, so die Marketingverantwortlichen in den entsprechenden Unternehmen, wird die betriebliche Marktforschung erst viel zu spät tätig; sie müsse hier deutlich früher einbezogen werden (z.B. in Form von Trendscouting, Zielgruppenforschung, Motivforschung etc.). Dies mag neben der geschilderten Passivität der Marktforscher allerdings auch an einer in solchen Unternehmen häufig fehlenden formalen Einbeziehung der betrieblichen Marktforschung in die entsprechenden Marketing-Managementprozesse liegen. Zudem wird vom Produktmarketing vermehrt der Vorwurf geäußert, in der betrieblichen Marktforschung ginge „**alles etwas lethargisch** zu“, es sei halt „**kein wirkliches Marketingdenken** in dieser Abteilung drin“.

Obwohl bei derartigen Äußerungen naturgemäß immer eine gewisse Anspruchsinflation mitzuschwingen dürfte („Die betriebliche Marktforschung muß [immer] noch mehr leisten!“), kann doch festgehalten werden, daß **bei Marketingmitarbeitern** dieser Unternehmen ein mittlerer bis hoher Grad an (resignativer?) **Unzufriedenheit mit der betrieblichen Marktforschung** besteht.¹³² Wie sonst sollte man eine Aussage interpretieren, die Zusammenarbeit zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung funktioniere soweit, „da man mittlerweile weiß, was man vom anderen erwarten kann ...“?!

Interessant ist nun, daß die betreffenden betrieblichen **Marktforscher selbst** ihre Performance alles andere als schlecht einschätzen. Natürlich, so ist zu hören, gebe es „immer noch Sachen, die besser zu machen sind“, aber insgesamt zeigt man sich **mit der eigenen Arbeit zufrieden**. Auch die internen Kunden, so nimmt man in der betrieblichen Marktforschung an, seien wohl zufrieden mit den gebotenen Marktforschungsleistungen bzw. -informationen. **Verbesserungspotentiale** sehen die betrieblichen Marktforscher noch am ehesten in der Weiterentwicklung von Informationssystemen und Prognosemodellen. Immerhin gibt man in einem der betreffenden Unternehmen zu, daß auch das **Reporting** und die **Dialogorientierung** gegenüber dem Produktmarketing noch „ausbaufähig“ (sic!) seien.

Kritische Töne sind von den „passiven Zahlenverwaltern“ unter den betrieblichen Marktforschern ansonsten fast nur über die Informationsnachfrager aus dem Produktmarketing, die keineswegs als „Kunden“ im modernen Sinne einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung verstanden werden, zu hören. Die Marketingmitarbeiter träten oftmals mit

noch reichlich unklaren Fragestellungen und Zielsetzungen für eine Marktforschungsstudie an die betriebliche Marktforschung heran, weswegen man von ihnen erst mal ein detailliertes schriftliches Briefing verlange (s.o.). Teilweise befürchten die „passiven Zahlenverwalter“ auch (vielleicht als **Folge mangelnder interner Kundenorientierung?**), „daß man vom Marketing vergessen bzw. durch marktforschungstreibende Werbeagenturen oder Institute in seiner Funktion ersetzt wird.“ Dies findet auch darin seinen Ausdruck, daß betriebliche Marktforschungsabteilungen dieses Typs in der Regel *jeglichen* direkten Kontakt von Marketingmitarbeitern mit Institutsmarktforschern zu unterbinden versuchen und als Übergriff auf den eigenen Kompetenzbereich empfinden.

Es versteht sich von selbst, daß **dieser Typus von betrieblicher Marktforschung** kaum Einfluß auf eine spätere Umsetzung von Studienergebnissen im Marketingprozeß hat. Eine **inhaltliche Beratungsleistung** gegenüber dem Marketing in Sachfragen kommt aufgrund der unterbleibenden Eigeninitiative und der mangelnden formalen Einbindung in den Marketingprozeß für die passiven Zahlenbuchhalter ebenso **wenig in Betracht** wie eine methodische Spezialisierung in unmittelbaren Fragen der Marktforschung respektive Studiendurchführung. Für letzteres seien schließlich die Marktforschungsinstitute zuständig.

Bei der Frage, ob die Marktforschungsaufgabe im Unternehmen anstelle von der eigenen Marktforschungsabteilung auch durch einen **Fremdbezug von Marktforschungsleistungen** von außen (z.B. vom Institut) erfüllt werden könnte, ergibt sich für diesen Typus das erwartete Bild: Die Betriebsmarktforscher lehnen dies strikt ab mit der Begründung, die Institutsmitarbeiter seien zu weit weg von der Materie und im übrigen zu wenig mit der jeweiligen spezifischen Marketingproblemstellung vertraut (sic!). Allenfalls im quantitativen Bereich (Panel) kann man sich eine partielle Übernahme von Leistungen durch Institute vorstellen (z.B. Datenbankadministration). Die befragten Mitarbeiter aus dem Marketingbereich hingegen stehen einem Fremdbezug von Marktforschungsleistungen in Ermangelung zufriedenstellender interner Angebote schon wesentlich offener gegenüber.

5.2.2 Typ II: Der „aktive Informationsrouter“

Gerade vor dem Hintergrund des soeben skizzierten Typs des „Marktforschungsbuchhalters“ hat die Diskussion über die Rolle und den Aufgabenbereich der betrieblichen Marktforschung in den letzten Jahren an Schärfe gewonnen. Man hat erkannt, daß die beschriebene starre Datensammlung und -verwaltung bzw. die Planung von Standardstudien sowie die bloße Über-

¹³² Vgl. Stauss/Neuhaus 1995a, S. 16ff. und S. 25ff.

gabe der dabei erzielten Ergebnisse an das Marketing als Aufgabe der betrieblichen Marktforschung nicht länger ausreichen.¹³³

In zunehmendem Maße haben sich daher andere Auffassungen bzw. Formen der betrieblichen Marktforschungstätigkeit herausgebildet. Eine davon wird durch die „**aktiven Informationsrouter**“ unter den Betriebsmarktforschern verkörpert. Diese sind aber eigentlich gar keine „richtigen“ Marktforscher. Vielmehr sind es Mitarbeiter, die - anders als die „passiven Zahlenverwalter“ - in erster Linie für die Marketing-Managementprozesse im Unternehmen wirklich **relevante Marktinformationen recherchieren** sowie diese in der Folge aktiv an die entsprechenden Verantwortlichen im Marketing **weiterleiten** bzw. in deren Marketingentscheidungen einbringen.¹³⁴

Die „aktiven Informationsrouter“ bedienen sich **verschiedener Quellen**: Außer regelmäßig bezogenen Studien (z.B. Paneldaten) und von ihnen in der Regel selbst vorgeschlagenen und teilweise auch konzipierten Marktforschungsstudien (z.B. diverse ad hoc Studien) bedienen sie sich auch einschlägiger Sekundärquellen (beispielsweise von der jeweiligen Zielgruppe stark genutzte Medien wie etwa Trendzeitschriften, Spezialmagazine o.ä. für Frauen, Jugendliche, Kinder, ...), aus denen sie mitunter wertvolle Hinweise und Informationen für ihre bzw. die Arbeit der Produkt- und Marketing-Manager erhalten.

Die Besonderheit dieser betrieblichen Marktforscher besteht also darin, daß sie im Rahmen ihrer Entscheidungskompetenzen **auch ohne Auftrag handeln**,¹³⁵ indem sie beispielsweise das Produktmarketing gezielt auf bestimmte Gegebenheiten (z.B. bezüglich des Wettbewerberverhaltens) oder auf sinnvolle, näher zu untersuchende Marketingfragestellungen hinweisen. Sie zeichnen sich bei ihren Aktivitäten stets dadurch aus, daß sie die unmittelbare (entscheidungsorientierte) **Verwendbarkeit etwaiger Marktinformationen** im Management **als Zielgröße** fest vor Augen haben. Im Grunde denken sie (fast) wie Marketingverantwortliche. Dieses Problemverständnis für Marketingfragen kann nur erreicht werden, weil die betreffenden **betrieblichen Marktforscher** zumeist selbst formell wie auch informell **stark in die Marketingprozesse eingebunden** sind. Es kommt dann eben nicht zur Errichtung einer „Kommunikationsmauer“, sondern zwischen Marketingmitarbeitern und betrieblichen Marktforschern findet ein reger Austausch statt. Unter den hier beschriebenen vier typischen Markt-

¹³³ Vgl. Roleff/Allgaier 1997, S. 69.

¹³⁴ Die beiden darin zum Ausdruck kommenden Funktionen (Suchen und Weiterleiten) spiegeln sich auch in der Etymologie des englischen Wortes „Routing“ wieder: Es bedeutet „the act of searching, or of turning out something“ bzw. als Verbum „to assemble, to gather ..., to mark as available, to send or forward“ (Oxford University Press 1994).

¹³⁵ Dies kann ein Marktforschungsinstitut in der Regel nicht.

forschungskonstellationen erscheint eine (temporäre) **Personalrotation** zwischen betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing am ehesten bei diesem Typ vorstellbar. Oftmals kommen Betriebsmarktforscher dieses Typs sogar aus dem Produktmarketing oder umgekehrt, so daß sich die geschilderte Affinität zwischen beiden Positionen von selbst erklärt.

Im Urteil der befragten **Marketingverantwortlichen** sind die „**aktiven Informationsrouter**“ mit ihren adäquaten und in der Regel stets kontext- bzw. entscheidungsbezogenen Marktinformationen dem Produktmarketing daher ein **hilfreicher Ratgeber in Marketingfragestellungen**. Dabei kommt es den befragten Produkt- bzw. Marketing-Managern vor allem auf **einfache Antworten** an. Die betrieblichen Marktforscher sollen auf der Basis ihrer detaillierten Kenntnis des Marktes die bei der Entscheidungsfindung einzuschlagende Richtung durchaus vorgeben bzw. empfehlen. Aber ein allzu differenziertes und extrem vorsichtiges Abwägen einzelner Ergebnisse sowie ein analytisches Hinterfragen der sich daraus ergebenden Entscheidungsalternativen erwartet das Marketing von der betrieblichen Marktforschung eher weniger. Auch müssen hier die betrieblichen Marktforscher nach Ansicht vieler Marketingverantwortlicher spezifische Marktforschungskenntnisse nicht unbedingt in größerem Umfang besitzen. Der **ideale betriebliche Marktforscher** dieses Typs sei ein „**Visionär mit einem gewissen Gespür für den Markt**“. Er soll sowohl solide Markt- als auch Marketingkenntnisse aufweisen, ein ausgemachter Marktforschungsspezialist muß er aber nicht sein.

Die **Marketingverantwortlichen** in Unternehmen, deren Marktforscher diesem Typ zuzuordnen sind, zeichnen sich ihren eigenen Angaben zufolge in ihrer **Informationsnachfrage** häufig durch eine extrem starke „**Zahlenlastigkeit**“, d.h. einen starken Bedarf an **quantitativen Forschungsergebnissen** aus (z.B. verschiedenartige Paneldaten [Verbraucher und Handel], Distributionsquoten, Werbetrackingdaten etc.). Zwar werden vereinzelt auch eher „weiche“ Marktinformationen über hauptsächlich qualitative Sachverhalte nachgefragt (wie etwa Trend- und Positionierungsstudien), jedoch scheint die erste Richtung eindeutig zu dominieren.

Freilich wird diese Art unternehmensinterner Informationsnachfrage manchmal auch durch ein in dieser Hinsicht noch sehr beschränktes Informationsangebot der betrieblichen Marktforschung provoziert. Zu Recht beklagt deshalb das Produktmarketing in einigen Fällen, daß die betriebliche Marktforschung in ihrem **Informationsangebot zu sehr vergangenheits-** sowie **nicht genug qualitativ orientiert** sei. Über Daten zum Status quo im Markt verfüge man ausreichend, jedoch wüßte man gerne „mehr Qualitatives über das, was noch kommt“. Offenbar präferiert das Marketing in diesen Unternehmen betriebliche Marktforscher, die sich in der Interpretation ihrer Rolle noch stärker vom Bild des betrieblichen Marktforschers als eines lediglich ex post Daten verwaltenden Marktforschungsbuchhalters unterscheiden, als dies der

vorgefundene Typus des „aktiven Informationsrouters“ ohnehin schon tut. Mit anderen Worten: Die Entwicklungsrichtung der betrieblichen Marktforschung stimmt in diesen Unternehmen, jedoch ist der angestrebte Ausprägungsgrad oft noch nicht erreicht.

Die befragten Betriebsmarktforscher dieses Typs geben an, daß in ihrem Unternehmen das Marketing keinerlei Marktforschungsaufgaben übernehme; diese würden voll und ganz durch die betrieblichen Marktforscher bzw. die eingeschalteten **Marktforschungsinstitute** erledigt. Letztere sind deshalb zum Teil **stark in die Marketingüberlegungen des Unternehmens eingeweiht**. Neben der operativen Durchführung übernehmen sie häufig auch noch die komplette Auswertung einer Studie bis hin zur Ableitung von Handlungsempfehlungen. Dies erscheint insofern als plausibel, als die betreffenden **betrieblichen Marktforscher** sich in Methodenfragen gewöhnlich auf das **Know-how der Marktforschungsinstitute** verlassen. Diese wiederum benötigen Hintergrundinformationen aus dem Unternehmen, um adäquate Untersuchungsdesigns für die jeweilige Fragestellung entwickeln zu können.

Den **kompletten Fremdbezug von Marktforschungsleistungen** von einem oder mehreren Instituten kann man sich jedoch **weder** bei den befragten Marketingverantwortlichen **noch** den betrieblichen Marktforschern dieser Unternehmen richtig **vorstellen**. Dies wird im wesentlichen aus zwei Gründen abgelehnt: Erstens seien die Anforderungen des Produktmarketings an die Marktforschung im betrieblichen Alltag überaus vielschichtig, so daß es nicht genüge, nur *ein* Institut zu beauftragen; das *eine* wirklich „universelle“ Institut gebe es nämlich nicht, das diesen Anforderungen völlig gerecht werde. Zweitens, so beide Befragtengruppen, sei mit einer völligen Aufgabe eigener Marktforschungsfunktionen immer der Nachteil verbunden, strategisch wichtiges Marktwissen nach draußen zu verlagern.

Der in der beschriebenen Marktforschungskonstellation vielleicht naheliegende **direkte Kontakt zwischen Institut und Marketing** (also ohne Einschaltung der betrieblichen Marktforschung) ist **seitens der betrieblichen Marktforschung nicht erwünscht**. Vordergründig fürchtet man eine gewisse Informationsasymmetrie im Unternehmen (niemand, weder das Marketing noch die Marktforschung, besäße dann noch einen Überblick über alle laufenden Marktforschungsprojekte). Hintergründig mag man sich aber auch um die eigene Existenz sorgen. Tatsächlich verfolgen Institute gerade bei Unternehmen mit diesem Typus betrieblicher Marktforschung gerne die Strategie einer (profitablen) Vorwärtsintegration, d.h. der weitreichenden Übernahme von Marktforschungsaufgaben.

Insgesamt ist festzuhalten, daß die **Leistungen der betrieblichen Marktforschung** bei den betreffenden Unternehmen sowohl seitens der Produkt- bzw. Marketing-Manager (bis auf die

beklagten Defizite im qualitativ-zukunftsorientierten Bereich) als auch von den betrieblichen Marktforschern selbst als **gut** eingestuft werden. Der Typus des „aktiven Informationsrouters“ entspricht *hier* durchaus dem grundsätzlichen Anforderungsprofil, wie es das Marketing formuliert; mehr wird von der betrieblichen Marktforschung in den entsprechenden Unternehmen in der Regel gar nicht erwartet.

5.2.3 Typ III: Der „passive Methodenspezialist“

Als Typ III hat sich mit dem „**passiven Methodenspezialisten**“ eine gänzlich andere Art betrieblicher Marktforscher etabliert. Die Vertreter dieses Typs können als „**echte**“ **Marktforscher** mit „Leib und Seele“ angesehen werden, die **in der Marktforschungsmethodik hochqualifiziert** sind. Im Extremfall gelten sie als die „Wissenschaftler“ unter den Betriebsmarktforschern, in der Regel geprägt durch ein erhabenes Standesbewußtsein. Einwandfreie Qualität und theoretische Brillanz der Forschung gelten als ihre Maximen; die unmittelbare Management- bzw. Entscheidungsorientierung der Forschungsergebnisse dagegen steht bei ihnen weniger im Vordergrund.¹³⁶

Als generell problematisch erscheint eine bei diesem Typus der Betriebsmarktforscher festzustellende **Passivität**. Sie interessieren sich zumeist nicht aus eigenem Antrieb für die Belange und Probleme des Marketings. Daher kommen sie gewöhnlich auch nicht von sich aus auf die Verantwortlichen im Produktmarketing zu, um ihre Marktkenntnisse einzubringen oder eine gezielte Studie bzw. Datenauswertung anzubieten. Vielmehr werden sie - ihrer ausgewiesenen Fachkenntnisse wegen - von den Marketingmitarbeitern bei konkret anfallenden Problem- bzw. Fragestellungen im Produktmarketing (z.B. für eine ad hoc Studie) eigens aktiviert. Ausdruck dafür, so die entsprechenden befragten **Marketingverantwortlichen**, sei auch, daß die **betriebliche Marktforschung in frühe Phasen einer Neuproduktentwicklung** in der Regel (noch) **nicht eingebunden** ist. Der Anstoß zu konkreten Marktforschungsstudien gehe immer vom Marketing aus, praktisch nie von der betrieblichen Marktforschung selbst. Dies wird von den Verantwortlichen im Marketing deutlich bemängelt.

Wenn sie dann zu einer Studie veranlaßt werden, bieten diese betrieblichen Marktforscher ihren „Kunden“ jedoch **methodisch saubere Studien** sowie **detaillierteste Ergebnisse**. Eventuell leiten sie daraus auch Interpretationen und erste Handlungsempfehlungen ab, sind dann aber im folgenden Entscheidungsprozeß - aufgrund mangelnder formaler Einbindung und/

¹³⁶ Vgl. dazu beispielsweise auch Pauli 1993 sowie Lachmann 1994.

oder nicht gegebener Eigeninitiative - **an der Umsetzung** in der Regel **nicht weiter beteiligt**.¹³⁷

Die besondere **Stärke** dieser Betriebsmarktforscher liegt für die betreffenden Unternehmen also eindeutig in der Sicherstellung **unabhängiger und objektiver Marktforschungsprojekte**. Auf der einen Seite stehen sie mit ihrer Person dafür ein, daß vom Produktmarketing Marktforschungsstudien nicht lediglich aus Alibi-Zwecken veranlaßt bzw. Marktforschungsergebnisse nicht zum persönlichen Vorteil mißbraucht und bewußt einseitig interpretiert werden.¹³⁸ Auf der anderen Seite lassen es Marktforscher dieses Typs nicht zu, daß Marktforschungsinstitute dem Unternehmen unnötige und für die jeweilige Fragestellung suboptimale Marktforschungsleistungen verkaufen. Sie übernehmen also eine Art fachlich neutrale **Gutachter- und Mittlerfunktion** zwischen Produktmarketing und Institutsmarktforschung.

Betriebliche Marktforscher vom Typ der „passiven Methodenspezialisten“ sind definitiv als **Fachpromotoren** zu bezeichnen, „die in bezug auf .. [eine] konkrete Entscheidung als Fachleute gelten und sich unabhängig von hierarchischer Position, Linien- oder Stabsfunktion durch objektbezogenes Fachwissen auszeichnen.“¹³⁹ Da sie im jeweiligen Unternehmen in der Regel aber nur in geringem Maße in den Marketingprozeß eingebunden sind, können sie ihre Promotorenschaft nur dann ausüben, wenn sie von den verantwortlichen Produkt- oder Marketing-Managern auch wirklich um Rat gebeten werden. Es ist zu vermuten, daß sie eine Art „**graue Eminenz**“ im Unternehmen darstellen, von der jeder weiß, daß er sich in Marktforschungsfragen prinzipiell an sie wenden sollte. Ob dies im Einzelfall immer geschieht, mag jedoch bezweifelt werden. Aufgrund der geringen Einbindung dieses Typs betrieblicher Marktforscher in den Marketingprozeß erscheint es nämlich plausibel anzunehmen, daß für einige Produktmanager die „Versuchung“ groß ist, Marktforschungsstudien unter Umgehung der betrieblichen Marktforschung in opportunistischer, primär auf den eigenen Vorteil bedachter Art und Weise extern durchführen zu lassen.

Die **Informationsbedarfe** des Produktmarketings in Unternehmen, deren Marktforschungsabteilung diesem Typ zuzuordnen ist, fallen **sehr vielfältig** aus. Die betriebliche Marktforschung reagiert darauf mit einem entsprechend **breit gefächerten Informationsangebot**: von um-

¹³⁷ Die Unterscheidung zwischen formaler und nicht formaler Einbindung in den Marketingprozeß ist hierbei durchaus von Bedeutung. Falls ein betrieblicher Marktforscher dieses Typs nicht an der weiteren Umsetzung beteiligt ist, kann es sein, daß dies nur an einer fehlenden formalen Einbindung, nicht dagegen an ausbleibendem eigenen Antrieb liegt. In diesem Fall bleibt einem solchen betrieblichen Marktforscher lediglich die Möglichkeit, auf informellem Wege über eine plausible und logische Argumentationsweise an höherer Stelle im Unternehmen (z.B. Vorstand, Ressortleitung) Überzeugungsarbeit zu leisten.

¹³⁸ Vgl. Lachmann 1994, S. 39.

¹³⁹ Backhaus 1997, S. 66. Vgl. auch Witte 1973.

fangreichen qualitativen und experimentellen Untersuchungen in der Pre-Launch-Phase (wie zum Beispiel Gruppendiskussionen zur Konzeptakzeptanz, verschiedene Testmarktverfahren etc.) bis hin zum Tracking und Monitoring während der Launch-Phase und auch danach (beispielsweise mittels Paneldaten).¹⁴⁰ Im Grunde wird je nach Produkt- und Branchenbeschaffenheit die gesamte Palette an Marktforschungsmethoden geboten. Es fällt ferner auf, daß sowohl die Marketingverantwortlichen als auch die betrieblichen Marktforscher in diesen Unternehmen - im Unterschied zu Unternehmen, deren Marktforscher dem „aktiven Informationsrouter“-Typ angehören - angeben, gerade in den letzten Jahren **vermehrt qualitative Forschung** betrieben zu haben.

Prinzipiell sind die **Informationsverwender** aus dem Produktmarketing solcher Unternehmen mit den Informationen und Serviceleistungen der Informationsanbieter aus der betrieblichen Marktforschung **zufrieden**. Dies bezieht sich zumindest auf alle diejenigen Marktforschungsinformationen und -services, die vom Produktmarketing konkret nachgefragt werden. Jedoch wird immer wieder gefordert, die betriebliche Marktforschung müsse wesentlich mehr von sich aus tätig werden. Allerdings äußern viele Marketingmitarbeiter zugleich auch Verständnis für die **betriebliche Marktforschung**, da diese aufgrund häufig bestehender **personeller Engpässe** realistischerweise wohl nicht mehr leisten könne. Die **betrieblichen Marktforscher** selbst sind mit ihrer Leistung **zufrieden**, beklagen aber ebenfalls die häufig angespannte Personalsituation ihrer Abteilung.

Was die **Einbindung von Marktforschungsinstituten** in die internen Marketingüberlegungen betrifft, ergibt sich bei diesen Unternehmen **kein eindeutiges Bild**. Einige der betreffenden Unternehmen neigen dazu, (regelmäßig beauftragte) Institute sehr stark einzubinden, andere Unternehmen dagegen nicht. Häufiger als bei den vorherigen Typen kommen hier aber **direkte Kontakte zwischen Institutsmarktforschern und Verantwortlichen aus dem Marketing** zustande. Seitens der betrieblichen Marktforscher werden sie durchaus für unkritisch befunden (jedenfalls solange man selbst davon in Kenntnis gesetzt wird). Ganz offenbar fürchtet man hier nicht um die eigene Position, da man aufgrund der eigenen Methodenkenntnisse und der erwähnten Mittlerrolle um seinen Wert weiß. Ein **kompletter Fremdbezug betrieblicher Marktforschungsleistungen kommt** folgerichtig sowohl für die betriebliche Marktforschung als auch für das Marketing **nicht in Betracht**.

¹⁴⁰ In den meisten Fällen muß dabei jedoch, wie erwähnt, die Initiative zur Erlangung solcher Informationen oder zur Anregung etwaiger ad hoc Studien vom Marketing ausgehen. Die betriebliche Marktforschung stellt diese Angebote nur grundsätzlich zur Verfügung.

5.2.4 Typ IV: Der „aktive Marketingberater“

Typ IV der betrieblichen Marktforscher ist der „**aktive Marketingberater**“. Er unterscheidet sich bei vergleichbarer Marktforschungsqualifikation und Leistungstiefe vom „passiven Methodenspezialisten“ vor allem dadurch, daß er viel **stärker in die Marketing-Managementprozesse** eines Unternehmens **eingebunden** ist. Er muß im Einzelfall vom Produktmarketing nicht extra angesprochen werden, sondern ist per se in den entsprechenden Gremien vertreten und wird in die zentralen Informations- und Kommunikationsstrukturen einbezogen. Es herrscht meist eine sehr enge Zusammenarbeit in einem eingespielten Team.

Es liegt aber nicht nur an dieser formellen Einbindung, daß er **einer der wertvollsten Marketing-Mitarbeiter** des Unternehmens ist, sondern auch an einer Form der informellen Einbindung aus seinem **Eigenantrieb** heraus. Betriebliche Marktforscher dieses Typs bringen sich - ähnlich wie die „aktiven Informationsrouter“ - sehr stark eigenständig in den Marketingprozeß ein (auch durch ungezwungene Gespräche außerhalb institutionalisierter Termine). Sie denken und kommunizieren in der klassischen Marketingterminologie; bezogen auf ihre internen Kunden aus dem Marketing agieren sie **sehr „kundenorientiert“**.¹⁴¹ Da sie gleichzeitig über sehr gute Kenntnisse in der Marktforschungsmethodik und einen reichen persönlichen Erfahrungsschatz verfügen,¹⁴² können sie die Rolle eines echten „**Senior-Beraters**“ des Marketing-Managements überzeugend ausfüllen.

Nach Aussagen der befragten **Marketingverantwortlichen** wünscht man sich in den entsprechenden Unternehmen die betriebliche Marktforschung genau in dieser Rolle. Sie solle eine fortlaufende **inhaltliche Beratung des Marketings** auf Basis einer soliden **methodischen Betreuung** in der Marktforschungsmethodik bieten. In vielen Fällen scheint dies bereits weitgehend in Form eines konstruktiven Dialogs zu gelingen. Die betriebliche Marktforschung liefere dabei oftmals „die Initialzündung für eine Entscheidungsfindung unter Unsicherheit.“ Damit ist gemeint, daß sie durch eine Reflexion der Entscheidungstatbestände aus ihrer Sicht bestimmte Denk- und Entscheidungsprozesse anstößt und diese in der Folge dann auch beeinflusst. Die letztliche Entscheidung ist dabei aber immer noch dem Marketing vorbehalten. Auf Seiten der unternehmensinternen Informationsnachfrager - nicht nur aus dem Marketing-Management, sondern ebenso aus der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene - sieht man in

¹⁴¹ Sowohl befragte Marketingmitarbeiter als auch betriebliche Marktforscher äußerten sich diesbezüglich in Unternehmen mit dieser Marktforschungskonstellation absolut übereinstimmend.

¹⁴² Primär sind es natürlich die älteren Mitarbeiter in der Marktforschungsabteilung, die diese Erfahrung besitzen. Gemäß dem Anspruch, in der Typologie von Marktforschungskonstellationen stellvertretend für ganze betriebliche Marktforschungsabteilungen zu stehen, kann sinngemäß auch von der Erfahrung ganzer Abteilungen gesprochen werden. Hiermit ist insbesondere das Problem der Organisation und Integration des Wissens der betrieblichen Marktforschung angesprochen (vgl. Roleff/Allgaier 1997, S. 70ff.).

der betrieblichen Marktforschung also auch bei der **Umsetzung** von Studienergebnissen einen **wichtigen und ständigen Gesprächspartner**. Mitunter, so wird von vielen Marketingverantwortlichen und auch betrieblichen Marktforschern derartiger Unternehmen betont, besitze die betriebliche Marktforschung faktisch so etwas wie eine „**Veto-Position**“ bei wichtigen Marketingentscheidungen.

Auf jeden Fall bezieht der betriebliche Marktforscher vom Typus des „aktiven Marketingberaters“ in der Ergebnisinterpretation eindeutig Stellung und gibt **konkrete Handlungsempfehlungen** ab. Diese Rolle wird ihm auch zugedacht. Er kann sie aber nur dann übernehmen, wenn er ebenso wie der Typus des „passiven Methodenspezialisten“ eine **Mittlerfunktion** zwischen den interesseliciteten Positionen des Produktmanagements und des hinzugezogenen Marktforschungsinstituts ausübt. Dies erfordert einen hohen Grad an Unabhängigkeit der Marktforschung im Unternehmen, größtmögliche Objektivität der gesamten Tätigkeit sowie eine solide, methodenkritische Arbeitsweise.

Die entsprechenden Produkt-/Marketing-Manager ließen in ihren Ausführungen keinen Zweifel daran, daß eine **alleinige quantitative Analyse der Märkte**, so wie sie die „passiven Zahlenverwalter“ primär vornehmen, in ihrem Geschäft **unzureichend** sei. Vielmehr sei ein tieferes Verständnis des Konsumenten gefragt, weshalb die betriebliche Marktforschung (zunehmend) **auch qualitative Untersuchungen** konzipiere bzw. in Auftrag gebe und zudem zu Beginn eines Produktentwicklungsprozesses schon früh tätig werde. Im Gegensatz zu den anderen Typen wird der „aktive Marketingberater“ mitunter bereits in die Phase der Ideenfindung mit einbezogen (z.B. in Projektteams). Darüber hinaus werden betriebliche Marktforscher dieses Typs in allen weiteren Phasen der Entwicklung eines Produkts und auch noch nach dessen Einführung im Markt in den verschiedensten Formen zur Entscheidungsunterstützung hinzugezogen (z.B. durch Einbringung tiefenpsychologischer Verfahren der Motivforschung, Gruppendiskussionen, Preistests, Kommunikationstests, Simulationen, Monitoring mittels Paneldaten etc.). **Mit diesem** zum Teil sehr reichhaltigen **Informations- und Serviceangebot** der eigenen betrieblichen Marktforschung zeigten sich die **Informationsverwender** aus dem Produktmarketing **durchweg zufrieden**. Nicht zuletzt lobten sie die Aufgeschlossenheit ihrer Betriebsmarktforscher gegenüber neuen Erhebungsinstrumenten.

Der vom Marketing in derartigen Unternehmen vielfach geäußerte **Wunsch nach noch schnellerer Verfügbarkeit von Marktinformationen und Studienergebnissen** wird mit einem immer stärkeren Zeitdruck auf den hochkompetitiven Märkten der jeweiligen Unternehmen begründet. Eine damit in den letzten Jahren oftmals verbundene zunehmende Globalisierung der Unternehmensaktivitäten verstärkt dies noch. „Aktive Marketingberater“ sind diesem

Wunsch nach schnellerer Verfügbarkeit von Marktdaten u.a. dadurch nachgekommen, daß sie den Informationsverwendern einen eigenständigen Zugriff auf stets aktualisierte **Paneldatenbanken** der Marktforschungsinstitute (wie bereits beschrieben) und somit eigene kleinere Auswertungen ermöglicht haben.¹⁴³ Bei einigen der betreffenden Unternehmen ist ähnliches sogar hinsichtlich der Archivierung qualitativer Marktinformationen in **Fakten- und Textdatenbanken** angedacht oder befindet sich teilweise schon in der Erprobungsphase.

Es hängt mit dieser Entwicklung zusammen, daß bei einigen dieser Unternehmen **Institutsmarktforscher** schon (zeitweilig) vor Ort arbeiten und dabei primär Analyse- und Administrationsarbeiten an besagten Paneldatenbanken übernehmen (sog. „Onsite Persons“). Die betrieblichen Marktforscher überlassen in solchen Fällen in operativer Hinsicht vieles den Instituten bzw. deren Onsites, „um sich mehr und besser um die Beratung der internen Kunden im Produktmarketing kümmern zu können.“ Eine **Scheu vor Instituten** und deren gelegentlich beobachtbaren Ambitionen, weiterreichende Aufgaben der betrieblichen Marktforschung zu übernehmen, **kennen die betrieblichen Marktforscher** dieses Typs **nicht**; mitunter fordern sie die Institute sogar dazu auf.

Zu sehr sind die „aktiven Marketingberater“ unter den Betriebsmarktforschern nämlich von der **Notwendigkeit ihrer objektiven Beraterrolle und ihrer neutralen Mittler- bzw. Moderatorfunktion** zwischen Produktmarketing und Marktforschungsinstituten überzeugt (z.B. hinsichtlich Studiendesign, Angebotsüberblick über Marktforschungsleistungen etc.), als daß sie um ihre Position besorgt sein müßten. Interessant ist übrigens, daß auch die **Informationsverwender** aus dem Produktmarketing in den jeweiligen Unternehmen dieser Einschätzung **zustimmen**. Sie möchten keinesfalls auf die „aktive Marketingberatung“ „ihrer“ betrieblichen Marktforschungsabteilung verzichten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich die hier ausführlich beschriebenen **vier Typen von betrieblichen Marktforschern** (bzw. die dadurch bestimmten Marktforschungsabteilungen und -konstellationen) durch **ganz bestimmte Qualitäten** bzw. „**Autoritäten**“ auszeichnen, die in unterschiedlichem Maße wertvoll bzw. unverzichtbar für ein Unternehmen sind. Eine solche Autorität eines bestimmten Typs baut dabei jeweils auf den Autoritäten der vorangegangenen Typen auf bzw. schließt diese mit ein:

¹⁴³ Zwar bestehen derartige Möglichkeiten auch in Unternehmen, deren Marktforschungsabteilung einem anderen Typ zuzuordnen ist, jedoch führt dies dort meistens zu Problemen (z.B. mangelnde Fähigkeiten der Mitarbeiter im Marketing, ungenügende Schulungsmaßnahmen durch betriebliche und/oder institutionelle Marktforschung o.ä.).

- Der „**passive Zahlenverwalter**“ (Typ I) besitzt eine „**Zahlenautorität**“, da er über eine meist gigantische Datenbasis verfügt und in der Lage ist, einzelne Daten auf Anfrage gezielt abzufragen.
- Der „**aktive Informationsrouter**“ (Typ II) zeichnet sich durch eine „**Informationsautorität**“ aus, weil er eine fortlaufende Suche nach Marktinformationen vornimmt und dabei immer auch auf die unmittelbare Entscheidungsrelevanz bzw. Verwertbarkeit der Informationen im Hinblick auf den Marketing-Entscheidungsprozeß achtet.
- Der „**passive Methodenspezialist**“ (Typ III) besticht durch seine „**Methodenautorität**“ in speziellen Fragen der Marktforschungstechnik, die ihm die Achtung seiner internen Kunden im Marketing und die Rolle eines Experten (Fachpromotor) im Unternehmen einbringt.
- Der „**aktive Marketingberater**“ (Typ IV) schließlich macht sich durch seine „**Marketingautorität**“ einen Namen, da er den Marketingverantwortlichen auch in vielen Sachfragen des Produktmarketings eine fundierte Beratungsfunktion anbieten kann. Dabei greift er sowohl auf fundierte methodische Kenntnisse als auch auf ein umfangreiches Marktwissen zurück.

5.3 Mögliche Determinanten von Marktforschungskonstellationen

Für das Vorliegen einer speziellen Marktforschungskonstellation sind bestimmte **Kausalfaktoren** verantwortlich. In diesem Abschnitt soll diesbezüglich eine knappe summarische Erörterung möglicher Faktoren vorgenommen werden. Die Basis hierzu bilden übergeordnete Erkenntnisse sowohl der eigenen explorativen Befragung als auch der in der Literatur dokumentierten Fachdiskussion. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann jedoch nur für einige wenige potentielle kausale Determinanten eine solche Betrachtung erfolgen.

Grad der Marketingorientierung einer Branche bzw. eines Unternehmens

Eine erste Erklärung für die unterschiedlichen Auffassungen von Marktforschung mag in der unterschiedlichen **Reife der Marketingorientierung** verschiedener **Branchen** liegen. Verallgemeinerungen entbehren zwar nie einer gewissen Unschärfe, jedoch differieren Branchen durchaus hinsichtlich der Reife und des Grades der Marketingorientierung. Dies trifft auch für die in der Stichprobe vertretenen Branchen zu (Automobilbau, Chemie, Elektronik, Medien, Nahrungsmittel, Sanitär).

So sind klassische Markenartikel-Hersteller, die bereits seit Jahrzehnten die Philosophie des Marketings in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen, beispielsweise sehr häufig in der Nahrungsmittel- und in der angewandten Chemiebranche zu finden. Sie betreiben in der Regel ein sehr **ausgereiftes Marketing**, das sie nicht nur mit Werbung und Öffentlichkeitsarbeit gleichsetzen, sondern in das sie von Anfang an auch die Produktentwicklung mit einbeziehen. Sie nutzen Marketing somit im Sinne eines **integrierten Managementansatzes**.¹⁴⁴ Demgegenüber gibt es z.B. in der Medien- oder auch in der Sanitärbranche einige Unternehmen, die den **Marketingansatz erst in den letzten Jahren entdeckt** haben und derzeit eine „Aufholjagd“ hinsichtlich der Implementierung der Marketingphilosophie vollziehen. Andere Unternehmen, insbesondere aus den Bereichen Automobilbau und Elektronik, sind dagegen traditionell immer noch **stark technik- und vertriebsgesteuert**. Grundsätzlich bekennen zwar auch sie sich in Zeiten verschärften Wettbewerbs zur Marketingphilosophie, jedoch fallen die Widerstände aus der Entwicklungsabteilung und dem Verkauf historisch bedingt hier oft noch stärker aus.

Darüber hinaus gilt, daß innerhalb einer Branche die einzelnen **Unternehmen** aufgrund ihrer unterschiedlichen Historie und Hintergrundsituation **in der Marketingorientierung differieren**. All dies führt in den verschiedenen Unternehmen natürlich zu einer unterschiedlichen Wertschätzung von Marktinformationen und damit zu einem unterschiedlichen **Stellenwert von Marktforschung**. Es ist offensichtlich, daß damit **verschiedene Anspruchsprofile an die betriebliche Marktforschung** einhergehen sowie seitens der betrieblichen Marktforschung auch entsprechend unterschiedliche Leistungsprofile geboten werden.¹⁴⁵ Eben dies wurde durch die aufgezeigten vier Typen betrieblicher Marktforschungskonstellationen zum Ausdruck gebracht. Unternehmen, in denen ein sehr ausgereiftes Marketingverständnis vorzufinden war, wurden in der Typologie meist dem Feld des „aktiven Marketingberaters“ zugewiesen. Der Grad der Marketingorientierung wurde also für die im Einzelfall zu bestimmende Marktforschungskonstellation als sehr bedeutend angesehen.

Programmstruktur und Innovationsfrequenz des Unternehmens

Ein Aspekt, der moderierend auf die Wertschätzung sowie die tatsächliche Ausprägungsform der (betrieblichen) Marktforschung wirken kann, ist in der **Programmstruktur** und - damit zusammenhängend - in der **Innovationsfrequenz** eines Konsumgüterherstellers zu sehen. Je mehr einzelne Produkte und je mehr Varianten eines Produkts (Line Extensions) ein Unternehmen im Angebot führt, desto öfter und intensiver wird dieses Unternehmen im Regelfall

¹⁴⁴ Vgl. Meffert 1998, S. 6ff.

¹⁴⁵ Es ist freilich nicht ausgeschlossen, daß die Informationsnachfrager im Laufe der Zeit ihr Anspruchsprofil weiterentwickeln und dementsprechend mit der in ihrem Unternehmen bestehenden Marktforschungskonstellation nicht mehr zufrieden sind.

Marktforschungsleistungen benötigen.¹⁴⁶ Die Marktforschungsaufgabe und mit ihr die betriebliche Marktforschungsabteilung werden dann wichtiger für das Unternehmen, da man sonst den Überblick über die Erfolgsaussichten und tatsächliche Profitabilität des eigenen Angebots zu verlieren droht. Es ergeben sich einfach mehr Anwendungsfälle für Marktforschung.

Organisatorische Einordnung einer betrieblichen Marktforschungsabteilung

Grundsätzlich sind zwei Alternativen der innerbetrieblichen Einordnung einer Marktforschungsabteilung denkbar: als **Stabsstelle** oder als Teil eines **zentralen Funktionsbereichs** „Information“.¹⁴⁷ Bei der Einordnung als Stabsstelle ist noch zu unterscheiden, ob die betriebliche Marktforschung direkt der Unternehmensleitung zugeordnet ist oder dem Marketingbereich (z.B. der Marketingleitung) untersteht. Falls die betriebliche Marktforschung als Teil eines zentralen Funktionsbereichs „Information“ in die Aufbauorganisation eines Unternehmens eingeordnet ist, hat sie „als selbständige Abteilung innerhalb dieses Bereichs einerseits einen direkten Zugriff auf alle im Unternehmen verfügbaren Informationen und dient andererseits allen [anderen] Unternehmensbereichen als Informationslieferant.“¹⁴⁸ Dieser Fall spielt aber in der Praxis nur selten eine Rolle (allenfalls noch bei Großunternehmen).

Die Art der organisatorischen Einordnung der betrieblichen Marktforschungsabteilung hat **erheblichen Einfluß auf die spezifische Marktforschungskonstellation** in einem Unternehmen. Betriebliche Marktforschungsabteilungen, die beispielsweise direkt dem Vorstand bzw. der Geschäftsleitung unterstehen, sind gegenüber dem Marketing sehr viel unabhängiger und freier in ihrer Vorgehensweise und ihren Empfehlungen als vergleichbare Abteilungen, die der Marketingleitung unterstehen. Bei den befragten Unternehmen, in denen die Marktforschungsabteilung eine sehr hohe Methodenkompetenz besitzt und zudem stark beratend tätig wird (in der Typologie demnach zu den „aktiven Marketingberatern“ zählend), ist diese Abteilung in der Tat meist als **starke Serviceabteilung** dem (Sparten-)Vorstand zugeordnet, in einigen dieser Unternehmen jedoch auch der Marketingleitung. Dann ist die Marketingleitung aber organisatorisch relativ hoch aufgehängt (quasi auf Vorstandsebene), so daß sich praktisch kein Unterschied zum vorherigen Fall ergibt.

Diejenigen der befragten Unternehmen jedoch, deren betriebliche Marktforscher die beschriebenen Qualitäten nicht aufweisen, ordnen ihre betriebliche Marktforschung ausnahmslos als

¹⁴⁶ Eine Ausnahme mag darin bestehen, wenn allzu viele Varianten eines Produkts vorliegen. Aus Kosten- und Zeitgründen kann dann nicht für alles Marktforschung im großen Stil betrieben werden.

¹⁴⁷ Bei den befragten Unternehmen war ausschließlich die erste Variante (Stabsstelle) anzutreffen.

¹⁴⁸ Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 37.

Stabsstelle minderer Bedeutung im Marketing ein. Dabei waren auch Fälle vorzufinden, in denen die betriebliche Marktforschung dem Produktgruppenmanagement oder sogar dem Produktmanagement zugeordnet ist. Während Berekoven/Eckert/Ellenrieder argumentieren, „je höher .. die Marktforschung [im Marketing] angesiedelt ist, um so größer ist .. die Gefahr, daß darunter die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit nachgeordneten Managern der Marketing-Linie beeinträchtigt wird“,¹⁴⁹ sprechen die hier vorgelegten Befragungsergebnisse in dieser Hinsicht eine gänzlich andere Sprache: Produkt- und Marketing-Manager gerade solcher Unternehmen, deren Betriebsmarktforscher zu den „aktiven Marketingberatern“ zu zählen sind, unterstreichen die Notwendigkeit einer hierarchisch starken und somit **unabhängigen betrieblichen Marktforschungsabteilung**. Dieser Einschätzung schließen sich sogar einige Marketingverantwortliche aus anderen Unternehmen an, in denen die betrieblichen Marktforscher offensichtlich nicht zum Typus des „aktiven Marketingberaters“ zählen.¹⁵⁰

Größe der betrieblichen Marktforschungsabteilung

Ähnliches gilt für die **Größe der betrieblichen Marktforschungsabteilung** (Stellenzahl). In der untersuchten Unternehmensstichprobe weisen die betrieblichen Marktforschungsabteilungen der „passiven Zahlenverwalter“, der „aktiven Informationsrouter“ sowie auch der „passiven Methodenspezialisten“ nahezu durchgängig geringere Mitarbeiterzahlen auf (etwa bis zu 7). **Größere Abteilungen** mit 15-20 oder sogar noch mehr¹⁵¹ Stellen finden sich dagegen **nur unter den „aktiven Marketingberatern“**. Abbildung 17 illustriert diesen als generell gültig zu vermutenden Zusammenhang zwischen der Größe der betrieblichen Marktforschungsabteilung und der vorliegenden typischen Marktforschungskonstellation in der (kleinen) Unternehmensstichprobe der eigenen explorativen Befragung.¹⁵²

¹⁴⁹ Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 37.

¹⁵⁰ Vgl. dazu auch Holmes/Reid 1995, S. 14.

¹⁵¹ In Einzelfällen liegt die Mitarbeiterzahl über 20; dies ist dann in der Regel die gesamte Mitarbeiterschaft der betrieblichen Marktforschungsabteilungen eines Großkonzerns im europäischen Verbund.

¹⁵² In kontingenztheoretischer Hinsicht kann aufgrund der geringen Stichprobengröße der eigenen explorativen Befragung der hier aufgezeigte Zusammenhang aber natürlich noch nicht als statistisch gesicherte Erkenntnis betrachtet werden.

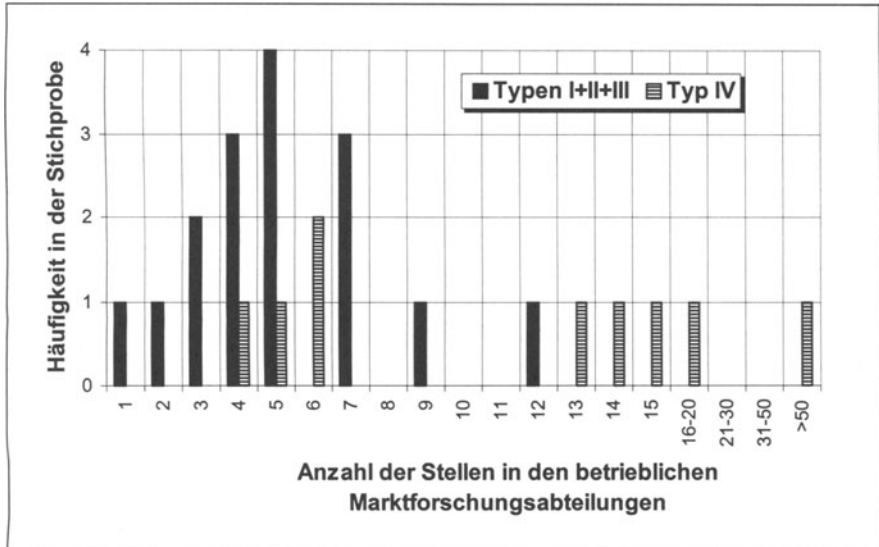


Abb. 17: Der Zusammenhang zwischen der Größe von betrieblichen Marktforschungsabteilungen und der vorliegenden typischen Marktforschungskonstellation
(Basis: nicht-repräsentative Stichprobe der eigenen empirischen Untersuchung)

6 Die Notwendigkeit einer aktiven markt- und managementorientierten Strategieausrichtung des Anbietersystems Marktforschung - Eine marketing- und organisationstheoretische Perspektive

Im zurückliegenden Teil ist die Angebotsseite von Marktforschung detailliert analysiert worden. Dabei standen umfangreichen **empirischen Einsichten** in die Bandbreite in praxi üblicher **Marktforschungsinformationen und -serviceangebote** sowie Distributionsformen von Marktforschung auch **konzeptionell-theoretische Überlegungen** zur Rolle der Marktforschung für das Marketing und vor allem zu einem umfassenden **objektiven wie subjektiven Qualitätsverständnis von Marktforschung** gegenüber. Neben einer prinzipiellen Orientierung am Produktmarketing (vor allem Notwendigkeit begleitender Marktforschungsservices) erwies sich dabei zusätzlich eine korrektive Orientierung des Anbietersystems Marktforschung am Endverbrauchermarkt eines Herstellerunternehmens als geboten. Eine **empirische Beurteilung des gesamten Leistungsangebots des Anbietersystems Marktforschung** durch die befragten Produkt- bzw. Marketing-Manager (Fremdbeurteilung) sowie betrieblichen Marktforscher (Eigenbeurteilung) ergab schließlich ein deutliches **Zufriedenheitsgefälle** zwischen den einzelnen Unternehmen und zum Teil den beiden Befragtengruppen dort.¹⁵³ Wie zuvor bereits konzeptionell erörtert erwies sich dabei auch empirisch die konkrete Ausgestaltung des **Serviceprogramms der (betrieblichen) Marktforschung als wichtige Determinante der Zufriedenheit** der Informationsnachfrager aus dem Produktmarketing.

In einer sich anschließenden weiterreichenden **unternehmensseitigen Analyse** erfolgte eine nähere Betrachtung dieses Zufriedenheitsgefälles. Es wurde versucht, die Realitäten der verschiedenen untersuchten betrieblichen Marktforschungsabteilungen in eine theoretisch und empirisch basierte „**Typologie von Marktforschungskonstellationen**“ einzuordnen, wobei implizit jeweils auch das Verhältnis von Institutsmarktforschung zu betrieblicher Marktforschung und Marketing des Herstellers eingeschlossen war. **Etwaige Unzufriedenheit** seitens des Produktmarketings **mit dem Informationsangebot** der Marktforschung rührt ebenso nach dieser Typologie nicht nur aus einer (vermeintlich alleine ursächlichen) faktischen Diskrepanz zwischen Informationsbedarf und Informationsangebot im Unternehmen her, sondern scheint tiefer liegend **auch im jeweiligen Servicespektrum** der betrieblichen Marktforschung **be-gründet** zu sein. Die einzelnen Typen betrieblicher Marktforschungskonstellationen illustrieren in dieser Hinsicht plastisch, wie unterschiedlich in den einzelnen Unternehmen offenbar

¹⁵³ Wie schon in Abschnitt C.1 ausgeführt, wird hier und im folgenden für die Realebene im allgemeinen die Gültigkeit des grundlegenden Strukturmodells der Arbeit postuliert. Danach setzen sich die Angebotsseite von Marktforschung aus dem Anbietersystem (betriebliche und institutionelle Marktforschung) und die Nachfrageseite von Marktforschung im wesentlichen aus dem Produktmarketing zusammen. Bis auf einen

Tätigkeit und Rolle der Marktforschung interpretiert werden und wie verschieden dementsprechend das jeweilige **Leistungsprofil** (Angebot an Informationen und Services) der (betrieblichen) Marktforschung ausfallen kann.

In den Fällen, in denen größere Unzufriedenheit seitens des Produktmarketings mit dem Leistungsangebot des Anbietersystems Marktforschung besteht, liegt diese Unzufriedenheit auf Herstellerseite meist in einer schon chronisch zu nennenden **Passivität der betrieblichen Marktforschung** gegenüber dem Marketing begründet (wie bei den Marktforschungskonstellationen vom Typ I und III). Auf Institutsseite steht man dem in operativer Hinsicht vielfach auch rat- und tatenlos gegenüber. Die betreffenden passiven Betriebsmarktforscher sind für die Institute nämlich zunächst einmal keine „vielversprechenden“ Ansprechpartner beim Hersteller. Diese Betriebsmarktforscher interessieren sich oftmals nur vordergründig für die Belange und Fragestellungen des Marketings und bringen sich nicht proaktiv (beispielsweise durch informelle Gespräche mit Marketing- und sonstigen Mitarbeitern) in die Unternehmensdiskussion ein. Logisch, daß sie dem Produktmarketing dann in der Regel auch keine wirklich entscheidungsorientierten und in der Sache weiterhelfenden Marktinformationen sowie ergänzenden Services (z.B. inhaltliche Beratung in Marketingfragen) bieten können. Erstaunlich ist zudem, daß viele der solchermaßen klassifizierten befragten betrieblichen Marktforscher selbst ihr Tun und Lassen nicht einmal für besonders negativ bzw. verwerflich halten und dementsprechend auch selbst mit ihrer Performance nicht unbedingt unzufrieden sind.

Als Folge davon ergibt sich ein weiteres Problem: Da die **betriebliche Marktforschung** (und mit ihr die Marktforschungstätigkeit generell!) in den betreffenden Unternehmen aufgrund der geschilderten Lethargie fast immer ein **schlechtes unternehmensinternes Image** „genießt“, hat sie meist nur ein sehr schwaches Standing im Unternehmen und ist selten effektiv in die zentralen Informations- und Kommunikationsstrukturen (z.B. regelmäßige Meetings, Gremiensitzungen etc.) im Unternehmen integriert; sie besitzt in solchen Fällen **keine ausreichende formelle Einbindung** in die Marketing- bzw. Managementprozesse des Unternehmens. Dies führt z.B. dazu, daß selbst engagierte, junge betriebliche Marktforscher innerhalb solcher „kastrierter“ Marktforschungsabteilungen letztlich auch keine Veränderungen bewirken werden, da sie ihre Vorstellungen von *effektiver* Marktforschung mangels Abteilungsbedeutung im Unternehmen nicht umsetzen können. Zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter im Produktmarketing mit dem Informations- und Serviceangebot kommt also noch eine (wenn auch andersartige) **Unzufriedenheit** derartiger „gebremster“ **Marktforscher** hinzu; damit schließt sich ein „Teufelskreis“.

Fall (keine betriebliche Marktforschungsabteilung existent) treffen diese Annahmen für die empirische Untersuchung zu.

Betriebliche Marktforschungsabteilungen, auf die dieses Passivitätssyndrom im Grundsatz zutrifft, leisten der Marktforschungsprofession insgesamt also einen „Bärendienst“, indem sie vor allem gegenüber dem Management für einen kaum mehr reversiblen allgemeinen Image- und Attraktivitätsschaden hauptverantwortlich zeichnen.¹⁵⁴ Aber auch **Institute**, die eine solche Situation bei ihren Kunden einfach hinnehmen, haben hieran ihren „Anteil“. Sie könnten in derartigen Unternehmen zumindest den ernst gemeinten Versuch unternehmen, dem Management oder sogar der betrieblichen Marktforschung selbst zu verdeutlichen, worin der eigentliche Nutzen der Marktforschungstätigkeit liegt.

Unternehmen, bei denen offensichtlich Marktforschungskonstellationen der Typen II und vor allem IV vorliegen, zeigen in dieser Hinsicht nämlich, wie eine effektive Gestaltung der Marktforschungsaufgabe für das Marketing sowie für das gesamte Unternehmen aussehen kann (Lieferung wirklich entscheidungsorientierter relevanter Marktinformationen vor allem durch Bereitstellung entsprechender Services). Die „Problemfälle“ sind dagegen bei den Marktforschungskonstellationen der Typen I und III zu sehen.¹⁵⁵ Die **Quintessenz** für die *gesamte* Marktforschung kann daher nur lauten:

- Das **Anbietersystem Marktforschung** muß sich bei der Gestaltung seines Leistungsprofils dauerhaft und aktiv mit den Informations- und Servicebedarfen des Produktmarketings auseinandersetzen. Dabei sollte die Marktforschung im Sinne einer objektiven Forschungstätigkeit aber keinesfalls alleine den „Wünschen“ des Produktmarketings verpflichtet sein (*Managementorientierung*), sondern korrektiv ebenso auf die „Stimme des Endverbrauchers“ hören (*Marktorientierung*). Mit anderen Worten: Das Anbietersystem Marktforschung sollte die „**Strategie**“ einer **aktiven Absatzmarkt- und Managementorientierung** verfolgen.

Damit sind auf Unternehmensseite für die verschiedenen **betrieblichen Marktforschungsabteilungen** respektive Typen von Marktforschungskonstellationen unmittelbare **strategische Konsequenzen** bzw. **Entwicklungspfade** verbunden, die jeweils kurz ausgeführt werden sollen:¹⁵⁶

¹⁵⁴ Allerdings „ermöglichten“ sie dem Autor die Beschäftigung mit der Thematik „Marketing für die Marktforschung“.

¹⁵⁵ Vgl. ähnlich Koschnick 1986a und 1986b. Vgl. auch Schöneberg 1994c, S. 25 und Dürr 1999, S. 15f.

¹⁵⁶ Wenngleich im Einzelfalle vielleicht denkbar, werden betriebliche Marktforschungsabteilungen selbst aber wohl kaum eigenständige, isolierte „Unternehmensstrategien“ verfolgen. Vielmehr dürften sie sich mit ihrem Rollenverständnis in den vom Marketing bzw. der Unternehmensleitung gesetzten übergeordneten Strategierahmen zu integrieren haben. Primär wird also der Marketingleitung die Aufgabe zukommen, entspre-

Konsequenzen für die „passiven Zahlenverwalter“ (Typ I)

Die „passiven Zahlenverwalter“ (Zahlenautorität) werden vermutlich von sich aus an der Ausrichtung und Interpretation ihrer Rolle wenig ändern wollen. Wenn das Unternehmen und insbesondere die Informationsnachfrager im Produktmarketing mit dieser Art von betrieblicher Marktforschung „zufrieden“ sind, wird es wohl **vorerst dabei bleiben**. Man könnte dann bildlich davon sprechen, daß sich diese Art von betrieblicher Marktforschung im Kreis dreht (vgl. Quadrant links unten in Abbildung 18 auf S. 151). Kommt jedoch Unzufriedenheit seitens der Informationsnachfrager auf und wird diese auf geeignetem Wege an die Unternehmensleitung kanalisiert, so könnten sich hieraus für die betriebliche Marktforschung zwangsweise Veränderungen ergeben. Entweder versucht die betriebliche Marktforschung dann, sich durch **zusätzliche Methodenautorität** zumindest höhere Anerkennung im Unternehmen zu erwerben, oder sie zielt darauf ab, ihre Tätigkeit stärker in den Marketingprozeß zu integrieren und von sich aus vermehrt auf den unmittelbaren Anwendungsbezug ihrer Informationen für das Marketing zu achten. Dies würde bedeuten, daß ihr **stärkere Informationsautorität** zu wachsen müßte.

Beide strategischen Entwicklungspfade dürften in praxi nicht leicht zu beschreiten sein. Jedoch erscheint in Anbetracht der Spezies „passiver Zahlenverwalter“ der Weg über zusätzliche Methodenqualifikation noch am ehesten als gangbar.¹⁵⁷ Kann eine für die Informationsnachfrager unbefriedigende Marktforschungskonstellation mittels der aufgezeigten Entwicklungspfade nicht verbessert werden, bietet sich letztlich auch eine Auflösung der betrieblichen Marktforschungsabteilung und statt dessen ein **Fremdbezug** der entsprechenden Leistungen von externen Marktforschungsspezialisten an. Dann kommt beispielsweise die **Institutsmarktforschung** wieder stärker ins Spiel.¹⁵⁸

Konsequenzen für die „aktiven Informationsrouter“ (Typ II)

Das Grundproblem der „aktiven Informationsrouter“ (Informationsautorität) besteht darin, daß sie keine fundierten Methodenkenntnisse besitzen und von daher vom Marketing trotz ihrer unmittelbaren Anwendungsorientierung mitunter **nicht als wirklich kompetenter Experte und Berater angesehen** werden. Vielfach traut man ihnen bzw. vertraut ihren Informatio-

chende Vorgaben für die Entwicklung der Marktforschungsabteilung zu machen. Innerhalb dieses Rahmens aber sollte sich die betriebliche Marktforschung durchaus systematisch mit der Frage beschäftigen, wie sie angesichts der im Unternehmen vorherrschenden „Marktforschungskonstellation“ ihr Leistungsprofil ausgestalten und fortentwickeln will; genau das ist hier gemeint. Vgl. im folgenden Roleff/Wimmer 1999a, S. 53-58 und S. 64ff. sowie Roleff/Wimmer 1999b, S. 56-58.

¹⁵⁷ Die Rolle der „passiven Methodenspezialisten“ ist dann allerdings aufgrund der damit verbundenen Probleme (vgl. Abschnitt C.5.2.3) auch nur als Zwischenschritt zu sehen.

nen nicht uneingeschränkt, d.h. man möchte in letzter Konsequenz keine weitreichenden Entscheidungen einzig auf ihren Datenanalysen bzw. -interpretationen aufbauen. Betriebliche Marktforscher dieser Art vermitteln mangels ihnen zugeschriebener Kompetenz in der Marktforschungsmethodik den Informationsnachfragern im Produktmarketing dann nicht das Gefühl, die Markt- und Wettbewerbssituation wirklich valide und reliabel abbilden zu können. Deshalb will man häufig die Experten des beauftragten Marktforschungsinstituts hinzuziehen wissen. Diese gelten im Zweifelsfall eher als ausgewiesene Spezialisten, die ihr Handwerk beherrschen (vgl. Quadrant links oben in Abbildung 18).

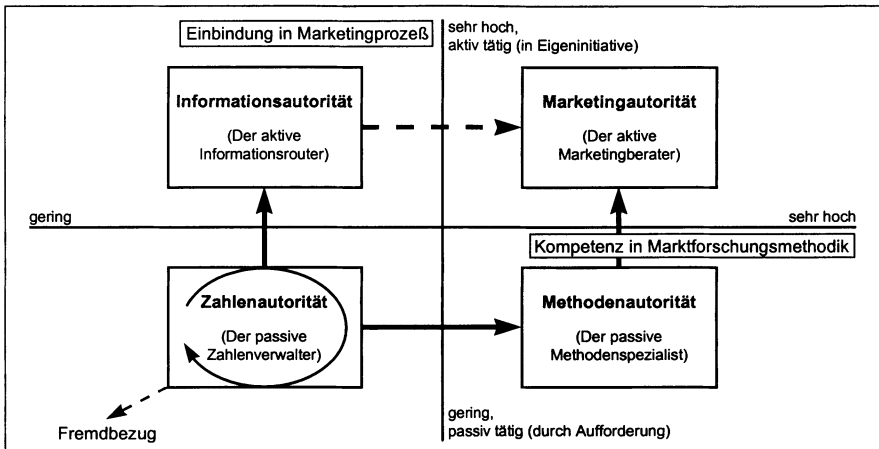


Abb. 18: Strategieoptionen von betrieblichen Marktforschungsabteilungen

Es bieten sich konkret zwei Strategieoptionen an, welche die „aktiven Informationsrouter“ verfolgen können. Ist die bestehende Marktforschungskonstellation für alle Beteiligten schon zufriedenstellend (in einigen empirischen Fällen durchaus gegeben), muß sich logischerweise **nichts ändern** (daher in obiger Abbildung nur gestrichelter Entwicklungspfad). Wollen die betrieblichen Marktforscher dieses Typs jedoch selbst als kompetente und damit letztlich auch als vollständig akzeptierte Partner des Marketings gelten, sollten sie die Rolle eines „aktiven Marketingberaters“ anstreben. Hierzu müssen sie sich zwangsläufig umfangreichere **Kompetenz in der Marktforschungsmethodik** erarbeiten. Ein hohes Maß an Einbindung in Marketingentscheidungen und entsprechenden Erfahrungsreichtum bringen sie aus ihrer alten Rolle meist schon mit, so daß dem „Aufstieg“ zum „aktiven Marketingberater“ von daher wenig im Weg stehen dürfte.

Konsequenzen für die „passiven Methodenspezialisten“ (Typ III)

Eine dazu **spiegelbildliche Ausgangslage** besteht bei den „**passiven Methodenspezialisten**“. Sie zeichnen sich zwar durch sehr gute Kenntnisse in der Marktforschungsmethodik aus, sind bzw. werden aber kaum in die Marketingprozesse ihres Unternehmens eingebunden (Methodenautorität). Auch hier bestehen theoretisch zwei strategische Optionen für die betriebliche Marktforschung in den betreffenden Unternehmen (vgl. Quadrant rechts unten in Abbildung 18): Falls diese Marktforschungskonstellation sich bewährt und von allen Mitwirkenden für gut befunden wird, entsteht **kein grundlegender Entwicklungsbedarf**. Die Erkenntnisse der Befragung haben jedoch gezeigt, daß eine solche Zufriedenheit zumindest auf Seiten der Informationsnachfrager aus dem Produktmarketing **nicht der Regelfall** sein dürfte.

Die andere strategische Option kann nur darin bestehen, daß die betriebliche Marktforschung **stärker in die Marketingprozesse** des Unternehmens **eingebunden** wird. Die (ehemals) „passiven Methodenspezialisten“ schlüpfen dann in die Rolle der „aktiven Marketingberater“. Dies dürfte allerdings nicht ganz problemlos umzusetzen sein. Schwierigkeiten sind vor allem darin zu sehen, daß sich die betriebliche Marktforschung gegenüber den internen Informationsnachfragern aus dem Produktmarketing sehr viel stärker „**kundenorientiert**“ als bisher verhalten muß. Sie ist gefordert, ein „Marketingdenken in eigener Sache“ zu verinnerlichen und ihre Tätigkeit stärker am Informations- und vor allem Servicebedarf sowie an der „Entscheidungsmentalität“ ihrer internen Kunden zu orientieren. Geht der Anstoß zu einem derartig **veränderten Rollenverständnis** von den betrieblichen Marktforschern selbst aus, ist man also dort von den Vorteilen einer entsprechend gestalteten Zusammenarbeit mit dem Marketing überzeugt, so werden die jeweiligen betrieblichen Marktforscher ein entsprechend großes Engagement aufbringen. Dieser Fall muß jedoch aufgrund der empirisch gewonnenen Eindrücke ebenfalls als in der Praxis eher unwahrscheinlich bezeichnet werden. Häufiger dürfte es hingegen vorkommen, so lassen zumindest die Ergebnisse der Befragung vermuten, daß der Anstoß vom Produktmarketing ausgeht, indem von dort aus die bestehende Marktforschungskonstellation „passiver Methodenspezialisten“ bemängelt und eine stärkere formale Einbindung sowie ein größeres Eigenengagement der betrieblichen Marktforschung hinsichtlich der Marketingumsetzung postuliert wird. Die „passiven Methodenspezialisten“ müssen dann von anderen (z.B. der Marketing- oder Unternehmensleitung) überzeugt und mitunter auch in diese neue Rolle (zunächst) gedrängt werden.

Konsequenzen für die „aktiven Marketingberater“ (Typ IV)

Die „**aktiven Marketingberater**“ schließlich vereinigen die Vorteile der beiden vorherigen Typen auf sich, so daß sie auf Basis ihrer fundierten Kenntnisse in der Marktforschungsmethodik und der unmittelbaren Anwendungsorientierung ihrer Tätigkeit selbst in Sachfragen des Marketings eine echte Beraterfunktion ausüben können (Marketingautorität). Diese erstreckt sich sowohl auf methodische Kompetenz als auch auf Akzeptanz in Fragen der Umsetzung der gelieferten Information in Marketingstrategien und -maßnahmen (vgl. Quadrant rechts oben in Abbildung 18).¹⁵⁹ In vielen Fällen sind Marktforschungsabteilungen vom Typus der „aktiven Marketingberater“ eher größeren Umfangs und die dort tätigen Mitarbeiter zudem meist höher qualifiziert. Derartige Abteilungen lassen sich in der Regel nur **in größeren Unternehmen** wirtschaftlich verwirklichen. Diese weisen naturgemäß einen entsprechend großen und vor allem häufig auftretenden Bedarf an betriebsinternem Marketing- und Marktforschungs-Know-how auf. Insofern stellen die „aktiven Marketingberater“ **dann die optimale Marktforschungskonstellation** dar.

Dagegen scheinen Unternehmen mit weniger komplexen und eher standardisierten Marktforschungstätigkeiten meist schon mit einer betrieblichen Marktforschungsabteilung vom Typus der „**aktiven Informationsrouter**“ gut bedient zu sein.¹⁶⁰ Die betrieblichen Marktforscher vom Typus der „passiven Methodenspezialisten“ werden jedoch langfristig nach Einschätzung vieler befragter Marketingverantwortlicher aufgrund der geschilderten Defizite vermutlich keine allzu große Rolle mehr spielen, die „passiven Zahlenverwalter“ folgerichtig erst recht nicht.¹⁶¹

Auf **Institutsseite** ergeben sich aus der weiter oben geschilderten Problematik (Passivität und Lethargie weiter Teile vor allem der betrieblichen Marktforschung) und der daraus gezogenen Quintessenz natürlich auch einige **strategische Konsequenzen**. In idealtypischer Weise lassen sich mit „Kundenanpassung und -intensivierung“ sowie „Kundenentwicklung“ zwei Strategieoptionen für Marktforschungsinstitute ausmachen, die sich gegenseitig aber keineswegs ausschließen, sondern vielmehr aufeinander aufbauen. An dieser Stelle ist jedoch lediglich

¹⁵⁹ Vgl. ähnlich Palupski 1998, S. 55.

¹⁶⁰ Diese Unternehmen sind nicht unbedingt klein; der Umkehrschluß gilt hier also nicht.

¹⁶¹ Vgl. Roleff/Wimmer 1999a, S. 21. Dort ist von einer „auseinandergehenden Schere“ die Rede: Nach dem Urteil vieler befragter Marketing- und Marktforschungsverantwortlicher in den Unternehmen seien auf der einen Seite „*diejenigen* betrieblichen Marktforschungsabteilungen weitgehend 'ungefährdet', die mehr als interner Berater und Partner des Marketings agieren. Auf der anderen Seite treffe .. [eine externe] Verlagerungstendenz jedoch in verstärktem Maße auf *solche* betrieblichen Marktforschungsabteilungen zu, die ihre Aufgabe traditionell nur in einer passiven Datenpflege und -analyse sehen, nicht jedoch in einer weiterreichenden Interpretation und Umsetzung von Studienergebnissen.“

kurz zu erwähnen, daß letztere auf eine vom Institut initiierte Veränderung der betrieblichen Marktforschungskonstellation beim Hersteller zielt. Dabei ist in der Regel beabsichtigt, passive betriebliche Marktforschungsabteilungen (vom Typ I oder III) in aktive (vom Typ II oder IV) zu überführen, um auf diese Art und Weise der Marktforschungstätigkeit (und damit auch dem Institut) beim Hersteller etwas mehr Gewicht zu verleihen. Das Institut wirkt bei Befolgen dieser Strategie gewissermaßen als **Katalysator** ohnehin notwendiger Prozesse.¹⁶²

Es können also bei den verschiedenen Typen von Marktforschungskonstellationen die strategischen Konsequenzen sowohl für die betriebliche Marktforschung als auch für die Institutsmarktforschung als Ausdruck bzw. logische Folge obiger **Quintessenz** verstanden werden, das Anbietersystem Marktforschung solle insgesamt die „Strategie“ einer *aktiven* Markt- und Managementorientierung anstreben. Ob Unternehmen und Institut(e) dann konkret eine aktive Marktforschungskonstellation vom **Typ II** (mit „aktiven Informationsroutern“ als betrieblichen Marktforschern) *oder aber* vom **Typ IV** (mit „aktiven Marketingberatern“) anstreben, hängt im Einzelfall immer noch von den jeweiligen Unternehmenscharakteristika und vor allem von der Komplexität der anfallenden Marktforschungsaufgabe ab und kann daher im Sinne einer unbedingten **Empfehlung nicht pauschal** geklärt werden. Es muß aber aufgrund der bisherigen Ausführungen konstatiert werden, daß **auf jeden Fall eine von diesen beiden aktiven Marktforschungskonstellationen** verwirklicht werden sollte. Dies gilt im übertragenen Sinne selbst dann, wenn formal keine eigene betriebliche Marktforschungsabteilung im Unternehmen existiert, sondern deren Aufgaben von anderen Parteien übernommen werden.¹⁶³

Von dieser Forderung nicht unberührt bleibt eine **idealtypische Aufteilung der Marktforschungsaufgabe** zwischen den Beteiligten **im Marktforschungsdreieck** im Hinblick auf den systematischen Marktforschungsprozeß, wie er für eine einzelne ad hoc Studie durchlaufen wird.¹⁶⁴ Tabelle 4 nimmt vor dem Hintergrund einer aktiven **Marktforschungskonstellation vom Typ IV** (mit „aktiven Marketingberatern“ als betrieblichen Marktforschern) eine solche Aufteilung der Marktforschungsaufgabe für den Marktforschungsprozeß vor.¹⁶⁵ Die darin zum

¹⁶² Auf die beiden Strategien soll hier nicht weiter eingegangen werden. Vgl. statt dessen Abschnitt D.6.3.

¹⁶³ Vgl. dazu Teil E.

¹⁶⁴ Vgl. Abschnitt C.2.2. Dort ging es um eine *idealtypische Formulierung der einzelnen Stufen*, hier dagegen um eine *idealtypische Aufteilung der mit diesen Stufen verbundenen Aufgaben* unter den Beteiligten *im Marktforschungsdreieck*.

¹⁶⁵ Bei Bestehen einer Marktforschungskonstellation vom Typ II (mit „aktiven Informationsroutern“ als betrieblichen Marktforschern) ergeben sich einige kleinere Unterschiede in der Aufteilung. Diese rühren vor allem daher, daß die „aktiven Informationsrouter“ - wie erwähnt - meist keine allzu großen Methodenkenntnisse besitzen und von daher bei entsprechenden Fragen grundsätzlich mehr und schon eher auf die Hilfe von fachkundigen Institutsmarktforschern angewiesen sind. Insgesamt dürfte sich trotzdem eine ähnliche Aufteilung ergeben wie in Tabelle 4 (für eine Marktforschungskonstellation vom Typ IV), so daß nicht gesondert darauf eingegangen werden soll.

Ausdruck kommenden **normativen Überlegungen** basieren in letzter Konsequenz sowohl auf Literaturbeiträgen¹⁶⁶ als auch auf plausiblen Betrachtungen, die nicht zuletzt durch entsprechende Eindrücke aus der eigenen empirischen Untersuchung beeinflusst wurden.

Stufen im idealtypischen Marktforschungsprozeß	Produktmarketing	betriebliche Marktforschung	Institut(e)
① Formulierung des Marketingproblems	●	◐	○
② Erkennung und Def. des Informationsbedarfs	●	●	○
③ Bestimmung der Informations- / Datenquellen	◐	●	◐
④ Bestimmung des Marktforschungsdesigns	○	●	◐
⑤ Gestaltung des Erhebungsrahmens	◐	●	●
⑥ Erhebung der Daten	○	◐	●
⑦ Auswertung und Aufbereitung	○	◐	●
⑧ Präsentation und Interpretation	◐	●	●
⑨ Abgleich mit Informationsbedarf	●	●	◐
⑩ Umsetzung der Ergebnisse	●	●	◐
Legende:	● stark beteiligt	◐ beteiligt	○ unbeteiligt

Tab. 4: Idealtypische Aufgabenteilung im Marktforschungsprozeß (ad hoc)

Wie bereits an anderer Stelle kurz erwähnt, sind zu Beginn eines Marktforschungsprozesses für eine ad hoc Studie (**Stufen 1 und 2**) vor allem die Informationsbedarfsträger aus dem Produktmarketing aufgefordert, ihr Marketing- bzw. Informationsproblem möglichst detailliert darzulegen (vgl. Tabelle 4). Aufgrund der Ausführungen der letzten Abschnitte dürfte aber schon klar sein, daß hierbei „aktive Marketingberater“ als betriebliche Marktforscher sehr frühzeitig hinzugezogen werden sollten. Das inhaltliche Problemverständnis, das diese dabei „aus erster Hand“ gewinnen, versetzt sie im folgenden (**Stufen 3 bis 5**) nämlich besser in die Lage, für eine etwaige Studie methodisch saubere, da vor allem sachadäquate Marktforschungsdesigns zu entwickeln. Auch Marktforschungsinstitute können dabei bereits recht früh hinzugezogen werden; grundsätzlich gilt: je konkreter und „technischer“ die Planungen für eine Studie werden (bis hin zu deren Durchführung schließlich), desto stärker müssen zwangs-

¹⁶⁶ Vgl. exemplarisch Lachmann/Schroiff 1998 sowie Schroiff 1994 und 1999b.

läufig ein bzw. mehrere Institute in den Marktforschungsprozeß eingebunden werden (wegen deren Vorteile im Hinblick auf Verfahrensspezialisierung, Kostendegression etc.).¹⁶⁷

Für die eher „operativen“ Tätigkeiten der eigentlichen Erhebung, der statistischen Auswertung sowie einer ersten graphischen Aufbereitung (**Stufen 6 und 7**) kann das beauftragte Institut aber nahezu alleine verantwortlich sein. Die Tätigkeit der betrieblichen Marktforschung beschränkt sich hierbei allenfalls auf gelegentliche „Kontrollbesuche im Feld“, um methodische und handwerkliche Marktforschungsqualität beim Auftragnehmer (Institut) sichergestellt zu wissen. Unregelmäßige und sporadische Besuche von zuständigen Produktmanagern erfolgen dagegen mehr aus didaktischen Gründen („Er soll seine Konsumenten ‘mal direkt kennenlernen!“).

Nach einer vom Anbietersystem Marktforschung möglichst gemeinsam gestalteten Präsentations- und Interpretationsrunde der Ergebnisse (**Stufe 8**) vor (Produkt-)Marketing und ggf. (Sparten-)Vorstand gilt es abzugleichen, ob in der Sache weiterer bzw. andauernder Informationsbedarf besteht (**Stufe 9**). Dabei ist es schwierig festzulegen, ob dies strikt unternehmensintern oder unter Einschluß von Institutsvertretern geschehen sollte. Institutsmitarbeiter sind naturgemäß an eigener Umsatzerhöhung (Studienakquisition) interessiert und könnten theoretisch natürlich versuchen, eine an sich sachgerechte und objektive Diskussion in ihrem Sinne zu steuern. Andererseits sollte aber auch bedacht werden, daß diejenigen Institute, die im Grundsatz an einer langfristigen Beziehung zum jeweiligen Hersteller interessiert sind, diese nicht kurzfristig durch ihre Mitarbeiter leichtfertig aufs Spiel zu setzen bereit sind. Schließlich sollten Produktmarketing und betriebliche Marktforschung in enger Abstimmung und ggf. unter zusätzlicher Einschaltung des an der betreffenden Studie beteiligten Instituts bzw. seiner Mitarbeiter geeignete Handlungskonsequenzen auswählen und dann umsetzen (**Stufe 10**).¹⁶⁸

Nachdem somit auf konzeptionellem wie auch empirisch gestütztem Wege die strategische Notwendigkeit einer aktiven Markt- und Managementorientierung des Anbietersystems Marktforschung verdeutlicht und eine dadurch bedingte idealtypische, grundsätzliche Aufgabenteilung im Marktforschungsprozeß unter den Mitgliedern des Marktforschungsdreiecks abgeleitet werden konnten, folgt **in den nächsten beiden Teilen** eine umfassende **marketing- und organisationstheoretische Fundierung und Präzisierung der geforderten Strategieausrichtung der Marktforschung**. Obwohl die praktische Umsetzung einer solchen Strategie

¹⁶⁷ Hier zeigt sich besagter Unterschied zur Marktforschungskonstellation mit „aktiven Informationsroutern“ als betrieblichen Marktforschern (Typ II). Diese benötigen die Institutsmarktforschung in stärkerem Maße bereits früher (etwa ab Stufe 3).

¹⁶⁸ Die Umsetzung wird in formaler Hinsicht, wie bereits in Abschnitt B.1.3 erläutert, natürlich an die Zustimmung der Marketingleitung oder sogar des (Sparten-)Vorstands gebunden sein.

prinzipiell einer Verwirklichung beider aktiver Marktforschungskonstellationen, nämlich *wahlweise* von Typ II *oder* von Typ IV, gleichkommt, ist im weiteren Verlauf der Arbeit aus Vereinfachungsgründen im wesentlichen letztere (mit den „aktiven Marketingberatern“ als betrieblichen Marktforschern“) angesprochen.¹⁶⁹

Wie in Abschnitt C.1 abgegrenzt und begründet, gehen die in **Teil D** zu erarbeitenden **Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung** vom primären Strukturmodell dieser Arbeit aus (Manager im Produktmarketing als wichtigste, da häufigste Nachfrager im Unternehmen nach Marktforschungsinformationen; entsprechend Anbietersystem Marktforschung mit betrieblicher und institutioneller Marktforschung als Anbieter) und wählen dabei primär die zentrale Perspektive der betrieblichen Marktforschung, da diese in des Wortes eigentlicher Bedeutung „zwischen“ den beiden anderen Parteien des Marktforschungsdreiecks agiert bzw. vermittelt. Die Absatzseite von Marktforschung betreffend ist dann konsequenterweise von einer **internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung die Rede; diese interne Kunden-Lieferanten-Beziehung soll aufgrund ihres servicebasierten Grundcharakters für eine bessere Abstimmung zwischen den vom Produktmarketing geäußerten Informationsbedarfen und den vom Anbietersystem Marktforschung angebotenen Marktinformationen sorgen.

In **Teil E** erfolgt neben einer Systematisierung möglicher **organisatorischer Gestaltungsformen der Marktforschungsaufgabe** schließlich eine (relative) theoretische Beurteilung, inwieweit diese geeignet sind, die in Teil D erarbeiteten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung entsprechend umsetzen zu können. Dabei wird sowohl auf spezielle Ausprägungen des grundlegenden Strukturmodells dieser Arbeit als auch auf ganz andere denkbare Strukturmodelle (z.B. ohne betriebliche Marktforschungsabteilung) abgestellt.

¹⁶⁹ Dies gilt insbesondere für Abschnitt D.6, in dem die Philosophie bzw. die grundlegende Zielvorstellung einer Marketingkonzeption für die Marktforschung diskutiert wird. In Abschnitt D.4, der den Aufbau einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung quasi als zu durchlaufenden Prozeß erörtert, wird noch offen gelassen, ob eine Marktforschungskonstellation vom Typ II *oder* IV angestrebt ist, da dies an dieser Stelle unerheblich ist. Gleiches gilt für Abschnitt D.5.

Teil D: Marketingtheoretische Fundierung der Marktforschungsaufgabe - Die Strategie einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung

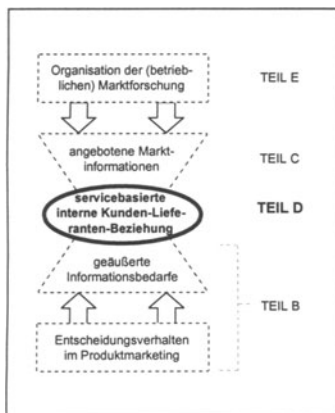


Abb. 19: Einordnung von Teil D in den Gesamtkontext der Arbeit

Im folgenden Teil wird eine **marketingtheoretische Fundierung der Marktforschungsaufgabe** vorgenommen, wobei zunächst einschlägige Konzepte aus der (Marketing-)Wissenschaft diskutiert werden. Dies aufgreifend erfolgt eine systematische Herleitung der **Strategie einer „echten“ (servicebasierten) internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** und deren Übertragung auf die Dyade **Produktmarketing und betriebliche Marktforschung**, um eine aktive markt- und managementorientierte Ausrichtung der Marktforschung zu gewährleisten. Diese Überlegungen werden integriert in ein **Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung**, welches den Beitrag der Marktforschung zur **externen Kundenorientierung eines Unternehmens** von der **internen Kundenorientierung der Marktforschung** innerhalb jener internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung unterscheidet. Dabei begründen die Ausführungen zur internen Kundenorientierung der Marktforschung die „**Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung**“.

1 Einführende Bemerkungen

1 Einführende Bemerkungen

Bei den im folgenden theoretisch-systematisch zu erarbeitenden grundlegenden Gestaltungsempfehlungen für eine Marketingkonzeption für die Marktforschung wird aus den bereits erläuterten Gründen primär die zentrale (interne) **Perspektive der betrieblichen Marktforschung** innerhalb des Anbietersystems Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing gewählt. Gemäß den Überlegungen aus der in Teil C abgeleiteten Typologie von Marktforschungskonstellationen läßt sich dann der **Idealfall** jener **Zusammenarbeit zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung** (d.h. also weitgehend bei einer Marktforschungskonstellation vom Typ IV) als eine „echte“ **interne Kunden-Lieferanten-Beziehung** interpretieren. Im Rahmen einer solchen Beziehung werden von der betrieblichen Marktforschung - wie gesehen - auch **adäquate Marktforschungsservices** erbracht, welche

nicht zuletzt für das Zufriedenheitsurteil der Informationsnachfrager aus dem Produktmarketing eminent wichtig sind (vgl. die „verbindende“ zentrale Position der entsprechenden Ellipse in Abbildung 19). Um nun eine solch idealtypische Zusammenarbeit zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung auch *in praxi* tatsächlich zu etablieren (bzw. sich dieser zumindest anzunähern), **benötigt** eine **betriebliche Marktforschungsabteilung** eine **entsprechende inhaltliche Strategie**. Eine derartige Strategie des Aufbaus einer „echten“ internen Kunden-Lieferanten-Beziehung kann wiederum in *theoretischer Hinsicht* auf Erkenntnissen sowohl des **internen Marketings** als auch verschiedener Ansätze der **Kundenzufriedenheitsforschung** i.w.S. basieren, wobei diese „Bausteine“ dann gewissermaßen **unter dem „Dach“ des Beziehungsmanagements integriert** werden können. Hierauf wird im Anschluß an diesen Abschnitt schrittweise einzugehen sein, wobei zunächst auf den speziell für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen sehr wichtigen Bereich des internen Marketings abgestellt wird. Damit eng verbunden sind dann in zweiter Linie einige vertiefende Ausführungen zur Kundenzufriedenheit i.w.S.

Der Grundgedanke des folgenden Teils besteht darin, das Konzept der Kundenorientierung als *der* Maxime des Marketings schlechthin in theoretischer wie in praktischer Hinsicht auf den Bereich der Marktforschung auszudehnen. Durchdenkt man dieses Vorhaben näher, kann ein „**Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung**“ abgeleitet werden, welches zum einen den Beitrag der Marktforschung zur **externen Kundenorientierung des Unternehmens** aufgreift und zum anderen die **interne Kundenorientierung der Marktforschung** im Rahmen der erwähnten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung thematisiert („so denken wie der Produktmanager“).¹ Eine derartige interne Kundenorientierung der Marktforschung soll hierbei natürlich mit der entsprechenden externen Kundenorientierung des Unternehmens kompatibel sein bzw. diese sogar steigern helfen. Gemäß der perspektivischen Fokussierung auf die betriebliche Marktforschung stellen die Überlegungen zur internen Kundenorientierung die postulierten **Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung** dar, welche implizit auch die mittelbare Kundenorientierung der Institute integrieren. Zusammen mit der in Teil C vorgestellten Typologie von Marktforschungskonstellationen stellt dieser Teil den Kern der vorliegenden Arbeit dar.

¹ Vgl. die Abschnitte D.5 bzw. D.6.

2 Grundlagen des internen Marketings

2.1 Gegenstand und theoretischer Hintergrund

Der Begriff des internen Marketings stammt ursprünglich aus dem Dienstleistungsbereich und kennzeichnet generell „die Übertragung des herkömmlichen auf externe unternehmerische Zielgruppen bezogenen Marketing-Konzepts auf die Gestaltung unternehmensinterner Austauschbeziehungen.“² Bei dem Versuch, eine präzise und „enge“ Definition zu finden, stößt man in der Literatur jedoch schnell auf Probleme, da sich mittlerweile eine ganze Reihe unterschiedlicher Forschungsansätze zum internen Marketing herausgebildet haben. Diese unterscheiden sich in der Regel hinsichtlich dem zugrunde liegenden (**internen**) **Marketingverständnis**.³

- So wird internes Marketing zum ersten als **Maxime** der Bedürfnisorientierung im Sinne einer an internen „Kunden“ (d.h. in der Wertschöpfungskette nachfolgenden Mitarbeitern) ausgerichteten Unternehmensführung verstanden („**interne Kundenorientierung**“). Betrachtet man die zugehörige Grundüberlegung, daß in der Regel nur zufriedene Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, sich (end-)kundengerecht zu verhalten, werden die „Wurzeln“ des internen Marketings aus dem Dienstleistungsbereich deutlich. Anders als auf den anonymen Massenmärkten der (Sach-)Konsumgüterindustrie sind es hier vor allem direkte Mitarbeiterkontakte mit Endverbrauchern, die in erheblichem Maße über die (externe) Kundenzufriedenheit und damit letztlich den Erfolg des jeweiligen Unternehmens entscheiden („Moments of Truth“). „Insofern dient internes Marketing indirekt zur Herstellung von [Endverbraucher-] Kundenzufriedenheit und -loyalität und wird damit zur Voraussetzung für unternehmerischen Markterfolg.“⁴
- Zum zweiten wird internes Marketing in der Literatur auch als Sammelbegriff für die gegenüber internen Austauschpartnern eingesetzten **Mittel** zur Verhaltenssteuerung verwendet („**interner Marketinginstrumentaleinsatz**“). Dabei wird eine interne Analogie zum herkömmlichen Marketingverständnis dergestalt postuliert, daß die

² Stauss 1995a, Sp. 1046.

³ Vgl. George 1977, S.91 und 1990, S. 63, George/Grönroos 1995, S. 65ff., Berry 1984, S. 272, Grönroos 1985, S. 42, Gummesson 1987, S. 13, Schulze 1992, S. 101ff., Stauss 1994, S. 477, Schulz 1995, S. 179-182 sowie Collins/Payne 1995, S. 63f. Vgl. außerdem im folgenden Stauss/Schulze 1990a, S. 150, 1990b, S. 3, Stauss 1992, S. 477ff., 1995a, Sp. 1046 und 1995b, S. 261ff. sowie Bruhn 1995a, S. 19ff. und S. 24f.

⁴ Stauss 1995b, S. 262.

üblichen Marketinginstrumente lediglich innerbetrieblich eingesetzt werden. Allerdings zeigt eine genauere Analyse, „daß diese Analogiebildung prinzipiell nur in bezug auf die Kommunikationspolitik überzeugend gelingt Andere Marketinginstrumente lassen sich kaum sinnvoll intern anwenden bzw. ihre Anwendung stellt nichts anderes als eine [euphemistisch-]marketingbezogene Neubenennung bekannter Steuerungs- und Einflußinstrumente dar. Insofern ist *diese* Verwendung des Begriffs 'Internes Marketing' eigentlich wenig fruchtbar.“⁵

- Zum dritten stellt internes Marketing als **Methode** auf die innerbetriebliche Vorgehensweise bei der Implementierung einer im Hinblick auf externe Märkte konzipierten Marketingstrategie ab („**interne Steuerung**“). Somit geht es letztlich um eine planmäßige Gestaltung der Austauschbeziehungen beispielsweise zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern zu absatzmarktbezogenen Zwecken. Für den Absatzmarkt entwickelte Marketingstrategien müssen den eigenen Mitarbeitern kommuniziert und verdeutlicht werden, so daß sie die Mitarbeiter akzeptieren und selbst verinnerlichen. Der Unterschied zur „bloßen“ internen Kundenorientierung liegt darin, daß bei der internen Steuerung die Perspektive der Endverbraucherorientierung durch eine Mitarbeiterorientierung nicht derart „dominiert“, sondern eher ergänzt wird.⁶

Als eigentliche **innerorganisatorische Marketingtreibende** kommen prinzipiell Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in allen Bereichen eines Unternehmens in Betracht, primär vor allem aber Führungskräfte auf Unternehmens- und Systemebene (z.B. auch auf Abteilungsebene). In der Forschung lassen sich des weiteren grob drei **Varianten internen Marketings** ausmachen, die in dieser Arbeit in unterschiedlichem Maße von Bedeutung sein werden: (1) personalorientiertes internes Marketing, (2) kooperationsinternes Marketing und (3) Marketing interner Dienstleistungen.⁷

Während sich das **personalorientierte interne Marketing** primär mit der Frage beschäftigt, wie Mitarbeiter mit häufigem (End-)Kundenkontakt (meist in Dienstleistungsbranchen) gezielt zu bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen bewegt werden können, behandelt das **kooperationsinterne Marketing** die systematische Gestaltung von Austauschbeziehun-

⁵ Stauss 1995b, S. 263. Vgl. auch Köhler 1993, S. 95ff.

⁶ Vgl. Stauss 1995b, S. 263 und Stauss/Schulze 1990a, S. 152f. Diese Überlegungen werden in der vorliegenden Arbeit durch das Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung aufgegriffen, hierbei insbesondere ausgedrückt durch die Unterscheidung von Anpassungs- und Beeinflussungsfunktionen der Marktforschung.

⁷ Vgl. explizit Stauss 1995a, Sp. 1046ff. und Stauss/Schulze 1990a, S. 150ff. Vgl. etwas anders Bruhn 1995a, S. 25-27 sowie zuvor die Frage der Trägerschaft internen Marketings betreffend ebenda, S. 51-53.

gen in einer organisatorischen Unternehmensverbindung (z.B. in einer strategischen Allianz). Weiter unten wird im Rahmen der Ausführungen zur Mitarbeitermotivation explizit auf die erste Variante eingegangen, während die zweite Variante in der vorliegenden Arbeit eher eine geringere Rolle spielt. Anders dagegen das **Marketing interner Dienstleistungen**, welches eine „[interne] Prozeßoptimierung und/oder Absicherung bzw. Vergrößerung von Bedeutung und Einfluß organisationsinterner Dienstleistungsanbieter“⁸ zum Gegenstand hat. Stauss spricht (auch) in diesem (internen) Zusammenhang von „kundenorientiertem Prozeßmanagement“ und von zu etablierenden „**innerbetrieblichen Kunden-Lieferanten-Beziehungen**“. Darauf wird weiter unten in einem separaten Abschnitt näher einzugehen sein. Allen Varianten internen Marketings grundsätzlich gemeinsam ist dennoch die Zielvorstellung, daß internes Marketing letztlich einer besseren Leistungserstellung gegenüber dem Endverbraucher dienen soll. Daher bietet hier sich die folgende (weite) **Definition** an:

- **Internes Marketing** kann als „systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements“ angesehen werden, „um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung .. Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden.“⁹

Hieran wird besonders deutlich, daß **internes Marketing** aber **nicht nur** eine intelligente **Sozialtechnik** ist.¹⁰ Es geht darüber hinaus vor allem auch darum, bestehende **interne Prozesse** im Rahmen an sich fester innerorganisatorischer Leistungsbeziehungen im Sinne einer verbesserten Markt- und Kundenorientierung (und damit letztlich Unternehmensprofitabilität) auch **effektiv und effizient zu gestalten**.

⁸ Stauss 1995a, Sp. 1046. Vgl. auch ebenda, Sp. 1051f.

⁹ Bruhn 1995a, S. 22.

¹⁰ Als solche steht es in theoretischer Hinsicht in der Nähe des „Generic Marketing“-Ansatzes von Kotler, der in einer maximalen Begriffsausdehnung Marketing als zielorientierte Gestaltung *jeglicher* menschlicher Austauschprozesse bzw. Transaktionen versteht, welche dabei keineswegs nur auf materielle Güter beschränkt sein müssen: „The things-of-values need not to be limited to goods, services, and money; they include other resources such as time, energy, and feelings. [Such] transactions occur not only between [external] buyers and sellers, and organizations and clients, but also between any two parties“ (Kotler 1972, S. 48). Vgl. auch Kotler/Levy 1969. Eine enge Verwandtschaft zum Generic Marketing weist das „Exchange Concept“ von Bagozzi auf (vgl. Bagozzi 1975, S. 32ff. sowie einen sehr guten Überblick über die entsprechende marketingtheoretische Diskussion gebend auch Houston/Gassenheimer 1987, S. 3ff.). Vgl. darüber hinaus Stauss/Schulze 1990a, S. 149 und 1990b, S. 2 sowie Bruhn 1995a, S. 31ff.

2.2 Instrumentarium des internen Marketings

Die Darstellung üblicher interner Marketinginstrumente aus der Praxis erfolgt in der Literatur keineswegs einheitlich und auch nicht stets auf die gleiche Variante internen Marketings bezogen. So unterscheidet Stauss, der aus einer Dienstleistungsperspektive heraus eine personalorientierte Auffassung des internen Marketings wählt, im einzelnen zwischen

- **absatzmarktorientiertem Einsatz personalpolitischer Instrumente**
(z.B. Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalentwicklung etc.),
- **absatzmarktorientiertem Einsatz interner Kommunikationsinstrumente**
(z.B. Trainings, Schulungen, dialogische Mitarbeiterkommunikation etc.) und
- **personalorientiertem Einsatz externer Marketinginstrumente**
(z.B. „Second Audience“-Effekt¹¹ über externe Massenkommunikation etc.).¹²

Bruhn bemängelt jedoch zu Recht an dieser Auffassung internen Marketings, sie sei zu einseitig und eine solche Einteilung der Instrumente werde „dem erweiterten Anspruch einer Integration von Instrumenten des Personal- und Marketingmanagements nicht umfassend gerecht. So werden interne Wirkungen des Marketing[s] nur von den intern eingesetzten Kommunikationsinstrumenten abgeleitet bzw. von den Abstrahlungseffekten der extern eingesetzten Instrumente.“¹³ Er schlägt alternativ zwei gleichgewichtige Klassen von Instrumenten des internen Marketings vor, nämlich

- **Instrumente des personalorientierten Marketing-Managements**
(sog. „Outside-in-Ansatz“) und
- **Instrumente des marketingorientierten Personalmanagements**
(sog. „Inside-out-Ansatz“),

auf welche im folgenden im Hinblick auf den Objektbereich der vorliegenden Arbeit näher eingegangen werden soll.¹⁴ Es ist jedoch generell strittig, was genau unter dem „**Produkt**“ im **internen Marketing** zu verstehen ist. Autoren, die eine personalorientierte Variante des inter-

¹¹ „Primär an externe Zielgruppen, vor allem an Kunden ausgerichtete Marketinginstrumente - wie beispielsweise *Werbung* oder *Public Relations* - sind dann zugleich Instrumente des internen Marketing[s], wenn sie (auch) die Mitarbeiter als ‘second audience’“ haben ...“ (Stauss 1995b, S. 269).

¹² Vgl. Stauss/Schulze 1990a, S. 153f., 1990b, S.10ff., Stauss 1995a, Sp. 1050f. und 1995b, S. 264-271 sowie Schulz 1995, S. 185-194.

¹³ Bruhn 1995a, S. 37. Vgl. im folgenden ebenda, S. 37ff. sowie ergänzend Stauss 1995b, S. 264-271.

¹⁴ Freilich treten in diesen Klassen unter anderer Zuordnung auch einige der von Stauss aufgeführten Instrumente wieder auf.

nen Marketings präferieren, vertreten häufig die Meinung, eine bestimmte Stelle bzw. der zugehörige Arbeitsplatz und seine Umgebung seien damit angesprochen. Diese gelte es entsprechend zu gestalten und „abzusetzen“ (Personalakquisition und -entwicklung).¹⁵ Andererseits wurde bereits dargelegt, daß die Variante des internen Marketings als Marketing interner Dienstleistungen sui generis just diese innerbetrieblichen (Zwischen-)Dienstleistungen und die damit meist verbundenen internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen als das eigentliche interne Produkt ansieht.¹⁶ Hier soll letzterer Sichtweise gefolgt werden.

Zurückkommend auf obige Einteilung der Instrumente in zwei Klassen sind beim **personal-orientierten Marketing-Management** einem weiteren Begriffsverständnis zufolge und - wie bereits weiter oben kritisch angedeutet -¹⁷ in einem keineswegs vollständigen Sinne jene klassischen externen Marketinginstrumente angesprochen, „durch deren systematischen unternehmensinternen Einsatz hohe Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation gewährleistet werden sollen. Die Instrumente dieser Kategorie sind dem **Outside-in-Ansatz** zuzurechnen und werden traditionell ... [zu] unternehmensexternen Zielsetzungen genutzt.“¹⁸ Zu deren internem Einsatz bedarf es dann (laufend) auch intensiver **interner Marktforschung**.¹⁹ Konkret ergeben sich vor allem in einem etwas weiter gefaßten Rahmen der Kommunikationspolitik interessante Instrumente für das interne Marketing. So können etwa **Trainings** eingesetzt werden, um die Mitarbeiter einer Abteilung (z.B. interne Lieferanten) im Umgang mit anderen Mitarbeitern (z.B. internen Kunden) entsprechend zu schulen.²⁰ Auch bieten sich interaktiv gestaltete **Workshops** oder **Seminare** der internen Lieferanten zusammen mit den internen Kunden an, um gemeinsam Problempotentiale in der Zusammenarbeit zu eruieren und geeignete Vorschläge für deren Lösung zu erarbeiten. Dabei ist interaktive Kommunikation von enormer Bedeutung für ein funktionierendes internes Marketing. Sie „stellt einen kontinuierlichen und dialogischen Kontakt zwischen ... [den] Mitarbeitern her und hat sozialisierende, konfliktreduzierende und motivierende Wirkungen. ... Es gilt, zwischen den Unternehmensangehörigen eine *Kommunikationskultur* zu entwickeln, die dem gewünschten Niveau im Bereich der kun-

¹⁵ Vgl. exemplarisch Grönroos 1985, insbesondere S. 43.

¹⁶ Bruhn (1995a, S. 39) gibt hierauf einen Hinweis: „Das ‘Produkt’ des Internen Marketing ist jedoch umfangreicher als der bloße Arbeitsplatz. Neben der Marketingstrategie und ihrer Umsetzung sind es vor allem Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die die Mitarbeiter aufnehmen - internalisieren - sollen, und die Dynamik, die mit einem konsequenten Internen Marketing einhergeht.“

¹⁷ Vgl. Stichwort „interner Marketinginstrumentaleinsatz“ auf S. 161.

¹⁸ Bruhn 1995a, S. 37f. Vgl. auch George/Grönroos 1995, S. 73ff sowie analog aus dem Handelsbereich den Sammelband von Zentes 1997.

¹⁹ Vgl. interessante Ansatzpunkte dazu bei Bruhn 1995b.

²⁰ Vgl. Schulze 1992, S. 120-122 und George/Grönroos 1995, S. 77ff.

denorientierten Kommunikation entspricht.“²¹ Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß damit natürlich auch die nonverbale interne Kommunikation, welche sich letztlich im gesamten Verhalten aller Mitarbeiter einer Abteilung manifestiert, konform gehen muß. „Wird interne Kundenorientierung als Ziel bzw. Strategie des Unternehmens nach innen kommuniziert, so müssen ... [entsprechende] Mitarbeiter auch tatsächlich zu sprechen sein und sich für .. Probleme oder Vorschläge [ihrer internen Kunden] interessieren.“²²

Die Klasse des **marketingorientierten Personalmanagements** umfaßt dagegen jene Instrumente im internen Marketing, „die die absatzmarktorientierten Marketingaktivitäten durch die Optimierung unternehmensinterner Strukturen und Prozesse unterstützen. Dieser **Inside-out-Ansatz** bezieht insbesondere jene Instrumente mit ein, die klassischerweise unternehmensintern eingesetzt werden, aber traditionell nicht dem Fokus der Marktorientierung untergeordnet werden.“²³ Darunter können grob alle (personalpolitischen) Instrumente verstanden werden, die dazu dienen, einen möglichst exakten „Fit“ **zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern** aus den verschiedenen Abteilungen herzustellen, damit etwaige interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen hinsichtlich dieses Punktes möglichst reibungslos funktionieren. Wenn möglich, ist daher im einzelnen bereits bei der **Personalansprache und -akquisition** anzusetzen. „Vergleichbar mit dem verhältnismäßig geringen Aufwand, einen Fehler in einer frühen Phase eines Fertigungsprozesses zu erkennen und zu beseitigen, ist es für ein Unternehmen erheblich günstiger, ... die passenden Mitarbeiter für bestimmte Stellen zu finden, als nachlässig akquirierte, wenig qualifizierte und nicht motivierte Mitarbeiter nachträglich weiterzubilden.“²⁴ Mit anderen Worten: letztlich ist eine systematische **Personalforschung** zu betreiben, sowohl **ex ante** (wie hier bei der Auswahl neuen Personals vorgeschlagen) als auch **ex post** (etwa im Rahmen eines innerbetrieblichen Begleit- und Monitoringprogramms zur persönlichen Karriereentwicklung der Mitarbeiter).

Selbst nach dieser keineswegs vollständigen Zusammenstellung von Instrumenten des internen Marketings sollte klar geworden sein, daß (1) das klassische externe Marketing-Mix grundsätzlich nur partiell auf innerbetriebliche Belange übertragen werden kann und daß es sich (2) bei geeigneten internen Marketinginstrumenten keinesfalls um völlig neuartige betriebliche Instrumente der personalbezogenen Einflußnahme handelt. „Die meisten [solcher] Instrumente (internes Training, interne interaktive Kommunikation, interne und externe Massenkommunikation) lassen sich [zwar im weiteren Sinne] der Kommunikationspolitik zuord-

²¹ Stauss 1995b, S. 268f. Vgl. auch Schulze 1992, S. 123-126.

²² Bruhn 1995a, S. 40.

²³ Bruhn 1995a, S. 37. Vgl. auch Grönroos 1985.

²⁴ Bruhn 1995a, S. 41.

nen“, sind andererseits aber schon „seit langem bekannt und vor allem im Rahmen der Personalpolitik, aber auch im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing erörtert und eingesetzt“²⁵ worden.

2.3 Barrieren der Implementierung eines internen Marketings

Mit der praktischen Umsetzung eines internen Marketingansatzes in einem Unternehmen bzw. einer Abteilung können eine ganze Reihe von **Schwierigkeiten** einhergehen. So ist in **inhaltlich-konzeptioneller Hinsicht** häufig mit Fehlinterpretationen bzw. einem oftmals nur unzureichenden Verständnis des internen Marketinggedankens zu rechnen. Man beschränkt sich lediglich auf die Implementierung von Teilkonzepten und vergißt darüber, „daß erst das Zusammenwirken der Instrumente des Marketing- und Personalmanagements zu einem synergetischen Ergebnis für das Gesamtunternehmen führen kann.“²⁶ Daneben können **organisatorisch-strukturelle Barrieren** bestehen, beispielsweise ausgedrückt in fehlenden bzw. unklaren Entscheidungskompetenzen oder bisweilen auch in einem destruktiven persönlichen Macht- bzw. kollektiven Abteilungsdenken.²⁷

Ernste **personell-kulturelle Barrieren** sind mitunter bei einzelnen Mitarbeitern einer internen Marketing betreibenden Abteilung in einem Mangel an fachlichen und - schlimmer noch - an sozialen Fähigkeiten zu sehen. „Kann die Fachkompetenz der Mitarbeiter noch vergleichsweise einfach über Schulungen, Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen ... erreicht werden, so sind die weitaus größeren Implementierungshindernisse im psychologisch-emotionalen [und sozialen] Bereich zu finden.“²⁸ Hinzu kommen unter Umständen Unsicherheits- bzw. Angstgefühle bei einigen Mitarbeitern, wenn für diese das Ausmaß der persönlichen Betroffenheit nicht deutlich wird. Werden dann in einer Abteilung im Zusammenhang mit der Implementierung einer internen Marketingkonzeption offenkundige Verbesserungspotentiale schonungslos aufgedeckt, so muß eventuell damit gerechnet werden, daß bei betroffenen sensiblen Mitarbeitern Demotivations- und Frustrationseffekte auftreten.²⁹ Alleine von daher er-

²⁵ Stauss/Schulze 1990a, S. 153. Vgl. ähnlich Stauss 1992, S. 478, George/Grönroos 1995, S. 66f. sowie Hanser 1995, S. 31 und S. 34.

²⁶ Bruhn 1995a, S. 44.

²⁷ Vgl. Hanser 1995, S. 31f. sowie George/Grönroos 1995, S. 72f.

²⁸ Bruhn 1995a, S. 45. Vgl. auch Hanser 1995, S. 31 sowie zur psychologisch-soziologischen Dynamik der Marktforschungsqualität bereits Abschnitt C.4.1 in der vorliegenden Arbeit.

²⁹ Bruhn (1995a, S. 46) formuliert etwaige Mitarbeiterängste sehr plastisch: „Ist Internes Marketing nur wieder ein neues Schlagwort, das letztlich die Freisetzung von Personal zum Ziel hat? Werden die Entscheidungsbefugnisse einzelner Mitarbeiter beschnitten? Müssen alle jetzt mehr arbeiten? ...“

scheint eine formal äußerst behutsame Vorgehensweise bei der Implementierung eines internen Marketings angebracht.

Aufgrund der notwendigen Bewußtseinsprozesse der Mitarbeiter und der geschilderten Hindernisse ist leicht nachzuvollziehen, daß die erfolgreiche **Implementierung** einer internen Marketingkonzeption realistisch wohl nur als ein **mittel- bis langfristiger Prozeß** ablaufen kann. Ihre Umsetzung, verstanden als Spezifizierung von Zielen, Inhalten und Ausprägungsformen internen Marketings, sowie Durchsetzung im Sinne von breit angelegter Akzeptanzschaffung im Unternehmen bzw. in der Abteilung sollten daher idealerweise etwa im Rahmen eines **vierstufigen Phasenkonzepts** angegangen werden:³⁰

- **Verpflichtung der Führungskräfte**
- **Kommunikation mit den Mitarbeitern**
- **Vermittlung des erforderlichen Know-hows**
- **Verpflichtung der Mitarbeiter**

Auf dieses inhaltliche Phasenkonzept wird jedoch im Rahmen des Aufbaus einer konkreten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung in Abschnitt D.4.2.2 noch gesondert einzugehen sein, so daß hier zunächst eine weitere Vertiefung entfällt. Wie im zurückliegenden Abschnitt aber deutlich geworden ist, spielen viele Aspekte der Kundenzufriedenheit und der Kundenorientierung im internen Marketing („interne Kundenorientierung bzw. -steuerung“) sowie letztlich auch bei internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen eine große Rolle. Entsprechende Überlegungen der (theoretischen wie empirischen) Kundenzufriedenheitsforschung i.w.S. bilden daher gewissermaßen einen zweiten theoretischen Baustein interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen und bedürfen im folgenden einer gesonderten Vertiefung.

³⁰ Vgl. Bruhn 1995a, S. 48-51 sowie George/Grönroos 1995, S. 72-80.

3 Grundlagen der Kundenzufriedenheitsforschung

3.1 Gegenstand und theoretische Fundierung

Die Fachdiskussion über „Kundenzufriedenheit“ hat in den letzten Jahren in Theorie und Praxis enorm zugenommen.³¹ Bisweilen mag dabei der Eindruck entstanden sein, die **Grundidee des Marketings** - nämlich die Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, um Bedürfnisse und Wünsche der Menschen durch kommerzielle Tauschvorgänge zufriedenzustellen - werde sprichwörtlich neu erfunden. Dabei sollte es im Grunde schon immer das Ziel eines marketingtreibenden Anbieters gewesen sein, seine Kunden mittels einer kundenorientierten Angebotspolitik zufriedenzustellen und somit gleichzeitig eine loyale und profitable Stammkäuferschaft aufzubauen. „Attempting to find out what customers want and then trying to deliver may be seen as striving for customer satisfaction or simply doing good marketing.“³²

Letztlich ist **Kundenzufriedenheit** demnach als ein **elementarer Bestandteil eines modernen Marketingverständnisses** zu interpretieren. Im Zeitalter anbieterseitigen Verdrängungswettbewerbs und zunehmender bzw. oftmals nahezu ausschließlicher Käufermärkte trägt die Zufriedenheit der eigenen Kunden der Notwendigkeit einer erhöhten Kundenbindung in besonderem Maße Rechnung und kann von daher als wesentliche **unternehmerische Zielgröße** bezeichnet werden. „Als Folge dieser Entwicklung setzten sich ... unternehmensweite Managementkonzepte - wie z.B. das Total Quality Management - durch, die die Maxime der Kundenorientierung aufnehmen, Kundenzufriedenheit als zentralen Orientierungspunkt für die Gestaltung des Unternehmens begreifen und ein integriertes Konzept zu deren Realisierung vorlegen.“³³ Sowohl auf Total Quality Management als auch auf Kundenorientierung wird daher weiter unten noch gesondert einzugehen sein.

Bei näherer Betrachtung der Literatur lassen sich verschiedene Perspektiven der Beschäftigung mit Kundenzufriedenheit unterscheiden. Stimuliert durch die verbraucherpolitisch motivierte Konsumerismus-Debatte fand vor allem im amerikanischen Sprachraum seit Ende der 70er Jahre eine nahezu rein verhaltenswissenschaftliche Erörterung des Kundenzufrieden-

³¹ Vgl. exemplarisch Meffert/Backhaus 1997.

³² Iacobucci/Grayson/Ostrom 1994, S. 94. Vgl. auch Stauss 1999a, S. 5f., Wimmer/Roleff 1998, S. 1242, Müller 1998, S. 239, Meffert/Schwetje 1998, S. 1 sowie Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 77.

³³ Stauss 1999a, S. 5. Vgl. ebenso Kotler/Bliemel 1999, S. 57ff., Simon/Homburg 1995, S. 17ff., Homburg/Rudolph 1995, S. 31, Homburg 1995, S. 231, Dichtl/Schneider 1994, S. 6, Bruhn 1985, S. 301 und Churchill/Surprenant 1982, S. 491.

heitskonstrukts statt.³⁴ Hierbei bildeten sich unterschiedliche Theorieansätze zum Konstruktverständnis heraus, von denen vor allem das Paradigma der nicht bestätigten Erwartungen („**Confirmation/Disconfirmation Paradigm (C/D)**“) Erwähnung verdient.³⁵

- Hiernach stellt (**Un-)Zufriedenheit beim Kunden** das Ergebnis eines individuellen Abgleichprozesses zwischen individueller Erwartung (SOLL-Standard) an bestimmte Produkte bzw. Leistungen und der tatsächlichen subjektiven Wahrnehmung (IST-Standard) eben dieser Produkte und Leistungen dar.

„Dabei geht man davon aus, daß sich bei einer Übererfüllung von Erwartungen Zufriedenheit einstellt, während eine negative Abweichung Unzufriedenheit auslöst Werden die Erwartungen also nicht übertroffen, stellt sich beim Kunden maximal ein Gefühl der Indifferenz ein.“³⁶ Wird der Erwartungsbegriff - wie in der Literatur allgemein üblich - im Sinne eines Vergleichsstandards verwendet, kann er gleichzeitig mehrere Konzepte umfassen. Diese reichen in der Regel von „Erwartungen“ im Sinne von Vorhersagen des Kunden über das wahrscheinliche Leistungsniveau eines Anbieters („predictions“) bis hin zu „Erwartungen“ verstanden als normative Vorstellungen des Kunden über die gewünschte (Ideal-)Leistung („desires“). Wenn eine solche Differenzierung gemacht wird, scheint **Kundenzufriedenheit** in diesem Sinne **letztlich nichts anderes zu sein als ein kundenbezogenes Qualitätsverständnis**.³⁷ „Qualität“ ist in der Marketingliteratur nämlich desgleichen definiert als ein subjektives Urteil, „das aus einem Abgleich von subjektiven Anforderungen ... mit der wahrgenommenen Fähigkeit von Leistungen zu deren Erfüllung entsteht.“³⁸ Ergo wird in der einschlägigen Lite-

³⁴ Vgl. exemplarisch Andreasen 1977, Day 1977 und 1983, Oliver 1980, 1989 und 1993, Churchill/Surprenant 1982 sowie Oliver/DeSarbo 1988. Vgl. diese Diskussion im deutschen Sprachraum aufgreifend Meffert/Bruhn 1981, Bruhn 1982 und 1985, Hansen 1984, Kaas/Runow 1984 und überblicksartig Stauss 1999a.

³⁵ Daneben erlangten noch das *Paradigma der Interaktionsgerechtigkeit* („Equity Theory“) und die *Attributionstheorie* eine gewisse Bedeutung (vgl. dazu Homburg/Rudolph 1995, S. 33-36 und Müller 1998, S. 243ff.).

³⁶ Wimmer/Roleff 1998, S. 1243. Vgl. auch Oliver 1980, S. 460f., Churchill/Surprenant 1982, S. 491-493, Homburg/Rudolph 1995, S. 31f. und Stauss 1999a, S. 6.

³⁷ Vgl. Stauss 1999a, S. 6f., Wimmer/Roleff 1998, S. 1243ff., Spreng/MacKenzie/Olshavsky 1996, S. 15-17, Homburg/Rudolph 1995, S. 37-39 und Müller 1998, S. 243f.

Wenig überraschend kommen Spreng/MacKenzie/Olshavsky (1996, S. 22-26) dabei in ihrer empirischen Studie zu dem Ergebnis, der normative Erwartungsbestandteil („desires“) habe einen stärkeren Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit als der wahrscheinlichkeitsbezogene („predictions“).

³⁸ Wimmer/Roleff 1998, S. 1243. Vgl. auch Bruhn 1995c, S. 24 und Wimmer 1975, S. 9ff. sowie in der vorliegenden Arbeit Abschnitt C.4.1.

ratur - vor allem im Dienstleistungsbereich - Kundenzufriedenheit tatsächlich mit (Dienstleistungs-)Qualität gleichgesetzt; dem soll in dieser Arbeit gefolgt werden.³⁹

Etwa seit Beginn der 90er Jahre wird Kundenzufriedenheit verstärkt auch aus einer Managementperspektive heraus diskutiert. Hierbei wird in erster Linie auf die **betriebswirtschaftliche Bedeutung von Kundenzufriedenheit** und ihre Rolle als unternehmerische Steuerungsgröße eingegangen.⁴⁰ Danach soll Kundenzufriedenheit nämlich keinesfalls um ihrer selbst willen gefördert werden, sondern dient lediglich als Mittel zum Zweck. Die Sicherstellung von Kundenzufriedenheit stellt für einen kommerziellen Anbieter also nur ein - wenngleich sehr wichtiges - *Etappenziel* auf dem Weg zu Markterfolg und unternehmerischer Profitabilität dar. Dahinter verbirgt sich die vor allem in der Praxis allgemein akzeptierte Hypothese („Kausalkette“)⁴¹, wonach Unternehmen durch ein hohes Maß an Kundenorientierung ihre Kunden eher und besser zufriedenstellen und sie gleichsam auf diesem Wege stärker an sich binden (durch Wiederkäufe, Verbundkäufe, Empfehlungen). Eine solche Kundenbindungsstrategie, so wird immer wieder überzeugend vorgerechnet, ist offensichtlich weitaus günstiger als die Alternative der Neukundenakquisition.⁴² Kundenzufriedenheit führt im Einzelfall allerdings *nicht immer* (quasi als „perfekte“ Kausalbeziehung) zu entsprechender Kundenbindung (z.B. aufgrund von Inconvenience für einen Kunden hinsichtlich des Standorts eines Anbieters); Kundenbindung ihrerseits kann bisweilen aber auch ohne Vorliegen von Kundenzufriedenheit erreicht werden (z.B. bei oligopol- oder sogar monopolartigen Anbieterstrukturen). Eine positive Beziehung zwischen den beiden Konstrukten scheint dennoch zu bestehen, jedoch soll diese Thematik hier nicht weiter vertieft werden.⁴³

In neuerer Zeit ist das geschilderte Kundenzufriedenheitsmodell um eine **qualitative Dimension** erweitert worden. (Un-)Zufriedenheit differiert hiernach nicht nur in der Intensität (von „sehr unzufrieden“ über „indifferent“ bis hin zu „sehr zufrieden“), sondern auch hinsichtlich

³⁹ Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988, S. 16) grenzen zunächst in ihrem bekannten Beitrag zum SERVQUAL-Instrument Zufriedenheit von der (Dienstleistungs-)Qualität dadurch ab, daß sie erstere auf eine konkrete Transaktion beziehen, während für sie letztere ein globales Urteil darstellt. Später stellen sie diese Trennung aber wieder in Frage und gehen eher von einer Gleichsetzung der beiden Konstrukte aus (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1994, S. 112). Vgl. auch Meyer/Dornach 1995, S. 432, Bruhn 1995c, S. 24 und Wimmer/Roleff 1998, S. 1243f.

⁴⁰ Vgl. Herrmann/Johnson 1999, S. 579ff., Stauss 1999a, S. 5f. und 17ff., Garbarino/Johnson 1999, S. 70-75, Wimmer/Roleff 1998, S. 1244-1246, Homburg/Faßnacht 1998, S. 405ff., Simon/Homburg 1995, S. 17ff. sowie Dichtl/Schneider 1994, S. 6ff.

⁴¹ Vgl. Homburg/Faßnacht 1998, S. 420.

⁴² Vgl. Kotler 1999, S. 128-131 und Kotler/Bliemel 1999, S. 73.

⁴³ Vgl. Diller 1996, S. 81ff., Stauss 1997, S. 77ff., 1999a, S. 17 und 1999b, S. 215f., Homburg/Faßnacht 1998, S. 415ff., Horstmann 1998, S. 20f., Herrmann/Johnson 1999, S. 579-581 und Kotler 1999, S. 190.

der Art: fordernde oder stabile Zufriedenheit sowie fordernde, stabile oder resignative Unzufriedenheit.⁴⁴ Speziell bei Dienstleistungen mit ihrem meist prozessualen Charakter⁴⁵ kann darüber hinaus das Phänomen der sog. „**Zufriedenheitsdynamik**“ konstatiert werden, worunter „die Entwicklung der Zufriedenheit während des Dienstleistungskonsumprozesses verstanden [wird], und zwar sowohl während einer [einzelnen, aus mehreren Episoden bestehenden] Transaktion (*transaktionsspezifische Zufriedenheitsdynamik*) als auch im Zuge einer [gerade bei Dienstleistungen eher langfristigen] Geschäftsbeziehung (*beziehungsspezifische Zufriedenheitsdynamik*).“⁴⁶ Zudem wird für den Kunden ein Zufriedenheitsurteil erschwert durch eine allen Dienstleistungen inhärente **Immaterialität** bzw. **Intangibilität** sowie durch die regelmäßig anzutreffende **Integration eines externen Faktors** (Kunde selbst oder eines seiner Objekte).⁴⁷

Wie bereits angedeutet und zudem durch die Überschrift von Abschnitt D.3 zum Ausdruck kommend, sollen hier zur *Kundenzufriedenheitsforschung i.w.S.* ebenso einschlägige Ansätze und Arbeiten zur Kundenorientierung sowie zusätzlich zum Total Quality Management gezählt werden; auch sie sollen für die Zwecke der Arbeit kurz reflektiert werden.

3.2 Kundenorientierung als zentrale Ursache

Die Ausrichtung auf den Kunden ist etwas, das wohl alle Unternehmen versprechen, um ihre Kunden zufriedenzustellen und gemäß der dargestellten „Kausalkette“ profitable Geschäftsergebnisse erzielen zu können.⁴⁸ Die Ergebnisse einer Reihe empirischer Studien aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum deuten in der Tat darauf hin, daß **Kundenorientierung** als offensichtlich zentrale **Ursache von Kundenzufriedenheit** einen signifikant positiven Einfluß auf die Profitabilität eines Unternehmens besitzt.⁴⁹ Allerdings besteht in der Praxis ein Problem bei der „Kundenorientierung“ immer darin, „zwischen Lippenbekenntnis und tatsächlich entsprechender [Unternehmens-]Kultur sowie entsprechenden Programmen ... zu un-

⁴⁴ Vgl. dieses sog. „Qualitative Zufriedenheitsmodell“ in Stauss/Neuhaus 1995a, insbesondere S. 16ff. und S. 25ff. Vgl. auch Wimmer/Roleff 1998, S. 1243f., Hansen/Emmerich 1998, S. 224ff., Kotler 1999, S. 130 und Müller 1998, S. 241.

⁴⁵ Natürlich stellt jede Dienstleistung in irgendeiner Form einen Prozeß dar, allerdings nimmt der Kunde dies bei primär ergebnisbetonten Dienstleistungen weniger ausgeprägt wahr (z.B. Kfz-Inspektion ohne Anwesenheit des Kunden versus Haarschnitt mit Anwesenheit desgleichen).

⁴⁶ Stauss 1999a, S. 11 (im Original kein Kursivdruck). Vgl. auch Stauss/Seidel 1995, S. 190ff.

⁴⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 59-66 und Meister/Meister 1996, insbesondere Kapitel 1 und 2.

⁴⁸ Vgl. Aaker 1989, S. 213f.

⁴⁹ Vgl. Kohli/Jaworski 1990, Narver/Slater 1990, Jaworski/Kohli 1993, Kohli/Jaworski/Kumar 1993, Deshpandé/Farley/Webster 1993, Slater/Narver 1995, Deshpandé/Farley 1996 und Balakrishnan 1996.

terscheiden.“⁵⁰ Obwohl bzw. vielleicht auch gerade weil in aller Munde, ist häufig unklar, was im Einzelfall genau unter „Kundenorientierung“⁵¹ verstanden wird. Kundenorientierung ist aber ganz sicher kein „neues“, revolutionäres Erfolgsrezept, wie es Unternehmensberater bisweilen suggerieren.⁵² Sie ist letztlich Ausdruck des schon vor nahezu vierzig Jahren entwickelten Marketinggedankens und gilt als essentieller und **integrativer Bestandteil eines „gut“ betriebenen Marketing-Managements**. Die Statements in Abbildung 20 verdeutlichen dies nachhaltig.

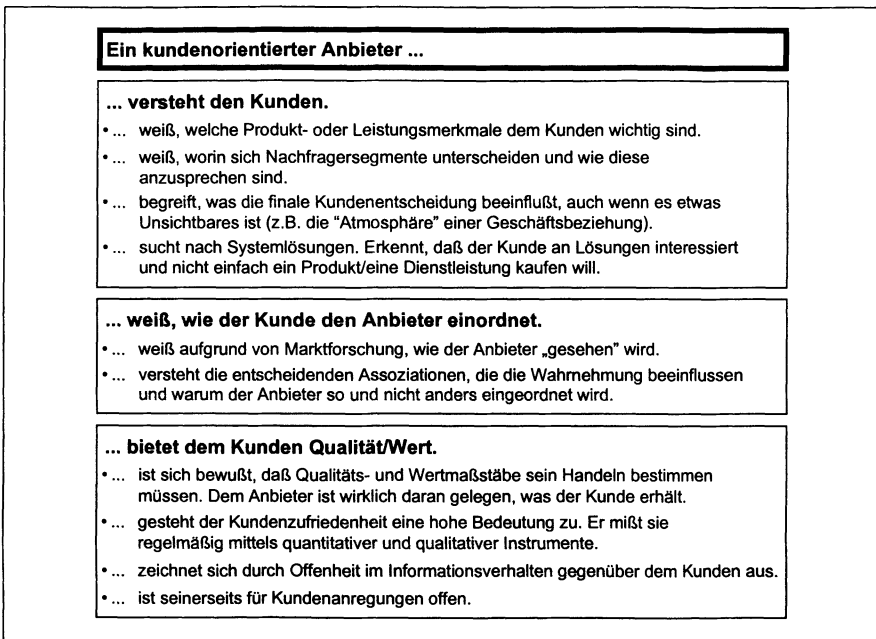


Abb. 20: Das Profil eines kundenorientierten Anbieters

(Quelle: In Anlehnung an Aaker 1989, S. 214 und Homburg/Faßnacht 1998, S. 409f.)

⁵⁰ Aaker 1989, S. 214. Vgl. auch Shapiro 1988, Albers/Eggert 1988, Kühn 1991, Hamann 1995, Fallgatter 1996 und Wagner 1997.

⁵¹ Albers/Eggert (vgl. 1988, S. 5ff.) und Homburg/Faßnacht (vgl. 1998, S. 408ff.) sprechen zwar jeweils von „Kundennähe“, meinen aber de facto immer „Kundenorientierung“.

⁵² Diesen Eindruck hatten Peters und Waterman 1982 in ihrem Management-Bestseller „In Search of Excellence“ zu erwecken versucht. Dem Verkaufserfolg des Buches um Trotz kam es zu massiver und berechtigter negativer Kritik aus dem akademischen Lager (vgl. vor allem in der deutschsprachigen Literatur Albers/Eggert 1988 und Wonschik 1994, S. 29).

Die angesprochenen Unklarheiten und Verwirrungen zum **Begriffsverständnis** sind vor allem dadurch bedingt, daß das **theoretische Konstrukt** der Kundenorientierung in formaler Hinsicht unterschiedlich interpretiert werden kann. So läßt sich die Kundenorientierung eines Anbieters beispielsweise (1) als Verhalten, (2) als Philosophie/Maxime, (3) als Kultur und/oder (4) als Kernkonzept einer Strategie des organisationalen Lernens verstehen.⁵³ Kundenorientierung soll in diesem Abschnitt als zentrale Ursache für Kundenzufriedenheit hauptsächlich aus einer Verhaltens-, Philosophie- und Kulturperspektive heraus (also (1) bis (3)) betrachtet werden.⁵⁴

Darüber hinaus ist in der Literatur umstritten, ob es sich bei „**Kundenorientierung**“ und „**Marktorientierung**“ um das gleiche Phänomen handelt. Kohli und Jaworski etwa bestreiten dies und weisen darauf hin, das (eher anonyme) Konstrukt der Marktorientierung sei vielmehr als übergeordnetes Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels sowohl von Kunden, Konkurrenz- als auch Mitarbeiterorientierung zu interpretieren. Den Begriff „Marktorientierung“ verwenden sie daher für die Implementierung des Marketinggedankens schlechthin.⁵⁵ Ähnlicher Ansicht sind auch Narver und Slater.⁵⁶ Für sie gilt: „Customer orientation and competitor orientation include all of the activities involved in acquiring information about the buyers and competitors in the target market and disseminating it throughout the business(es). ... Specifically, *customer orientation* is the sufficient understanding of one’s target buyers to be able to create superior value for them continuously A customer orientation requires that a seller understands a buyer’s entire value chain“⁵⁷

Ein derartiges Begriffsverständnis, welches Kunden- und Marktorientierung explizit unterscheidet, mag zwar theoretisch zu begründen sein, erscheint aber für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit als nicht praktikabel. Daher soll hier der Ansicht von Deshpandé et al. gefolgt werden, welche eine solche Unterscheidung als künstlich ansehen und negieren: „We see customer and market orientations as being synonymous (with the term ‘mar-

⁵³ Diese Einteilung leitet Schillewaert (1997, S. 3) im Rahmen einer Meta-Analyse umfangreicher Literaturbestände ab. Die verschiedenen Sichtweisen der Kundenorientierung sind dabei keineswegs völlig unabhängig voneinander. Dennoch verdeutlichen sie im vorliegenden Kontext sehr schön die verschiedenen Facetten des Konstrukts. Vgl. auch Kühn 1991, S. 100ff. sowie Griffiths/Grover 1998, S. 311ff.

⁵⁴ Vgl. Stauss 1999a, S. 5 und Schillewaert 1997, S. 3. Vgl. speziell zu (2) noch Abschnitt B.1.1 in der vorliegenden Arbeit, vgl. dagegen zu (3) D.6.2.3.1 und zu (4) D.6.1.3.

⁵⁵ „In other words, a market orientation refers to the organizationwide generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence“ (Kohli/Jaworski 1990, S. 3). Vgl. weiterhin ebenda, S. 1-6, Jaworski/Kohli 1993, S. 53f. sowie Wonschik 1994, S. 29f.

⁵⁶ „Market orientation consists of three behavioral components - customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination - and two decision criteria - long term focus and profitability“ (Narver/Slater 1990, S. 21). Vgl. auch Schillewaert 1997, S. 3.

⁵⁷ Narver/Slater 1990, S. 21.

ket' defined in the conventional manner as the set of all potential customers of a firm) and hence distinguishable from a competitor orientation.“⁵⁸ Ihre **Arbeitsdefinition** von Kunden- bzw. Marktorientierung wird an dieser Stelle entsprechend übernommen:

- „We define **customer orientation** as the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise. We see customer orientation as being part of an overall, but much more fundamental, corporate culture.“⁵⁹

Diese Definition folgt einem modernen Verständnis von Kundenorientierung, da neben den direkt angestrebten **Wirkungen** Kundenzufriedenheit („Kundeninteressen“) und Unternehmensprofitabilität auch auf die Zufriedenheit bzw. Interessen anderer Gruppen - insbesondere der Manager und sonstigen Mitarbeiter - abgestellt wird. Entsprechende Forschungshypothesen konnten von Deshpandé et al. schließlich empirisch hochsignifikant belegt werden.⁶⁰

- „A ... [customer orientation] affords a number of psychological and social benefits to employees. Specifically, a ... [customer orientation] ... [leads] to a sense of pride in belonging to an organization in which all departments and individuals work toward the common goal of satisfying customers. Accomplishment of this objective is posited to result in employees sharing a feeling of worthwhile contribution, ..., and therefore, [esprit de corps within and] commitment to the organization.“⁶¹

Die Implementierung der Kundenorientierung wird ihrerseits - ebenfalls empirisch belegt - durch einige **unternehmensinterne Antezedenzgrößen** begünstigt bzw. mitunter erst ermöglicht. Hier sind beispielsweise die Betonung und das praktische Vorleben der Kundenorientierungsphilosophie durch Vorgesetzte (bis hin zum Top-Management), die Überwindung innerbetrieblicher „Abteilungskämpfe“ (Ressortdenken) sowie die Einführung von Entlohnungssystemen, die zumindest teilweise auf Indikatoren der tatsächlich praktizierten Kundenorientierung basieren, anzuführen.⁶²

⁵⁸ Deshpandé/Farley/Webster 1993, S. 27. Vgl. auch Shapiro 1988, S. 120, Albers/Eggert 1988, S. 5ff., Kühn 1991, S. 97 und Deshpandé/Farley 1996, S. 5 und 15.

⁵⁹ Deshpandé/Farley/Webster 1993, S. 27 (im Original kein Fettdruck).

⁶⁰ Vgl. Deshpandé/Farley/Webster 1993 sowie auch Jaworski/Kohli 1993.

⁶¹ Jaworski/Kohli 1993, S. 57. Vgl. auch Kohli/Jaworski 1990, S. 13 sowie zum Konstrukt des „Commitments“ im Detail Abschnitt D.6.2.3.2 in der vorliegenden Arbeit.

⁶² Vgl. dazu im Detail Jaworski/Kohli 1993, S. 54-57 und Kohli/Jaworski 1990, S. 7ff.

3.3 Sicherung von Kundenzufriedenheit durch Total Quality Management

An dieser Stelle sollen einige Ausführungen zur Sicherung von Kundenzufriedenheit durch das sog. „Total Quality Management“ (TQM) angefügt werden, obwohl dieses Konzept ursprünglich aus dem Qualitätsmanagement und nicht aus dem Marketing stammt.⁶³ Um speziell den marketingbezogenen Nutzen der TQM-Philosophie zu verdeutlichen, erfolgt dabei zunächst eine Betrachtung der diversen Entwicklungsstufen industrieller Qualitätsarbeit.

Qualitätsarbeit wurde traditionell lediglich ex post als ingenieurwissenschaftliche Aufgabe zur Sicherstellung technischer Spezifikationen bei fertigen Produkten gesehen und war folgerichtig einer spezialisierten Abteilung zugeordnet. „Qualität wird dabei in erster Linie als Kostenfaktor angesehen. Dementsprechend wird unter **Qualitätssicherung** vornehmlich die Endkontrolle der Erzeugnisse i.S. der Fehlersuche und der Überprüfung der Produkte auf Übereinstimmung mit den Mindestanforderungen verstanden ...“⁶⁴ Ein erster „erweiterter“ Qualitätsbegriff dagegen wurde erst später im **Qualitätsmanagement** instrumentalisiert. Im Rahmen von Stichprobenprüfungen während des Produktionsprozesses wurde versucht, „Zeit und Wertschöpfung bis zur Entdeckung eines Fehlers zu verringern und damit die Qualitätskosten zu minimieren.“⁶⁵ Beiden Fällen liegt allerdings im Kern nur ein „befriedigendes“ Qualitätsverständnis zugrunde, welches letztlich auf die Einhaltung bestimmter Toleranzgrenzen abstellt.

Anders bei der **TQM-Philosophie**: „Qualität“ wird hier nicht mehr als Kostenfaktor gesehen. Qualität gilt im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses⁶⁶ vielmehr als zentrale Determinante der Wettbewerbsfähigkeit eines Anbieters und bedeutet im Idealfall die vollkommene („Total“) Entsprechung von Produkten, Dienstleistungen und Services mit den jeweiligen subjektiven Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden. Das Qualitätsbemühen eines Anbieters bezieht sich dabei zwar auf ein Produkt bzw. eine Dienstleistung (mit Kundenzufriedenheit als **Ziel**), aber letztlich müssen hierzu immer sowohl die direkt-kundenbezogenen als auch die indirekt-internen Prozesse auf Qualität im Sinne der Kundenanforderungen

⁶³ Vgl. zum Verhältnis TQM und Marketing: Stauss 1994, S. 149ff., von Ahsen 1996, S. 176ff., Elter 1997a, S. 858ff., Mohr-Jackson 1998, S. 109ff. sowie Kotler/Bliemel 1999, S. 70f.

⁶⁴ Altobelli 1995, S. 135f. Vgl. außerdem Bühner/Horn 1995, S. 653ff., Wonigeit 1996, S. 32-51, Elter 1997b, S. 208 und Kotler/Bliemel 1999, S. 65.

⁶⁵ Bühner/Horn 1995, S. 654. Vgl. auch Elter 1997b, S. 208.

⁶⁶ Die Einführung von TQM führt in der Regel nicht kurzfristig zum Erfolg; sie vollzieht sich nämlich eher als Prozeß denn zu einem einzelnen Zeitpunkt. Hervorragende Qualität darf in diesem Sinne nicht als ein einmal erreichter und dann lediglich zu haltender Zustand angesehen werden, sie ist vielmehr das Ergebnis oftmals vieler kleiner Verbesserungen. Derartige kontinuierliche Verbesserungsprozesse stellen letztlich eine

ausgerichtet werden (TQM als **Managementansatz**).⁶⁷ Als Arbeitsdefinition kann daher festgehalten werden:

- „**Total Quality Management (TQM)** ist ein alle Mitglieder einer Organisation umfassender Ansatz, um fortlaufend die Qualität all ihrer internen Prozesse, Austauschobjekte (Produkte, Dienstleistungen) sowie Außenbeziehungen ständig zu verbessern.“⁶⁸ Zu den zentralen Grundprinzipien bzw. Zielsetzungen des TQM gehören dabei Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit (und damit letztlich unternehmerischer Erfolg).

Dies bedeutet konkret, daß (technische) Qualität vom Kunden definiert wird und durch den Erfüllungsgrad von Kundenbedürfnissen operationalisiert werden kann. Der Begriff „Kunde“ wird dabei im weiteren Sinne auch unternehmensintern auf in der Wertschöpfung folgende Mitarbeiter bzw. Abteilungen bezogen. „In diesem Sinne kann unter jeder Organisation ein Netzwerk von Kunden-Lieferanten-Beziehungen verstanden werden Diese **internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen** können als **Arbeitsprozesse** betrachtet werden, die es zu optimieren gilt.“⁶⁹ Damit soll erreicht werden, daß jeder Mitarbeiter im Unternehmen seine Tätigkeit und die daraus resultierenden Leistungen als Beitrag zur (letztlich externen) Kundenorientierung begreift. Er hat diese Leistungen gemäß seiner Lieferantenrolle so zu gestalten, daß sie der Nächste im Arbeitsprozeß - eben sein interner Kunde - möglichst effizient und effektiv weiterverarbeiten kann, damit der externe (End-)Kunde schließlich optimal bedient werden kann. „Qualität wird [somit] zur Sache eines jeden; vor diesem Hintergrund kommt dem Mitarbeiter im TQM besondere Bedeutung zu.“⁷⁰ Summa summarum dient TQM also

Implementierung der japanischen Kaizen-Philosophie dar (vgl. Imai 1992, Töpfer 1995, S. 566f., Homburg 1995, S. 233, Elter 1997b, S. 209 sowie Künzel 1999, S. 15-17).

⁶⁷ Vgl. Schöneberg 1993, S. 44f., Carter 1994, S. 1ff., Stauss 1994, S. 150, Bühner/Horn 1995, S. 655, Fernandez 1995, S. 15-18, Homburg 1995, S. 231, Stauss/Neuhaus 1995b, S. 577, Töpfer 1995, S. 547, von Ahnen 1996, S. 179, Wonigeit 1996, S. 56ff., Künzel 1999, S. 36-48 sowie Kotler/Bliemel 1999, S. 64 und S. 68.

⁶⁸ Kotler/Bliemel 1999, S. 64 (im Original kein Fettdruck). „Die Grundprinzipien des TQM wurden bereits in den dreißiger Jahren in den USA formuliert. Sie wurden nach dem Zweiten Weltkrieg von japanischen Unternehmen [zu konkreten Instrumenten] weiterentwickelt, praktisch angewandt und dazu genutzt, japanische Unternehmen mit ihren Qualitätstechniken zu weltweiten Markterfolgen zu führen. Heute gilt der aus Japan in die USA und nach Europa zurückgeholte TQM-Ansatz als ein wichtiges Managementkonzept“ (Kotler/Bliemel 1999, S. 65).

Vgl. auch Stauss 1994, S. 149, Homburg 1995, S. 232, Wonigeit 1996, S. 1ff. und S. 32ff., Elter 1997b, S. 208ff. sowie 1997b, S. 858.

⁶⁹ Wonigeit 1996, S. 57f. (im Original kein Fettdruck). Vgl. auch Carter 1994, S. 1.

⁷⁰ Elter 1997b, S. 208. Vgl. auch Töpfer 1995, S. 548ff. sowie Homburg 1995, S. 233-236.

der Sicherung der Zufriedenheit des Endkunden, weil die konkreten Anforderungen des Endkunden besser erfüllt werden.

Einer der Vorzüge des TQM-Konzepts besteht darin, daß zu seiner Implementierung eine Reihe konkreter und praktikabler Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Führungsinstrumente entwickelt wurden.⁷¹ Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der Arbeit soll diesbezüglich kurz auf die sog. **Quality Function Deployment (QFD)-Methode** eingegangen werden, die in der Produktentwicklung sehr nützlich sein kann. Dabei handelt es sich um ein Qualitätsplanungs- und Kommunikationssystem zur konsequenten Übersetzung der „Stimme des Kunden“ (Kundenanforderungen) in die Sprache des Fachspezialisten (Designanforderungen, Produkteigenschaften). „Das Vorgehen nach der QFD-Methode besteht letztlich aus einem konsequenten Frage- und Antwortspiel mit den zwei Grundfragen: ‘Was wollen die Kunden?’ und ‘Wie erfüllen wir ihre Forderungen?’.“⁷² Üblicherweise werden beim QFD vier Planungsphasen unterschieden: die konzeptionelle Produktplanung, die Teileplanung, die Prozeßplanung und die Produktionsplanung.⁷³ Eine große Bedeutung besitzt das sog. QFD-Schlüsseldokument, welches in einer Beziehungsmatrix (zwischen Kundenanforderungen und technischen Spezifikationen) und in einer Korrelationsmatrix (der technischen Lösungsmerkmale untereinander) für eine entsprechende Visualisierung des gesamten Qualitätsbemühens für alle Beteiligten sorgt.

⁷¹ Kotler/Bliemel (1999, S. 65) merken hierzu selbstkritisch an: „Im Vergleich dazu bot das Marketingkonzept zu seiner praktischen Verwirklichung im gesamten Unternehmen neben seinen Forderungen bisher wenig an detaillierten Instrumenten mit konkreten Handlungsanweisungen ...“

⁷² Elter 1997b, S. 210. Vgl. Stauss 1994, S. 153, von Ahsen 1996, S. 181ff. und Wonigeit 1996, S. 116ff.

⁷³ Da die QFD-Methode im weiteren Verlauf der Arbeit auf Marktforschungsleistungen übertragen werden soll, in diesem Rahmen dann aber eine stark vereinfachte und entsprechend angepaßte Phasenstruktur verwendet wird, lohnt es hier nicht, auf die üblichen Planungsphasen näher einzugehen. Vgl. dazu umfassend in der Literatur von Ahsen 1996, S. 182-184 und Wonigeit 1996, S. 117.

4 Aufbau einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung

Die allgemeinen theoretischen Grundüberlegungen der letzten beiden Abschnitte (zum internen Marketing und zur Kundenzufriedenheitsforschung i.w.S.) werden im folgenden als **theoretisches Fundament** - quasi als „Marketing-Bausteine“ - für die **systematische Herleitung der Strategie einer „echten“, servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** genutzt und dabei unter dem „Dach“ des Beziehungsmanagements integriert. Im Anschluß daran erfolgt ein Wechsel von der bisher theoretischen Betrachtungsweise in Teil D hin zum **realen Objektbereich** der Arbeit und damit zu einer allgemeinen Managementperspektive der Marktforschung: In der **Generierung eines umfassenden internen Marketingverständnisses der betrieblichen Marktforschung** und damit dem **Aufbau einer entsprechenden servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung** wird letztlich der in Teil C postulierten aktiven Strategieausrichtung der Marktforschung Rechnung getragen (vgl. Abbildung 21).⁷⁴

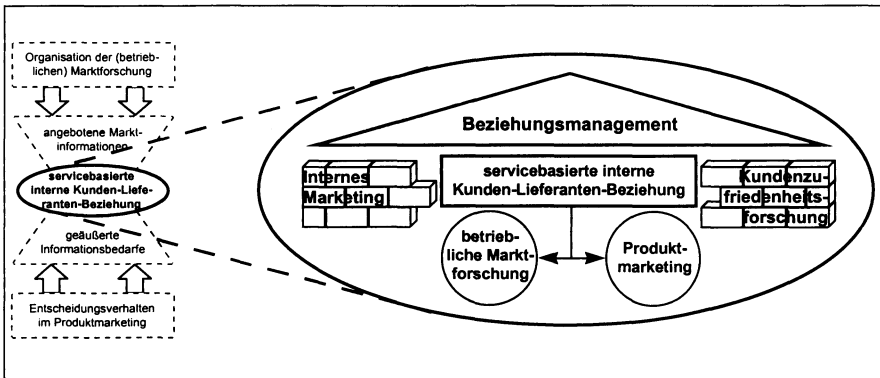


Abb. 21: Marketingtheoretische Bausteine einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung

Das „Hereinholen“ der klassischen Kundenorientierung ins Innere des Unternehmens dient dabei letztlich aber immer nur als Mittel zur Steigerung der externen Kundenorientierung (am Endverbrauchermarkt), ist also keinesfalls Selbstzweck. Da faktisch somit die **Verwirklichung einer Marktforschungskonstellation vom Typ IV** (oder zunächst auch II) angestrebt wird, ist aufgrund der Ausführungen in den Abschnitten C.5 und C.6 daran zu erinnern, daß

⁷⁴ Die erwähnten Marktforschungsservices sind in der Abbildung gedanklich der Ellipse zuzuordnen.

dies zwangsläufig ebenso Auswirkungen auf Auftritt und Arbeitsweise jeweils hinzuzuziehen der Marktforschungsinstitute hat.⁷⁵

4.1 Grundphilosophie des Beziehungsmanagements

Im Hinblick auf die im folgenden nach dem Grundgedanken des Beziehungsmanagements abzuleitende Strategie einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung soll an dieser Stelle zunächst eine knappe Darstellung grundlegender Aspekte des Beziehungsmanagements erfolgen. Unter einem geschäftlichen **Beziehungsmanagement** werden demgemäß eine aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Grundsätzen, Einzelaktivitäten und Systemen verstanden. Nach diesem Verständnis erstrecken sich **Geschäftsbeziehungen** sowohl „auf das persönliche Verhältnis oder das atmosphärische Klima zwischen den Geschäftspartnern ... [als auch auf] die Gesamtheit der anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleiteten, direkten, integrativen und auf mehrmalige Transaktionen ausgerichteten *Interaktionsprozesse*“⁷⁶ zwischen einem Leistungsanbieter und einem Leistungsnachfrager. Dabei spiegelt sich die Bedeutung des eigentlichen Interaktionsprozesses nachdrücklich im Zusammenhang mit gemeinhin genannten anbieterseitigen **Zielen** eines Beziehungsmanagements wider. So können in der Regel bessere Verhandlungserfolge durch eine hohe Interaktionskompetenz erreicht werden, indem sich beispielsweise Geschäftspartner in einigen Punkten vielleicht eher als sonst überzeugen lassen. Natürlich ist es auch Zweck eines Beziehungsmanagements, die Kontinuität in den Beziehungen zu den Geschäftspartnern zu sichern und darüber hinaus die bestehende Interaktionseffektivität noch zu steigern.⁷⁷

Das Konzept des Beziehungsmanagements ist vor dem Hintergrund des Übergangs von einer „**Transaktionsökonomie**“ zu einer „**Beziehungsökonomie**“ zu sehen.⁷⁸ Früher waren Konsumgüterhersteller traditionell auf die Akquisition von immer wieder neuen Kunden ausgerichtet und stellten entsprechend die einzelne Transaktion mit einem Kunden in den Mittelpunkt ihrer Marketinganstrengungen.⁷⁹ Auf zunehmend gesättigten und hochkompetitiven

⁷⁵ Vgl. die angegebenen Abschnitte sowie zu möglichen Strategien der Institute Abschnitt D.6.3.

⁷⁶ Diller 1995a, Sp. 287. Vgl. auch Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 11-14, Diller/Kusterer 1988, S. 211ff., Diller/Kusterer 1990, S. 445-448, Dichtl/Schneider 1994, S. 6, Diller 1995b, S. 442 und Plinke 1997, S. 23.

⁷⁷ Vgl. Diller/Kusterer 1988, S. 212ff.

⁷⁸ Vgl. einen guten Überblick über die mittlerweile erfolgte theoretische Fundierung des Beziehungsmanagements bei Diller 1995a, Sp. 294-297.

⁷⁹ „Notice that the concept of discrete transaction specifically excludes relational elements. Discrete transactions are characterized by very limited communications and narrow content“ (Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 12).

Märkten wurde eine solche Akquisitionsstrategie aber immer schwerer umsetzbar. Es erschien in der Folge opportun, sich nicht mehr nur auf den einzelnen Kaufabschluß zu fixieren, sondern vielmehr **langfristige Beziehungen** zu „lohnenswerten“ Geschäftspartnern aufzubauen. Es wurde somit letztlich versucht, **Kundenbindung** durch Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Ein funktionierendes Beziehungsmanagement kann also für einen Anbieter ein äußerst wichtiges Instrument sein, um gemäß der Logik der diskutierten „Kausalkette“ hohe Kundenzufriedenheit (vor allem über ein geeignetes Nachkaufmarketing⁸⁰) mit hohen und entsprechend lukrativen Kundenbindungsquoten zu vereinen. Damit ist klar: Neben einer bei vielen Dienstleistungen bzw. Services auftretenden **persönlichen Dimension** läßt sich in einem nach betriebswirtschaftlichen Kriterien betriebenen Beziehungsmanagement immer auch eine **ökonomische Dimension** ausmachen.⁸¹ Der **investive Grundcharakter** eines geschäftlichen Beziehungsmanagements tritt hier offen zu Tage: Um etwas zu erhalten, muß man als Anbieter zunächst selbst etwas hineinstecken („Do, ut des!“⁸²). So muß eine gewünschte Beziehung im Einzelfall erst mühsam und langwierig aufgebaut werden, d.h. sie durchläuft modellhaft gewissermaßen mehrere „Beziehungsentwicklungsphasen“. „Relationships evolve through five general phases identified as (1) awareness, (2) exploration, (3) expansion, (4) commitment, and [possibly] (5) dissolution Each phase represents a major transition in how parties regard one another.“⁸³

In der Literatur existiert mit dem „**Beziehungsmarketing**“ ein eng mit dem **Beziehungsmanagement** verbundenes Konzept. Diller faßt Beziehungsmarketing als Unterkategorie des Beziehungsmanagements auf, da erstes sich seiner Meinung nach im Sinne einer „herkömmlichen“ Marketingkonzeption⁸⁴ lediglich mit externen und vertikalen, absatzseitigen Geschäftsbeziehungen beschäftigt. Dagegen beschränke sich Beziehungsmanagement keineswegs auf Kundenbeziehungen, „sondern [es könne] .. als umfassenderes Konzept auch auf Lieferantenbeziehungen, auf Beziehungen zu Wettbewerbern sowie solche zu Drittinstitutionen und selbst auf

⁸⁰ Vgl. Hansen/Jeschke 1992.

⁸¹ Vgl. Dichtl/Schneider 1994, S. 6. Vgl. auch Diller/Kusterer 1988, S. 211, Diller/Kusterer 1990, S. 446, Belz et al. 1994, S. 15-30, Belz 1995, S. 72 sowie Diller 1995a, Sp. 287.

⁸² Lat. für: „Ich gebe, damit Du gibst!“ Vgl. auch Plinke 1989 und 1997, S. 32f sowie Diller/Kusterer 1988, S. 211.

⁸³ Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 15. Dieses abstrakte Modell bezieht sich dabei sowohl auf Konsumenten- als auch auf innerbetriebliche Beziehungen (vgl. ebenda, S. 15-20). Vgl. auch Diller/Kusterer 1988, S. 211, Preß 1997, S. 70-73 sowie Doney/Cannon 1997, S. 35ff. Vgl. ferner Grayson/Ambler 1999, S. 138f.

⁸⁴ Dabei also nicht als „Generic Marketing“ zu verstehen.

unternehmensinterne Beziehungen ausgedehnt werden.“⁸⁵ Dem Verständnis Dillers folgend soll in den nächsten Abschnitten genau von dieser letzten Möglichkeit Gebrauch gemacht werden.

4.2 Integration von internem Marketing und Kundenzufriedenheitsforschung im Rahmen einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung

In einem zweistufigen Vorgehen wird zunächst das generelle Konzept interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen hergeleitet und sodann auf die spezifische Dyade Produktmarketing und betriebliche Marktforschung übertragen. Bei letzterem liegt das Augenmerk mehr auf einer praktischen Einführung des Konzeptes und dabei nützlicher Steuerungs- und Kontrollinstrumente als auf einer bereits fortgeschrittenen Strategieimplementierung. Es wird gewissermaßen der „zu gehende Weg“ für die (betriebliche) Marktforschung beschrieben.

4.2.1 Konzept und theoretische Fundierung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Mit zunehmender Verbreitung von Konzepten wie internem Marketing, TQM und Beziehungsmanagement sind in den letzten Jahren sog. „interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ in den Vordergrund sowohl des wissenschaftlichen als auch des unternehmerischen Interesses gerückt. Das gesamte Wirtschaftsgeschehen wird dabei - vornehmlich aus einer Marketingperspektive heraus - als eine Aneinanderreihung von Kunden- und Lieferanten-Beziehungen interpretiert. Derartige Beziehungen bestehen aber eben nicht nur *extern* zwischen Unternehmen (Business-to-Business) oder zwischen Unternehmen und Endverbrauchern (Direktabsatz), sondern setzen sich auch *intern* beim Leistungsaustausch zwischen einzelnen Abteilungen bzw. Mitarbeitern⁸⁶ innerhalb eines Unternehmens fort (Prozeßkette). Stauss fokussiert hierbei auf den innerbetrieblichen Prozeßgedanken und hält entsprechend fest:⁸⁷

⁸⁵ Diller 1995b, S. 442. Vgl. auch ebenda, S. 443ff., Greenberg/Li 1998, Morris/Brunyee/Page 1998 sowie Alban 1991.

⁸⁶ Neuhaus unterscheidet in der Literatur zu internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen eine mitarbeiterbezogene Perspektive von einer abteilungsbezogenen Sichtweise. In ihrer Untersuchung entscheidet sie sich aufgrund verschiedener Faktoren für eine Einengung auf das abteilungsbezogene Verständnis interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen (vgl. 1996, S. 1f. und S. 64). In der vorliegenden Arbeit soll eine solche Einschränkung nicht erfolgen, da es hier nicht um eine Analyse interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen *per se* geht (wie ebenda), sondern diese lediglich als eine Möglichkeit zur unternehmensinternen Umsetzung einer grundlegenden Marketingkonzeption für die Marktforschung angesehen werden. Vgl. auch Künzel 1999, S. 94.

⁸⁷ Stauss 1995a, Sp. 1051f. (im Original kein Fettdruck). Vgl. Mohr-Jackson 1991, Neuhaus 1996, S. 1ff., Biermann 1997, S. 57, Christianus 1997, S. 36 und Wagner 1997, S. 55ff. Vgl. zur zunehmenden Bedeutung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen Bruhn 1999, S. 5f. und Künzel 1999, S. 89ff.

- „Im *kundenorientierten Prozeßmanagement* werden wesentliche innerbetriebliche Leistungsprozesse, ausgehend von den [End-]Kundenanforderungen an das Leistungsergebnis, abteilungsübergreifend konzipiert. Auf diese Weise werden Ketten von **innerbetrieblichen Kunden-Lieferanten-Beziehungen** geschaffen.“

Wesentliche **Zielsetzungen** interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind die Ausrichtung von Geschäftsprozessen auf Kundenerfordernisse, die unternehmensweite, interne Durchsetzung kundenorientierten Denkens und dabei der Abbau von Interabteilungskonflikten bzw. Ressortdenken. Da es sich hierbei gleichzeitig um **essentielle Forderungen** bzw. Kernbestandteile aus dem **internen Marketing** und auch der **Kundenzufriedenheitsforschung** i.w.S. handelt, können letztere zu Recht als (theoretische) Marketing-Bausteine einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung bezeichnet werden. In den vorangegangenen Abschnitten wurde nämlich gezeigt, daß im internen Marketing wie in der Kundenzufriedenheitsforschung gemeinhin der Begriff „Kunde“ auch unternehmensintern auf in der Wertschöpfungskette nachfolgende Mitarbeiter bezogen werden kann. So betrachtete TQM explizit die Notwendigkeit, entsprechende **Arbeitsprozesse** im Unternehmen unter dem Primat von interner und externer Kundenorientierung sowie vor allem externer Kundenzufriedenheit zu optimieren. Internes Marketing wiederum postulierte (1) als *Maxime* eine in dieser Hinsicht am Mitarbeiter ausgerichtete Unternehmensführung („**interne Kundenorientierung**“) sowie (2) als *Methode* zusätzlich eine planmäßige Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu spezifisch absatzmarktbezogenen Zwecken („**interne Steuerung**“). „Zum einen gilt es, das Unternehmen auf Markterfordernisse auszurichten ..., zum anderen soll erreicht werden, daß sich jeder Mitarbeiter bzw. jede Abteilung an den Bedürfnissen des Abnehmers der eigenen Leistung orientiert ...“⁸⁸ Diese Dualität interner und externer Kundenorientierung zieht sich letztlich wie ein roter Faden durch die genannten Forschungsbereiche und wird daher in den Abschnitten D.5 und D.6 speziell für den in dieser Arbeit interessierenden Komplex der Marktforschung näher betrachtet werden.

Bei der theoretischen Herleitung einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung müssen diese Erkenntnisse bzw. inneren Zusammenhänge zudem gemäß der Grundphilosophie des (externen) **Beziehungsmanagements** integriert werden. Dies erscheint legitim, da die wesentlichen Charakteristika eines systematischen Managements externer Geschäftsbeziehungen prinzipiell ebenso **im innerbetrieblichen Bereich** geltend gemacht werden können. So kann bei entspre-

⁸⁸ Stauss 1995a, Sp. 1052. Vgl. auch Neuhaus 1996, S. 10ff. und S. 40ff. sowie Töpfer 1995, S. 548-551 und Witt 1997, S. 38-40.

chenden internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen neben einer ökonomischen⁸⁹ auch eine persönliche⁹⁰ Dimension auftreten; zudem sind interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen ohnehin meist durch ein hohes Maß an Interaktion geprägt. Auch zeichnet sich der Aufbau interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen gleichermaßen durch einen investiven Grundcharakter wie durch eine langfristige Ausrichtung in der bilateralen Zusammenarbeit aus.

Im Grunde werden im Unternehmen in Arbeitsprozessen nichts anderes als **interne Dienstleistungen** zwischen Abteilungen bzw. Mitarbeitern erbracht und empfangen. Allerdings können *nicht alle* Formen eines betrieblichen Leistungsaustauschs als interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen interpretiert werden; konsequenterweise ist auch *nicht immer* interne Kundenorientierung zu fordern. „Dienstleistungen mit Kontrollcharakter lassen sich nicht sinnvoll als Kundenbeziehung charakterisieren. Zu einem kontrollierten, z.B. beurteilten oder unfreiwillig entlassenen Mitarbeiter besteht keine Kunden-Lieferanten-Beziehung.“⁹¹ Daher soll in Übereinstimmung mit Neuhaus und Stauss der **Relevanzbereich interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen** auf interne Dienstleistungen mit genuinem Unterstützungscharakter beschränkt bleiben.⁹²

Diese Menge der internen Dienstleistungen zeichnet sich zwar noch durch eine große Heterogenität aus, gleichwohl können dennoch einige **grundsätzliche Charakteristika** (unterstützender) **interner Dienstleistungen** bzw. damit verbundener interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen ausgemacht werden. So ist die Tätigkeit eines Mitarbeiters (als internem Dienstleistungsempfänger *und* -produzent) in einem Unternehmen und damit die Interaktion zu seinen Kollegen in der Regel durch einen Arbeitsvertrag dauerhaft und nachhaltig geregelt; entsprechend kann es z.B. im Rahmen einer bilateralen Zusammenarbeit zu üblicherweise **langfristigen** internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen kommen. Außerdem begibt sich ein Mitarbeiter in hochspezialisierten und arbeitsteiligen Organisationen durch Eingehen eines Arbeitsverhältnisses in ein mehr oder weniger ausgeprägtes „**Abhängigkeitsverhältnis**“ von einem Unternehmen bzw. von den dort tätigen anderen Mitarbeitern. Dies bedeutet, daß er als interner Kunde ohne adäquate interne Zulieferleistungen seine eigene Arbeit nicht in gewünschter Manier ausüben kann. Meist ist ihm zudem die Wahl eines externen Lieferanten aufgrund eingeschränkter Entscheidungsautonomie nicht möglich. Interne **Leistung und Gegenleistung**

⁸⁹ „Tragen interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen letztlich zur Zufriedenheit des Endkunden und damit zur Profitabilität des eigenen Unternehmens bei?“

⁹⁰ „Bewirken interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen ein konstruktives und produktives Arbeitsklima?“

⁹¹ Stauss/Neuhaus 1995b, S. 587 (im Original teilweise Fettdruck).

⁹² Vgl. Neuhaus 1996, S. 6-10, S. 46-53 und S. 64f. sowie Stauss/Neuhaus 1995b, S. 582ff. Etwas dubios erscheinen vor diesem Hintergrund die Ausführungen Töpfers (1995, S. 550f.), der offensichtlich sogar „Pförner“ in solche internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen einzubinden gedenkt.

rücken somit ins Blickfeld interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Dabei ist an dieser Stelle aber nicht einmal in erster Linie die Diskussion über Profit Center und interne Verrechnungspreise gemeint, sondern es soll vielmehr an den erwähnten investiven Grundcharakter eines Beziehungsmanagements im Rahmen interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen erinnert werden:⁹³ Mittels guter Beziehungen „bezieht“ man meist eher und möglicherweise auch bessere interne Leistungen für sich und seinen Job. Auch die in solchen Beziehungen sich vermeintlich in der „mächtigeren“ Position befindenden internen Lieferanten können sich dieser Logik nicht entziehen: Zum einen treten sie meist auch in irgendeiner Form im Unternehmen als interner Kunde auf, zum anderen können sie in ihrer Funktion als interne Lieferanten natürlich auch nicht für sich alleine bestehen.

Jedoch ist das hierin zum Ausdruck kommende prozeß- und kundenorientierte **Grundverständnis interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen** leider bei vielen Unternehmen nicht existent: „Die internen Dienstleister sind traditionell in geschützten Märkten tätig.“⁹⁴ Und weiter: „Der größte Stolperstein auf dem Wege zur internen Kundenorientierung sind innerbetriebliche Monopole. Wozu soll ein interner Leistungsanbieter die Anstrengungen des internen Marketings, die Mühen ständiger Servicebereitschaft und die Qual der Auseinandersetzung mit Reklamationen auf sich nehmen, wenn seine Abnehmer keine Alternative haben?“⁹⁵ Die Antwort hierauf ist im Grunde mit dem Hauptpostulat des TQM kongruent: „Eine Leistungsverbesserung für das Gesamtsystem [Unternehmung] ist nur beim Mitziehen aller Teileinheiten möglich - diese Binsenweisheit wird gern ausgesprochen und ungern gehört. Vor allem wird nicht danach gehandelt, so lange bei den jeweils Verantwortlichen die Ziele der Leistungsoptimierung Vorrang genießen.“⁹⁶ Auf Dauer besitzen interne Lieferanten aber nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie ihren Nachfragern eine wirklich nutzenstiftende Leistung zu wettbewerbsfähigen Konditionen anbieten.

Im Rahmen eines umfassenden Marketings interner Dienstleistungen (als Variante internen Marketings) gilt es daher, in Fällen mangelnder interner Kundenorientierung und fehlender interner Steuerung für einen **nachhaltigen Veränderungsprozeß**⁹⁷ auf Mitarbeiterebene hin zu

⁹³ Vgl. Bruhn 1995d, S. 620f. und Frese 1998, S. 230. Vgl. ferner Frese 1998, S. 194-229.

⁹⁴ Christianus 1997, S. 36.

⁹⁵ Biermann 1997, S. 58.

⁹⁶ Biermann 1997, S. 58. Vgl. auch Grönroos 1990, S. 7 und Alban 1991, S. 98.

⁹⁷ Der Veränderungsprozeß selbst wird im nächsten Abschnitt sowohl in formaler (in Anlehnung an das Modell der Beziehungsentwicklungsphasen bei Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 15ff.) als auch in materieller Hinsicht (in Anlehnung an das Phasenkonzept zur Implementierung eines internen Marketings bei Bruhn 1995a, S. 48-51) an der konkreten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung verdeutlicht.

einer unternehmensweiten Maxime und Kultur der internen *und* externen Kundenorientierung zu sorgen. Die Etablierung entsprechender „echter“ interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen kann dabei im Prinzip mit der **Errichtung sog. fiktiver interner Märkte**⁹⁸ gleichgesetzt werden.⁹⁹ Durch sie können im Idealfall sowohl bei Anbietern als auch bei Nachfragern interner Dienstleistungen bestimmte **Motivationaleffekte** ausgelöst werden. Letztlich sollen das Leistungsverhalten der beteiligten Abteilungen bzw. Mitarbeiter sowie insbesondere die Intensität ihrer Leistungsanstrengung günstig beeinflusst werden. Menschen (Mitarbeiter) sind nämlich im Gegensatz zu Produktions- und Betriebsmitteln prinzipiell in der Lage, „sich selbst zu motivieren, Lernprozesse zu vollziehen und sich an ändernde und unvollständig definierte Zustände anzupassen. ... Durch [diese Fähigkeiten] ... besitzt der Mensch die Fähigkeit zur Selbststeuerung, die das zentrale Wirkungsprinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen darstellt.“¹⁰⁰

Eine **Beurteilung** der Motivationsleistung **fiktiver interner Märkte** muß differenzieren hinsichtlich intrinsischer und extrinsischer Motivationswirkungen. „**Intrinsische [Motivations-] Effekte** beruhen auf dem Gefühl der Befriedigung über erbrachte Leistungen und sind vor allem zu erwarten, wenn nach Einschätzung der Betroffenen das Leistungsergebnis von ihnen zu beeinflussen ist.“¹⁰¹ Im Rahmen der Ausführungen zur Kundenorientierung wurde bereits darauf verwiesen, daß die Verwirklichung interner und externer Kundenorientierung für die Mitarbeiter eines Unternehmens meist eine ganze Reihe vorteilhafter psychologischer und sozialer Konsequenzen mit sich bringt. So sind Mitarbeiter häufig stolz und gleichermaßen motiviert, wenn sie in einer Organisation arbeiten, die sich zum Ziel gesetzt hat, ihre (externen) Kunden zufriedenzustellen. Die Mitarbeiter sind dann der Auffassung, einen sinnvollen „Beitrag“ für die Unternehmung und das Wirtschaftsgeschehen insgesamt zu leisten. Im Idealfall entwickelt sich unter ihnen dadurch ein echtes Zusammengehörigkeitsgefühl, welches zu einer noch stärkeren inneren Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und seinen Zielen führen kann. Damit wird deutlich, daß es bei der Etablierung fiktiver interner Märkte bzw. interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen neben einer (vordergründigen) Anpassung interner Dienst-

⁹⁸ „Interne Märkte sind das Ergebnis einer marktorientierten Gestaltungsphilosophie und lassen sich als eine Kategorie von Organisationsstrukturen interpretieren, die dadurch gekennzeichnet ist, daß bei der Ausrichtung von Einzelentscheidungen auf die übergeordneten Unternehmungsziele primär auf marktliche Prinzipien abgestellt wird“ (Frese 1998, S. 198). „Interne Märkte, die ausschließlich zur Steigerung der Motivation ... eingeführt werden, werden .. *fiktive* interne Märkte genannt“ (ebenda, S. 201).

Ungeachtet der Einführung marktlicher Prinzipien besteht jedoch ex definitione auf internen Märkten, insbesondere auf fiktiven, für interne Kunden oder Lieferanten in der Regel keine Möglichkeit, alternativ einen externen Transaktionspartner zu wählen. Vgl. insgesamt Frese 1998, S. 197-201 und S. 234ff.

⁹⁹ Vgl. ähnlich Künzel 1999, S. 90 und S. 93.

¹⁰⁰ König/Aichner 1997, S. 27f. Vgl. auch Künzel 1999, S. 145ff.

¹⁰¹ Frese 1998, S. 201 (im Original kein Fettdruck).

leistungen an die Bedürfnisse der internen Kunden auch darauf ankommt, von Unternehmensseite bei allen in diese internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen eingebundenen Mitarbeitern besonderen Wert auf eine (hintergründige) Sinnvermittlung ihrer Tätigkeit zu legen. „Dem einzelnen muß transparent sein, wie er sich in das Ganze einfügt und wofür seine Tätigkeiten notwendig sind.“¹⁰²

„Demgegenüber werden **extrinsische Motivationseffekte** ... durch positive und negative Anreize des übergeordneten Managements ausgelöst“¹⁰³ (Belohnung/Sanktion). Abgesehen von der Operationalisierungsproblematik können hier z.B. Entlohnungssysteme angeführt werden, die auf der vom jeweiligen Mitarbeiter bzw. der jeweiligen Abteilung selbst praktizierten Kundenorientierung basieren. Auf derartige Systeme ist schon bei der Diskussion unternehmensinterner Antezedenzgrößen der Kundenorientierung verwiesen worden.¹⁰⁴ Insgesamt jedoch besitzen intrinsische Motivationseffekte innerhalb interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen eine größere Bedeutung bzw. „Schubkraft“ als extrinsische.

Die **operative Realisierung** von **internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen** ist jedoch an das Vorliegen einiger **Voraussetzungen** gebunden. So müssen interne Lieferanten (wie externe Anbieter) ihre aktuellen und potentiellen Kunden schlicht (er-)kennen und sollten darüber hinaus Informationen über deren jeweiligen „Beschaffungsprozeß“ besitzen (**Kundenevidenz**). Die internen Kunden ihrerseits müssen natürlich die internen Lieferanten als solche identifizieren und vor allem über ihr Angebot informiert sein (**Angebotsevidenz**). Dies bedingt, daß sich zumindest wesentliche Aspekte dieses internen (Dienst-)Leistungsangebots spezifizieren und in entsprechenden Leistungsversprechen vorab angeben lassen (**Spezifizierbarkeit**). Interne Kunden müssen - ggf. unter Einbeziehung spezialisierter interner Lieferanten - in der Lage sein, ein aufgetretenes „Problem“ bzw. ihren Leistungsbedarf im jeweiligen Arbeitsprozeß zu konkretisieren (**Problemstellung**). Schließlich sollten die internen Kunden grundsätzlich einwilligen, über ihre Zufriedenheit mit den Leistungen der internen Lieferanten zu Steuerungs- und Kontrollzwecken Auskunft zu geben (**Zufriedenheitsartikulation**). Es könnte nämlich sein, daß Mitarbeiter (interne Kunden) in solchen Befragungen negative Konsequenzen befürchten (z.B. durch Abhängigkeit oder sonstige Befangenheit gegenüber Kollegen), so daß sie sich entweder gar nicht oder zumindest nur in sozial erwünschter Form

¹⁰² König 1997, S. 39. Vgl. auch Schein 1980, S. 22ff., Töpfer 1995, S. 551, Christianus 1997, S. 38ff. und Künzel 1999, S. 95.

¹⁰³ Frese 1998, S. 201 (im Original kein Fettdruck).

¹⁰⁴ Vgl. Abschnitt D.3.2 in der vorliegenden Arbeit sowie im Detail Hauser/Simester/Wernerfelt 1996.

äußern wollen. Dies ist aber nicht sonderlich hilfreich für eine Implementierung von interner Kundenorientierung und interner Steuerung im Sinne eines internen Marketings.¹⁰⁵

Auf dieser Basis sollten zu einer erfolgreichen Umsetzung des Konzepts interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen genaugenommen für jeden einzelnen Leistungsaustausch ständig eine Reihe von konkreten **Maßnahmen**¹⁰⁶ realisiert werden. So kommt zunächst der Erforschung der Wünsche und Bedarfe interner Kunden nach dem Vorbild außengerichteter Kundenbefragungen eine tragende Rolle zu.¹⁰⁷ Interne Lieferanten müssen dabei den von internen Kunden jeweils (subjektiv) gewünschten und (objektiv) benötigten Leistungsbedarf erfahren.¹⁰⁸ Mittels dieser Kenntnis können interne Anbieter ein entsprechendes Leistungsangebot gestalten und den internen Nachfragern in kundengerechter Form liefern. Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung einer sich anschließenden Erfassung der (Un-)Zufriedenheit der internen Kunden mit den erhaltenen Leistungen.¹⁰⁹ Die regelmäßige Erhebung der internen Kundenzufriedenheit auf lange Sicht kann als enorm wertvolles Steuerungs- und Kontrollinstrument auf dem Wege zu verstärkter interner Kundenorientierung angesehen werden. Interne Kundenzufriedenheit dient jedoch nicht als Selbstzweck, sondern ist stets - wie bereits zum Ausdruck gekommen - vor dem Hintergrund ihrer Auswirkungen auf die externe Kundenorientierung eines Unternehmens respektive die entsprechende externe Kundenzufriedenheit zu sehen.¹¹⁰

Zwar kann auch das Entstehen langfristiger interner Kunden(un)zufriedenheit in verhaltenswissenschaftlicher Hinsicht in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen mit dem C/D-Ansatz erklärt werden (Abgleich individueller Erwartungen an interne Leistungsangebote mit wahrgenommener Leistung). Allerdings ist aus einer Managementperspektive heraus die **betriebswirtschaftliche Bedeutung interner Kundenzufriedenheit** in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen und entsprechend die Argumentation der geläufigen „Kausalkette“ **anzupassen**: Aufgrund ohnehin meist vorgeschriebener Bezugsverpflichtungen intern erbrachter Leistungen bei einem de facto als Monopolisten auftretenden internen Lieferanten ist interne Kundenbindung in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen somit kein eigens anzustrebendes

¹⁰⁵ Vgl. Stauss/Neuhaus 1995b, S. 589f., Biermann 1997, S. 57 und Künzel 1999, S. 139-144.

¹⁰⁶ Vgl. auch den im nächsten Abschnitt geschilderten konkreten materiellen Veränderungsprozeß.

¹⁰⁷ Vgl. George 1990, S. 68, Bruhn 1995b und Biermann 1997, S. 57.

¹⁰⁸ Diese Größen müssen nicht unbedingt zusammenfallen. In diesem Zusammenhang sei an die Diskussion über die objektiv-sachliche und die subjektiv-persönliche Ebene des Entscheidungsverhaltens von Managern in Abschnitt B.3 sowie an die Unterscheidung zwischen objektivem und subjektivem Informationsbedarf in Abschnitt B.4.1 erinnert. Vgl. zu möglichen Techniken der Informationsbedarfsanalyse C.4.1.

¹⁰⁹ Im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheitserfassung bei (internen) Dienstleistungen bietet sich insbesondere die sog. „Critical Incidents“-Methode an. Vgl. dazu und zu anderen Meßtechniken Stauss/Seidel 1995, S. 190-202, Stauss/Neuhaus 1995b, S. 590-600, Bruhn 1995d, S. 621-635 und Neuhaus 1996, S. 186-218.

des Ziel mehr, sondern zwangsläufige Folge.¹¹¹ Interne Lieferanten (z.B. die betriebliche Marktforschung) sollten daher immer bestrebt sein, in die Arbeitsprozesse ihrer internen Kunden (noch) besser integriert zu werden. Der betriebswirtschaftliche Nutzen entsprechender interner Kundenorientierung, interner Steuerung und interner Kundenzufriedenheit liegt dann in einer Leistungsverbesserung des Gesamtsystems Unternehmung gemäß der TQM-Philosophie (s.o.). Die eigentliche Profitabilitätswirkung erhöhter interner Kundenzufriedenheit in funktionierenden internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen kann somit gewissermaßen im Sinne eines fortschreitenden innerbetrieblichen Friktionsabbaus zu absatzmarktbezogenen Zwecken interpretiert werden.¹¹²

4.2.2 Generierung eines umfassenden internen Marketingverständnisses der betrieblichen Marktforschung

Im folgenden Abschnitt wird der schrittweise **Aufbau einer** konkreten **servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen **Produktmarketing** und **betrieblicher Marktforschung** beschrieben. Produkt- und Marketing-Manager sollen dabei als die internen Kunden der betrieblichen Marktforscher gelten, letztere können definitiv als unterstützende interne Dienstleister¹¹³ - eben als interne Lieferanten - angesehen werden. Somit leistet dieser Abschnitt einen Transfer der allgemein-theoretischen Ausführungen des bisherigen Teils D nunmehr auf den konkreten Objektbereich der Arbeit. Der Abschnitt ist dabei gleichsam als Überleitung hin zur Entwicklung einer umfassenden, grundsätzlichen Zielvorstellung bzw. Philosophie von Kundenorientierung in der Marktforschung zu verstehen, welche in den Abschnitten D.5 und vor allem D.6 (Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung) erfolgt.

Die Implementierung einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung ist quasi die Voraussetzung dafür, die in Abschnitt C.6 nahegelegte Verwirklichung einer Marktforschungskonstellation vom Typ IV überhaupt erst zu ermöglichen und damit der dort abgeleiteten Strategieempfehlung einer aktiven Markt- und Managementorientierung des Anbietersystems Marktforschung nach-

¹¹⁰ Vgl. Neuhaus 1996, S. 127f. und 159ff. Vgl. auch Stauss 1995a, Sp. 1052 und Christianus 1997.

¹¹¹ Von einer etwaigen Auflösung interner Lieferantenabteilungen und (statt dessen) externem Fremdbezug soll hier abgesehen werden. Vgl. im folgenden analog Weinke 1995, 78ff.

¹¹² Kotler (1979, S. 44) verwendet eine ähnliche Argumentation bei der Begründung des Nonprofit Marketing-Ansatzes.

¹¹³ Vgl. S. 184 in der vorliegenden Arbeit.

kommen zu können.¹¹⁴ Obwohl hierbei (bewußt) die **zentrale Perspektive der betrieblichen Marktforschung** gewählt wird und dadurch der vermeintliche Eindruck entsteht, es handle sich *nur* um eine unternehmensinterne Strategieempfehlung, sind implizit *auch* immer unternehmensextern die mit den betreffenden Herstellerunternehmen in Geschäftsverbindungen stehenden Marktforschungsinstitute gefordert. Sie müssen schließlich ein langfristiges Interesse daran besitzen, daß sich bei den Herstellern (ihren Kunden) geeignete aktive Marktforschungskonstellationen etablieren, damit der Marktforschungstätigkeit in diesen Unternehmen auf Dauer eine angemessene Bedeutung zukommt und sich für die Institute entsprechende Umsatzpotentiale ergeben.¹¹⁵ Ungeachtet dessen soll dieser unternehmensexterne Aspekt in *diesem* Abschnitt nicht näher behandelt werden.¹¹⁶

Im Rahmen des Aufbaus bzw. der inhaltlichen Ausgestaltung einer wahrhaftig servicebasier-ten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung geht es hier vielmehr um die sukzessive **Schaffung des** dabei benötigten **internen Marketingverständnisses der betrieblichen Marktforschungsabteilung** („interne Kundenorientierung“¹¹⁷). Der Aspekt der internen Kundenorientierung der betrieblichen Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing respektive seinen Informations- und Servicebedarfen wird in der Literatur bisher nur sporadisch und keinesfalls umfassend behandelt.¹¹⁸ Im Grunde liegt dabei eine *intrafunktionale* Beziehung im Marketingbereich vor, da die betriebliche Marktforschung - ungeachtet aller organisatorischen Unterstellungsmöglichkeiten - in inhaltlicher Hinsicht meist dem Marketingkomplex eines Unternehmens zu subsumieren ist. Eng damit verwandt und für die folgenden Ausführungen durchaus fruchtbar ist der in der Forschung dagegen schon eingehender untersuchte Komplex *interfunktionaler* Beziehungen der Marketingabteilung im eigenen Unternehmen (z.B. mit F&E, Produktion).¹¹⁹

Die Idee dieses Abschnitts besteht darin, Unternehmen bzw. deren Marktforschungsabteilungen mit einer unbefriedigenden Marktforschungskonstellation vom Typ I oder III die notwendigen Schritte auf dem „Weg“ zu einer effektiven und effizienten Marktforschungskonstella-

¹¹⁴ Die Frage, wer für die Implementierung selbst letztlich verantwortlich ist, soll an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Es geht hier um die Aufgabe, nicht um die Aufteilung derselben unter den beteiligten Parteien. Vgl. dazu statt dessen Abschnitt C.6.

¹¹⁵ Vgl. dazu die Abschnitte C.1 und C.6.

¹¹⁶ Vgl. statt dessen zu den entsprechenden Institutsstrategien der „Kundenanpassung und -intensivierung“ und der „Kundenentwicklung“ Abschnitt D.6.3. Es versteht sich darüber hinaus von selbst, daß ein *externes* Institut im wörtlichen Sinne de iure keine *interne* Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Produktmarketing eines Herstellers eingehen kann.

¹¹⁷ Vgl. die „interne Kundenorientierung der Marktforschung“ aus Abbildung 1 in Abschnitt A.2.

¹¹⁸ Vgl. erste Ansätze bei Achenbaum 1993, Bock 1995, Dewsnap/Jobber 1997 und Lesch 1999. Vgl. in der vorliegenden Arbeit Abschnitt D.6.

tion vom Typ IV (oder prinzipiell auch vom Typ II) aufzuzeigen. Hierzu sollen ebenso **Steuierungs- und Kontrollinstrumente** für den Bereich der Marktforschung diskutiert werden. Die Generierung besagten internen Marketing- respektive Kundenverständnisses der betrieblichen Marktforschung in der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Produktmarketing kann letztlich - wie schon erwähnt - im Sinne eines **Veränderungsprozesses** interpretiert werden. Dieser soll im folgenden sowohl in formaler als auch in materieller Hinsicht analysiert werden. Dabei unterliegt eine funktionierende interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung wie (fast) alle erfolgreichen Beziehungen der Beschränkung, sich erst im Laufe der Zeit herausbilden und mithin nicht stante pede installiert werden zu können. Dieser Umstand läßt sich zunächst formal mit Hilfe des bereits in Abschnitt D.4.1 angedeuteten **Modells der Beziehungsentwicklungsphasen** von Dwyer et al. illustrieren, welches in idealtypischer Hinsicht insgesamt fünf Phasen umfaßt.¹²⁰

Ausgehend von einer suboptimalen Zusammenarbeit zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung (wie etwa bei Vorliegen einer Marktforschungskonstellation vom Typ I oder III) reflektiert die erste Phase („**Awareness**“) den Umstand, daß entweder das Produktmarketing, die betriebliche Marktforschung oder sogar beide¹²¹ zu realisieren beginnen, daß die jeweils andere Seite ein wirklich nutzbringender bzw. interessanter Austauschpartner für die eigene Arbeit sein kann. Dabei ist entscheidend, daß man dies bisher (nämlich bei Vorliegen einer Marktforschungskonstellation vom Typ III und vor allem I) in dieser Form nicht wahrgenommen hat, obwohl man natürlich über den internen Transfer diverser Standardleistungen (z.B. Panelinformationen) schon miteinander zu tun hatte. Allerdings handelte es sich dabei nicht um Austauschprozesse im Sinne echter Interaktionen. Die nächste Phase („**Exploration**“) zeichnet sich durch den Versuch der Etablierung engerer Kontakte zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung aus (z.B. über die reine Informationslieferung hinausgehende Kommunikation). Die eigene empirische Befragung hat gezeigt, daß die Initiative hierzu unter geeigneten Rahmenbedingungen eher vom Produktmarketing als von der betrieblichen Marktforschung kommt. Es muß aber zu diesem Zeitpunkt ohnehin noch da-

¹¹⁹ Vgl. Ruekert/Walker 1987, Maltz 1997, Montgomery/Webster 1997 und Fisher/Maltz/Jaworski 1997.

¹²⁰ Vgl. im folgenden Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 15-20.

¹²¹ Gemeint sind natürlich jeweils die entsprechenden Mitarbeiter. Hierbei liegt es in der Natur der Sache, daß dies zunächst - je nach Persönlichkeit und Funktion - vermutlich nur bestimmte Mitarbeiter eines Bereichs sein werden und erst im weiteren Verlauf nach und nach die ganze Abteilung. Vgl. auch das materielle Phasenkonzept weiter unten.

von ausgegangen werden, daß „the exploratory relationship is very fragile in the sense that minimal investment and interdependence make for simple termination.“¹²²

Von einer in Anfängen wahrhaftig servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung läßt sich erstmals ernsthaft in Phase drei („**Expansion**“) reden, in der Produktmarketing und betriebliche Marktforschung zusehends *beiderseitigen Nutzen* aus einer enger werdenden Verzahnung ihrer Leistungsprozesse ziehen. Von großer Bedeutung ist dabei, daß „the rudiments of trust and joint satisfactions established in the exploration stage now lead to increased risk taking with the dyad.“¹²³ Bei positiver Entwicklung steigt natürlich die Motivation bei den Beteiligten, die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung weiter aufrechtzuerhalten bzw. noch auszubauen. In letzter Konsequenz führt dieser Prozeß zur vierten Phase („**Commitment**“), deren Erreichen faktisch mit einer „echten“ servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung gleichgesetzt werden kann. „At this most advanced phase of buyer-seller interdependence the exchange partners have achieved a level of satisfaction from the exchange process that virtually precludes other primary [external] exchange partners who could provide similar benefits.“¹²⁴ Schließlich ist im Modell von Dwyer et al. auch die (theoretische) Möglichkeit der Auflösung einer Beziehung vorgesehen, so daß noch eine fünfte Beziehungsphase („**Dis-solution**“) existiert. Deren Eintreten ist aber aufgrund der Erkenntnisse der empirischen Befragung für eine funktionierende interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing als sehr unwahrscheinlich anzusehen. Dennoch ist es in praxi natürlich möglich, daß die einzelnen Phasen dieses idealtypischen Modells gar nicht alle durchlaufen bzw. erreicht werden, so daß sich erst gar keine interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den Parteien etablieren läßt. Um dies genauer zu analysieren und zudem die hier eher formal-abstrakt beschriebene Beziehungsentwicklung „mit Leben zu füllen“, bedarf es zusätzlich einer konkreten materiellen Sichtweise.

Diesbezüglich soll in Grundzügen auf das in Abschnitt D.2.3 erwähnte inhaltliche **Phasenkonzept zur Implementierung eines internen Marketings** nach Bruhn zurückgegriffen werden.¹²⁵ Die erste der insgesamt vier Phasen widmet sich hierbei der **Verpflichtung der Führungskräfte**, welche entweder extrinsisch durch Weisung der Unternehmensleitung oder in-

¹²² Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 16.

¹²³ Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 18.

¹²⁴ Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 19. Unter „Commitment“ (innere Verpflichtung) verstehen die Autoren dabei „an implicit or explicit pledge of relational continuity between exchange partners“ (ebenda). Vgl. dazu auch Abschnitt D.6.2.3.2 in der vorliegenden Arbeit.

¹²⁵ Vgl. im folgenden Bruhn 1995a, S. 48-51.

trinsisch auch von den Führungskräften selbst ausgehen kann.¹²⁶ Von diesen sind im vorliegenden Falle insbesondere die Marktforschungsleiter angesprochen, die bei den ihnen unterstellten Mitarbeitern nachhaltig und überzeugend für die Idee einer internen Kundenorientierung speziell gegenüber dem Produktmarketing einzustehen haben. Weiterhin sind auch die Marketingleiter gemeint, welche die solchermaßen als „interne Kunden“ in den Mittelpunkt der Betrachtungen rückenden Produkt- und Marketing-Manager auf die anstehenden Veränderungen im Zusammenhang mit der betrieblichen Marktforschung vorzubereiten haben. Schließlich müssen die zum „aktiven Informationsrouter“ (Marktforschungskonstellation Typ II) oder sogar zum „aktiven Marketingberater“ (Typ IV) avancierenden betrieblichen Marktforscher ex definitione stärker in die Marketingprozesse eines Unternehmens eingebunden werden. Wenn aber Marktforschungs- und Marketingleiter schon mit ihrem eigenen Denken und Handeln nicht mit den von ihnen im Unternehmen proklamierten „neuen“ Grundsätzen konform gehen, werden auch ihre diesbezüglichen Anstrengungen bei den Mitarbeitern erfolg-, da überzeugungslos bleiben.

Trotzdem liegt zwischen (Selbst-)Verpflichtung der Führungskräfte und Verhalten der Mitarbeiter keine unbedingte Kausalbeziehung vor. Daher ist es in einer zweiten Phase für die betreffenden Führungskräfte von immenser Wichtigkeit, eine **multilaterale Kommunikation mit und zwischen allen Mitarbeitern** aus dem Produktmarketing und der betrieblichen Marktforschung im Hinblick auf die Implementierung einer entsprechend servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung anzustreben, um systematisch bei diesen Unternehmensangehörigen Verständnis und Akzeptanz für ein derartiges Vorgehen zu fördern. Vor allem müssen etwaige, bei einigen Mitarbeitern auftretende Unsicherheits- bzw. Angstgefühle „vor dem, was da kommen mag“ oder auch Frustrationsgefühle offen und direkt angesprochen werden, um diese schließlich zu beseitigen. Als Instrumente hierfür bieten sich aus dem personalorientierten Marketing-Management insbesondere interaktive Trainings und Workshops der betrieblichen Marktforschung gemeinsam mit dem Produktmarketing an. Auf diesem Wege kann bereits frühzeitig ein wechselseitiger Austausch von generellen Anforderungen und Wünschen mit der jeweils anderen Gruppe vorgenommen werden,¹²⁷ der dann später für konkrete Leistungsaustausche idealerweise institutionalisiert wird. Eine derartige Erforschung interner Kunden- und Lieferantenbedarfe dient zweifelsohne dem Hauptziel dieser Phase, näm-

¹²⁶ Es ist naheliegend anzunehmen, daß die Chancen auf eine erfolgreiche Etablierung einer entsprechenden internen Kunden-Lieferanten-Beziehung im letzten Falle höher sein werden. Vgl. dazu auch Abschnitt D.4.2.1.

¹²⁷ In diesem Zusammenhang sei nur an die Diskussion über generelle Problemlösestrategien, individuelles Risikoverhalten, beschränkte Informationsverarbeitungskapazität und die Existenz von subjektiver Psycho-Logik im Management erinnert (vgl. Abschnitt B.3.2).

lich eine zwischen diesen beiden Gruppen so eminent wichtige (formelle und informelle) *Kommunikationskultur* zu begründen und weiterzuentwickeln.

In der dritten Phase, der Implementierung, ist von den Führungskräften die **Vermittlung des jeweils erforderlichen Know-hows** an die Mitarbeiter aus betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing sicherzustellen. Betriebliche Marktforscher vom Typ der „passiven Zahlenverwalter“ oder der „passiven Methodenspezialisten“ sollten sich dabei möglichst aus eigener Überzeugung gemäß der in Abschnitt C.6 aufgezeigten Strategieoptionen¹²⁸ weiterentwickeln: In rein fachlicher Hinsicht müssen sie also ggf. eine größere Methodenkompetenz erwerben und in fachlich-sozialer Hinsicht auf jeden Fall eine größere Hinwendung zum Marketing und seinen Arbeitsprozessen vollziehen. Letzteres dürfte dabei die entschieden höhere personell-kulturelle Barriere für viele (langjährige) Marktforschungsmitarbeiter sein. Diesbezüglich kann ein effektives Personalmonitoring dazu genutzt werden, entsprechende Mitarbeiter bei solchen Weiterbildungsprozessen gezielt zu unterstützen.¹²⁹ Natürlich sollte auch schon in der Personalneuansprache und letztlich -akquisition darauf geachtet werden, einen möglichst guten „Fit“ zwischen Marktforschungs- bzw. Marketingmitarbeitern und der Philosophie besagter servicebasierter interner Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den beiden Bereichen zu schaffen. Daneben ist zu konstatieren, daß freilich auch (manche) Manager im Produktmarketing sich in Zukunft mehr mit Marktforschung und vor allem mit den daraus im Hinblick auf ihre eigene Arbeit resultierenden Möglichkeiten (aber auch nicht zu erfüllenden Wunschvorstellungen) beschäftigen müssen.

Die letzte Phase dieses Modells ist in formaler Hinsicht bereits aus dem Modell der Beziehungsentwicklungsphasen bekannt: die innere **Verpflichtung der Mitarbeiter** bzw. das **Commitment**. Inhaltlich ist damit die Internalisierung des Marketinggedankens bei allen Mitarbeitern (also auch bei denjenigen aus der betrieblichen Marktforschung) gemeint. Im Rahmen der diskutierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung kommt es somit für die betriebliche Marktforschung darauf an, internes Marketing dauerhaft als tägliche Aufgabe und Maxime des Handelns zu begreifen, um eine Vertrauensbasis bei den internen Kunden im Produktmarketing aufbauen und erhalten zu können. Nur auf dieser Basis ist für betriebliche Marktforscher überhaupt erst an eine Übernahme und Ausfüllung der Rolle „aktiver Informationsrouter“ oder gar „aktiver Marketingberater“ zu denken.

¹²⁸ Vgl. Abbildung 18 in Abschnitt C.6.

¹²⁹ Nach Ansicht Bruhns (1995a, S. 51) können durch einen geeigneten internen Marketingansatz insbesondere bei solchen Mitarbeitern („Betonköpfe“), die durch eine negative Einstellung zur Arbeit, zu ihrer Umgebung und zum Unternehmen auffallen, die größten Erfolge erzielt werden. „Wenn es gelingt, jene Mitarbeiter einzubinden, die vielleicht schon innerlich gekündigt haben, so wird der Erfolg des Gesamtkonzepts größer

Es ist von entscheidender Bedeutung, daß der geforderte **Veränderungsprozeß** hin zu einem umfassenden internen Marketingverständnis der betrieblichen Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing **nicht als zu einem bestimmten Zeitpunkt definitiv abgeschlossen** betrachtet werden kann, sondern mit Blick auf die Dynamik innerhalb wie außerhalb des Unternehmens vielmehr als ein revolvierender Prozeß anzusehen ist. Im Sinne der TQM-Philosophie muß dieser Veränderungsprozeß deshalb „bewußt als laufende Qualifizierungs- und Verbesserungsbestrebung gestaltet werden.“¹³⁰

Der **praktischen Umsetzung** interner Kundenorientierung kommt dabei naturgemäß eine geradezu konstitutive Rolle zu. Da vor allem die betriebliche Marktforschung diesbezüglich als organisatorische Stabseinheit mit einem für gewöhnlich stark begrenzten Servicespektrum in letzter Zeit unter ökonomischen Legitimationsdruck geraten ist, muß sie gegenüber den Alternativen der Fremdvergabe oder des Outsourcings ihre Leistungsfähigkeit unter Kosten- und Nutzenaspekten nachweisen.¹³¹ Vor diesem Hintergrund ist es um so unverständlicher, daß in der Praxis einige betriebliche Marktforschungsabteilungen (wie gesehen vorzugsweise bei Marktforschungskonstellationen vom Typ I oder III) immer noch ein in erster Linie rein **produktorientiert-technisches** statt ein **anwendungsbezogenes Leistungsverständnis** entwickeln und ihr Angebot eher auf die eigenen Ziele bzw. Neigungen (z.B. Fixierung auf Methodendetails) als auf die Bedarfe der eigentlichen Leistungsempfänger aus dem Produktmarketing (z.B. Wunsch nach gemeinsamer inhaltlicher Erörterung der Ausgangsfragestellung) ausrichten.¹³² Die betriebliche Marktforschung besitzt letztlich aber nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie sich auch in die Rolle ihrer Kunden aus dem Produktmarketing hineinversetzen kann. Dies bedeutet konkret, daß die betriebliche Marktforschung in der Interaktion mit dem Produktmarketing genaue Erkenntnisse darüber gewinnen muß,

- auf welchen **Märkten** ihre internen Kunden aus dem Produktmarketing (Produkt- und Marketing-Manager) tätig sind,
- welche **Erfolgsfaktoren** den Wettbewerb auf diesen Märkten bestimmen,

sein als bei einer nochmaligen Optimierung der Prozesse zwischen den schon in der Vergangenheit leistungsfähigen und -willigen Mitarbeitern.“ Vgl. auch König/Aichner 1997, S. 35f.

¹³⁰ König/Aichner 1997, S. 36. Vgl. auch Bruhn 1995a, S. 50.

¹³¹ Vgl. Stauss 1995a, Sp. 1052f. Vgl. auch Andreasen 1984, Reinecke/Tomczack 1994 und 1997, Schöneberg 1994a und 1994b, Palupski 1998 sowie Abschnitt C.4.1 und Teil E in der vorliegenden Arbeit.

¹³² Vgl. ähnlich Zaltman 1997, S 424ff. und Lachmann/Schroiff 1998, S. 18.

- welches die internen und externen **Kunden** der Produkt- und Marketing-Manager sind und
- welches die zentralen **Geschäftsprozesse** dieser Manager sind.¹³³

Der betrieblichen Marktforschung stehen - nicht zuletzt im Hinblick auf die Beantwortung dieser Fragen - eine Reihe von wirkungsvollen **Steuerungs-** und **Kontrollinstrumenten** zur Verfügung, deren konsequenter Einsatz ihr dabei helfen kann, ein kundenorientierter interner Dienstleister zu werden. Auf Möglichkeiten und Bedeutung sowohl der Informationsbedarfsanalyse als auch der internen Kundenzufriedenheitsermittlung beim Produktmarketing wurde bereits hingewiesen; ihr Einsatz für Zwecke der „Marktforschung in eigener Sache“ ist in praxi zwar noch nicht die Regel, gleichwohl aber in der Literatur bereits ausgiebig diskutiert worden.¹³⁴ An dieser Stelle sollen mit der QFD-Methode und der Effektivitätsanalyse zwei Instrumente angeführt werden, die gemeinhin kaum in einen Zusammenhang mit Marktforschung gebracht werden, für diese gleichwohl von großem Nutzen sein können.

Wie bereits erläutert, dient die **QFD-Methode** im Rahmen des TQM-Ansatzes als strukturierendes Qualitätsplanungs- und Kommunikationssystem zur Übersetzung von Kundenanforderungen in Produkt- bzw. Leistungseigenschaften. Damit aber setzt sie am soeben geschilderten Problem der Marktforschung an, nämlich allzu oft ein *rein* produktorientiert-technisches statt ein im *erweiterten* Sinne eben anwendungsbezogenes Leistungsverständnis zu entwickeln. Eine (vereinfachte) Übertragung dieses Instruments auf den Marktforschungsbereich bietet sich deshalb an. Mit Blick auf den idealtypischen Marktforschungsprozeß (vgl. Abbildung 11 auf S. 88) und die postulierte Aufgabenteilung innerhalb des Marktforschungsdreiecks (vgl. Tabelle 4 auf S. 155) können für eine konkrete Marktforschungsstudie in etwa folgende drei **Marktforschungs-QFD-Phasen** (MQFD-Phasen) unterschieden werden:

- die **Informationsplanung** (Stufen 1 bis 3),
- die **Erhebungsplanung** (Stufen 4 bis 6) und
- die **Verwertungsplanung** (Stufen 7 bis 10).

Je MQFD-Phase sollten nun *vorab* die relevanten anwendungsbezogenen Anforderungen des Produktmarketings (z.B. die Arten von Schlußfolgerungen, die mit einer zu planenden Studie gezogen werden sollen) mit der betrieblichen Marktforschung geklärt und (dann erst) in me-

¹³³ Diese Auflistung erfolgt in Anlehnung an Neuhaus 1996, S. 131. „Es ist jedoch nicht nur Pflicht des internen Lieferanten, dieses Wissen in der Interaktion zu erwerben, sondern auch die Pflicht des internen Kunden, diese Größen für den internen Lieferanten transparent zu machen ...“ (ebenda).

¹³⁴ Vgl. in der vorliegenden Arbeit für die Informationsbedarfsanalyse Abschnitt C.4.1 und für die (interne) Kundenzufriedenheitsermittlung Abschnitt D.4.2.1 sowie die dort jeweils zitierte Literatur.

thodisch-technische Details überführt werden.¹³⁵ Aus der erwähnten Tabelle 4 läßt sich hierbei ablesen, daß die beteiligten Parteien im Marktforschungsdreieck daran je nach Stufe unterschiedlich stark beteiligt sind und daß zudem die betriebliche Marktforschung aus ihrer zentralen Stellung heraus abwechselnd primär als Kunde (gegenüber eingeschalteten Marktforschungsinstituten) oder als Lieferant (gegenüber dem Produktmarketing) auftritt. Nach einer solchen Fixierung der Kundenanforderungen für eine MQFD-Phase kann die Realisierung der entsprechenden Stufen angegangen werden, worauf die Festlegung der Kundenanforderungen für die nächste MFQD-Phase folgt usw.

Ein weiteres Steuerungs- und Kontrollinstrument, welches im Bereich der Marktforschung nutzbringend eingesetzt werden kann, ist die **Effektivitätsanalyse**¹³⁶. Sie soll im Einzelfalle nach Anwendung eines Informationsprodukts der betrieblichen Marktforschung helfen herauszufinden, ob dieses die Erwartungen seiner Nutzer im Produktmarketing erfüllt. Im Unterschied zur bloßen Abfrage der internen Kundenzufriedenheit liefert die Effektivitätsanalyse im Idealfall bereits konkrete Verbesserungsvorschläge. Aus Sicht der betrieblichen Marktforschung läßt sie sich in vier Schritte unterteilen, die weitgehend selbsterklärend sind: (1) Eigenanalyse des Spektrums und der Qualitätskriterien bisher angebotener Informationsprodukte, (2) Befragung der internen Kunden aus dem Produktmarketing nach der Adäquanz dieses Angebots und der verwendeten Qualitätskriterien, (3) Ermittlung etwaiger Diskrepanzen zwischen den ersten beiden Punkten und (4) gemeinsame Diskussion der Praktikabilität und (Mehr-)Kosten eventueller Änderungen in der Produkt- bzw. Qualitätspolitik. Eine erfolgreiche Anwendung der Effektivitätsanalyse verlangt von den betrieblichen Marktforschern vor allem eine hohe Eigenkritikfähigkeit und zudem starke kommunikative Fähigkeiten, was erneut die Notwendigkeit des ausgiebig diskutierten Veränderungsprozesses unterstreicht.

An dieser Stelle ist nochmals auf die **interne Kundenzufriedenheit der Produkt- und Marketing-Manager** mit dem Leistungsangebot der betrieblichen Marktforschung zurückzukommen. Die betreffenden Manager können ein entsprechendes Zufriedenheitsurteil oftmals nur unter großen Schwierigkeiten fällen. Zum einen stellt nämlich die Marktforschungstätigkeit - wie gesehen - eine immaterielle und eben häufig auch intangible Dienstleistung dar, die als Prozeß zudem einer transaktions- und beziehungspezifischen Zufriedenheitsdynamik unterliegen kann.¹³⁷ Zum anderen tritt mit der sog. **Attributionsproblematik** noch eine ganz andere Schwierigkeit hinzu: Die Einbringung in der Regel aller Beteiligter des Marktforschungs-

¹³⁵ Diese Vorgehensweise kommt dem bereits diskutierten Prozedere des „Research Requests“ sehr nahe.

¹³⁶ Vgl. hierzu Grudowski 1996, S. 10f.

¹³⁷ Vgl. dazu Abschnitt D.3.1.

dreiecks in den Marktforschungsprozeß (vgl. Tabelle 4 auf S. 155) kann dazu führen, daß man im Produktmarketing die Ursache für im Einzelfalle zu erwartende Unzufriedenheit in diesem Wirkungsverbund dreier Kräfte nicht mehr exakt zu separieren vermag. Schließlich kann es auch sein, daß man als Produkt- oder Marketing-Manager (insbesondere zu Beginn des Marktforschungsprozesses) selbst daran schuld ist, wenn eine Studie nicht die erhofften nutzbringenden Informationen liefert und/oder die Interaktion mit dem Anbietersystem Marktforschung nicht richtig funktioniert. Wie soll man dann ein „valides“ Zufriedenheitsurteil abgeben?

Die Ausführungen in diesem Abschnitt haben in theoretischer wie praktischer Hinsicht gezeigt, daß der Aufbau einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung ein geeigneter Weg sein kann, die postulierte aktive markt- und managementorientierte Strategieausrichtung des Anbietersystems Marktforschung in die Tat umzusetzen. Die erfolgreiche Etablierung einer solchen internen Kunden-Lieferanten-Beziehung hängt aber entscheidend davon ab, ob es den betrieblichen Marktforschern gelingt, ein echtes internes Marketing- bzw. Kundenverständnis gegenüber den Managern im Produktmarketing zu entwickeln („**interne Kundenorientierung**“). In Übereinstimmung mit den bisherigen Ausführungen kann die Verwirklichung einer solchen internen Kundenorientierung als Voraussetzung dafür angesehen werden, daß die (betrieblichen und institutionellen) Marktforscher tatsächlich einen adäquaten „**Beitrag zur externen Kundenorientierung**“ eines Unternehmens in bezug auf seine Kunden im Endverbrauchermarkt¹³⁸ leisten können.¹³⁹ Die daraus letztlich für die gesamte Marktforschung (Anbietersystem) erwachsende Notwendigkeit einer mehrstufigen Kundenorientierung wird im folgenden in einem gleichnamigen Modell im Detail diskutiert.

¹³⁸ Vom „Handel“ als externem Kunden soll hierbei - wie erwähnt - abstrahiert werden.

¹³⁹ Vgl. ähnlich Trommsdorff 1995, S. 36. Er spricht von „primärer“ (interner) und „sekundärer“ (externer) Kundenorientierung der Marktforschung. Diese Bezeichnungen werden jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht verwendet.

5 Das Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung

5.1 Zielfunktionen einer aktiven markt- und managementorientierten Marktforschungstätigkeit

In der Praxis ist also an Betriebs- und (im weiteren Sinne) auch an Institutsmarktforscher die Anforderung zu stellen, zum einen „mit dem Kopf des Managers“ („interne Kundenorientierung der Marktforschung“) und zum anderen „auch .. mit dem Kopf des Endverbrauchers“ („Beitrag der Marktforschung zur externen Kundenorientierung des Unternehmens“) denken zu müssen. Dabei kann erstes als Voraussetzung für letztes angesehen werden:

- „Managers are an important focus of market research ... and .. understanding customers depends on more than customer data - it depends to a significant degree how a manager thinks (i.e., on his ... habits of mind when approaching ill-structured problems). Understanding the mind of the customer requires an understanding of the mind seeking the understanding.“¹⁴⁰

Um diesen Sachverhalt genauer zu analysieren, wird im folgenden das bereits in Abschnitt A.2 kurz vorgestellte „**Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung**“ (vgl. Abbildung 1 auf S. 7) wieder aufgegriffen und dabei im weiteren Verlauf insbesondere die interne Kundenorientierung der Marktforschung vertieft. Anders jedoch als noch in Abschnitt D.4.2.2 geht es nachstehend nicht mehr um eine instrumentale „Wegbeschreibung“ für die primär betriebliche Marktforschung, sondern vielmehr um eine (dahinter liegende) **grundsätzliche normative Zielvorstellung**, nach der das Anbietersystem Marktforschung insgesamt obige Anforderung der mehrstufigen Kundenorientierung als **Philosophie** praktisch „leben“ sollte. Nur wenn hierbei *beide* Stufen der Kundenorientierung entsprechend beachtet werden, kann wirklich von markt- *und* managementorientierter Marktforschung gesprochen werden.

Diese Überlegungen aufgreifend gibt Tabelle 5 einen Überblick über den weiteren Aufbau von Teil D. Dort wird jeweils eine **Anpassungs-** und eine **Beeinflussungsfunktion** im Rahmen der internen und der externen¹⁴¹ Kundenorientierung der Marktforschung unterschieden.¹⁴² Sie sollen hier als „**Zielfunktionen**“ (strategische Richtlinien) markt- und managementorientierter Marktforschung bezeichnet werden. Dabei ist unter „Anpassung“ einfach

¹⁴⁰ Zaltman 1997, S. 429. Vgl. dazu auch Abschnitt B.3.2.

¹⁴¹ Gemeint ist natürlich der Marktforschungsbeitrag zur externen Kundenorientierung des Unternehmens.

¹⁴² Vgl. zu dieser Unterscheidung Trommsdorff 1995, S. 37f. sowie Kaas 1995a, Sp. 973f.

eine Ausrichtung an den Bedürfnissen und Wünschen der jeweiligen Kunden (hier Endverbraucher respektive Produktmanager) zu verstehen. So beschäftigt sich Abschnitt D.5.2.1 im Rahmen der „**externen Marktanpassungsfunktion**“ der Marktforschung in knapper Form mit den Funktionen der Marktforschung für ein Unternehmen. Abschnitt D.6.1 diskutiert dagegen ausgiebig die Notwendigkeit einer „**internen Managementanpassungsfunktion**“ der Marktforschung, indem in differenzierter Form auf eine verbesserte Nutzbarkeit von Marktforschungsergebnissen im Produktmarketing abgezielt wird.

	Anpassungsfunktion	Beeinflussungsfunktion
Beitrag der Marktforschung zur externen Kundenorientierung des Unternehmens	Ausrichtung des Unternehmensangebots auf Konsumentenbedürfnisse durch Marktforschung <div style="text-align: center;">D.5.2.1</div>	„Gestaltung“ der Bedarfsartikulation und Nachfrage von Konsumenten durch Marktforschung <div style="text-align: center;">D.5.2.2</div>
Interne Kundenorientierung der Marktforschung	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> Realisierung managementorientierter Marktforschungsdienstleistungen durch Marktforschung in eigener Sache <div style="text-align: center;">D.6.1</div> </div> <div style="width: 45%;"> Sicherstellung problemgerechter und methodisch adäquater Marktforschungsstudien durch Kundenberatung <div style="text-align: center;">D.6.2</div> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> » GRUNDLAGEN EINES MARKETINGKONZEPTS FÜR DIE MARKTFORSCHUNG « </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Die mittelbare Kundenorientierung der Institute als Determinante der internen Kundenorientierung der Marktforschung <div style="text-align: center;">D.6.3</div> </div>	

Tab. 5: Zielfunktionen der Marktforschung (weiterer Aufbau von Teil D)

Eine solche externe wie vor allem interne Anpassung darf jedoch nicht die einzige von der Marktforschung zu verfolgende Zielfunktion sein. Es wurde bereits angedeutet, daß es für ein Unternehmen als Ganzes in der Regel vorteilhaft ist, *langfristige* und *dauerhafte* externe Kundenzufriedenheit anzustreben. Dann aber ist in letzter Konsequenz auch für die Marktforschung eine *bedingungslose* und *unvermittelte*, kurzfristige Ausrichtung an (spontanen und möglicherweise unüberlegten) Kundenwünschen weder im Rahmen ihrer internen Kundenorientierung noch hinsichtlich ihres Beitrags zur externen Kundenorientierung des Unternehmens

sinnvoll; sie kann sogar gefährlich sein. Idealerweise tritt daher ergänzend eine gewisse „Beeinflussung“ der internen und - wie im übertragenen Sinne noch zu sehen sein wird - auch der externen Kunden hinzu.

Es ist zu betonen, daß hierbei für die Marktforschung kein Widerspruch zum eigentlichen Primat der Kundenorientierung vorliegt. Im Falle „echter“ interner Kundenorientierung etwa kann und darf es speziell die betriebliche Marktforschungsabteilung nicht einfach akzeptieren, wenn vom Produktmarketing offensichtlich inhaltlich und/oder methodisch nicht adäquate Marktforschungsstudien für eine bestimmte Marketingfragestellung nachgefragt werden. Die Ergebnisse einer solchen Studie würden hinterher entweder überhaupt nicht genutzt oder - schlimmer noch - unter Umständen gar zu Fehlentscheidungen führen. Die Folge wäre mit Sicherheit keine interne (und wohl erst recht keine externe) Kundenzufriedenheit. Die betriebliche Marktforschung muß in derartigen Fällen durch eingehende Beratung auf eine andere marktforscherische Lösung des Problems dringen und somit letztlich ihre internen Kunden aus dem Produktmarketing „beeinflussen“. Mit exakt dieser konstruktiv-kritischen Beratungsproblematik beschäftigt sich in Abschnitt D.6.2 die „**interne Managementbeeinflussungsfunktion**“ der Marktforschung.

Eine Beeinflussung der Produkt- und Marketing-Manager im Rahmen der internen Kundenorientierung der Marktforschung findet hier vor dem Hintergrund einer Dienstleistungstransaktion statt (z.B. Entwurf einer Marktforschungsstudie). Zu einer nachhaltigen Begründung der Kompatibilität von Beeinflussungsfunktion und Primat der Kundenorientierung kann im übertragenen Sinne auch auf den Ansatz der sog. „**Kundenentwicklung**“ zurückgegriffen werden. Dieser Ansatz kann sehr gut in einem Dienstleistungskontext aufgegriffen werden und setzt dabei an der Integration des (persönlichen) externen Faktors an und gesteht dem (prinzipiell auch internen) Dienstleistungskunden verschiedene notwendige Aufgaben und Funktionen zu.¹⁴³ „Zu deren korrekter Erfüllung benötigt .. [der Dienstleistungskunde] jedoch spezifische Qualifikationen, die ihm durch den Dienstleister [in beratender Form] vermittelt werden müssen. Dies ist die Aufgabe ... der Kundenentwicklung.“¹⁴⁴ Auf mehr oder weniger dauerhafte Veränderungen zielende interne Managementbeeinflussung durch die Marktforschung kann in diesem Sinne in Ansätzen auch als Kundenentwicklung verstanden werden, worauf jedoch in Abschnitt D.6.2 noch näher einzugehen sein wird.

¹⁴³ Vgl. zur idealtypischen Aufgabenteilung im Marktforschungsprozeß erneut Tabelle 4 in Abschnitt C.6.

¹⁴⁴ Gouthier 1999a, S. 1. Vgl. allgemein zur „Kundenentwicklung“ ebenda, S. 1-7 und 1999b, S. 303-307.

In der vorliegenden Arbeit nicht ganz so bedeutend stellt sich nach Tabelle 5 die Thematik der „**externen Marktbeeinflussungsfunktion**“ der Marktforschung dar, welche in Abschnitt D.5.2.2 daher nur kurz erörtert wird. Diese Funktion ist nur im übertragenen Sinne zu verstehen und beschäftigt sich mit in der Hauptsache restringierenden Konsequenzen von Marktforschung auf die Gestaltung von Produkten und deren Vermarktung.

Wichtiger sind hier dagegen die Ausführungen zur „**mittelbaren Kundenorientierung der Institute**“ als Determinante der internen Kundenorientierung in Abschnitt D.6.3. Gemäß der TQM-Logik müssen danach auch in der Marktforschung externe Vorlieferanten (z.B. Marktforschungsinstitute) die Philosophie der internen Kundenorientierung im Rahmen einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung (z.B. zwischen betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing) begreifen und selbst „praktizieren“. Die Kundenorientierung für die Institute ist damit in letzter Konsequenz nicht nur zweistufig (wie für die betriebliche Marktforschung), sondern sogar dreistufig. Versteht man in diesem Zusammenhang die betrieblichen Marktforschungsabteilungen als direkte Kunden (Ansprechpartner) der Institute, so sind geeignete Institutstrategien in der „Kundenanpassung und -intensivierung“ sowie auch hier in der „Kundenentwicklung“ zu sehen. Erst diese Berücksichtigung der mittelbaren Kundenorientierung der Institute rechtfertigt es im übrigen, in Abschnitt D.6 von der (internen) Kundenorientierung der *gesamten* Marktforschung zu sprechen.

Wie aus diesen Vorbemerkungen ersichtlich, besitzen die Ausführungen zur internen Kundenorientierung der Marktforschung (Abschnitte D.6.1 bis D.6.3) in der Logik der vorliegenden Arbeit eine weitaus größere Bedeutung als diejenigen zum Beitrag der Marktforschung zur externen Kundenorientierung des Unternehmens (Abschnitte D.5.2.1 und D.5.2.2). Während letztere lediglich eine Art Bezugsrahmen einer weiter gefaßten Einordnung der Thematik bereitstellen, greifen erste nämlich unmittelbar die Kernfragestellung der Arbeit, nach welchen Grundsätzen die Zusammenarbeit zwischen Produktmarketing und Marktforschung im Idealfall ablaufen sollte, aus der Anbieterperspektive der Marktforschung auf und machen somit in ihrer Gesamtheit die postulierten »**Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung**« aus.

5.2 Der Beitrag der Marktforschung zur externen Kundenorientierung eines Unternehmens

5.2.1 Ausrichtung des Unternehmensangebots auf Konsumentenbedürfnisse durch Marktforschung (Externe Marktanpassungsfunktion der Marktforschung)

5.2.1.1 Funktionale Analyse der Marktforschungsaufgabe

Wie bereits erwähnt, kann der Begriff „Marktforschung“ institutional, prozessual und funktional interpretiert werden. In *institutionaler* Hinsicht wurde der Begriff in Abschnitt C.1 näher definiert, wonach er sich auf die Trägerschaft der Marktforschung bezieht („Anbietersystem Marktforschung“). Ein *prozessuales* Verständnis von Marktforschung wurde in Abschnitt C.2.2 entwickelt; dieses erstreckt sich auf die verschiedenen Stufen bzw. Phasen des Informationsgewinnungs- und verarbeitungsprozesses im Rahmen einer konkreten Marktforschungsstudie („idealtypischer Marktforschungsprozeß“). Jedoch bei der hier interessierenden Ausrichtung des Unternehmensangebots auf die Konsumentenbedürfnisse wird eher auf die *funktionale* Rolle der Marktforschung abgestellt („externe Marktanpassungsfunktion der Marktforschung“, vgl. dazu im folgenden idealtypisch Abbildung 22).

Danach spielt sich das **Marktverhalten** einzelner Marktakteure (z.B. Endverbraucher, Konkurrenten, Handel) in realen Marketingsystemen ab.¹⁴⁵ Produkt- und Marketing-Manager eines Konsumgüterherstellers versuchen mit ihren **Marketingentscheidungen** hinsichtlich Gestaltung und Vermarktung ihres Angebots die Endverbraucherbedürfnisse möglichst „gut“ und zudem für das eigene Unternehmen profitabel zu bedienen. Die Funktion bzw. Aufgabe der **Marktforschung** ist es dabei, jene „Marktbedürfnisse zu antizipieren und das konkrete Marktverhalten in Marktreaktionen (z.B. Absatzmenge, Markeneinstellungen oder Kaufabsicht) durch geeignete Methoden zu messen.“¹⁴⁶ Die Marktforschung hat als eine Art „Intelligenzsystem“ für eine laufende Informationsversorgung im Sinne einer „Qualitätsverbesserung“ der Marketingentscheidungen einzustehen. Umgekehrt lösen eben diese je nach Tragweite und Komplexität einen entsprechenden Informationsbedarf im Produktmarketing aus. Daneben besteht die Rolle der **Marketingtheorie** „in der Zurverfügungstellung [empirisch bestätigter] leistungsfähiger Hypothesen bzw. Gesetzmäßigkeiten über das Marktverhalten.

¹⁴⁵ Vgl. im folgenden Meffert 1992, S. 9ff., Green/Tull 1982, S. 3-23 und Hamman/Erichson 1990, S. 55. Vgl. auch die Abschnitte B.3, B.4 und C.3 in der vorliegenden Arbeit.

¹⁴⁶ Meffert 1992, S. 9.

Bei der Marketingentscheidung steht [somit] die Hypothesenbildung, bei der .. [Marktforschung] die Hypothesenprüfung im Vordergrund.“¹⁴⁷

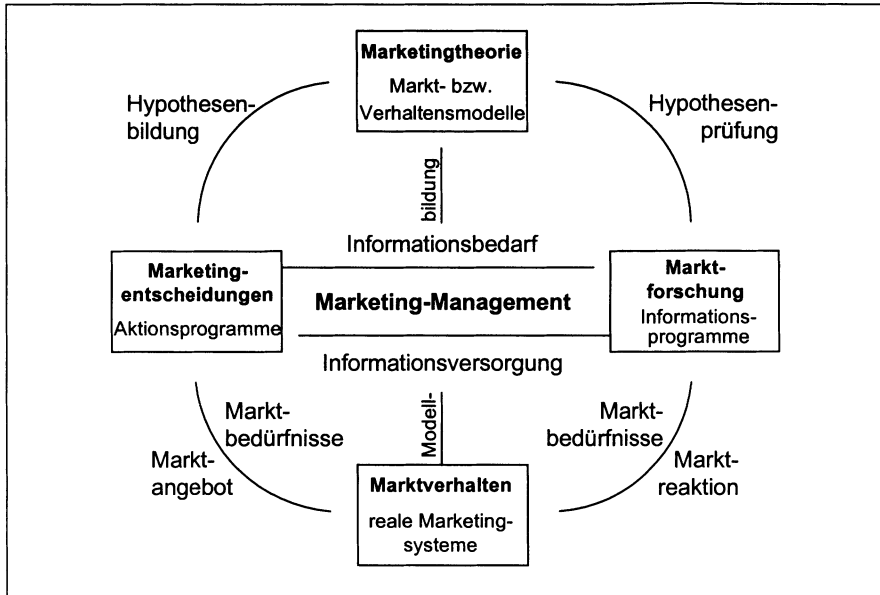


Abb. 22: Funktionale Analyse der Marktforschungsaufgabe

(Quelle: Meffert 1992, S. 8.)¹⁴⁸

Im Hinblick auf ihren Beitrag zur externen Kundenorientierung eines Unternehmens und speziell ihre externe Marktanpassungsfunktion kommen der Marktforschung dabei verschiedene generelle Funktionen zu: Neben der erwähnten allgemeinen Unterstützung des Marketing-Managements in der täglichen Arbeit (**Intelligenzverstärkerfunktion**) und einer hierzu notwendigen Präzisierung und Objektivierung zu entscheidender Sachverhalte (**Unsicherheitsreduktionsfunktion**) hat die Marktforschung ebenso dafür zu sorgen, daß den Entscheidungsträgern sowohl im Marketing als auch in der Unternehmensleitung mittel- bis langfristige drohende Risiken (vor allem hinsichtlich der verfolgten Produktpolitik) möglichst frühzeitig verdeutlicht werden (**Frühwarnfunktion**). Andererseits sollten aber auch zukünftige Chancen und Möglichkeiten von der Marktforschung rechtzeitig entdeckt werden (**Innovationsfunktion**). Obwohl logisch eigentlich zur internen Kundenorientierung der Marktforschung zählend, sollen

¹⁴⁷ Meffert 1992, S. 9 (im Original z.T. Fettdruck).

der Vollständigkeit halber an dieser Stelle auch das überaus wichtige ständige Bemühen der Marktforschung um eindeutige Zielformulierungen und Lernprozesse im Unternehmen (**Strukturierungsfunktion**) sowie die bereits angesprochene Verdichtung von Marktforschungsdaten und -nachrichten zu inhaltlich relevanten Informationen (**Selektionsfunktion**) genannt werden.

Es ist nochmals auf die entscheidungstheoretische und strategische **Bedeutung von Informationen** als „Rohstoff von Entscheidungen“ zurückzukommen, auf welche bereits bei der Begriffsklärung in Abschnitt C.2.1 hingewiesen wurde. In dieser Hinsicht dürfte deutlich geworden sein, daß Entscheidungen im **Marketing-Management** bei klassischen Konsumgüterunternehmen, auf die in dieser Arbeit fokussiert wird, in hohem Maße auf Marktforschungsinformationen basieren sollten. Im Grunde gilt dies auch für übergeordnete Vorstandsentscheidungen auf Top-Managementebene. Strategische **Unternehmensführung** muß insgesamt sowohl in der Planungs-, der Durchführungs- als auch in der Kontrollphase auf Marktinformationen beruhen,¹⁴⁹ da sie beispielsweise in den hochkompetitiven Käufermärkten der Konsumgüterindustrie sonst einem allzu waghalsigen Vabanquespiel gleichkäme (wenn etwa keine Marktinformationen über bestimmte [potentielle] strategische Geschäftsfelder vorlägen).¹⁵⁰ In beiden Bereichen (Marketing-Management *und* Unternehmensführung) können daher **geeignete Marktforschungsleistungen** insgesamt einen wesentlichen **Beitrag zu einer positiven Entwicklung des Shareholder Values** des betreffenden Unternehmens leisten.¹⁵¹

Zudem ist es auch bezogen auf den Stellenwert von (betrieblicher und/oder institutioneller) Marktforschung in einem Konsumgüterunternehmen nicht unerheblich, ob diese mit ihren Leistungen eben an geeigneter Stelle in der Unternehmensleitung „Gehör finden“ kann. Aus Marktforschungssicht ist es leider jedoch in praxi oftmals fraglich, ob die Unternehmensleitung benötigte Marktinformationen auch tatsächlich direkt aus der Marktforschung erhält. Nicht selten wenden sich Top-Manager nämlich mit ihren eigenen marktlichen Informations-

¹⁴⁸ In der Originalabbildung bei Meffert ist zwar von „Marketingforschung“ statt von „Marktforschung“ die Rede, jedoch setzt er diese beiden Begriffe später explizit gleich (vgl. Meffert 1992, S. 15).

¹⁴⁹ Vgl. Meffert 1988, S. 149ff., Aaker 1989, S. 22ff. und S. 53-131, Rüttler 1991, S. 11ff. und S. 84ff., Barabba/Zaltman 1992, S. 33ff., Staehle 1994, S. 548 sowie Fritz 1998.

¹⁵⁰ Man ersetze in Abbildung 22 gedanklich jeweils den Terminus „Marketing-“ durch „Unternehmen-“. Freilich wird dann ein höherer Aggregationsgrad von Marktforschungsinformationen vorliegen müssen als im Marketing-Management, allerdings immer mit der Möglichkeit der Disaggregation bzw. Rückführung auf dahinterstehende Kausalfaktoren (vgl. Weber 1996, S. 5-9). Vgl. auch Abschnitt B.1.2.

¹⁵¹ Vgl. Wübberhorst 1999, S. 21. Vgl. ähnlich Zühlsdorff 1990a und 1990b, Honomichl 1994, S. 63 sowie Weßner 1999.

bedarfen eher an die (meist sehr viel teurere, aber nicht unbedingt immer fundierte) Hilfe von externen Unternehmensberatungen oder anderen marktforschungsfremden Dienstleistern.¹⁵²

5.2.1.2 Marketinginformationssysteme und Marktforschung

Nach diesen eher globalen Ausführungen zu den Funktionen von Marktforschung für ein Unternehmen ist im Rahmen der externen Marktanpassungsfunktion auch auf die konkrete Einbettung (*nicht* die Organisation) des Marktforschungskomplexes in die **Informationsinfrastruktur** eines Unternehmens einzugehen. Damit wird unmittelbar das idealtypische Konzept eines Marketinginformationssystems (MAIS) angesprochen:

- „Ein **Marketing-Informationssystem** besteht aus Personen, technischen Einrichtungen und Verfahren zur Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe ... [von] Informationen, die dem Entscheidungsträger [vor allem im Produkt- bzw. Marketing-Management] bei Marketingentscheidungen helfen.“¹⁵³

Der konzeptionelle Rahmen für ein solches MAIS wird in Abbildung 23 illustriert. Darin soll zum Ausdruck kommen, daß die Marketingverantwortlichen die in den verschiedenen Management-Phasen (linker Kasten) jeweils benötigten Daten bzw. Informationen über das Marketingumfeld (rechter Kasten) sämtlich durch das MAIS zur Verfügung gestellt bekommen. Ein MAIS besteht hierbei aus **vier**, miteinander in mehr oder weniger enger Beziehung stehenden **Subsystemen**: (1) einem innerbetrieblichen Berichtssystem, (2) einem Marketingnachrichtensystem, (3) einem Entscheidungsunterstützungssystem und (4) dem bereits ausgiebig diskutierten Anbietersystem Marktforschung.

Entscheidend ist dabei, daß ein MAIS zwar in der Hauptsache auf der Grundlage **elektronischer Datenbanken** funktioniert, aber dennoch in hohem Maße auch durch die einbezogenen **Human-Ressourcen** (z.B. Anbietersystem Marktforschung oder auch Marketingverantwortliche selbst) geprägt wird. Ferner ist zu konstatieren, daß in einem MAIS - in Abweichung zu der in Abschnitt C.1 für die vorliegende Arbeit *grundsätzlich* postulierten Synonymie - durchaus *Marktinformationen* auftreten, die im formalen Sinne keine *Marktforschungsinformationen* sind. Es werden nämlich auch von anderer Seite als von der (betrieblichen und/oder insti-

¹⁵² Davon ausgenommen sind natürlich die Fälle, in denen das Marketing-Management in Berichten an den Vorstand seinerseits auf Marktforschungswissen zurückgreift. Vgl. auch Lesch 1999 und bereits Keane 1969. Vgl. zudem Buswell 1994, S. 44f. sowie Lederer 1999.

¹⁵³ Kotler/Bliemel 1999, S. 181 (im Original Kursiv- statt Fettdruck).

tutionellen) Marktforschung Marktinformationen im materiellen Sinne von Abschnitt C.1 aufgedeckt und dem MAIS zugeführt.

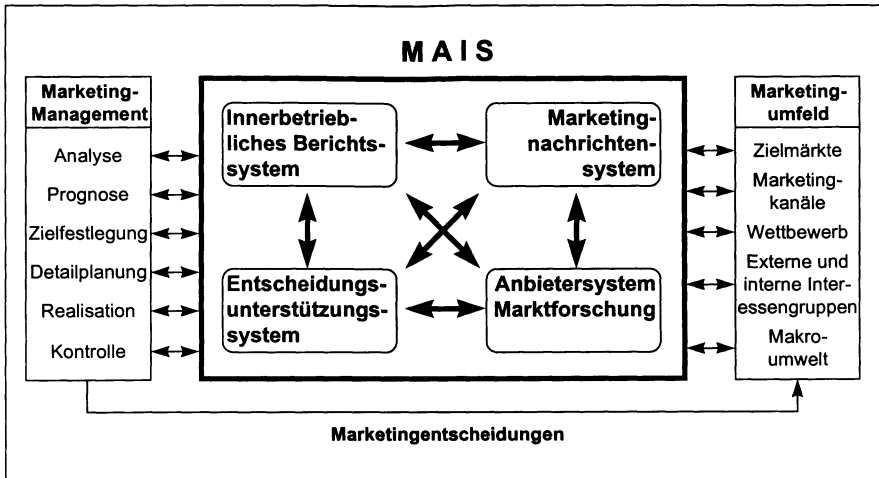


Abb. 23: Das Marketinginformationssystem (MAIS)

(Quelle: In Anlehnung an Kotler/Bliemel 1999, S. 182.)

So enthält ein **innerbetriebliches Berichtssystem** „Daten über Auftragseingänge, Absatzentwicklung, Lagerbestand, Höhe der Forderungen und Verbindlichkeiten usw. Durch die Analyse dieser Daten kann der Marketing-Manager bedeutende Marktchancen und Problemstellungen erkennen.“¹⁵⁴ Entsprechende Bestelldaten etwa gehen über Vertreter oder direkt von Händlern und Kunden ein. Für Unternehmen kommt es dabei darauf an, diesen Prozeß zügig und präzise zu organisieren, da die Marketingverantwortlichen daraus resultierende Verkaufsmeldungen zuverlässig und schnell benötigen.

Im Gegensatz zum innerbetrieblichen Berichtssystem, welches auf der eigenen Verkaufsstatistik basiert, beschäftigt sich ein **Marketingnachrichtensystem** mit externen Geschehnissen und Ereignissen. Es kann verstanden werden als eine Art „Zusammenstellung von Verfahren und Informationsquellen, die der Marketer einsetzt, um laufend Informationen über entscheidungsrelevante Entwicklungen im Marketingumfeld erfassen und abrufen zu können.“¹⁵⁵ Derartige Marketingnachrichten respektive -informationen erhalten die Produkt- und Marketing-

¹⁵⁴ Kotler/Bliemel 1999, S. 182. Vgl. im folgenden ebenda, S. 181-218 sowie Diller 1975, S. 7-15.

¹⁵⁵ Kotler/Bliemel 1999, S. 185.

Manager teilweise aufgrund eigener Bemühungen (z.B. durch Lektüre einschlägiger Printmedien, durch Gespräche mit Kunden, Lieferanten, Händlern usw.), teilweise aber auch durch die Marktforschung (vor allem in Form kontinuierlicher Tracking- und Monitoringinformationen). Die Abgrenzung zum **Anbietersystem Marktforschung**, welches in dieser Arbeit bereits ausführlich diskutiert worden ist, verwischt an dieser Stelle also ein wenig. Allerdings kann speziell die ad hoc Marktforschung im MAIS einzig dem Anbietersystem Marktforschung zugerechnet werden. Nicht zuletzt im Rahmen der ad hoc Marktforschung werden schließlich auch eine Vielzahl der Marktinformationen für das MAIS erhoben, analysiert und interpretiert.

Ein **Entscheidungsunterstützungssystem** „is a coordinated collection of data, systems, tools, and techniques with supporting software and hardware by which an organization ... interprets relevant information from business and environment and turns it into a basis for marketing action.“¹⁵⁶ Konkret werden den Produkt- und Marketing-Managern also neben Datenbanken auch statistische Analysemethoden und Entscheidungsmodelle zugänglich gemacht (z.B. für die Marktsegmentierung, die Preisfindung, die Mediaplanung etc.), um ihnen die Vorbereitung ihrer Marketingentscheidungen zu *erleichtern*, keinesfalls aber gänzlich *abzunehmen*. Diesbezüglich kann beispielsweise auf die bereits in Abschnitt C.3.3 behandelten (internen und externen) Paneldatenbanken hingewiesen werden. Generell ist in den Unternehmen seit vielen Jahren schon eine Entwicklung hin zu einer technologieintensiven dezentralen Informationsintelligenz im Management primär auf PC-Basis unübersehbar.¹⁵⁷

5.2.2 „Gestaltung“ der Nachfrage von Konsumenten durch Marktforschung (Externe Marktbeeinflussungsfunktion der Marktforschung)

Die externe Marktbeeinflussungsfunktion der Marktforschung ist hier von eher **nachrangiger Bedeutung**, da in der Regel weder der betrieblichen und erst recht nicht der institutionellen Marktforschung in Marketingentscheidungsprozessen im Unternehmen „echte“ Entscheidungsbefugnis zukommt. Bei einem starken Standing im Unternehmen (etwa als „aktive Marketingberater“) kommt den betrieblichen Marktforschern allenfalls eine faktische Vetoposition bei bestimmten Entscheidungen zu. Dies gilt es zunächst zu beachten.

Zum anderen ist die externe Marktbeeinflussungsfunktion der Marktforschung im Sinne einer „Gestaltung“ der Nachfrage von Konsumenten natürlich **nur im übertragenen Sinne** zu ver-

¹⁵⁶ Little 1979, S. 11. Vgl. auch Kotler/Bliemel 1999, S. 215ff. Ein „Entscheidungsunterstützungssystem“ darf nicht mit einem „Managementinformationssystem“ verwechselt werden, erstes ist vielmehr eine Fortentwicklung des letzten (vgl. zu beiden kritisch Brockhaus 1992, S. 59-65, ferner Hannig 1996).

¹⁵⁷ Vgl. ähnlich Little 1979, S. 25, Porter/Millar 1985, S. 149ff. und Glazer 1991, S. 1ff.

stehen. Keinesfalls etwa geht es darum, die Erhebungseinheiten der Marktforschung durch das anzuwendende Erhebungsdesign in irgendeiner Form in ihrem Verhalten zu beeinflussen. Vielmehr wird damit die Notwendigkeit angesprochen, daß durch eine sorgfältige Analyse und Interpretation extern erhobener Konsumenteneinstellungen und -verhaltensweisen durch die Marktforschung¹⁵⁸ letztlich erfolglose und damit ineffiziente Produkte und/oder Vermarktungsbestandteile erst gar nicht bis zur nationalen Markteinführung gelangen oder - falls doch - nach einem Flop möglichst schnell wieder zurückgezogen werden.

Die Marktforschung trägt also insofern zu einer „Gestaltung“ bzw. Veränderung der Nachfrage der Konsumenten bei, als sie durch ihre Tätigkeit hilft, immer wieder ein erfolgreiches **Unternehmensangebot abzugrenzen** und Leistungen sowie Preis-, Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen so zu gestalten, daß sie die Kunden zu überzeugen vermögen.

¹⁵⁸ Etwa im Rahmen der Testmarktforschung i.w.S. oder des Trackings/Monitorings.

6 Die interne Kundenorientierung der Marktforschung im Rahmen der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung

Die folgenden Ausführungen zur internen Kundenorientierung der Marktforschung innerhalb einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung stellen die eigentlichen »**Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung**« dar. Diese sind als **normative Zielvorstellung** für das gesamte Anbietersystem Marktforschung zu verstehen, sich nach bestimmten Grundsätzen und Richtlinien seinen (un-)mittelbaren „Kunden“ im Produktmarketing gegenüber zu verhalten.¹⁵⁹ Die hierbei zum Ausdruck gelangende **Philosophie**, auf welche Art und Weise die Marktforschung ihre Tätigkeit ausüben sollte, kommt in zentralen Punkten den Überlegungen zu einer Marktforschungskonstellation vom Typ IV sehr nahe. De facto kann daher bei einer erfolgreichen Anwendung der grundlegenden Marketingkonzeption für die Marktforschung in praxi von einem Vorliegen jener Marktforschungskonstellation IV ausgegangen werden.¹⁶⁰

6.1 Realisierung managementorientierter Marktforschungsdienstleistungen durch Marktforschung in eigener Sache (Interne Managementanpassungsfunktion der Marktforschung)

Auf die Notwendigkeit speziell für die betriebliche Marktforschung, in eigener Sache verschiedene Steuerungs- und Kontrollinstrumente (Informationsbedarfsanalysen, MQFD, Effektivitätsanalysen, interne Kundenzufriedenheitsermittlung u.a.) im Rahmen des Aufbaus einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Produktmarketing einzusetzen, ist bereits mit Nachdruck hingewiesen worden. Eine Etablierung und ein fortdauernder interner Einsatz dieser Instrumente dient letztlich der Aufrechterhaltung bzw. Optimierung der in Abschnitt C.4.1 angesprochenen umfassenden Marktforschungsqualität. Da nur auf diesem Wege die **Realisierung wirklich managementorientierter Marktforschungsdienstleistungen** möglich erscheint, ist ein derartiges, zwischen Marketing und Marktforschung abgestimmtes Vorgehen quasi Ausgangsbedingung für die Marktforschungszielfunktion der **internen Management-**

¹⁵⁹ Gemäß dem grundlegenden Strukturmodell der vorliegenden Arbeit wird in den Abschnitten D.6.1 und D.6.2 eine perspektivische Fokussierung auf die betriebliche Marktforschung vorgenommen, die jedoch in Abschnitt D.6.3 explizit um die Sichtweise der Marktforschungsinstitute ergänzt wird. Dies rechtfertigt es, von einem grundlegenden Marketingkonzept für die (*gesamte*) Marktforschung zu sprechen.

¹⁶⁰ Die in Teil C vorgestellte „Typologie von Marktforschungskonstellationen“ basiert zwar nicht völlig, jedoch weitgehend auf *empirischen* Erkenntnissen. Die im folgenden zu diskutierenden »Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung« greifen darauf natürlich zurück, besitzen aber - nicht zuletzt vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen in Teil D - eine stärkere *theoretische* Fundierung.

anpassung „One of the marketinglike activities necessary to implement an internal marketing program is [internal] market research activity.“¹⁶¹



Abb. 24: Abschnittsaufbau zur internen Managementanpassungsfunktion der Marktforschung („Marktforschungs-Pull“)

Die interne Anpassungsfunktion der Marktforschung an Informationswünsche und -bedürfnisse der Produkt- und Marketing-Manager läuft letztlich auf eine verbesserte **Nutzbarkeit** von Marktforschungsinformationen und -services für jene Manager hinaus. Dabei ist eine Art „**Marktforschungs-Pull**“ intendiert, d.h. die Manager sollen die gemäß ihren Anforderungen gestalteten Marktforschungsleistungen quasi automatisch nachfragen, gewissermaßen einen „Nachfragesog“ bewirken. Es geht jedoch *nicht per se* um eine Maximierung der Informa-

¹⁶¹ George 1990, S. 68.

tionsaufnahme der Manager,¹⁶² sondern vielmehr um eine **Optimierung des Nutzens**, den diese **aus der Marktforschung** ziehen. Damit *kann* in zweiter Linie freilich auch eine verstärkte Nutzung von Marktforschungsleistungen (also auch -informationen) zusammenhängen.¹⁶³ Wie aus Abbildung 24 ersichtlich, wird daher im folgenden sowohl auf die grundsätzliche Gestaltung der (betrieblichen) Marktforschungsleistungen als auch auf einige (darin quasi „eingeschlossene“) spezifische Determinanten des Nutzungsgrades von Marktforschungsinformationen eingegangen. Die Überlegungen zu beiden Punkten werden schließlich „eingeraht“ von den Ausführungen zu Integration und Management von Marktforschungswissen bei einem Herstellerunternehmen.

6.1.1 Grundsätzliche Gestaltung von Marktforschungsleistungen

Anhaltspunkte für die grundsätzliche Gestaltung von Marktforschung ergeben sich für das Anbietersystem Marktforschung vor allem in zweierlei Hinsicht: Zum einen bedingen unterschiedliche Marketingproblemstellungen (in einem gewissen Rahmen) einfach verschiedenartige Marktforschungsdesigns bzw. -instrumente, um effektiv und effizient zu einer echten Entscheidungsunterstützung in der Sache beitragen zu können (es geht also um die Inhalte: „Was?“ [**materieller Aspekt**]).¹⁶⁴ Zum anderen hat es speziell die betriebliche Marktforschung bei ihren direkten Kunden im eigenen Unternehmen beispielsweise im Hinblick auf Fach- bzw. Methodenkenntnisse auch nicht immer mit völlig homogenen Produktmanagern zu tun. Dabei gibt es intern praktisch aber keinen „echten“ Markt mit anonymen Abnehmern von Marktforschungsleistungen aus dem Marketing, sondern statt dessen im Rahmen der angesprochenen internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung meist einige wenige, im Idealfall sehr gut bekannte Nutzer von Marktforschung. Diesen Abnehmern gegenüber erscheint dann eine jeweils *kundengerechte* Kommunikation bzw. Vermittlung der Marktforschungsinhalte durchaus geboten (dabei geht es um die Form: „Wie?“ [**formaler Aspekt**]). Dies ist letztlich vergleichbar mit einer indivi-

¹⁶² Erst recht nicht geht es um eine Maximierung der „Datenaufnahme“ im Management, wie in praxi von manch betrieblichem Marktforscher vom Typ I oder III allzu oft mißverstanden (vgl. Abschnitt C.2.1).

¹⁶³ Vgl. ähnlich Deshpandé 1979, S. 90-93 und S. 141-144. Er beschäftigt sich mit einem „theoretical model of the utilization of marketing research information for consumer product strategy decisions“ und interpretiert dabei das Konzept „utilization“ im mehrdimensionalen Sinne: Jeweils bezogen auf ein konkretes Marktforschungsprojekt grenzt er eine „decision supportive nature of research“ (Unterstützungsdimension von Marktforschungsinformationen) ab, unterscheidet eine „redundancy dimension“ (Überschußdimension von Marktforschungsinformationen), eine „quantity dimension“ (Dimension der Nutzungsmenge an Informationen) und schließlich eine „quality dimension“ (Dimension der internen Kundenzufriedenheit beim Informationsnachfrager). Der englische Terminus „utilization“ (wörtlich: Nutzung, Verwendung) kann in diesem Sinne also durchaus auch mit dem oben gewählten deutschen Begriff „Nutzbarkeit“ (bzw. aus aktiver Marktforschungssicht: „Nutzbarmachung“) frei übersetzt werden.

¹⁶⁴ Vgl. zu „Marktforschungseffektivität“ und „-effizienz“ Abschnitt D.6.2.1.

dualisierten (gezielten) Ansprache einzelner Kunden im Rahmen des sog. Customized Marketings¹⁶⁵ (z.B. in der Direktwerbung).

6.1.1.1 Entscheidungsorientierte Forschung (Materieller Aspekt)

Interne Kundenorientierung der Marktforschung muß sich in der Sache vor allem durch eine **Orientierung an Entscheidungsproblemen** ausdrücken und *nicht* am - vielleicht gerade verfügbaren - Marktforschungsinstrumentarium. So stehen die wichtigsten Entscheidungen für einen Produktmanager meist in unmittelbarer Verbindung zum komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) seiner Marke. „Das ist der dem [externen] Kunden bewußte Nutzenvorteil, der dem Wettbewerb dauerhaft überlegen ist, und der einfach verständlich auf den Punkt gebracht werden kann. ... [Aber vielfach bestehen im Marketing] Schwierigkeiten, .. [den KKV] zu definieren, ihn dynamisch fortzuschreiben und vor allem: sich in der Werbung darauf zu konzentrieren. Marktforschung ist .. [intern] kundenorientiert, wenn sie sich auf dieses [interne] Kundenproblem konzentriert“¹⁶⁶ und die jeweils anzuwendende Methode sachlich korrekt auswählt.

In diesem Zusammenhang ist nochmals an die immense Bedeutung einer präzisen Fixierung des Marketingproblems, einer klaren Artikulation des Informations- bzw. Wissensdefizits sowie einer möglichst exakten Forschungszielsetzung zu **Beginn eines jeden Marktforschungsprojekts** unter aktiver Mitwirkung der betrieblichen Marktforschung zu erinnern. „Eine Untersuchung ohne konkrete Zielformulierung erschwert nicht nur die Operationalisierung, sondern liefert auch keine klaren Vorgaben für das nachfolgende Urteilen und Entscheiden. Die Qualität der Denkprozesse vor der Datenerhebung ist [demnach] die Hauptdeterminante der Qualität des gesamten Forschungsvorhabens und des nachfolgenden Entscheidungsprozesses ..“¹⁶⁷ In praxi, so stellt Schroiff fest, neigen allerdings viele Handelnde in Marktforschung und Marketing immer noch zum „**Methodismus**“, also zum Handeln nach vorgeprägten Ritualen. „Man macht es halt so, wie man es schon immer gemacht hat. Damit lassen sich z.B. Methodenstandardisierungen [vermeintlich] plausibel begründen, auch dann, wenn das Verfahren schon längst als wenig aussagefähig erkannt ist.“ Er geht sogar soweit zu folgern, „daß viele Unternehmen, die sich aufgrund mangelnder Effizienz der Marktforschung

¹⁶⁵ Auch „Individualmarketing“ oder „One-to-one-Marketing“ genannt. Damit ist die Abkehr vom anonymen Massenmarketing hin zu einem (im Extremfall) individualisierten Einzelmarketing gemeint (vgl. dazu Kotler 1999, S. 29f. und Kotler/Bliemel 1999, S. 430-432 sowie S. 1107ff.).

¹⁶⁶ Trommsdorff 1995, S. 37.

¹⁶⁷ Schroiff 1994, S. 19. Vgl. auch Lachmann/Schroiff 1998, S. 14ff. sowie in der vorliegenden Arbeit - den Qualitätsgedanken in der Marktforschung vertiefend - Abschnitt C.4.1.

entledigt haben, in Wirklichkeit ein gravierendes Problem in der präzisen Formulierung ihrer Wissensdefizite aufweisen.“¹⁶⁸

Trotz der grundsätzlichen Notwendigkeit, stets problemadäquate und damit effektive Forschung betreiben zu müssen, bleibt der betrieblichen und mehr noch der institutionellen Marktforschung aber nach wie vor die Chance (bzw. auch die Aufgabe), **in einem sinnvollen Maße die eigenen Leistungsangebote** aufgrund von Effizienzerwägungen teilweise zu **standardisieren** bzw. zu **modularisieren**.¹⁶⁹ Als durchdachte Beispiele können etwa HUTs oder auch Testmarktsimulationen angeführt werden, die jeweils in vielfacher (aber eben nicht beliebiger) Hinsicht für Marketingfragestellungen einsetzbar sind. Entscheidend bleibt letztlich, daß die im konkreten Einzelfall ausgewählte Methode zum virulenten Marketingproblem paßt - und nicht umgekehrt. Ergebnisse einer empirischen Studie¹⁷⁰ von Deshpandé und Zaltman, auf welche in Abschnitt D.6.1.2 noch näher eingegangen wird, belegen in dieser Hinsicht nachhaltig, daß die empfundene inhaltlich-technische Qualität einer Marktforschungsstudie (nicht zuletzt eben der Grad der Entscheidungsorientierung und die Adäquanz der gewählten Methode) die wahrgenommene Nutzbarkeit bzw. tatsächliche Verwendung von Marktforschungsinformationen deutlich positiv beeinflusst. Darin stimmen die beiden Befragtengruppen, Institutsmarktforscher¹⁷¹ einerseits und Produkt- bzw. Marketing-Manager andererseits, prinzipiell überein (vgl. die direkten Effekte bzw. Pfadkoeffizienten der entsprechenden Variable „QUALITY CONTENT“ in den Abbildungen 25 und 26 auf S. 222/223). Für die befragten Manager ist die inhaltlich-technische Qualität einer Studie in dem skizzierten Modell sogar die wichtigste Determinante für deren tatsächliche Nutzung im Marketing (vgl. die totalen Effekte in Tabelle 6 auf S. 220).

Speziell betriebliche Marktforscher müssen im Rahmen wirklich entscheidungsorientierter und -unterstützender Marktforschung danach streben, die oftmals hoffnungslose **Informationsüberlastung** (bzw. Datenüberlastung) im Produktmanagement durch eigenständige Selektion und Integration von Marktforschungsinformationen **abzubauen**. Trommsdorff gibt in diesem Zusammenhang ein schönes Beispiel: „Der Marktforscher soll aufhören, der Informationsüberlastung Vorschub zu leisten. Das gilt nicht nur für die Menge an gelieferter Information, auch für deren Präzision. Was nützt dem Marketingmanager die präzise Abgrenzung der

¹⁶⁸ Schroiff 1994, S. 20. Diese Ausführungen verdeutlichen erneut plastisch die Bedeutung einer effektiven internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung.

¹⁶⁹ In der Literatur ist hierbei von einer sog. „Standardisierung von Teilkomponenten einer Dienstleistung“ bzw. von einer „Potential-“ und „Prozeßstandardisierung“ die Rede (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 186ff.). Unternehmensberatungen und bisweilen auch Werbeagenturen gehen nach dem gleichen Prinzip vor.

¹⁷⁰ Vgl. Deshpandé/Zaltman 1982, S. 22ff. und Deshpandé/Zaltman 1984, S. 33ff.

¹⁷¹ Deren Antworten können hier durchaus auch als charakteristisch für betriebliche Marktforscher gelten.

Marktsegmente nach dem Schema '15 bis unter 25 Jahre'? Er denkt ... [ohnehin] in der Kategorie 'Jugendliche', und das können auch mal 28-Jährige sein."¹⁷² Bei einer solchen „**Präzision der Unschärfe**“ empfiehlt er deshalb, eine Art entsprechenden „Weichzeichner“ über die Marktforschungsergebnisse zu legen.

6.1.1.2 Kundengerechte Kommunikation der Forschung (Formaler Aspekt)

Zu einem wirklich erfolgreich durchgeführten Marktforschungsprojekt gehören nicht zuletzt ein professionell erstellter Ergebnisbericht („Report“) und/oder eine schwingvolle und wortgewandte mündliche Präsentation für das Management (sei es durch die Institute, durch die betriebliche Marktforschung selbst oder durch beide).¹⁷³ Ein dabei unter allen Umständen für das Anbietersystem Marktforschung zu verfolgender Grundsatz ist die kundengerechte Kommunikation der Marktforschungsergebnisse. Hier bietet sich in Abhängigkeit der jeweiligen Nutzer von Marktforschungsstudien im Management innerhalb eines bestimmten Rahmens ein differenziertes Vorgehen an. „The key to successful reports, both written and oral, is an understanding for the audience's perspective. This requires a knowledge of its technical sophistication, interests and priorities.“¹⁷⁴ Deshalb soll an dieser Stelle auf die **Art und Weise der Ergebniskommunikation** abgestellt werden. Gerade betriebliche Marktforscher müssen sich dabei einbringen und die ihnen als „aktiven Marketingberatern“¹⁷⁵ zugeordnete Rolle als unabhängiger Moderator zwischen Marktforschungsproduzenten (Instituten) und -verwendern (Managern) dahingehend interpretieren, bei der mündlichen und/oder schriftlichen Ergebniskommunikation auf eine **Differenzierung** sowohl nach Existenz von methodischem Fachwissen als auch nach Empfänglichkeit für graphische und verbale Gestaltungsmittel bei den jeweiligen Managern zu achten.

Es gilt für die betriebliche Marktforschung also zum ersten sicherzustellen, daß der **Grad an methodischem Marktforschungswissen**, der bei der Ergebniskommunikation nicht eigens erläutert und - falls für die Interpretation bedeutsam - somit faktisch vorausgesetzt wird, tatsächlich mit dem Kenntnisstand über Marktforschung bei den Managern übereinstimmt.¹⁷⁶ Nur wenn dies gewährleistet ist, können die internen Kunden die Herausarbeitung und Tragweite bestimmter Marktforschungsinterpretationen respektive -empfehlungen überhaupt erst

¹⁷² Trommsdorff 1995, S. 37.

¹⁷³ Vgl. auch die Abschnitte C.2.2, C.3.3 und C.6 (vgl. Stufe 8 in Abbildung 11 bzw. Tabelle 4 in Teil C).

¹⁷⁴ Diamantopoulos/Schlegelmilch 1997, S. 224.

¹⁷⁵ Vgl. die Abschnitte C.5.2.4 und C.6.

¹⁷⁶ Es sollten natürlich auch keine unnötigen methodischen Feinheiten erklärt werden, die für die Ergebniskommunikation und -interpretation belanglos sind. Vgl. ähnlich Vangelder 1999a, S. 14.

verstehen und richtig einschätzen. Je nach persönlichem Werdegang und Marktforschungsinteresse werden freilich mehr oder minder große **Unterschiede im Marktforschungswissen bei den einzelnen, mit einer Studie befaßten Managern** auftreten. Die betriebliche Marktforschung sollte in diesen Fällen darauf achten, daß in der *kollektiven* Ergebniskommunikation (schriftlicher Report, mündliche Präsentation vor Gruppe) die einer Untersuchung zugrunde liegenden methodischen Grundlagen zwar in einem verständlichem, aber dennoch nicht allzu ausführlichen Maße erklärt werden. Gleichzeitig ist es dann jedoch unbedingte Aufgabe der betrieblichen Marktforschung, die „schwächsten Glieder in der Kette“, d.h. die Manager mit den geringsten Marktforschungskenntnissen, im Rahmen einer *individualisierten* und *differenzierten* Betreuung (z.B. durch Einzelgespräche, eventuell aber auch durch „off the job“-Schulungen, -Seminare o.ä.) sukzessive an das für ihre Aufgabe notwendige Marktforschungsverständnis heranzuführen.

Letztlich läßt sich nämlich kein plausibler Grund finden, warum vorhandenes Marktforschungswissen der Manager (wenn auch nicht sofort bei allen) bei der Erstellung von Reports oder dem Abhalten von Präsentationen nicht auch genutzt werden darf, da durch ein (weitgehendes) Wegfallen umfangreicher methodischer Erklärungen die kollektive Ergebniskommunikation mitunter nicht unerheblich verkürzt und somit im Alltagsgeschäft sehr viel effizienter gestaltet werden kann. Eine dadurch mitunter notwendige ergänzende individualisierte Ergebniskommunikation für einige Manager ist zwar zunächst aufwendig, zahlt sich aber zumindest mittelfristig aus.¹⁷⁷

Zum zweiten hat das Anbietersystem Marktforschung dafür zu sorgen, daß die **eigentliche Kommunikation der Ergebnisse und Empfehlungen** einer Studie die Manager auch gezielt anspricht und für sie in hohem Maße anschaulich ist. Dabei kann sowohl auf bestimmte **verbale** (Beispiele, Analogien, Metaphern etc.) als auch auf diverse **graphische Hilfsmittel** (Bilder, Diagramme etc.) zurückgegriffen werden. Natürlich wird man nicht für jeden einzelnen Manager einen eigenen Report schreiben bzw. eine eigene Präsentation halten. Dennoch kann man auch im Rahmen der kollektiven Vermittlung der Ergebnisse und Empfehlungen durch eine geschickte Auswahl bestimmter Arten von Beispielen oder Graphiken die präferierten Kommunikationsstile gleich mehrerer (vorzugsweise besonders wichtiger) Manager unter den Rezipienten einbinden.

Eine **bildhafte Vermittlung von** oftmals komplexen und abstrakten **Marktforschungsergebnissen** bietet dabei im Vergleich zu Worten und Tabellen sowie Statistiken eine grundsätzlich

¹⁷⁷ Dies ist auch dann der Fall, wenn entsprechend individuell geschulte Produktmanager in höhere Positionen im gleichen Unternehmen aufrücken.

größere Chance zur praktischen Informationsübermittlung, -verarbeitung und letztlich auch -speicherung. „Bilder werden ... für interessanter gehalten. Sie aktivieren stärker und begründen damit die bevorzugte Behandlung bei der Informationsaufnahme ... Die kognitive Verarbeitung von Bildern läuft weitgehend automatisch ab und erfordert nur eine geringe gedankliche Kontrolle durch den Rezipienten. ... [Bilder] lassen sich damit schneller verarbeiten und Wissensinhalte vor allem leichter im Gedächtnis behalten ...“¹⁷⁸ Die Marktforschung sollte daher - wo möglich - insgesamt eine noch stärkere Ergebnisdarstellung in Bildern vornehmen als bisher.¹⁷⁹ Hinsichtlich der mündlichen **Präsentation** gilt denn auch in immer mehr Unternehmen, „that *visual aids* are absolutely essential for effective communication. Given today's technology, there is really no longer any excuse for handwritten overhead slides or for the use of a chalkboard. ... A good oral presentation is as much of an art as it is a science.“¹⁸⁰

Was den **Report** als solchen betrifft, sollte die betriebliche Marktforschung herausfinden, „which style and format .. [the] audience prefers *before* .. [one starts] writing up .. [the] results. Most companies like very short and succinct reports that focus on the managerial implications of the research findings.“¹⁸¹ Letztlich sollten die Marktforschungsinformationen und -empfehlungen dabei derart angeordnet bzw. aufeinander bezogen werden, daß sich eine Art Gesamtbild (eben das in Abschnitt B.3.2 erwähnte „mentale Modell“) ergibt. „Eine ungegliederte Anhäufung von Informationen über diese oder jene Merkmale der Situation vermehrt nur die Intransparenz und ist keine Entscheidungshilfe.“¹⁸²

Der dabei zwangsläufig entstehende, aber notwendige Aufwand läßt auf eine nicht unerhebliche Bedeutung der Form derartiger Reports für die Wertschätzung von Marktforschungsergebnissen im Management schließen. Vor diesem Hintergrund muten die Ergebnisse der bereits erwähnten Studie von Deshpandé und Zaltman etwas kurios an. Dort geben die befragten Manager angeblich an, die formale Gestaltung eines Research Reports zu einer konkreten Studie habe so gut wie nichts mit der Nutzbarkeit bzw. tatsächlichen Verwendung darin enthaltener Marktforschungsinformationen zu tun (vgl. den direkten Effekt bzw. Pfadkoeffizienten der

¹⁷⁸ Bauer/Fischer/McInturff 1999, S. 805. Vgl. ebenso Kroeber-Riel 1993, Trommsdorff 1995, S. 37f., Vangelder 1999a, S. 14 sowie dreidimensionale Darstellungen betreffend Holbrook 1997, S. 526f.

¹⁷⁹ Trommsdorff führt hierzu aus: „Die - kundennähere - Unternehmensberatung hat das immer etwas früher und oft auch besser verstanden: Vierfeldermatrizen, Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Profile, Portfolio-Darstellungen, visualisierte Szenarien usw.“ Andererseits warnt er allerdings auch vor einer zu starken Vereinfachung an sich komplexer Sachverhalte im Marketing bzw. in der Marktforschung: „Ich verkenne nicht, daß damit Gefahren verbunden sind ...“ (Trommsdorff 1995, S. 38).

¹⁸⁰ Diamantopoulos/Schlegelmilch 1997, S. 223.

¹⁸¹ Diamantopoulos/Schlegelmilch 1997, S. 220.

¹⁸² Schroiff 1994, S. 20.

entsprechenden Variable „QUALITY FORM“ in Abbildung 25 auf S. 222 und zusätzlich den totalen Effekt in Tabelle 6 auf S. 220).¹⁸³ In der parallelen Befragung der Marktforscher (vgl. erneut Tabelle 6) nimmt die wahrgenommene Wirkung dieser Variable auf Nutzbarkeit und Verwendung von Marktforschungsinformationen immerhin noch eine mittlere Position ein.

6.1.2 Spezifische Determinanten des Nutzungsgrades von Marktforschungsinformationen im Produktmarketing

Einige Marketingwissenschaftler haben sich in den 80er Jahren unter dem Stichwort „**Market Information Utilization**“ mit der Nutzbarkeit bzw. auch der tatsächlichen Nutzung von Marktforschungsinformationen im Unternehmen beschäftigt. Hierbei wurden meist in empirischen Studien mittels partialanalytischer Modelle Einflußfaktoren der Nutzung von Marktforschungsinformationen im Marketing-Management zu isolieren und zu operationalisieren versucht.¹⁸⁴ Im folgenden wird diesbezüglich insbesondere auf die schon erwähnte Studie von Deshpandé und Zaltman einzugehen sein.¹⁸⁵ Als Hintergrund (und letztlich Ursprung) dieser unternehmens- und speziell marketingbezogenen Forschungsrichtung können die eher allgemein an Politik und Gesellschaft orientierten Arbeiten zu „**Knowledge Use in Social Science Research**“ angesehen werden.¹⁸⁶

Es sei jedoch nochmals mit Nachdruck darauf hingewiesen, daß im Rahmen der hier vorgestellten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung - teilweise im Gegensatz zu den angesprochenen Studien bzw. Quellen - *nicht per se* eine Maximierung der Nutzungsmenge und damit generell der Aufnahme von Marktforschungsinformationen im Marketing angestrebt wird, sondern vielmehr der aus den Marktforschungsleistungen zu ziehende **Nutzen für das Marketing als zu optimierende Zielgröße** betrachtet wird. Freilich *kann* dies in zweiter Linie auch eine erhöhte Informationsverarbeitung im Management nach sich ziehen. Werden also im folgenden aus der einschlägigen Forschungsliteratur Empfehlungen für eine verstärkte Nutzung von Marktforschungsinformationen im Produkt- bzw. Marketing-Management

¹⁸³ Als Erklärung hierfür mag möglicherweise mangelnde Reliabilität der Messung verantwortlich sein. Die Autoren selbst führen dazu aus: „The findings on the report attributes construct [e.g. QUALITY FORM] are presented with some reservations because the measurement of the report attributes construct was not very reliable. However, in their interactions with other variables ... in the causal model, they have statistically significant coefficients and are included in the results“ (Deshpandé/Zaltman 1982, S. 24).

¹⁸⁴ In Abschnitt A.1 wurde bereits darauf verwiesen. Vgl. Deshpandé 1979, Zaltman 1979, Deshpandé/Jeffries 1981, Deshpandé 1982, Deshpandé/Zaltman 1982, 1984, 1985 und 1987, Hu 1986 und Perkins/Rao 1990. Vgl. darüber hinaus auch Myers/Greyser/Massy 1979 sowie Wilton/Myers 1986.

¹⁸⁵ Vgl. Deshpandé/Zaltman 1982 und 1984.

¹⁸⁶ Vgl. Deshpandé/Zaltman 1982, S. 15. Vgl. als einschlägige Quellen dieser Forschungsrichtung Caplan/Morrison/Stambaugh 1975, Chems 1979, Lingwood 1979, Weiss/Bucivalas 1980, Beyer/Trice 1982, Deshpandé/Zaltman 1983, O'Reilly 1983, Shrivastava/Mitroff 1984 und O'Reilly/Chatman/Anderson 1987.

ment abgeleitet, so soll dabei implizit immer nur von solchen Informationen ausgegangen werden, die den Marketingverantwortlichen bei ihrer Entscheidungsfindung auch tatsächlich zu einem signifikanten Nutzenzuwachs verhelfen.

6.1.2.1 Interaktion zwischen Management und Marktforschung

Von einer sozialen „**Interaktion**“ kann dann gesprochen werden, wenn (1) mindestens zwei Individuen miteinander in Kontakt treten, (2) sich eine zeitliche Abfolge von verbalen und nicht-verbalen Aktionen und Reaktionen ergibt und (3) die Handlungen der Beteiligten interdependent und sinngemäß aneinander orientiert sind.¹⁸⁷ Es dürfte klar sein, daß derartige Interaktionen auch ein wesentliches Element innerhalb der aufgezeigten servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen betrieblicher Marktforschung und Produktmarketing darstellen (müssen). Dies belegen zudem die Ergebnisse der eigenen Befragung.¹⁸⁸

Gerade im Dienstleistungsbereich konnte darüber hinaus auch in repräsentativen empirischen Studien die große **Bedeutung von Interaktionen** im Rahmen von internen wie externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen festgestellt werden. Demnach scheint eine funktionierende Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern einer Leistung signifikant sowohl extern zu verstärkter Kundenzufriedenheit als auch intern zu erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit zu führen.¹⁸⁹ Bezogen auf die Marktforschungsbranche kommen Deshpandé und Zaltman in der bereits erwähnten Studie¹⁹⁰ zu dem Ergebnis, daß bei einer konkreten Marktforschungsstudie die Nutzbarkeit bzw. tatsächliche Verwendung daraus resultierender Informationen und Empfehlungen nach Meinung der Befragten deutlich positiv durch Interaktionsvorgänge zwischen Managern und Marktforschung beeinflußt wird.

¹⁸⁷ Vgl. Kern 1987, S. 6f.

¹⁸⁸ Vgl. insbesondere das Ende von Abschnitt C.4.2. Vgl. ferner Reinecke/Tomczack 1997, S. 14.

¹⁸⁹ Vgl. Bruhn/Grund 1999, S. 509-515. Sie befragten Kunden und Mitarbeiter zweier Schweizer Banken.

¹⁹⁰ Bei dieser Studie konnten gültige schriftliche Befragungsergebnisse bei $N_1=86$ Produkt- bzw. Marketing-Managern großer Herstellerunternehmen aus der Konsumgüterindustrie (Response Rate von 35%) sowie bei $N_2=90$ Institutsmarktforschern (61%) erzielt werden. Die Auswahlbasis für die Hersteller war eine Aufstellung der 100 größten werbetreibenden Unternehmen der Vereinigten Staaten Amerikas, für die Institutsmarktforscher eine entsprechende Mitgliederaufstellung von der American Marketing Association. Daraus erfolgten jeweils Zufallsauswahlen (vgl. Deshpandé/Zaltman 1982, S. 15f. und 1984, S. 33).

Managerbefragung			Marktforscherbefragung		
Rang	Unabhängige Variable	Totaler Effekt	Rang	Unabhängige Variable	Totaler Effekt
1	QUALITY CONTENT	.30	1	INTERACTION	.36
2	INTERACTION	.23	2	POL. ACCEPTABILITY	.34
3	SURPRISE	-.21	3	EXPLORATORY	.33
4	EXPLORATORY	-.15	4	QUALITY FORM	.23
5	POL. ACCEPTABILITY	.12	5	QUALITY CONTENT	.23
6	ACTIONABILITY	.12	6	CONFIRMATORY	-.19
7	CONFIRMATORY	.11	7	ACTIONABILITY	.19
8	QUALITY FORM	.08	8	SURPRISE	.18

Tab. 6: Auflistung der unabhängigen Variablen nach totalem Effekt¹⁹¹
 (Abhängige Variable: UTILIZATION; Quelle: Deshpandé/Zaltman 1984, S. 35f.)

Dabei ist es durchaus interessant, **nach** den beiden **Befragtengruppen** in dieser Studie zu **differenzieren** (vgl. Tabelle 6). Hierbei stehen Produkt- und Marketing-Managern einerseits institutionelle Marktforscher andererseits gegenüber. Letztere sollen dabei aufgrund ihrer engen ablauforganisatorischen Verzahnung mit und fachlichen Affinität zu betrieblichen Marktforschern als stellvertretend für diese angesehen werden. „However, there appear to be some important differences between managers and researchers in terms of what they perceive to be the most important factors influencing research use. ... We notice that interaction is seen by both communities as being important in affecting potential use of marketing information. .. [But] researchers consider this to be the most important factor whereas marketing managers do not rate it as highly as ... the technical quality of the final research report.“¹⁹²

Betrachtet man die Abbildungen 25 und 26 auf S. 222/223, dann fällt jedoch auf, daß bei beiden Befragtengruppen der direkte Effekt von INTERACTION auf UTILIZATION nicht gerade sehr groß ist (nur .05 bzw. .07). Statt dessen gilt, daß „interaction between managers and researchers .. appears to be an important mediating variable. .. [Thus], much of the [total] effect of interaction occurs through other variables.“¹⁹³ Dies bedeutet also in letzter Konse-

¹⁹¹ Ein „totaler Effekt“ einer unabhängigen Variablen bezieht sich auf die empirischen Pfadkoeffizienten in einem getesteten Kausalmodell und setzt sich aus dem „direkten Effekt“ und allen möglichen „indirekten Effekten“ der betreffenden unabhängigen Variablen zusammen. Zur konkreten Berechnung der totalen Effekte in ihrer Studie haben Deshpandé und Zaltman in den beiden zitierten Veröffentlichungen jeweils die sog. „Simon-Blalock Methode“ verwendet (vgl. zu Details Deshpandé/Zaltman 1982, S. 23 und 1984, S. 35; vgl. zur Pfadanalyse generell auch Mueller 1996, S. 22-61). In den Originalmodellen von Deshpandé und Zaltman sind zudem noch weitere unabhängige Variablen enthalten, auf die jedoch im vorliegenden Kontext nicht weiter eingegangen werden soll.

¹⁹² Deshpandé/Zaltman 1984, S. 36. Anmerkungen: „use“ steht im Sinne von „utilization“, „technical quality“ wird ausgedrückt durch die Variable „QUALITY CONTENT“ (s.o.).

¹⁹³ Deshpandé/Zaltman 1982, S. 24.

quenz, daß wechselseitige Interaktion sowohl von Managern als auch von Marktforschern als sehr wichtig angesehen wird, wenn es vor dem Hintergrund der Ausgestaltung wesentlicher Attribute von Marktforschungsstudien (QUALITY CONTENT und FORM, POLITICAL ACCEPTABILITY sowie ACTIONABILITY)¹⁹⁴ darum geht, den Marktforschern einen näheren Einblick in die für sie relevanten Marketingprozesse eines Unternehmens zu geben.¹⁹⁵

Effektive Kommunikations- bzw. Interaktionsabläufe zwischen betrieblichen Marktforschern und Produkt-/Marketing-Managern können aber generell erst dann erreicht werden, wenn es *beiden* Parteien gelingt, den Standpunkt der jeweils anderen Gruppe zunächst wirklich verstehen und zudem begreifen zu wollen, was deren eigentliches Problem darstellt. Diese Kunst des **bewußten Zuhörens** und der **Empathie** wird jedoch von vielen Mitarbeitern nicht wirklich beherrscht.¹⁹⁶ „Zumeist stehen sich dann zwei Vorstellungen, zwei Gefühle oder zwei Beurteilungen gegenüber; und es gibt psychologisch keine Brücke, die sie verbindet. ... Zu echter Kommunikation kommen wir [dagegen], indem wir diesen Hang zum sofortigen Werten überwinden und dem anderen erst einmal zuhören.“¹⁹⁷

¹⁹⁴ Die beiden letztgenannten Variablen werden im Kontext von Abschnitt D.6.1.2.4 näher erklärt. Die beiden anderen Variablen wurden bereits in Abschnitt D.6.1.1 eingeführt.

¹⁹⁵ Dies gilt vor allem für die befragten Marktforscher. Da es sich auch noch um externe Institutsmitarbeiter handelte und in den entsprechenden Unternehmen der Manager eine betriebliche Marktforschungsabteilung in vielen Fällen offensichtlich nicht existierte, kann angenommen werden, daß „the possibility of marketing their research product depends entirely on effective communication with managers. This communication, or interaction, will establish for researchers what the researchable issues are, how they should be addressed, when the clients want results delivered, and so on“ (Deshpandé/Zaltman 1984, S. 37). Vgl. auch Deshpandé/Zaltman 1982, S. 25.

Die Eindrücke der eigenen explorativen Befragung deuten aber ziemlich eindeutig darauf hin, daß die in der zitierten Studie von Institutsmarktforschern empfundene Wichtigkeit der Interaktion mit Managern auch von betrieblichen Managern (vom Typ IV) derart wahrgenommen wird.

¹⁹⁶ Im Hinblick auf den potentiellen Management- und Marktforschungsnachwuchs führen Rogers/Roethlisberger (1996, S. 136) wenig optimistisch aus: „An den Universitäten ist man zwar bemüht, die Studenten - zumindest intellektuell - aufgeschlossen auch für fremde Standpunkte zu erziehen. Aber man zeigt ihnen nicht, wie sie diese intellektuelle Erkenntnis in einer unmittelbaren Kommunikationssituation umsetzen können. Studenten lernen, logisch und klar zu denken und zu sprechen. Aber niemand bringt ihnen bei, genau und aufmerksam zuzuhören.“

¹⁹⁷ Rogers/Roethlisberger 1996, S. 131. Vgl. auch Bruhn/Grund 1999, S. 506f. sowie Duncan/Moriarty 1998, S. 2ff.

Abb. 25: Kausalmodell zur Wahrnehmung von Nutzbarkeit und Verwendung von Marktforschungsinformationen (Managerbefragung)
 (Quelle: In Anlehnung an Deshpandé/Zaltman 1982, S. 23.)

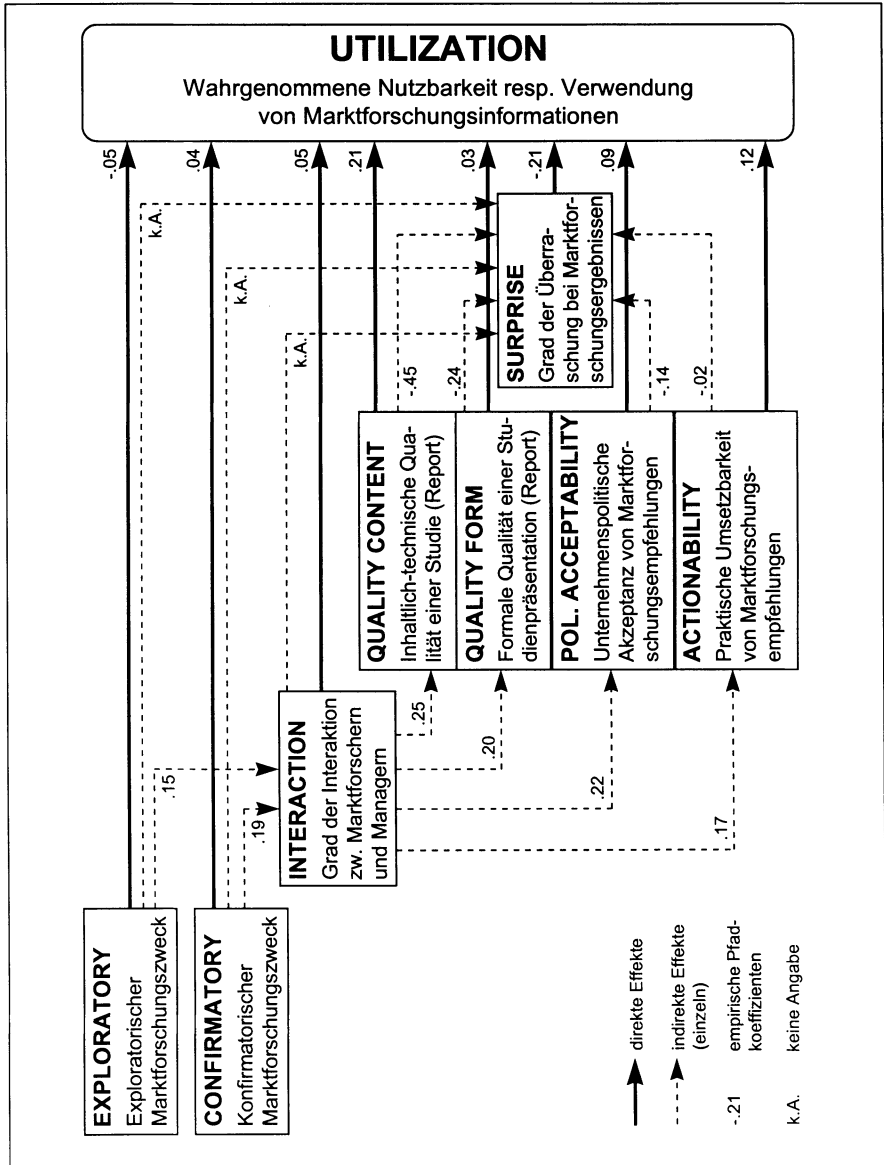
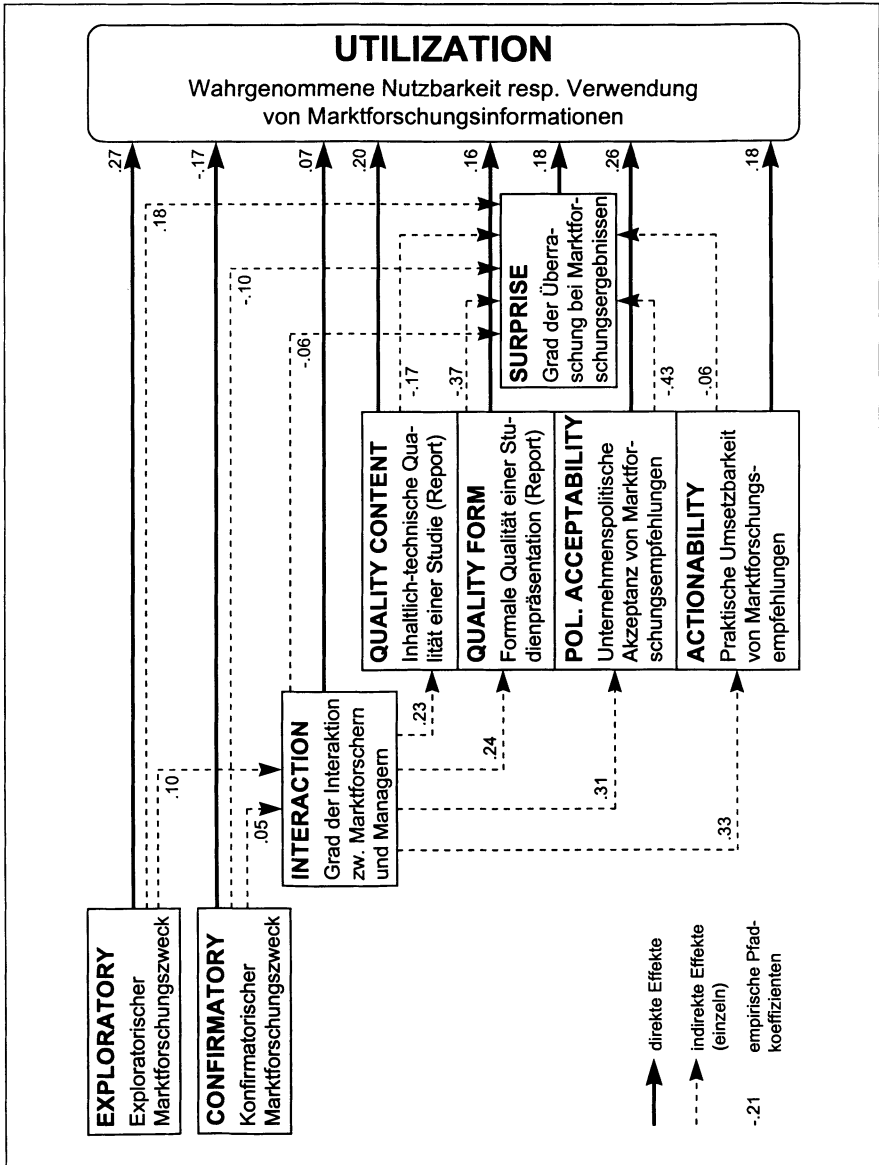


Abb. 26: Kausalmodell zur Wahrnehmung von Nutzbarkeit und Verwendung von Marktforschungsinformationen (Marktforscherbefragung)
 (Quelle: In Anlehnung an Deshpandé/Zaltman 1984, S. 34.)



Diese sozialpsychologischen Überlegungen leiten unmittelbar über zur sog. „**Two-Communities Theory**“, welche im Rahmen der erwähnten sozialwissenschaftlichen Forschung zu „Knowledge Use“ einige - wenn auch kontroverse - Beachtung gefunden hat. Diese Theorie beschäftigt sich mit der Verwendung bzw. Nichtverwendung von durch Sozialwissenschaftler gewonnenem theoretischen Wissen in der praktischen Politik und argumentiert „that social scientists and policy makers live in separate worlds with different and often conflicting values, different reward systems, and different languages. The **social scientist** is concerned with ‘pure’ science and esoteric issues. By contrast, the **government policy makers** are action-oriented, practical persons concerned with obvious and immediate issues.“¹⁹⁸ Letztlich, so die Theorie, führe diese Unterschiedlichkeit der beiden Rollenträger dazu, daß vom Forscher geliefertes Wissen nicht den Bedarfen des Entscheiders in der Politik entspreche und eine Nutzung somit unterbleibe.

Prinzipiell ist nun die Frage, inwiefern sich die Two-Communities Theory auch auf die **Dyade Manager und Marktforscher** übertragen läßt. So können beispielsweise semantische¹⁹⁹, temporale²⁰⁰, reputative²⁰¹ u.ä. Probleme zwischen den beiden Gruppen auftreten. Die bereits an anderer Stelle beschriebene „Kommunikationsmauer“²⁰² zwischen betrieblicher Marktforschung und Marketing liegt in praxi nicht selten aus genau den Gründen vor, die besagte Theorie für eine Nichtverwendung von aus der (Markt-)Forschung stammenden Erkenntnissen anführt. Damit sind insbesondere Unternehmen angesprochen, in denen eine Marktforschungskonstellation vom Typ III (mit „passiven Methodenspezialisten“ als betrieblichen Marktforschern) oder vor allem vom Typ I („passive Zahlenverwalter“) vorliegt. Die unterschiedlichen Welten, in denen betriebliche Marktforscher und Produkt-/Marketing-Manager *dort* leben, mögen tatsächlich ein Grund für wechselseitig fehlendes Zuhören, geringe Empathie und letztlich mangelnde Interaktion zwischen den beiden Parteien sein. Daß es auch anders geht (und wahrhaftig gehen sollte), zeigt sich wiederum bei denjenigen Unternehmen, die eine Marktforschungskonstellation vom Typ IV („aktive Marketingberater“) aufweisen.

¹⁹⁸ Caplan 1979, S. 459 (im Original kein Fettdruck). Vgl. kritisch Dunn 1980.

¹⁹⁹ „Semantic problems arise due to the casual use of words that have disparate idiomatic and professional meanings. As examples of these problems are the use of the terms ‘significant’, ‘correlation’, ‘variance’, and ‘random’ which have very specific statistical connotations as opposed to their use in the vernacular“ (Deshpandé 1979, S. 80; im Original teilweise unterstrichen).

²⁰⁰ „Temporal issues crop up when research activity is not meshed with decision making activity. Frequently research recommendations are made too late for the strategic decisions to which they were intended to contribute“ (Deshpandé 1979, S. 80; im Original teilweise unterstrichen).

²⁰¹ „Additionally, there may be professional concerns because marketing managers who have a reputation for being intuitively sound in their judgment are frequently apprehensive about their authority being undermined by scientific ... marketing research“ (Deshpandé 1979, S.80; dort teilweise unterstrichen).

²⁰² Vgl. Lachmann 1994.

6.1.2.2 Zweck einer Marktforschungsstudie

Eine weitere wichtige Determinante der Nutzbarkeit bzw. tatsächlichen Verwendung von Marktforschungsinformationen scheint der **Zweck einer Studie** zu sein. Dabei unterscheidet man für gewöhnlich zwischen **exploratorischem** und **konfirmatorischem** Zweck bzw. Charakter von Marktforschung. „Research which is exploratory in purpose is intended to identify new or previously unconsidered courses of action. Confirmatory research is intended to affirm a predetermined direction or course of action. Exploratory and confirmatory purposes are not mutually exclusive. Most research is likely to have both components.“²⁰³

Betrachtet man diesbezüglich die empirischen Ergebnisse der Studie von Deshpandé und Zaltman, so fällt anhand der totalen Effekte der Variablen EXPLORATORY und CONFIRMATORY insbesondere der äußerst **markante Unterschied** zwischen den Einschätzungen der **Manager** (-.15 und .11) und der **Marktforscher** (.33 und -.19) auf (vgl. Tabelle 6 sowie ergänzend die Abbildungen 25 und 26): „Researchers see an exploratory objective for a research project as being very likely to increase the use of market research information produced at the end of that project.“²⁰⁴ Damit kongruent geht der Eindruck der von Deshpandé und Zaltman befragten Marktforscher, daß ein konfirmatorischer Grundcharakter einer Marktforschungsstudie eher zur Nichtbrauchbarkeit bzw. Nichtverwendung daraus resultierender Informationen im Management führe. Die Ansichten der Manager sind aber offensichtlich genau entgegengesetzt. Für sie läuft ein exploratorischer Marktforschungszweck auf eine als geringer empfundene Nutzbarkeit bzw. Verwendungschance von entsprechenden Marktforschungsinformationen hinaus; einem konfirmatorischen Marktforschungszweck stehen sie mit Blick auf Nutzbarkeit und Verwendung der Marktforschungsinformationen dagegen eher positiv gegenüber.²⁰⁵ „This finding implies that in this case managers and researchers have perceptions directly in conflict to one another.“²⁰⁶

Demnach scheinen also Produkt- und Marketing-Manager zumindest tendenziell mehr konfirmatorisch, institutionelle wie wohl auch bestimmte betriebliche²⁰⁷ Marktforscher dagegen mehr exploratorisch ausgerichtete Marktforschungsstudien zu präferieren. Zur Erklärung die-

²⁰³ Deshpandé/Zaltman 1982, S. 17f. Vgl. ähnlich Deshpandé 1979, S. 77f. und 94f.

²⁰⁴ Deshpandé/Zaltman 1984, S. 37.

²⁰⁵ Anders dagegen in Industriegüterbranchen: „Marketing managers in .. industrial firms ... perceived greater utilization of marketing information to be related to a greater exploratory objective in information collection ...“ (Deshpandé/Zaltman 1987, S. 117). Vgl. ferner Smith 1974.

²⁰⁶ Deshpandé/Zaltman 1984, S. 37.

²⁰⁷ Vor allem wohl bei Marktforschungskonstellationen vom Typ III (mit „passiven Methodenspezialisten“ als betrieblichen Marktforschern).

ses Umstands läßt sich erneut die Two-Communities Theory heranziehen. „Each of these preferences is in keeping with the needs of each community engaging in research activity - [traditional] researchers seeking to provide new, hitherto unknown directions and managers attempting to reduce uncertainty and get closure rather than opening new, uncharted (and perhaps unchartable) avenues.“²⁰⁸ Wenn überhaupt, dürfte allerdings bei betrieblichen Marktforschern vom Typ IV („aktive Marketingberater“) der geschilderte Unterschied im Vergleich zu den entsprechenden Managern nicht derart deutlich ausfallen.

Als Konsequenz dieser Ausführungen läßt sich nun für betriebliche Marktforscher aber keineswegs die **Empfehlung** ableiten, *nur noch* konfirmatorische Forschung zu betreiben. Davor muß geradezu gewarnt werden, da „managers who always use past experience as an arbiter of current research validity are likely to be caught unprepared in a situation where there are unexpected changes in the marketing environment.“²⁰⁹ Vielmehr gilt es, den Verantwortlichen im Produktmarketing zu verdeutlichen, daß beispielsweise auch bei bestehenden reiferen Produkten exploratorische Forschung mitunter großen Nutzen erbringen kann (z.B. bei der Suche nach neuen Märkten bzw. Marktsegmenten).²¹⁰ Mit Blick auf die mögliche Simultaneität von exploratorischem und konfirmatorischem Charakter von Marktforschungsstudien läßt sich festhalten: „Researchers ... should have dual-purpose research sanctioned where the confirmation of part of the managers' expectations will allow the latter to believe in the new discoveries in the exploratory segment of the research.“²¹¹

6.1.2.3 Überraschungsmoment bei Marktforschungsergebnissen

Eng mit dem Zweck einer Marktforschungsstudie zusammenhängend (jedoch nicht identisch) ist das in den Studienergebnissen möglicherweise enthaltene Überraschungsmoment. Dabei kann „**Überraschung**“ als „extent to which a particular result or set of results in the research report was unanticipated, counterintuitive, or unforeseen by managers and [/or] researchers“ verstanden werden. Wenn entsprechend der Marktforschungszweck „signifies the expectations of research producers and users, then the fulfillment of that purpose in the research report indicates the amount of surprise that an individual may feel.“²¹² Die solchermaßen definierte Überraschung kann sich demnach sowohl auf konfirmatorische als auch auf explorato-

²⁰⁸ Deshpandé/Zaltman 1984, S. 37. Vgl. auch Deshpandé 1979, S. 152f. und S. 235ff.

²⁰⁹ Deshpandé/Jeffries 1981, S. 3.

²¹⁰ Damit ist im Grunde schon die interne Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung angesprochen. Vgl. ferner Abschnitt C.3.1.2 unter der Rubrik „Produktmonitoring und -anpassung“.

²¹¹ Deshpandé 1979, S. 260f.

²¹² Deshpandé 1979, S. 99 (beide Zitate). Vgl. auch Deshpandé/Zaltman 1982, S. 19.

rische²¹³ Forschung bzw. Forschungsbestandteile beziehen. Überraschung läßt sich außer durch ihre Stärke zudem durch ihre Richtung (positiv/negativ) charakterisieren.

Was die empirischen Ergebnisse zum Überraschungsgrad von Marktforschungsergebnissen als Determinante der wahrgenommenen Nutzbarkeit bzw. tatsächlichen Verwendung von Marktforschungsinformationen im Managementprozeß betrifft, lassen sich auch hier fundamental **unterschiedliche Sichtweisen** zwischen den von Deshpandé und Zaltman befragten **Managern** und **Marktforschern** ausmachen. So glauben Marktforscher, tendenziell überraschende Informationen unter den Studienergebnissen hätten eine höhere Verwendungschance im Managementprozeß als nicht überraschende (vgl. Abbildung 26). Allerdings ist der gesamte Erklärungsbeitrag der entsprechenden Variable SURPRISE bei der Marktforscherbefragung im Vergleich zu den anderen Variablen am geringsten, da ihr totaler Effekt nur den letzten der acht möglichen Ränge einnimmt (vgl. Tabelle 6). Die Manager dagegen empfinden gemäß ihrer generellen Präferenz für Unsicherheitsreduktion (s.o.) eine mit steigendem Überraschungsgrad von Studienergebnissen deutlich sinkende Nutzbarkeit respektive tatsächliche Verwendung von Marktforschungsinformationen aus diesen Studien (vgl. Abbildung 25). Der jeweilige Überraschungsgrad dient den Managern dabei als eine Art **Realitätstest**, „which helps .. [them] decide whether or not to use certain research results. ... Some degree of surprise would be tolerated, particularly if the research design also had a partly confirmatory purpose (and the surprise did not occur there).“²¹⁴ Außerdem nimmt die Variable SURPRISE bei den Managern dem totalen Effekt nach immerhin den dritthöchsten Rang unter allen unabhängigen Variablen ein, ist mithin also sehr bedeutend (vgl. Tabelle 6).

Ein **sehr hoher Grad an Überraschung** über bestimmte Marktforschungsergebnisse, die einem Produktmanager zudem besonders unangelegen kommen,²¹⁵ kann darüber hinaus nicht selten zu einer - zumindest gegenüber der betrieblichen Marktforschung dann kommunizierten - **negativen Pseudokritik** vor allem der **inhaltlich-technischen Qualität** einer Marktforschungsstudie führen (im Modell in Abbildung 25 nicht eingezeichnet):

²¹³ Ein Beispiel für Überraschung bei einer primär exploratorischen Studie wären etwa beiläufige Nennungen von zusätzlichen Verwendungsmöglichkeiten eines Produktes, die im Rahmen einer Gruppendiskussion mit Verbrauchern zu einem ganz anderen Aspekt dieses Produktes erfolgen.

²¹⁴ Deshpandé/Zaltman 1982, S. 25. Vgl. auch Deshpandé 1979, S. 237.

²¹⁵ Dies ist etwa der Fall, wenn ein Neuproduktprojekt, in das ein Produktmanager sehr viel Arbeit und persönliche Energie gesteckt hat, von der Marktforschung als Flop im Markt prognostiziert wird.

- „Imagine a situation in which predominantly confirmatory research was desired by managers and unanticipated findings were produced by researchers. Managers [now] must find a basis for criticizing the findings. Because they cannot comfortably tell researchers that they do not like findings which do not coincide with [their] expectations, managers can only select one (or several) of the research report attributes to censure. ... The .. attribute ... most likely to be chosen, is the technical quality ('content quality') of the research done. It is generally not difficult to find one or more technical limitations in any significant research undertaking. ... [On the other hand] when the results are largely consistent with expectations, little attention is given to the research methodology section of the report.“²¹⁶

Aus diesen Überlegungen lassen sich speziell für die betriebliche Marktforschung hilfreiche **Empfehlungen** ableiten. Betriebliche Marktforscher sollten über den gesamten Marktforschungsprozeß hinweg (vgl. Abbildung 11 auf S. 88) durch ständige Interaktion mit den beteiligten Produkt- und Marketing-Managern versuchen, etwaige Überraschungsmomente sich abzeichnender Marktforschungsergebnisse bei diesen Mitarbeitern möglichst frühzeitig zu antizipieren, gemeinsam zu besprechen und somit letztlich die Überraschung und eventuell nachfolgende Pseudokritik sich erst gar nicht entwickeln zu lassen. Bereits mit Blick auf die interne Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung läßt sich somit festhalten: „Researchers should attempt to educate managers in a cautious manner so as to win their confidence in their research ability and also to respect research results that may run counter to their (managers') assumptions.“²¹⁷

6.1.2.4 Umsetzbarkeit und Akzeptanz von Marktforschungsempfehlungen

Aus obigen Modellen bedürfen zuletzt noch die beiden möglichen Determinanten **praktische Umsetzbarkeit** sowie **unternehmenspolitische Akzeptanz** von Marktforschungsempfehlungen einiger Worte. Umsetzbarkeit bezieht sich dabei auf „the extent of implementation of the recommendations that is possible, the timeliness of the report for a pending situation, and the practicality of the recommendations.“²¹⁸ Allerdings ist mit Blick auf die empirischen Ergebnisse von Deshpandé und Zaltman festzuhalten, daß die zugehörige Variable ACTIONABILITY dem totalen Effekt nach sowohl in der Manager- als auch in der Marktforscherbefragung nur einen niedrigeren Rang einnimmt (vgl. Tabelle 6 sowie die Abbildungen 25 und 26). Diese Variable scheint mithin als Determinante der wahrgenommenen Nutzbarkeit bzw. tatsächlichen Verwendung von Marktforschungsinformationen im Managementprozeß nicht allzu bedeutsam zu sein.

²¹⁶ Deshpandé/Zaltman 1982, S. 25. Vgl. ebenso Deshpandé/Zaltman 1984, S. 37. Dort heißt es auch: „Managers do not like being told they may be wrong, or even out of touch.“

²¹⁷ Deshpandé 1979, S. 261.

²¹⁸ Deshpandé 1979, S. 98.

Zum zweiten kann mit Blick auf die letzten beiden Abschnitte angenommen werden, daß „marketing managers appear to not only screen new research on the basis of whether it confirms their prior expectations, but also on whether it is likely to upset current institutional arrangements.“²¹⁹ Damit ist die interne Akzeptanz von Marktforschungsempfehlungen im Unternehmen gemeint, welche theoretisch - ähnlich wie das Überraschungsmoment - die gesamte Wahrnehmung des Reports als „gut“ oder „schlecht“ beeinflussen kann. Allerdings zeigen die empirischen Befragungsergebnisse von Deshpandé und Zaltman, daß die entsprechende Variable POLITICAL ACCEPTABILITY bei Managern nur einen geringen positiven totalen Effekt aufweist (vgl. Tabelle 6 sowie ergänzend Abbildung 25). Ganz anders dagegen die Situation bei den befragten Marktforschern: Hier ist die Variable POLITICAL ACCEPTABILITY gemessen am totalen Effekt die zweitwichtigste Determinante der wahrgenommenen Nutzbarkeit bzw. tatsächlichen Verwendung von Marktforschungsinformationen im Managementprozeß. Dabei nimmt die Nutzung von Marktforschungsinformationen nach Meinung der Marktforscher bei steigender unternehmenspolitischer Akzeptanz entsprechender Marktforschungsempfehlungen deutlich zu (vgl. Tabelle 6 und Abbildung 26). „Whether or not a research recommendation is politically acceptable to key managers in the client firm is a very pertinent issue. Research [in researchers' eyes] is not conducted in a political vacuum.“²²⁰

Für das Produktmarketing und die betriebliche Marktforschung läßt sich hieraus die unbedingte **Empfehlung** ableiten, sich schon möglichst frühzeitig miteinander über die Grenzen unternehmenspolitischer Akzeptanz möglicher Forschungsergebnisse (etwa auf Basis eines Research Requests bzw. darin enthaltener Ergebnishypothesen) zu verständigen. Dadurch wird neben der Arbeitsmoral der betrieblichen Marktforscher quasi nebenbei auch die praktische Umsetzbarkeit von Marktforschungsempfehlungen verbessert. „This will provide researchers the flexibility of presenting results in a tactful manner. This may prevent the entire final research report being rejected when a few findings are considered politically objectionable.“²²¹

²¹⁹ Deshpandé/Jeffries 1981, S. 3. Vgl. auch Deshpandé 1979, S. 98f.

²²⁰ Deshpandé/Zaltman 1984, S. 37. Dies kann sowohl für externe Institutsmarktforscher, die auf Kundenspezifika ohnehin Rücksicht nehmen müssen, als auch für betriebliche Marktforscher vom Typ IV („aktive Marketingberater“), die entsprechend ihrem Rollenverständnis in die relevanten Marketingprozesse ihres Unternehmens eingebunden sind, postuliert werden.

²²¹ Deshpandé/Jeffries 1981, S. 4. Vgl. ähnlich Deshpandé 1979, S. 261.

6.1.3 Umfassende Integration und Management von Marktforschungswissen im Unternehmen

Die vorangegangenen Überlegungen zu spezifischen Determinanten des Nutzungsgrades von Marktforschungsinformationen im Produktmarketing und zuvor zur grundsätzlichen Gestaltung von Marktforschungsleistungen werden im folgenden „eingerahmt“ von den Ausführungen zu Integration und Management von Marktforschungswissen im Unternehmen (vgl. Abbildung 24 auf S. 211). Hintergrund ist die bereits in den 60er Jahren begonnene, jedoch erst im letzten Jahrzehnt richtig entfachte Diskussion über „lernende Unternehmen“ bzw. den Aufbau und die Nutzung **organisationalen Wissens** in Unternehmen. „Note that an organization consists of individuals, and individual learning is therefore an important, necessary condition of organizational learning. ... Organizations do not have ‘brains’, but they do have cognitive systems and memories at their disposal, through which certain modes of behavior, mental models, norms and values are retained. Therefore, organizations are not only influenced by individual learning processes, but organizations influence the learning of individual members and store that which has been learned.“²²²

Diese Überlegungen lassen sich auch auf die Marktforschungs- und Marketingbereiche eines Unternehmens übertragen. Diese sind - jedenfalls soweit es um Marktangelegenheiten geht - gewissermaßen „Auge und Ohr des Unternehmens“, da sie in der Regel als erste Zugang zu externen Änderungen bekommen und entsprechende Informationen „als Lernagenten“ in das Unternehmen hineintragen.²²³ Innerhalb des Unternehmens stellt dann die Idee der **Wissensintegration** in der betrieblichen Marktforschung einen Filterungsprozeß dar, der das Auffinden im Unternehmen befindlichen zweckorientierten Marktforschungswissens bzw. -Know-hows für den jeweiligen Entscheidungskontext erleichtern soll (quasi eine Art Anleitung für eine interne Sekundärrecherche). So ist üblicherweise die Gesamtheit des in einer Unternehmung vorhandenen Marktforschungswissens zunächst von „chaotischer“, d.h. unübersichtlicher Struktur. Im konkreten Entscheidungsprozeß ist betrieblichen Marktforschern und vor allem Marketingverantwortlichen dann nur selten bekannt, wo und/oder bei wem im Unternehmen für sie relevante Methoden- oder Marktkenntnisse schon vorhanden sein könnten. Dies

²²² Romme/Dillen 1997, S. 69. Vgl. einen guten Einblick in diese Diskussion gebend ebenda, S. 68ff. und die dort zitierte Literatur. Vgl. auch Sinkula 1994, S. 35f., Schüppel 1996, S. 1-42, Hult/Ferrell 1997, S. 155, Schein 1997, S. 61ff. sowie Brown/Duguid 1999, S. 76ff. Letztere führen in Anspielung auf die vermeintliche Überlegenheit virtueller Unternehmensformen gegenüber herkömmlichen institutionellen Firmen aus: „[Institutionale] Unternehmen wird es auch in Zukunft geben, denn sie sind ein wichtiges Instrument zum Wissenserwerb, vor allem von Wissensformen, die in einer Gesellschaft von einzelnen, lediglich durch Marktbeziehungen verbundenen Menschen nicht entstehen können“ (ebenda, S. 79).

²²³ Vgl. Loos 1998, S. 31f. Vgl. ebenso Sinkula 1994, Moorman 1995, Moorman/Miner 1997. Vgl. im folgenden generell Roleff/Allgaier 1997.

gilt insbesondere für große, vorzugsweise multinationale Konzerne.²²⁴ Das Konzept der Wissensintegration in der betrieblichen Marktforschung bietet hier einen systematischen Rahmen für den Aufbau sog. „**Meta-Wissens**“. Dabei handelt es sich um Wissen über Allokation von und Zugang zu bereits im Unternehmen vorhandenem Marktforschungswissen.²²⁵

Dieses Meta-Wissen, das den erwähnten Filterungsprozeß letztlich ausmacht, kann entlang zweier Dimensionen ausgedrückt und muß dementsprechend in den Köpfen aller Mitarbeiter instrumentarisiert werden. Zum einen unterscheidet die Dimension der **Wissensart** zwischen subjektiv-implizitem Marktforschungswissen, das auf Basis persönlicher Anwendungserfahrung entstanden ist, und objektiv-explizitem Marktforschungswissen, welches eher in intersubjektiv-vergleichbarer Form vorliegt. Das **explizite Wissen** kann relativ leicht in Worten und Zahlen ausgedrückt werden und ist in Form von Daten, Dokumenten, Anleitungen und allgemeinen Prinzipien einfach zu speichern, zu vermitteln und zu teilen („Know-what“). Das **implizite Wissen** jedoch liegt meist nicht in derart griffiger Form vor, ist eher intuitiver Natur und gilt folglich auch als nur schwer formalisier- und vermittelbar („Know-how“).²²⁶ In dieser Hinsicht geht Merkel soweit zu folgern, im Zeitalter von Internet und weltweiter (virtueller) Unternehmensnetzwerke sei der entscheidende Rohstoff für die Unternehmen das Humankapital (Faktor Arbeit in Verbindung mit Wissen). „Anders gesagt, das knappe Gut der Neuen Ökonomie ist der Mensch mit seinem [impliziten] Wissen.“²²⁷ Zum anderen kann die Dimension des **Wissenstransfers**²²⁸ in eine **kommunikative Übermittlung**, die im Rahmen einer konkreten Anfrage von Individuen ausgeht, und in eine **materielle Übermittlung**, die sich diverser Medien zur dauerhaften Speicherung bedient, eingeteilt werden (vgl. Tabelle 7). Was die Implementierung bzw. die Verbreitung eines *derartigen* Konzepts der Wissensintegration im Unternehmen betrifft, so sollte im Grundsatz die betriebliche Marktforschungsabteilung selbst verantwortlich sein.

Viele Unternehmen haben bereits einen Ansatz zur materiellen Speicherung objektiv-expliziten Marktforschungswissens verwirklicht (vgl. Feld rechts unten in Tabelle 7). Neben dem üb-

²²⁴ Aufgrund meist dezentralisierter Entscheidungs- und Handlungsstrukturen spricht Zahn entsprechend von Unternehmen als „verteilten Wissenssystemen“ (vgl. Zahn 1998, S. 41f.).

²²⁵ „Wissensintegration ist ... Voraussetzung für koordiniertes Handeln. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, daß das .. Management mehr Wissen erhält. Der Schlüssel für koordiniertes Handeln liegt eher noch in Bedingungen, die es den Frontlinien-Managern erlauben, ihr Wissen auszutauschen und zu vernetzen“ (Zahn 1998, S. 42).

²²⁶ Vgl. Polanyi 1985, S. 18f. sowie Schüppel 1996, S. 254ff. „Implizites Wissen“ wird in englischen Publikationen häufig auch als „tacit knowledge“ („verborgenes Wissen“) aufgeführt (vgl. Zahn 1998, S. 43f.).

²²⁷ Merkel 2000, S. 11.

²²⁸ Etwa von der betrieblichen Marktforschung in das Produktmarketing, eventuell aber auch innerhalb des Produktmarketings selbst (Frage der Marktforschungskennnisse der Anwender).

lichen zentralen Datenbankeinsatz nutzen sie in zunehmendem Maße auch ausgereifere Technologien wie etwa weltweite Groupware-Anwendungen oder Intranetumgebungen mit internationalem Dokumentenzugriff im gesamten Konzern. Dabei können einerseits Datenpools mit Ergebnissen abgeschlossener nationaler wie internationaler Studien (innerhalb des MAIS) sowie andererseits Methodenpools mit unternehmensweit festgelegten methodischen Konventionen und validierten Musterfragebögen von Interesse für die abrufenden betrieblichen Marktforscher oder ggf. auch Produkt-/Marketing-Manager sein. Eine durchdachte bibliothekarische Archivierung der erwähnten Dokumente verbunden mit einem ergonomischen Retrievalsystem sind zwar aufwendig, gleichwohl aber erforderlich. Denn nur auf diese Art und Weise kann eine die potentiellen Nutzer ansprechende **Strukturierung der Wissensinhalte** erreicht werden. Damit ist letztlich eine gute Möglichkeit zu einer kosten- und aufwandsreduzierenden internen Sekundärversorgung mit entsprechenden Fach- und Hintergrundinformationen gegeben.

Wissensart Wissenstransfer	subjektiv-implizit ("Know-how")	objektiv-explicit ("Know-what")
kommunikativ (konkrete Anfrage)	<ul style="list-style-type: none"> • informelle Gespräche • funktionsübergreifende Teams <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> konstruktive "Marktneugier" </div>	<ul style="list-style-type: none"> • projektspezifische Meetings • Seminare, Workshops <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> üblicher "Hierarchieweg" </div>
materiell (prophylaktische Speicherung)	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsberichte - Verwendung von Methoden/Instrumenten - Marktbewertungen/Hintergründe - Institutsbeurteilungen • Wissenslandkarten <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> Strukturierung der Wissensträger </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Datenpool/Archiv (MAIS) - Studien- & Rechercheergebnisse - internationale Kulturbasisstudien • Methodenpool - Methodenhandbuch - Fragebögen <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> Strukturierung der Wissensinhalte </div>

Tab. 7: Wissensintegration in der Marktforschung

(Quelle: Roleff/Allgaier 1997, S. 71)

Geht man zur Ebene des subjektiv-impliziten Wissens über, so entstehen in materieller Hinsicht bei dessen Speicherung Schwierigkeiten vor allem aufgrund des intangiblen und häufig dezentralen Charakters dieses Expertenwissens (vgl. Feld links unten in Tabelle 7). Für die Externalisierung jenes Wissens bieten sich insbesondere Referenzdatenbanken mit Erfahrungsberichten fach- und sachkundiger Mitarbeiter aus Marktforschung und Marketing an. Es sollten Hinweise, Meinungen, Fragen oder auch Beurteilungen über verschiedene Informationsquellen (z.B. zu Datenbanken, Internetquellen oder auch Institutsleistungen), über Marktforschungsmethoden und -instrumente sowie über spezifische Themenbereiche (z.B. bestimmte Erklärungsmodelle und Marktstudien) festgehalten werden.²²⁹ Dabei sind auch sog. „Wissenslandkarten“, eine Art „Gelber Seiten“ von personengebundenem unternehmensinternem Marketing- und Marktforschungs-Know-how, hilfreich.²³⁰ Mittels derartiger Übersichten über die verfügbaren Fachkompetenzen und Zuständigkeitsgebiete der Organisationsmitglieder können geeignete Mitarbeiter im eigenen Unternehmen (eventuell auch noch externe Institutsmitarbeiter) entsprechend der geforderten Qualifikation als direkte Ansprechpartner ermittelt werden. Der Nutzen einer damit insgesamt erfolgenden **Strukturierung der Wissensträger** ist offensichtlich und muß hier nicht weiter ausgeführt werden.

Eine besonders wichtige Komponente der Wissensintegration in der Marktforschung ist in einer auf konkreten Anfragen basierenden, kommunikativ-persönlichen Übermittlung von Marktwissen zu sehen (vgl. Feld links oben in Tabelle 7). Dabei kommt der menschlichen Interaktion im Rahmen der betrachteten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung - wie gesehen - eine immense Bedeutung zu. Würde beispielsweise der richtige Ansprechpartner anhand der Wissenslandkarten identifiziert, kann dann auf dessen subjektive Erfahrungen und sein Expertenwissen zurückgegriffen werden. Ein solch direkter, subjektiver Wissensaustausch findet vorwiegend bei informellen Gelegenheiten wie persönlichen Gesprächen oder auch innerhalb funktionsübergreifender Projektgruppen statt. Gerade informelle Gespräche und Kontakte in einer eher persönlich-unkonventionellen Atmosphäre (z.B. in Info-Ecken, Cafeterien etc.), bei denen das eigentliche Marketingproblem ursprünglich gar nicht im Mittelpunkt steht, bergen diesbezüglich ein nicht zu verachtendes Nutzenpotential. „Ein Großteil der Arbeit in den Unternehmen geht ungeachtet der formalen Organisationsstruktur vonstatten. Was darum mehr beachtet werden sollte, ist die informelle Organisation in Gestalt der Beziehungsnetze, die Unternehmensangehörige über ihre Abteilungen und Sparten hinaus knüpfen, um Aufga-

²²⁹ Eine solche Speicherung von Expertenwissen ist vor allem auf Seiten des Produktmarketings sehr interessant, wenn man an die im Produktmanagement häufig sehr hohen Fluktuationsraten denkt.

²³⁰ Vgl. Bullinger/Wörmer/Prieto 1998, S. 26 sowie Vangelder 1999b, S. 14f.

ben besser und schneller zu erledigen.“²³¹ Die sich bei informellen Kontakten aus der ungewollenen Situation ergebende Perspektivenerweiterung wird hingegen bei funktionübergreifenden Projektteams durch deren heterogene Struktur erreicht. Insgesamt sollte ein Unternehmen durch geeignete Rahmenbedingungen eine entsprechend **konstruktive „Marktneugier“** seiner Mitarbeiter zu entfalten helfen.

Eher offiziellen Charakter hat dagegen der Transfer objektiv-expliziten Marktforschungswissens auf dem **üblichen „Hierarchieweg“** (vgl. Feld rechts oben in Tabelle 7). Dabei finden vorwiegend formelle Gespräche im Rahmen regelmäßiger Meetings zwischen Marktforschern und Managern statt, bei denen das eigentliche Marketingproblem naturgemäß im Vordergrund steht: Gegenstand derartiger Gespräche sind - wie bereits an anderer Stelle erörtert - eine Abklärung des Problemhintergrundes sowie sich daraus ergebende Wissensdefizite der Marketingverantwortlichen. Durch ihre beratende Tätigkeit treibt die betriebliche Marktforschung hierbei die Herausfilterung zweckorientierten Marktwissens bzw. eventuell - dann freilich über die bloße *Wissensintegration* hinausgehend - die Neuerhebung entsprechender Marktinformationen voran. Zusätzlich bilden Seminare, Schulungen und Workshops eine Möglichkeit, eher grundlegende Markt- und Methodenkenntnisse zu kommunizieren. In Abgrenzung zur permanenten Abrufmöglichkeit des materiell festgehaltenen objektiv-expliziten Marktforschungswissens in diversen Informationssystemen liegt hier jedoch eine persönliche Angebots-/Nachfragekonstellation vor.

Derartige Überlegungen zur *Wissensintegration* sollen an dieser Stelle um einige Ausführungen zu einem umfassenden *Wissensmanagement* im Unternehmen bzw. in der betrieblichen Marktforschung ergänzt werden.²³² Die Fachdiskussion, welche die absolute Notwendigkeit der Installation von Wissensmanagementsystemen in Unternehmen betont, rechtfertigt dies nachhaltig.²³³ „Wesentliche Gestaltungselemente eines ganzheitlichen **Wissensmanagements** sind neben der Informations- und Kommunikationstechnologie die konzeptionelle Entwicklung eines Wissensmanagement-Szenarios zum Aufbau von Methoden zur Wissensakquisition, -aufbereitung, -speicherung und -übermittlung/-transfer sowie zur .. [Einordnung] des Wissensmanagements in die Unternehmensorganisation.“²³⁴ Eingebettet in einen klassischen

²³¹ Krackhardt/Hanson 1994, S. 16. Die Nähe zu den weiter oben erfolgten Ausführungen zum „Beziehungsmanagement“ und zu „internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ ist unverkennbar.

²³² „Competitive advantage is to be found increasingly in what is done with information, i.e., how it is used or employed rather than in who does or does not have it“ (Zaltman/Moorman 1988, S. 16). Vgl. ferner Becker/Daniel 1999, S. 36-42 sowie Merkel 2000, S. 11.

²³³ Vgl. exemplarisch Schüppel 1996, S. 182-190, den Sammelband von Hill 1997 sowie o.V. 2000. Vgl. ferner Kleiner/Roth 1998, S. 9ff., Winkelhage 1998, S. 15, Munkelt 1999 und Weiber/McLachlan 1999.

²³⁴ Bullinger/Wörmer/Prieto 1998, S. 22 (im Original kein Fettdruck). Für den Marketingbereich insgesamt sei in inhaltlicher Hinsicht an das bereits dargestellte MAIS erinnert (vgl. Abschnitt D.5.2.1.2).

Managementprozeß mit den formalen Elementen Zielsetzung, Realisation und Kontrolle/Messung („äußerer Kreislauf“) können folgende **inhaltliche Bausteine** eines Wissensmanagements unterschieden werden („innerer Kreislauf“):²³⁵

- **Wissensidentifikation**
- **Wissenserwerb**
- **Wissensentwicklung**
- **Wissensteilung**
- **Wissensnutzung**
- **Wissensbewahrung**

Zwar sind die meisten der den einzelnen Bausteinen zu subsumierenden Aspekte bereits diskutiert worden. Jedoch liegt der eigentliche Nutzen dieser Systematik hier in der nachdrücklichen Betonung der **ganzheitlichen Prozeßperspektive** eines Wissensmanagementsystems. Mit Blick auf die Marktforschung reicht es eben nicht, Marktwissen im Unternehmen lediglich zu lokalisieren, zu teilen und zu bewahren („Wissensintegration“). Auch geht es nicht - wie bereits angesprochen - um eine isolierte Maximierung der Nutzung von Marktwissen bzw. Marktinformationen („spezifische Determinanten des Nutzungsgrades“). Es dreht sich vielmehr immer um die Gesamtheit des Wissensmanagementprozesses, die eben auch den externen Zukauf von Marktforschungswissen bzw. -informationen und die servicebasierte Verknüpfung hin zu neuem handlungsrelevanten Wissen umfaßt. Schroiff postuliert in diesem Zusammenhang für den transnationalen Konzern HENKEL ein sog. „**Business Intelligence System**“ innerhalb der betrieblichen Marktforschung.²³⁶ Hierfür ist es zunächst unerlässlich, ein welt- bzw. konzernweit einheitliches Datenmodell als Grundlage eines transnationalen Data Warehouse zu etablieren. Dabei erfolgt idealtypisch hinsichtlich der Datenstruktur eine Harmonisierung über alle internen wie externen Datenquellen sowie über unterschiedliche Länder und Regionen hinweg; ebenso ist eine Anpassung in bezug auf die meist unterschiedlichen Periodizitäten der Datenerhebung vonnöten. Auch externe Partner (Institute) sind davon natürlich nicht ausgenommen:

- „Auf dem Weg zu einem transnationalen Unternehmen geht der HENKEL-Konzern soweit, ein alle marketingrelevanten Aspekte und alle geographischen Regionen umspannendes Data Warehouse zu entwickeln Um von der komplexen Marktrealität zu einem entscheidungsrelevanten Output zu gelangen, war ein gewaltiges Projekt der Datenharmonisierung zu durchlaufen, das auch Supplier wie NIELSEN, IRI oder MILLWARD BROWN in die Pflicht nahm, sich den neuen Formaten zu stellen.“²³⁷

²³⁵ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1998, S. 24ff. Vgl. ferner Bürgel/Säubert 1998, S. 52ff.

²³⁶ Vgl. im folgenden Schroiff 1998a, 1998b und 1999b. Vgl. ähnlich ESOMAR 1999, Brookes/Little 1998, S. 58f. sowie Klock 1996, S. 37.

²³⁷ Munkelt 1999, S. 32 (im Original keine Kapitälchen).

Zusätzlich müssen konzernweit einheitliche Richtlinien für den Einsatz von Marktforschungsinstrumenten, die Anwendung bestimmter Auswertungsverfahren und die Anfertigung von Reports festgelegt werden. Im Sinne eines echten Marketingcontrollings ist erst auf dieser Basis ein **Lernen** aus weltweiten Unternehmens- bzw. Marktforschungserfahrungen möglich. „Increasingly managers want to learn, to have knowledge and to be helped in the question ‘What should we do?’ There are some managers who ask for this help automatically and some who need demonstrations about its value. The challenge is to make it happen, to convince them [in marketing] that we [in market research] can identify the intelligence that they need to move forward.“²³⁸ Vor dem Hintergrund der **integrierten Datenbasis** äußert sich Business Intelligence im konkreten Anwendungsfall bei HENKEL dann idealtypisch in der konzernweiten Beantwortung der folgenden Einzelfragen durch die betriebliche Marktforschung:²³⁹

- „**Was ist geschehen?**“ (Reporting)
- „**Warum ist es geschehen?**“ („Sales Decomposition“ und „Road Mapping“)
- „**Was wäre bzw. was würde geschehen, wenn ...?**“ („Scenario-Modelling“)

Zur Beantwortung der ersten Frage muß beim **Ergebnisreporting** realisierter Absatzzahlen „für Strategische Geschäftseinheiten (SGE) in multinationalen Unternehmen die Möglichkeit bestehen, jede Zielgröße wie z.B. Marktanteil, Profit, Umsatz aus zunehmend mikroskopischer Perspektive international vergleichbar zu betrachten.“²⁴⁰ Das bedeutet konkret, daß entsprechende quantitative Marktinformationen über alle möglichen Aggregationsstufen hinweg vorliegen müssen, also beispielsweise von SGE-Ebene über Länder-, Regionen-, Marken-, Submarken- bis hin zur Packungsgrößenebene. Die Beantwortung der Frage nach der Ursache für bestimmte Entwicklungen wird analog einem wissenschaftlichen Vorgehen in die Schritte Hypothesengenerierung und Hypothesenverifikation aufgeteilt. Die sog. „**Sales Decomposition**“ versucht zunächst eine Quantifizierung des Einflusses unterschiedlicher Marketing-Mix-Faktoren auf die Zielgröße (z.B. Marktanteil) vorzunehmen und somit erste Anhaltspunkte für etwaige Hypothesen aufzustellen. „Dabei werden die im Data Warehouse abrufbaren Zeitreihen über unterschiedliche mathematische Verfahren so aufbereitet, daß der relative Eintrag («Elastizität») z.B. von Promotions, Werbung, Preisaktionen auf die Abverkäufe bestimmt werden kann.“²⁴¹

Im Rahmen einer regelgeleiteten Diagnostik kommen dann sog. „**Road Maps**“ zum Einsatz. Sie stellen eine besonders bedeutsame Form von Business Intelligence bzw. Unternehmens-

²³⁸ Vangelder 1999b, S. 14.

²³⁹ Vgl. Schroiff 1998a, S. 278ff. sowie 1998b, S. 152ff.

²⁴⁰ Schroiff 1998a, S. 278.

wissen dar (quasi eine Art unternehmensinternes Expertensystem). „Ähnlich wie bei einer Landkarte führt die Orientierung an regelgeleiteten analytischen Pfaden zunächst zu einer Fokussierung auf die differentielle Elastizität von Wirkfaktoren, die in weiterführenden Analysen in ihren Auswirkungen «aufgebrochen» werden.“²⁴² Letztlich zielen diese nachfolgenden Analysen auf kausalanalytische Erklärungsversuche der faktischen Entwicklung. Am Ende einer Road Map-Analyse steht jeweils eine Aussage über die Effektivität und die Effizienz einer Marketingentscheidung. Damit wiederum sind unmittelbar neue „indicated actions“ für das Produktmarketing verbunden. Daneben sind im Rahmen eines sog. „**Scenario-Modeling**“ auf Basis historischer Zeitreihen aus der integrierten Datenbasis noch verschiedene retro- bzw. prospektive Modellsimulationen möglich.

Insgesamt führt das geschilderte Vorgehen im Rahmen des Business Intelligence Systems zu einer kontinuierlichen „Akkumulation empirisch fundierter Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu übergreifenden «Company Learnings», die für die zukünftige Projektkonzeption und -umsetzung [im Produktmarketing] von unschätzbbarer Bedeutung sind.“²⁴³ Dies verdeutlicht nachhaltig die Relevanz eines umfassenden Unternehmensansatzes zu Integration und Management von Marktforschungswissen im Rahmen der internen Managementanpassungsfunktion der Marktforschung. Dabei ist speziell die betriebliche Marktforschung innerhalb einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Produktmarketing angesprochen. In Übereinstimmung mit der in Abschnitt C.6 postulierten Strategieausrichtung für das Anbietersystem Marktforschung läßt sich daher speziell für die betriebliche Marktforschung festhalten (freilich über die reine Managementanpassung schon hinausgehend):

- „Die Position des betrieblichen Marktforschers geht weg von der wahrgenommenen Funktion eines qualifizierten Briefträgers, der zwar über spezifische methodische Kenntnisse verfügt, aber sonst in seinem Wertschöpfungsbeitrag bei den Unternehmen eher im Mittelfeld eingestuft wird. Die Funktion wird sich entwickeln müssen zu der eines inhaltlich qualifizierten Marketingberaters, der an der 'bottom line' interessiert ist und (im Gegensatz zu den zahlreichen Beraterfirmen) eine empirisch begründete Aussage über die Ursachen von Erfolg und Mißerfolg treffen kann.“²⁴⁴

²⁴¹ Schroiff 1998a, S. 279.

²⁴² Schroiff 1998a, S. 280. „Our road mapping procedure gives you recommendations to follow a 'best practice' path for in-depth analyses making full sense of integrated information across sources“ (Schroiff 1998b, S. 154).

²⁴³ Schroiff 1998a, S. 280. Vgl. auch Schroiff 1999b, S. 33.

²⁴⁴ Schroiff 1999b, S. 34. Vgl. ähnlich bereits Achenbaum 1993, S. 8ff. sowie Bock 1995.

6.2 **Sicherstellung problemgerechter und methodisch adäquater Marktforschungsstudien durch Kundenberatung (Interne Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung)**

Um im Rahmen der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung stets **problemgerichte** sowie **methodisch adäquate Marktforschungsstudien** garantieren zu können, reichen die bisher diskutierten Punkte einer grundlegenden Marketingkonzeption für die Marktforschung noch nicht aus. Neben die interne Managementanpassungsfunktion muß als zweite Marktforschungszielfunktion noch die **interne Managementbeeinflussung** hinzutreten (vgl. Tabelle 5 auf S. 200). „Beeinflussung“ ist hier dahingehend zu verstehen, daß insbesondere betriebliche Marktforscher etwaige überzogene Erwartungen bzw. falsche Annahmen und fehlende Kenntnisse oder Interpretationen der Produkt- und Marketing-Manager **im Hinblick auf Marktforschung** zu relativieren und zu lenken haben.²⁴⁵ Analog zu Abschnitt D.6.1 kann man hier entsprechend von einem „**Marktforschungs-Push**“ sprechen.

Die interne Managementbeeinflussungsfunktion ist dem Primat der Kundenorientierung in der Marktforschung nicht abträglich. Neben methodischen und/oder inhaltlich-sachlichen Gründen können dafür auch beziehungsmäßige Gründe angeführt werden: „Ein Marketing [für die Marktforschung], welches sich anbietet, laufend versucht, jeden Wunsch des [internen] Kunden zu erfüllen und keine Gegenleistung verlangt, stößt rasch an seine Grenzen. Interessante Beziehungen entstehen kaum zu Menschen, die sie einseitig erzwingen wollen.“²⁴⁶ Die **Beeinflussung** der Manager seitens der betrieblichen Marktforscher sollte freilich **durch** eine konstruktive und überzeugende methodische sowie inhaltliche **Beratung in** mit Marketingfragestellungen zusammenhängenden **Marktforschungsangelegenheiten** erfolgen. Nach Noelle-Neumann unterscheidet sich die beratende Dienstleistung von der „normalen“ Dienstleistung dadurch, „daß zu ihrer Ausübung Expertenwissen erforderlich ist, das derjenige, dem die Dienstleistung erwiesen wird, nicht selbst besitzen kann.“²⁴⁷ Diesbezüglich formuliert Honnighaus mit Blick auf das eigentliche „Wesen“ der Marktforschung: „Entscheidend sind Dienstleistung, Wissen und die Fähigkeit, einem Kunden zu helfen. Alle Daten und Computer dieser Erde werden daran nichts ändern. Gute Forschung wird von Menschen gemacht und ist eine Form der Beratung. Computer beraten nicht, sie haben keine Fähigkeiten, Leute zu beeindrucken, ihre Meinung zu verändern, sie anzuleiten und zu führen [- sie eben nachhaltig zu

²⁴⁵ Vgl. Trommsdorff 1995, S. 38.

²⁴⁶ Belz 1995, S. 78. Vgl. auch Trommsdorff 1995, S. 38.

²⁴⁷ Noelle-Neumann 1998, S. 10.

beeinflussen].“²⁴⁸ Danach kommt es also vor allem auf die **methodisch-fachliche** und **inhaltlich-sachliche Kompetenz der betrieblichen Marktforscher** an, damit diese die ihnen hier zugedachte Beraterrolle überzeugend ausfüllen können und somit ihre internen Kunden aus dem Produktmarketing bei deren marktforschungsbezogenen Entscheidungen und Interpretationen gemäß noch zu diskutierender normativer Beratungsdimensionen auch wirklich nachhaltig zu beeinflussen vermögen.

Inhaltlich wird hier unter „**beeinflussender Beratung**“ seitens der betrieblichen Marktforscher letztlich auf die bereits ausgiebig diskutierten, über die bloße Bereitstellung von Daten bzw. Informationen hinausgehenden, **ergänzenden Marktforschungsserviceleistungen** abgestellt (d.h. von der Hilfestellung bei der Formulierung des Marketingproblems und der anschließenden Definition des Informationsbedarfs bis hin zur Interpretation/Schlußfolgerung der Ergebnisse einer konkreten Marktforschungsstudie und deren Umsetzungsbegleitung [vgl. hierzu im Detail erneut Abbildung 11 auf S. 88 sowie Tabelle 4 auf S. 155]). Beeinflussung soll hier also *keineswegs* bedeuten, die betrieblichen Marktforscher wüßten ohnehin *alles* im unternehmerischen Entscheidungsprozeß besser und versuchten deshalb die Produkt- und Marketing-Manager entsprechend ihrer eigenen vermeintlich omnipotenten Weisheit und vor allem gemäß ihrer eigenen, persönlichen Interessen zu manipulieren. Es geht im folgenden „lediglich“ um die Sicherstellung effizienter und effektiver Marktforschungsleistungen, die letztlich zu für das Gesamtunternehmen „besseren“ Marketingentscheidungen führen sollen.

In diesem Zusammenhang ist nochmals auf den in Abschnitt D.5.1 eingeführten Begriff der „Kundenentwicklung“ einzugehen.²⁴⁹ Dort wurde behauptet, auf mehr oder weniger dauerhafte Veränderungen abzielende **interne Managementbeeinflussung** durch die (betriebliche) Marktforschung könne **in Ansätzen** eben auch als **Kundenentwicklung** verstanden werden. Zunächst läßt sich in der Tat ein hier durch beeinflussende Beratung angestrebtes größeres **Bewußtsein** im Produktmarketing **für die Chancen und Möglichkeiten, aber eben auch für die Risiken und Grenzen von Marktforschung** in gewissem Sinne als Kundenentwicklung bezeichnen. Wenn man jedoch zum eigentlichen Kern des Kundenentwicklungsbegriffs kommt, wonach dem Kunden - die jeweils betrachtete Dienstleistung betreffend - ganz spezifische Qualifikationen vermittelt werden müssen, damit dieser sich selbst (besser) an der Dienstleistungserstellung beteiligen kann, sieht die Sache schon anders aus. Denn bei der Erbringung von Marktforschungsleistungen im Rahmen einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung kann

²⁴⁸ Honomichl im Interview bei Schöneberg 1994d, S. 18.

²⁴⁹ Vgl. S. 201 in der vorliegenden Arbeit.

(meist) **nicht** davon ausgegangen werden, daß die beteiligten Produktmanager **detaillierte Kenntnisse in der Marktforschungsmethodik** erwerben wollen; allerdings müssen sie dies auch nicht, da es nicht ihre eigentliche Aufgabe ist. Es ist vielmehr wahrscheinlich, daß Marktforschungsdienstleistungen - um in der Terminologie der Forschung zur Kundenentwicklung zu bleiben - von Managern als sog. „Zeitsparangebote“ wahrgenommen werden. Je stärker aber der „Zeitsparwunsch“ bei einem Manager ausgeprägt ist, desto geringer wird vermutlich seine Neigung sein, für eigene Entwicklungs- bzw. Lernmaßnahmen zusätzliche Zeit aufzubringen, da er diese ja unbedingt gewinnen möchte. Damit ist der **Spielraum für Kundenentwicklung im Management** vermutlich von vornherein eher **begrenzt**.²⁵⁰ Der Begriff der Kundenentwicklung ist unter diesen Vorzeichen hier dann doch eher unangebracht.

Im folgenden geht es nun konkret darum, nach welchen grundsätzlichen Dimensionen bzw. Zielgrößen die angesprochene beeinflussende Beratung durch die betriebliche Marktforschung ablaufen sollte. Daran anknüpfend wird der generelle Aspekt eines konstruktiv-kritischen Marktforschungsrationalismus herausgearbeitet, bevor abschließend wesentliche, die Beeinflussungsabsicht in obigem Sinne fördernde Erfolgsdeterminanten intangibler Leistungen in der Marktforschung diskutiert werden.

6.2.1 **Beratungsdimensionen in der Marktforschung**

Das Anbietersystem Marktforschung hat per se die Funktion, eine simultane Bewertung der Effektivität (Zielerreichungsgrad) und der Effizienz (Ziel-Mittel-Verhältnis) einer letztlich vom Management zu treffenden Entscheidung vorzunehmen.²⁵¹ Um dieser Funktion stets auf praktikable, reliable und valide Art und Weise nachkommen zu können, ist es aber notwendige Bedingung, daß speziell die betriebliche Marktforschung sich auch um die Effektivität und die Effizienz der von ihr durchgeführten bzw. koordinierten Marktforschungsprojekte an sich kümmert. Derartige, auf den Marktforschungsbereich bezogene und im folgenden zu erläuternde Effektivitäts- und Effizienzvorstellungen bieten zugleich eine *mögliche* Einteilung der Beratungsdimensionen in der Marktforschung. Sie umfassen beide jeweils inhaltliche *und* methodische Aspekte.

Die „**Marktforschungseffektivität**“ drückt als Maß der Zielerreichung aus, ob bzw. inwiefern auf den einzelnen Stufen des gesamten Marktforschungsprozesses (vgl. erneut Abbildung 11 auf S. 88) aus Marktforschungssicht jeweils die „richtigen“ Schritte unternommen werden. So müssen bei einer konkreten Studie auf den Stufen 1 bis 4 die präzise Erfassung des Marke-

²⁵⁰ Vgl. Gauthier 1999a, S. 11f. sowie die dort zitierte Literatur.

²⁵¹ Vgl. Schroiff 1998a, S. 279.

tingproblems (Stellen adäquater Marktforschungsfragen und Wahl geeigneter Ergebnishypothesen) sowie die korrekte Übersetzung in ein Marktforschungsdesign (sinnvolle Abgrenzung von Stichprobe/Auswahlbasis und Wahl einer zweckmäßigen Methode) vollzogen werden. „Very frequently it is at this early stage that effective research activity goes awry with the creation of what has been referred to as a Type III error - a problem that is incorrectly identified followed by palliative measures that provide a ‘good’ solution, but to the wrong problem.“²⁵² Auf den Stufen 5 bis 7 kommt es auf ein sauberes handwerkliches Vorgehen der Marktforschung an (die „berühmte“ technisch-operative Qualitätsdiskussion im Feld und bei der Auswertung). Auf den restlichen Stufen ist es enorm wichtig, daß vom Anbietersystem Marktforschung inhaltlich wie methodisch schlüssig interpretiert wird und in der Sache „eindeutig Position bezogen wird“, um zu sinnvollen und nutzbringenden „indicated actions“ für die Umsetzung zu gelangen. Dabei muß vor allem Fehlinterpretationen seitens der Manager vorgebeugt werden. Im Zusammenhang mit der Marktforschungseffektivität ist daher generell auf die Notwendigkeit für die betriebliche Marktforschung hinzuweisen, marktforscherisch als „falsch“ entlarvte mentale Modelle bei den betreffenden Managern durch eine überzeugende Argumentation umgehend zu korrigieren.²⁵³

Die „**Marktforschungseffizienz**“ bezeichnet als Maß der Verhältnismäßigkeit auf den einzelnen Stufen des Marktforschungsprozesses jeweils die Relation zwischen marktforscherisch-inhaltlichem Ziel (Nutzen) sowie dabei entstehenden Kosten und benötigter Zeit. So ist es z.B. zu Beginn eines konkreten Marktforschungsprojekts (Stufen 1 bis 5) wünschenswert, daß zwischen den Beteiligten nicht endlos über die einzelnen Punkte diskutiert, sondern in angemessener Zeit ein entsprechendes Marktforschungsdesign und ein zugehöriger Erhebungsrahmen abgestimmt wird. Im Hinblick auf Feldarbeit und Auswertung (Stufen 6 und 7) ist es zudem von besonderer Bedeutung, daß für einen gegebenen Marktforschungszweck (z.B. Exploration) keine unnötig große Stichprobe oder ein unverhältnismäßig teures Marktforschungsinstrument gewählt wird. Auch die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse sowie die weiteren Stufen sollten zwar in der notwendigen Ausführlichkeit, dabei aber immer in grundsätzlich ökonomischer Form ablaufen (d.h. beispielsweise keine „Wälzer“ als Berichtsbände an das Produktmarketing). Generell läßt sich festhalten, daß für ein konkretes Marktforschungsprojekt die strukturierte Vorgehensweise entlang eines Research Request ganz im Sinne von beidem ist, nämlich von Marktforschungseffektivität *und* Marktforschungseffizienz. Die konsequente Orientierung an der hinter dem Research Request stehenden Logik bewahrt ein Unternehmen vor vielen unsinnigen Studien und hilft zudem die a posteriori-Beurteilung

²⁵² Deshpandé 1979, S. 76f.

²⁵³ Vgl. zu mentalen Modellen insbesondere Abschnitt B.3.2 in der vorliegenden Arbeit.

gen der Kosten-Nutzen-Relation zu verbessern, die nach jeder Studie vorgenommen werden sollten.²⁵⁴

Natürlich ist es optimal, wenn sich Marktforschungseffektivität und -effizienz bei einer konkreten Studie zueinander komplementär verhalten. Häufig gibt es aber auch den Fall, daß bei einer bestimmten Marketingfragestellung das eigentlich adäquate Marktforschungsinstrument z.B. schlicht zu teuer und damit marktforschungsineffizient ist. Dann ist abzuwägen, ob eine weniger geeignete, aber günstigere Marktforschungstechnik zum Einsatz kommt. Letztlich ist damit wieder das in Abschnitt C.4.1 angesprochene Spannungsfeld zwischen objektiver Qualität und Kosten-Nutzen-Verhältnis von Marktforschung angesprochen, innerhalb dessen dann im Einzelfall entschieden werden muß.

Ein Blick auf Tabelle 4 (S. 155) verdeutlicht, daß die **betriebliche Marktforschung** bei einer konkreten Studie nahezu über den gesamten Marktforschungsprozeß hinweg stark involviert ist. Zum einen deshalb und zum anderen aufgrund der bereits erwähnten objektiven Gutachterfunktion der betrieblichen Marktforschung innerhalb des Marktforschungsdreiecks kommt ihr daher eine **Schlüsselstellung** bei der Wahrung bzw. Sicherstellung von Marktforschungseffektivität und -effizienz zu.²⁵⁵ Um diesem Anspruch nachkommen zu können, muß die betriebliche Marktforschung das Produktmarketing durch eine kompetente methodische und inhaltliche Beratung vor allem zu Beginn und gegen Ende eines Marktforschungsprozesses²⁵⁶ unterstützen und somit von ihren Vorstellungen zu überzeugen versuchen. Beispielsweise müssen in vielen Unternehmen, in denen Marktforschungskonstellationen vom Typ IV vorliegen, zu Beginn eines konkreten Marktforschungsprojekts in der Regel alle an der Untersuchung Beteiligten von Marktforschungs- und von Marketingseite einer Studienkonzeption zustimmen.²⁵⁷ Da die betriebliche Marktforschung hierzu meist eine Empfehlung abgeben muß, wird sie im Vorfeld natürlich versuchen, über eine sachlich-inhaltliche und fachlich-methodische Beratung der Manager eben diese für ihr Vorgehen zu gewinnen. Faktisch muß halt eine einstimmige Lösung gefunden werden. Marktforschungseffektivität und -effizienz können in diesem Sinne daher als **Beratungsdimensionen** der betrieblichen Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing verstanden werden.

²⁵⁴ Vgl. Schroiff 1994, S. 19. Vgl. zum Research Request Abschnitt C.4.2.

²⁵⁵ Vgl. Roleff/Wimmer 1999a, S. 52. Vgl. auch Zaltman/Moorman 1988, S. 19.

²⁵⁶ Etwa in der Mitte eines Marktforschungsprozesses (vor allem auf den Stufen 5 bis 7) wird das Management dagegen von der betrieblichen Marktforschung wohl keine konkrete Beratungsleistung verlangen, sondern sich statt dessen auf die Fachkenntnisse der betrieblichen Marktforschung verlassen wollen.

²⁵⁷ Von dieser Marktforschungskonstellation wurde für Abschnitt D.6 de facto ausgegangen.

Eine alternative Einteilung in inhaltliche und methodische Beratungsdimensionen würde letztlich zu kurz greifen. In den Beratungsleistungen speziell der betrieblichen Marktforschung interagieren beide Ebenen dafür zu stark miteinander. So ist z.B. die spezifische Kenntnis der betrieblichen Marktforschung über einen Markt und seine Segmente sicher nicht ohne Einfluß auf die Erwägung und ggf. spezifische Ausgestaltung einer Gruppendiskussion in diesem Bereich. Ganz im Sinne eines „aktiven Marketingberaters“ sollte daher der idealtypische betriebliche Marktforscher neben dem **fachlich-methodischen Rüstzeug** auch breite **Sachkompetenz** in den verschiedensten Marketingfragen aufweisen, um somit etwa durch umfassende Produkt-, Branchen- und Vertriebskenntnis tatsächlich eine aktive Beraterposition im eigentlichen Entscheidungsprozeß des Managements einnehmen zu können.²⁵⁸ Das bereits diskutierte Business Intelligence System wirft in dieser Hinsicht letztlich die Frage nach dem **Wertschöpfungsbeitrag** bzw. der **strategischen Bedeutung** der Marktforschung generell auf. „Think of a pyramid of value in marketing intelligence. Building on *descriptive* data is good. Building on *diagnostic* information is better. Building on *prognostic* information gets you from sheer knowing into the heights of understanding. ... Pushing the informational limits to the extreme requests one more step beyond delivering ... information. The ultimate service of ... [market research thus] is *strategic advice* - adding value by decision support.“²⁵⁹

In diesem Zusammenhang ist auch auf das **Verhältnis der Marktforschung** (speziell der betrieblichen Marktforschung) **zur klassischen Unternehmensberatung** einzugehen. In der Regel gelingt es externen Unternehmensberatern besser als internen Marktforschern, hierarchisch sehr hoch angesiedelte Ansprechpartner im Unternehmen (z.B. Vorstand) für ihre Zwecke zu gewinnen. Doch einmal abgesehen von dem damit verbundenen Einflußpotential der externen Berater und dem dadurch häufig evozierten „Neid“ der internen Forscher,²⁶⁰ gibt es bei diesem Verhältnis auch ein ernstes Problem für die Marktforschung generell: „Im Unterschied zum Unternehmensberater basiert die Beratung durch den Marktforscher immer auf empirischer Forschung, in diesem Sinn ist sie für jeden mit entsprechender Qualifikation überprüfbar. Unternehmensberater operieren in der Regel auf Basis der persönlichen Erfahrung oder von Modellannahmen über die Zusammenhänge. Im Vergleich dazu stehen wir [in der Marktforschung] auf sehr sicherem Boden und den sollten wir wesentlich intensiver nutzen.“²⁶¹ Haupt geht sogar noch einen Schritt weiter und findet es sehr „bedauerlich, daß sicherlich gute und erfolgreiche Unternehmensberatungen [hier] in einem Bereich herumpfuschen, in dem

²⁵⁸ Vgl. Seibel-Dürr 1996, S. 4, Schöneberg 1993, S. 5ff., o.V. 1987b, S. 44f. sowie Small/Rosenberg 1975.

²⁵⁹ Kiock 1996, S. 39. Vgl. auch Wohlgensinger 1994, Schöneberg 1994c, S. 25ff. und o.V. 1993, S. 42f.

²⁶⁰ Vgl. Debomy 1998, S. 6f. Vgl. ferner Staehle 1994, S. 915ff.

²⁶¹ Sommer im Interview bei Dürr 1999, S. 16.

sie, zumindest vorläufig, keine Kompetenz haben und damit dann auch noch die Marktforschung im Unternehmen in Verruf bringen.“²⁶² Das gesamte Anbietersystem Marktforschung sollte sich daher vor allem gegenüber Unternehmensberatungen stärker zu profilieren versuchen. Ein erster Anfang wird mit den hier vorgestellten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung auch in dieser Hinsicht gemacht.

6.2.2 Konstruktiv-kritischer Marktforschungsrationalismus

Die spezifischen Überlegungen zur Marktforschungseffektivität und -effizienz werden an dieser Stelle in genereller Form nochmals aufgegriffen. Wie gesehen, ist es vor allem für betriebliche Marktforscher von enormer Bedeutung, proaktiv unrealistische Erwartungen der Produkt- und Marketing-Manager an die Marktforschungstätigkeit bzw. -ergebnisse zu relativieren und entsprechend zu lenken. So tritt in praxi sehr häufig der Fall auf, daß Manager bevorzugt simplifizierte und zugleich ultimativ-verbindliche Aussagen zur Lösung an sich komplexer realer Phänomene von der Marktforschung verlangen. „Sehr oft haben Nutzer von Marktforschung hohe Erwartungen an das, was Forschung liefert und leistet. Sie hoffen, daß Forschung in der Lage ist, .. die Wahrheit an den Tag zu bringen .. [,] ihre eigenen Vorurteile zu unterstützen ... [,] zu Aussagen zu führen, die beweisen, daß andere unrecht haben ... [und] zukünftige Ereignisse auf den Punkt vorherzusagen.“²⁶³ Die offenkundige **Komplexität der Realität** wird von den Managern dabei verdrängt oder abgelehnt. „Leider wird dabei in der Regel übersehen, daß in einem komplexen Realitätsbereich wie dem Marketinggeschehen einfache Naturgesetze, wie wir sie aus der Physik oder Chemie kennen, eher unwahrscheinlich sind.“²⁶⁴

Psychologisch mag sich eine solch simple und vermeintlich definitive Vorstellung der Manager („wenn ich oben mehr Werbung hinein tue, dann kommt unten sicher mehr Marktanteil raus“) durch die in der Regel damit verbundene kognitive und emotionale Entlastung erklären lassen. Im Sinne effektiver und effizienter Marktforschungsprojekte und damit letztlich „guten“ Marketings ist dies aber nicht. Deshalb muß insbesondere die betriebliche Marktforschung die Entscheidungsträger im Marketing „sensibilisieren für die große Komplexität der Realität, für Wechselwirkungen, Nebenwirkungen und Fernwirkungen der Entscheidung, die aus der Marktforschung abgeleitet wird.“²⁶⁵ Im folgenden soll daher in Anlehnung an

²⁶² Haupt im Interview bei Schöneberg 1994b, S. 34.

²⁶³ Buswell 1994, S. 43f. Vgl. auch die Abschnitte D.6.1.2.2 und D.6.1.2.3 in der vorliegenden Arbeit.

²⁶⁴ Schroiff 1999b, S. 30. Vgl. ebenso Trommsdorff 1995, S. 38 sowie Schroiff 1994, S. 18.

²⁶⁵ Trommsdorff 1995, S. 38.

Trommsdorff von einem in der betrieblichen Marktforschung zu etablierenden **konstruktiv-kritischen Marktforschungsrationalismus** die Rede sein.

Dieser greift wesentliche Aspekte der von Karl Raimund Popper in wissenschaftstheoretischer Hinsicht begründeten Philosophie des **kritischen Rationalismus** auf. Diese Denkschule geht davon aus, daß es sich bei der Realitätserkenntnisgewinnung und der Wahrheitserkenntnisfindung *nicht* um ein und denselben Erkenntnisprozeß handelt. Die Wahrheit einer Erkenntnis muß stets unabhängig von ihrer Entdeckung geprüft werden. Als wichtigstes Element der Popperschen Überlegungen gilt zweifellos das **Falsifikationsprinzip**, wonach empirisch-wissenschaftliche Aussagen bzw. Theorien an der Erfahrung auch grundsätzlich scheitern können müssen, also keinen endgültigen Wahrheitsanspruch erheben dürfen. Dies besagt letztlich, „daß zwar der Besitz sicheren, absolut wahren Wissens [theoretisch] möglich ist, aber sein Besitz prinzipiell immer nur vermutet ... werden kann.“²⁶⁶ Demnach gibt es **keine Wahrheitsgarantie**. Vor allem im Hinblick auf komplexe Systeme - aber auch sonst - stellt daher die **Fehlbarkeit menschlicher Erkenntnis** gewissermaßen den methodologischen Startpunkt eines kritischen Rationalisten dar. „Die Suche nach Letztbegründungen betrachtet der kritische Rationalist als Zeitverschwendung; statt dessen richtet er seine Aufmerksamkeit auf Ziele, die ihm realistischer und deshalb lohnender erscheinen. Diese Haltung beruht offenbar nicht auf dem dogmatischen Anspruch, im Besitz unbezweifelbarer Wahrheiten zu sein, sondern auf dem Wunsch, Zeit und Energie ökonomisch sinnvoll einzusetzen.“²⁶⁷

Überträgt man diese Überlegungen auf die Marktforschung, ergeben sich einige logische Einsichten bzw. Implikationen, für deren interne Verdeutlichung respektive Befolgung vor allem die betriebliche Marktforschung im Rahmen der internen Managementbeeinflussungsfunktion verantwortlich zeichnen sollte. So ist dem Management gegenüber grundsätzlich zu kommunizieren, daß **Marktforschung prinzipiell unter Unsicherheit** erfolgt und dabei diese lediglich zu reduzieren versucht. In der Regel kann Marktforschung nämlich nicht im Sinne der Berechnung eines Optimums verstanden werden, sondern nur als Prognosehilfe im Sinne der Aufbereitung von Vergangenheits- und Gegenwartswissen. Ergo kann Marktforschung - ganz im Sinne Poppers - grundsätzlich **keinen Wahrheitsbeweis** liefern. Jeder, der etwas anderes behauptet, bezieht sich dabei implizit auf eine Art „**Pseudoforschung**“, die langfristig weder im Interesse des Marketings noch der Marktforschung selbst sein kann. Ergebnisse und vor allem Interpretationen, die aus einer Marktforschungstätigkeit herrühren, sind in letzter Konse-

²⁶⁶ Sievering 1988, S. 13. Vgl. zuvor ebenda, S. 11f., Obermeier 1980, S. 17ff. und Albert 1989, S. 3ff.

²⁶⁷ Vollmer 1988, S. 48. Vgl. auch ebenda, S. 39ff. sowie Albert 1991, S. 204-209.

quenz immer noch das Produkt menschlicher Erkenntnis und damit aus kritisch-rationalistischer Sicht stets fehlbar.²⁶⁸

Ebenso sollte insgesamt das Anbietersystem Marktforschung eine - in letzter Zeit in praxi leider häufiger anzutreffende - instrumentell-partiale „**Marktforschungskurzsichtigkeit**“ vermeiden: So ist es üblich und zunächst auch sinnvoll, ein komplexes Marketingproblem (z.B. Produktinnovation) in weniger komplexe Teilprobleme aufzuspalten, die für sich lösbar erscheinen. Hierzu hat die Marktforschung eine breite Palette von ausgeklügelten Instrumenten hervorgebracht (z.B. Packungstests, Namenstests, Copy-Tests, Abfrage von Likes/Dislikes etc.), die sie in die Lage versetzt, nahezu jedes Produktdetail testen zu können. Problematisch wird es jedoch, wenn bei einer zu starken marktforscherischen Orientierung lediglich an den speziellen Instrumenten bzw. Methoden eine konstruktiv-kritische inhaltliche Synthese der Einzelergebnisse im Hinblick auf das eigentliche Marketingproblem vernachlässigt wird. Man nimmt dann schlicht an, das Ganze sei automatisch die Summe seiner Einzelteile. Damit ist oft auch der Marktforschungsunfug eines unpassenden Signifikanzstrebens bzw. der Suggestion von „**Scheingenauigkeit**“ verbunden; genau dies konterkariert aber obige Feststellung, Marktforschung könne keine Wahrheiten „beweisen“. „Der Marktforscher muß Schluß machen mit dem Mißbrauch exakter, scheinbar wissenschaftlicher, aber nutzloser Methoden wie .. [der] des Signifikanztests bei exploratorischen Fragestellungen Der Marktforscher muß seine eigenen Ergebnisse gegen Scheingenauigkeit absichern. Kapitän an Navigator: ‘Wo sind wir?’ Navigator an Kapitän: ‘An Bord!’ Richtig, präzise nutzlos.“²⁶⁹ Die Empfehlung, im Sinne eines konstruktiven und kritisch-rationalen Vorgehens Kurzsichtigkeit und Scheingenauigkeit in der Marktforschung bewußt zu vermeiden, bezieht sich also durchaus auf die Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung.

Was das geforderte konstruktive, kritisch-rationalistische Grundverständnis von Marktforschung betrifft, gerät übrigens speziell die *qualitative* (Instituts-)Marktforschung durch die alltägliche Praxis einiger „schwarzer Schafe“ bisweilen in Mißkredit. Reuter führt in einem Beitrag einige „**Todsünden**“ primär **qualitativer Forschung** auf.²⁷⁰ So suggeriere qualitative

²⁶⁸ Vgl. Palupski 1998, S. 57 und Trommsdorff 1995, S. 38. Vgl. ferner Hagstotz 1998.

²⁶⁹ Trommsdorff 1995, S. 38. Vgl. auch Roleff/Allgaier 1997, S. 69.

²⁷⁰ Vgl. im folgenden Reuter 1996, S. 9-17, Marcotty 1996c, S. 16f. und Achenbaum 1993, S. 6-8. Diese gebräuchliche Unterscheidung in qualitative und quantitative Marktforschung ist nicht ganz unproblematisch, wie Reuter im übrigen selbst bemerkt: „This label [qualitative research] has no substantiation. ... In practice it stands for a very heterogeneous variety of more or less professional activities. ... We [as research industry] do not need a label differentiating research for UNDERSTANDING from the label „quantitative research“, which means just as little. What we need is labels for different categories within this large group [of research activities], which gives researchers and their clients a clear orientation what they are selling or buying, respectively“ (Reuter 1996, S. 21).

Marktforschung mitunter, sie sei omnipotent und könne buchstäblich jedes Problem lösen: „The boundless overestimation of the possibilities and capacities of qualitative research: ‘Give me .. [any] question. I give you the answer.’“²⁷¹ Eine der am häufigsten begangenen Todsünden qualitativer Forschung bestehe in der Folge darin, objektiv erkennbar als unlösbar einzu-stufende Marktforschungsjobs (als Institut) um des (kurzfristigen) Geschäfts willen dann auch tatsächlich anzunehmen. Hier wäre statt dessen vielmehr die Fähigkeit gefordert, als Marktforscher zu derartigen Forschungsansinnen auch „Nein“ sagen zu können. „Giving way to the ‘pressure of circumstances’. Letting oneself be pressed into research frameworks contrary to one’s convictions.“²⁷² Diese und einige ähnliche Todsünden sind ganz sicher nicht im Sinne eines konstruktiv-kritischen Marktforschungsrationalismus und verdeutlichen um so nachhaltiger die Notwendigkeit der Etablierung eines entsprechenden Verständnisses in der gesamten Marktforschungsbranche.

6.2.3 Erfolgsdeterminanten intangibler Marktforschungsleistungen

Der Erfolg einer unternehmensinternen Umsetzung einer solchen Managementbeeinflussung (Sicherung von Marktforschungseffektivität und -effizienz sowie Etablierung eines konstruktiv-kritischen Marktforschungsrationalismus) hängt freilich von einigen **Rahmenbedingungen** ab. Deren grundsätzliche adäquate Sicherstellung ist zwar primär Aufgabe der Unternehmensleitung, aber natürlich ist hier auch die betriebliche Marktforschung bei der konkreten Ausgestaltung ihrer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Produktmarketing gefordert. Die Managementbeeinflussung ergibt sich hier inhaltlich aus einer beratenden Marktforschungstätigkeit, wobei anzumerken ist, daß Marktforschungsleistungen generell als typische intangible und oftmals auch komplexe Dienstleistungen aufgefaßt werden müssen. Deren „Beurteilung“ durch einen Manager als internem Kunden der betrieblichen Marktforschung erfolgt daher meist in hohem Maße auf Basis sog. „Credence Qualities“²⁷³ (Vertrauseigenschaften). Dies bedeutet, daß für den Manager selbst eine wirklich detaillierte Prüfung der erbrachten Marktforschungsleistung meist gar nicht möglich ist, da er hierzu in der Regel weder die notwendige fachliche Kompetenz (s.o.) noch die Zeit besitzt; statt dessen muß er der betrieblichen Marktforschung schlicht „vertrauen“. Es ist klar, daß ein Manager hierzu (und damit letztlich zu einer beeinflussenden Beratung seitens der betrieblichen Marktforschung) eher bereit sein wird, wenn er sich in einer „adäquaten“ servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung mit der betrieblichen Marktforschung gut aufgehoben weiß.

²⁷¹ Reuter 1996, S. 15.

²⁷² Reuter 1996, S. 16.

„Adäquat“ kann dabei bedeuten, daß diese Beziehung beispielsweise von einer gemeinsamen **Unternehmenskultur** der beiden beteiligten Bereiche und von einem Klima des gegenseitigen **Vertrauens** und **Commitments** gekennzeichnet ist.²⁷⁴ Daher soll im folgenden *exemplarisch* auf diese drei „weichen“ **Erfolgsdeterminanten der internen Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung** näher eingegangen werden.

6.2.3.1 Unternehmenskulturen als allgemeine Umgebungsvariable

„Unter Kultur läßt sich allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und bewirkt, daß sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet. ... Der Begriff der **Unternehmenskultur** projiziert die Vorstellung des Entstehens von Werten und Normen und ihres Einflusses auf menschliche Verhaltensweisen auf die ‘produktiven sozialen Systeme’ [Unternehmen], die durch sie ihre soziale Identität finden.“²⁷⁵ Neben eher „harten“ Faktoren wie Unternehmenstruktur und -systemen gilt eine adäquate Unternehmenskultur heute im allgemeinen als ein wesentlicher „weicher“ Potentialfaktor für die erfolgreiche Implementierung von Marketingstrategien.²⁷⁶ „In other words, the marketing concept defines a distinct organizational culture, a fundamental shared set of beliefs and values that put the customer in the center of the firm’s thinking about strategy and operations.“²⁷⁷

Die Unternehmenskultur vermag das Verhalten der Mitarbeiter in erheblichem Maße zu steuern. Sie kann einer umfassenden **Kunden-** bzw. **Marktorientierung** dienen, indem sie letztlich sowohl auf den Ablauf interner Prozesse als auch auf die Politik des Unternehmens nach außen einwirkt. Dies ist ganz im Sinne der hier vorgestellten Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung, welche prinzipiell nicht nur eine reine Anpassung der betrieblichen Marktforschung an die Leistungsbedarfe im Produktmarketing fordern, sondern diese

²⁷³ Hierbei sind „die Eigenschaften der Leistung [für den Kunden] mitunter auch nach Kauf und Konsumtion nicht beurteilbar ...“ (Meffert/Bruhn 1995, S. 76). Vgl. auch Kotler/Bliemel 1999, S. 730f.

²⁷⁴ Vgl. dazu auch bereits Abschnitt D.4.2.2, in dem es um den *Aufbau* einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung eben zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung ging.

²⁷⁵ Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 1993, Stichwort „Unternehmenskultur“ (dort kein Fettdruck).

²⁷⁶ „In .. studies of difficulties in strategic implementation and comparisons of the performance of American firms with that of European, Japanese, and other Asian competitors, researchers began to introduce concepts of culture as possible explanations for differences in competitive effectiveness when few differences in the structural characteristics of the organizations were evident“ (Deshpandé/Webster 1989, S. 4). Vgl. auch Deshpandé/Farley/Webster 1993, Meffert 1994, S. 425ff. und 1998, S. 1022 sowie Moorman 1995, S. 321ff. Vgl. auch Kotler/Bliemel 1999, S. 127-129.

²⁷⁷ Deshpandé/Webster 1989, S. 3.

Anpassung eben auch um eine geeignete marktforscherische Beeinflussung ergänzt sehen möchten.

- „The most effective [market] information users tend to be firms that have organizational cultures that are both externally and internally oriented ... , since they emphasize internal cohesion/interfunctional coordination and market intelligence focusing on customers and competitors. Having an organizational culture that is internally and externally focused, should motivate the need for information, while fostering the effective transmission and utilization of information. Factors that encourage a firm's ability to be both internally and externally oriented should affect the degree to which an organization is market oriented. Consequently, a firm having an organization culture that values learning, and is both internally and externally focused, is more likely to encourage and display market oriented behaviors, such as information acquisition, distribution and interpretation.“²⁷⁸

Gerade vor diesem Hintergrund kann man Unternehmenskultur auch als allgemeine Umgebungsvariable (Instrument bzw. Rahmenbedingung) für **interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen** interpretieren. Dabei stellen unternehmenskulturelle Werte und Normen zentrale Bestimmungsgrößen dar, die koordinations-, motivations- und integrationsfördernd wirken.²⁷⁹ Dies bedeutet für die Beziehungsdynade Produktmarketing und betriebliche Marktforschung im Idealfall, daß zwischen beiden Gruppen ein **konstruktiver Grundkonsens** darüber besteht, wofür Marketing und Marktforschung im Unternehmen als Tätigkeit und als Abteilung zu stehen haben; es gibt für diese beiden Gruppen dann keine unterschiedlichen „Subkulturen“. So wurde insbesondere bei Unternehmen mit „aktiven Marketingberatern“ als betrieblichen Marktforschern in der eigenen explorativen Befragung immer wieder von beiden Befragten-Gruppen betont, es gebe keine grundlegenden Unterschiede in der Denkweise. Man sei sich der gemeinsamen Marktabhängigkeit und dementsprechend gemeinsam zu verfolgender marketingpolitischer Strategien und Ziele bewußt und in dieser Hinsicht an einer problemorientierten Zusammenarbeit interessiert bzw. praktiziere sie schon seit langem erfolgreich.²⁸⁰

6.2.3.2 Vertrauen und Commitment als spezifische Phänomene

Eine Unternehmenskultur setzt sich demnach aus Zielen, Werten und Verhaltensregeln einer Organisation zusammen, die allesamt prägenden Einfluß auf die Unternehmensangehörigen haben. Dabei fällt auf, daß die Kultur eines Unternehmens auch eng mit Vertrauensgesichtspunkten verknüpft sein kann. „Cultures .. that are high in trust and mutual supportiveness

²⁷⁸ Griffiths/Grover 1998, S. 314.

²⁷⁹ „Die Unternehmenskultur kann im Rahmen des Zielbildungsprozesses sowohl als unterstützendes Instrument [- hier so verstanden -] als auch als Resultante angesehen werden“ (Meffert 1994, S. 438).

²⁸⁰ Vgl. Roleff/Wimmer 1999a, S. 50f. Vgl. auch Graeff 1998, S. 105.

foster higher levels of communication and more bidirectional information flows ...²⁸¹ „**Vertrauen**“ ist jedoch als theoretisches Konstrukt in den verschiedenen Forschungsdisziplinen (Psychologie, Soziologie, Ökonomie u.a.) keineswegs einheitlich definiert. Im Hinblick auf die Beziehungsdyade Produktmarketing und betriebliche Marktforschung (speziell bezogen auf die interne Managementbeeinflussungsfunktion der Marktforschung) soll in dieser Arbeit das folgende umfassende Verständnis zugrunde gelegt werden: „Trust is defined as a *willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence*. This definition spans the two general approaches to trust in the literature First trust has been viewed as a belief, sentiment, or expectation about an exchange partner’s trustworthiness that results from the partner’s expertise, reliability, or intentionality Second, trust has been viewed as a behavioral intention or behavior that reflects a reliance on a partner and involves vulnerability and uncertainty on the part of the trustor“²⁸²

Gemäß diesem Verständnis von Vertrauen sind in einem *echten* Vertrauensprozeß auf Seiten des Vertrauenssubjekts (derjenige, der vertraut; z.B. Produktmanager) sowohl **Verwundbarkeit** als auch **Unsicherheit** gegenüber dem Vertrauensobjekt (der- oder dasjenige, dem vertraut wird; z.B. betrieblicher Marktforscher) ex definitione unmittelbare Notwendigkeit. Denn ohne Verwundbarkeit etwa des Produktmanagers im Hinblick auf eine Marktforschungsstudie sind die einzelnen Handlungen der auf die Erstellung und Präsentation dieser Studie bedachten betrieblichen Marktforscher für den Produktmanager definitionsgemäß ohne negative Folgen; Vertrauen wäre überflüssig. Auch wenn der Produktmanager zu jedem Zeitpunkt komplette Kenntnis respektive Kontrolle über die Handlungen bzw. das Expertenwissen des betrieblichen Marktforschers besäße, für ihn also in dieser Hinsicht eine Situation der Sicherheit bestünde, wäre kein Vertrauen dem betrieblichen Marktforscher gegenüber mehr erforderlich. Wenn diese beiden Voraussetzungen jedoch gegeben sind (wie für das gewählte Beispiel typischerweise anzunehmen), wird das vom Vertrauenssubjekt in das Vertrauensobjekt gesetzte Vertrauen durch eine Handlung bzw. ein Ereignis im Verfügungsbereich des letzteren entweder bestätigt oder nicht.²⁸³

Im Rahmen einer **langfristigen Beziehung**, wie z.B. der in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung, ist das Einräumen von Vertrauen aber langfristig kein stabiler einseitiger

²⁸¹ Moorman 1995, S. 328.

²⁸² Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, S. 315. Vgl. auch Zaltman/Moorman 1988, S. 16f., Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993, S. 81f., Plötner 1995, S. 35ff., Graeff 1998, S. 8ff. und S. 103ff. sowie Gierl 1999, S. 196f. Vgl. ferner Langner 1995, S. 10, Ali/Birley 1998, S. 749-753 und Bittl 1998, S. 662ff.

²⁸³ Vgl. Graeff 1998, S. 16-20, Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, S. 315 sowie Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993, S. 82.

Vorgang. Jedoch „wenn das Vertrauensobjekt seinerseits Vertrauen zeigt und sich kooperativ verhält, dann entsteht eine stabile Vertrauensbeziehung, in der die Rollen des Subjektes und Objektes ständig wechseln Eine solche Vertrauensbeziehung ist daher durch die Gegenseitigkeit (**Reziprozität**) vertrauensbekundender Äußerungen und Handlungen gekennzeichnet“²⁸⁴ Dies bedeutet für besagte interne-Kunden-Lieferanten-Beziehung konkret, daß das Produktmarketing seinerseits Vertrauen vor allem in die Güte der Beeinflussungs- bzw. Beratungsbemühungen der betrieblichen Marktforschung setzen sollte, die betriebliche Marktforschung ihrerseits aber auch darauf vertrauen sollte, tatsächlich in die relevanten Entscheidungsstrukturen bzw. -prozesse des Marketings eingebunden und dort ernsthaft gehört zu werden. Selbstredend zu erwähnen, daß das Vertrauen in beiden Fällen im Sinne der hier vorgestellten Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung natürlich erfüllt werden muß. Gelingt dies, kann das Phänomen Vertrauen in einer langfristig angelegten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung tatsächlich als Erfolgsdeterminante intangibler Marktforschungsleistungen wirken.²⁸⁵

Speziell das Vertrauen der Manager in die Marktforscher scheint aus Sicht der ersten vor allem von den wahrgenommenen **interpersonalen Eigenschaften** der jeweiligen Marktforscher abzuhängen. So kommen Moorman et al. in einer empirischen Studie über **Antezedenzen** des Vertrauens zu dem Ergebnis, das Managervertrauen in Marktforscher werde maßgeblich beeinflusst von der „perceived researcher integrity, willingness to reduce research uncertainty, confidentiality, expertise, tactfulness, sincerity, congeniality, and timeliness“²⁸⁶ Dabei ist „a researcher’s perceived integrity .. the most important predictor of trust, indicating that users expect researchers to adhere to high standards and to maintain objectivity throughout the research process.“²⁸⁷ Vor dem Hintergrund der Ausführungen zur „Two-Communities Theory“ weiter oben verwundert allerdings die festgestellte - wenn auch nur schwache - negative Beziehung zwischen der Geistesverwandtschaft („congeniality“) der beiden Gruppen und dem Managervertrauen in die Marktforscher. Dies würde bedeuten, daß ähnliche Vorstellungswelten über Marketing bzw. Marktforschung bei Managern und Marktforschern (wie bei einer Marktforschungskonstellation vom Typ IV konstatiert) tendenziell zur einer Verminderung

²⁸⁴ Graeff 1998, S. 18f. (im Original kein Fettdruck). Vgl. auch Zaltman/Moorman 1988, S. 18 sowie Plötner 1995, S. 145-155. Vgl. ferner zum „Gefangenendilemma“ Graeff 1998, S. 26ff.

²⁸⁵ Vgl. auch Grayson/Ambler 1999, S. 138f., Vlosky/Wilson 1997, S. 1ff., Fontenot/Wilson 1997, S. 5-8, Bendapudi/Berry 1997, S. 15ff. sowie Doney/Cannon 1997, S. 35-37.

²⁸⁶ Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993, S. 81. Vgl. auch ebenda, S. 90ff. sowie Gierl 1999, S. 197ff.

²⁸⁷ Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993, S. 93.

des Managervertrauens in die Marktforscher führen. Die eigene empirische Studie wie auch andere Forschungsergebnisse belegen aber genau das Gegenteil.²⁸⁸

Vertrauen führt seinerseits in (internen) Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Idealfall zu dem bereits in Abschnitt D.4 erwähnten „**Commitment**“ bei den beteiligten Personen. „Commitment to a relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship In other words, commitment does not change often. Moreover, people are unlikely to be committed to something they do not value. Because trust increases the extent to which partners engage in risky exchanges, trust is expected to increase the likelihood that users will become committed to relationships with researchers [and vice versa].“²⁸⁹ Ähnlich wie Vertrauen kann auch Commitment sowohl auf Kunden- als auch auf Lieferantenseite auftreten. Dies gilt insbesondere für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen wie etwa diejenige zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung. Die Existenz von Commitment auf Seiten eines Produktmanagers oder betrieblichen Marktforschers bedeutet dabei in der Regel, daß diese Mitarbeiter nicht ausschließlich aus ökonomischen Gründen in einem Unternehmen bzw. mangels Alternativen innerhalb der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung verbleiben, sondern dabei durchaus auch eine gewisse Form der inneren Selbstverpflichtung empfinden. Diese umfaßt letztlich für beide Seiten nicht zuletzt die Bereitschaft, „zugunsten eines langfristigen Ausgleichs in den unternehmensinternen Austauschbeziehungen auf kurzfristige Gewinne (z.B. durch opportunistisches Verhalten) zu verzichten.“²⁹⁰

Morgan und Hunt konnten in einer empirischen Studie zudem nachweisen, daß neben Vertrauen vor allem auch potentielle **Kosten der Beziehungs-Beendigung** als wichtige Antezedenz von Commitment angesehen werden müssen. Diese Kostengröße ist freilich in einem weiteren Sinne zu interpretieren: „Termination costs are, therefore, all expected losses from termination and result from the perceived lack of comparable potential alternative partners, relationship dissolution expenses, and/or substantial switching costs. These expected termination costs lead to an ongoing relationship being viewed as important, thus generating commitment to the relationship.“²⁹¹ Diese Überlegungen lassen sich auch auf die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung übertra-

²⁸⁸ Vgl. Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993, S. 94. Vgl. dagegen Plötner 1995, S. 155-159, Gierl 1999, S. 200 sowie Roleff/Wimmer 1999a, S. 39ff.

²⁸⁹ Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, S. 316. Vgl. auch Morgan/Hunt 1994, S. 22ff. und Graeff 1998, S. 141f. Vgl. ferner Geyskens et al. 1996, S. 303-305 sowie Geyskens/Steenkamp/Kumar 1998, S. 223ff.

²⁹⁰ Bruhn/Grund 1999, S. 507f. Vgl. auch Söllner 1993, S. 92ff., Preß 1997, S. 72 und Graeff 1998, S. 132f.

²⁹¹ Morgan/Hunt 1994, S. 24.

gen.²⁹² Hier sind diese „Kosten“ für das Produktmarketing bei einer bestehenden Marktforschungskonstellation vom Typ IV insgesamt wohl so hoch, daß das entsprechende Commitment im Zusammenhang mit dem Bezug intangibler Marktforschungsleistungen als sehr stark ausgeprägt angenommen werden darf.

6.3 Die mittelbare Kundenorientierung der Institute als Determinante der internen Kundenorientierung der Marktforschung

Wie bereits mehrfach erwähnt, muß in einem grundlegenden Marketingkonzept für die *gesamte* Marktforschung natürlich auch die Seite der **Institutsmarktforschung** berücksichtigt werden. Obwohl diese externe Marktforschungsperspektive in den bisherigen Ausführungen mehr oder weniger implizit schon enthalten ist, soll sie im folgenden auch explizit betrachtet werden. Dies gebietet nicht zuletzt die TQM-Philosophie, die sich im Rahmen von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen auch auf die Leistungen externer Vorlieferanten (z.B. Marktforschungsinstitute) erstreckt.²⁹³ Damit ist für die Institutsmarktforschung die Notwendigkeit einer **dreistufigen Kundenorientierung** verbunden (vgl. erneut Abbildung 1 auf S. 7). So haben zunächst auch die Institute die externe Kundenorientierung des Herstellerunternehmens am Endverbrauchermarkt sowie innerhalb des Herstellerunternehmens die interne Kundenorientierung des Anbietersystems Marktforschung am Produktmarketing zu beachten. Auf diese beiden Formen der Kundenorientierung können Institute in der Regel aber nur nachgelagert einwirken, nämlich über eine weitere Form der Kundenorientierung gegenüber den betrieblichen Marktforschern als ihren Hauptansprechpartnern beim Herstellerunternehmen. Daher soll bei letzterer Form von Kundenorientierung von einer „**mittelbaren**“ **Kundenorientierung** die Rede sein, die im folgenden - entsprechend ihrer „Funktion“ als Determinante der internen Kundenorientierung der Marktforschung - hier abschließend idealtypisch diskutiert werden soll. Die bisherigen, primär auf die betriebliche Marktforschung abgestellten Überlegungen in den Abschnitten D.6.1 und D.6.2 gelten dabei sinngemäß mehr oder weniger auch für die Institutsmarktforschung.

Es ergibt sich also konkret die Frage, wie sich Institute auf die Gegebenheiten bei ihren (potentiellen) Kunden, d.h. auf die bei den einzelnen Herstellerunternehmen vorhandenen Marktforschungskonstellationen optimal einstellen können. Dabei ist es auch möglich, daß dort zunächst suboptimale Marktforschungskonstellationen vorliegen (z.B. eine Marktforschungs-

²⁹² Schließlich besteht die prinzipielle Möglichkeit einer Auflösung der betrieblichen Marktforschungsabteilung und eines kompletten externen Fremdbezugs von Marktforschungsleistungen (vgl. Teil E).

²⁹³ Vgl. ähnlich Weinke 1995, S. 78ff.

konstellation vom Typ I), die es (mit) zu verändern gilt. Mit anderen Worten: Welche **Implikationen** hinsichtlich eines grundlegenden Marketingansatzes von Marktforschungsinstituten ergeben sich **aus den aufgezeigten betrieblichen Marktforschungskonstellationen**?²⁹⁴

Die strategischen Handlungsmöglichkeiten eines Marktforschungsinstituts sind dabei zunächst schon durch das **vorhandene Leistungsprofil** sowie die **fachlichen und technischen Marktforschungskompetenzen** des Institutes determiniert. Hier stehen beispielsweise spezialisierte Institute (etwa psychologische Institute, Testinstitute etc.) solchen gegenüber, die ein breites Leistungsspektrum unter Einschluß kapitalintensiver Erhebungsinstrumente aufweisen (etwa sog. „Full-Service“ Institute).²⁹⁵ Institute dürfen dabei aber nicht in den bereits diskutierten Fehler einer allzu „produktorientierten“ Sichtweise verfallen, sondern müssen stets kunden- bzw. problemorientiert handeln.²⁹⁶ Es kommt demnach entscheidend auf das **Marketing-Know-how** des Instituts zur Analyse von Kundenanforderungen sowie natürlich zur entsprechenden Bedienung bzw. Betreuung der Kunden an. Im Marktforschungsmarkt werden sich letztlich diejenigen Institute durchsetzen, die die Probleme ihrer Kunden wirklich verstehen, dafür geeignete Marktforschungsleistungen entwickeln sowie diese entsprechend kommunizieren und verkaufen.

Wie deutlich geworden sein dürfte, handelt es sich bei den Problemen der Institutskunden (Hersteller) wiederum um Marketingprobleme. **Institutsmarketing** besteht dann darin, den Herstellern Marktforschungsleistungen zu bieten, mit deren Hilfe diese ihre eigenen Marketingprobleme besser zu lösen vermögen. Über die Kernleistung einer jeweils problemadäquat angelegten Marktforschungsstudie hinaus hat dabei ein Institut in seinem Marketingkonzept zu definieren, welche Zusatzleistungen in welcher Intensität welchen Kundengruppen angeboten werden sollen. Das Spektrum reicht von Sonderanalysen bis hin zur Umsetzungsberatung, von einmaliger ad hoc Bedienung bis hin zum Aufbau einer langfristigen Kundenbetreuung und umschließt zum Beispiel auch die Frage der kundengerechten Vorgehensweise bei der Akquisition sowie der Organisation des Kundenkontaktes.

²⁹⁴ Vgl. im folgenden generell Roleff/Wimmer 1999a, S. 58-67.

²⁹⁵ Eine systematische Typologie von Marktforschungsinstituten (analog zu der in Teil C abgeleiteten Typologie von betrieblichen Marktforschungsabteilungen bzw. -konstellationen im Unternehmen) liegt bisher noch nicht vor. Gängige Klassifikationen und Auflistungen in einschlägigen Branchenhandbüchern erfüllen derartige Anforderungen nur sehr begrenzt.

Die folgenden Aussagen über strategische Entwicklungsmöglichkeiten von Instituten können daher allenfalls exemplarisch nach unterschiedlichen Institutsausprägungen differenziert werden.

²⁹⁶ Vgl. Stichwort „Marktforschungskurzsichtigkeit“ in Abschnitt D.6.2.2. Vgl. auch Vangelder 1999a, S. 14 sowie ferner INFAS TTR 1996, S. 12.

Im Kern wird die Marketingstrategie eines Marktforschungsinstituts darauf hinauslaufen, mit Blick auf Gewinn- bzw. Rentabilitätszielsetzungen für das Institut „das Geschäft“ zu sichern oder gar auszuweiten. Im folgenden soll von der Möglichkeit, Wachstum durch neue Produkte/Geschäftsfelder zu erzielen, abgesehen werden. Bezogen auf vorhandene Leistungsprofile lassen sich dann in idealtypischer Weise zwei grundsätzliche Strategiepfade für Marktforschungsinstitute unterscheiden, die sich gegenseitig keineswegs ausschließen, sondern vielmehr aufeinander aufbauen:

- Strategie der „**Kundenanpassung und -intensivierung**“

Damit ist eine verbesserte Anpassung des Instituts an die Anforderungen der aktuellen und potentiellen Kunden (Hersteller) gemeint (verbesserte Kundenorientierung). Das Institut versucht, quantitatives oder qualitatives Wachstum auf Basis einer systematischen Analyse der bei den jeweiligen Kunden gegebenen Marktforschungskonstellation zu erreichen. Gleichzeitig werden dabei Ansatzpunkte sichtbar, bestehende Kundenkontakte und Geschäftsbeziehungen noch zu intensivieren.

- Strategie der „**Kundenentwicklung**“

Kennzeichnend ist hier der Versuch des Instituts, beim jeweiligen Kunden eine Veränderung der betrieblichen Marktforschungskonstellation im institutseigenen strategischen Interesse gezielt herbeizuführen. Dies liegt dann nahe, wenn das Institut beim Kunden auf eine Ausprägung der betrieblichen Marktforschungsabteilung trifft, die es mit Blick auf sein eigenes Leistungsvermögen für „verbesserungsfähig“ hält. „Kundenentwicklung“ in diesem Sinne setzt allerdings voraus, daß der Kunde das Institut als kompetenten Partner akzeptiert; dies wird ohne erfolgreiche „Kundenanpassung“ nicht möglich sein.

6.3.1 Strategie der „**Kundenanpassung und -intensivierung**“

Aus den vier typischen Marktforschungskonstellationen, wie sie in Abschnitt C.5.2 dargestellt wurden, kann relativ schlüssig abgeleitet werden, in welcher Weise sich Institute einem entsprechenden Kunden anpassen sollten respektive welche Marktforschungsleistungen sowie Vermarktungsaktivitäten dieser Kunde seinerseits vom Institut erwartet und welche Ansatzpunkte er dem Institut hinsichtlich einer Intensivierung der Nachfrage bietet. Im Falle von Geschäftsverbindungen zu Herstellern mit „**passiven Zahlenverwaltern**“ als betrieblichen Marktforschern (vgl. Quadrant links unten in Abbildung 27), kann ein Institut in der Regel nur

als „Marktforschungslieferant“ von Standardstudien bzw. -daten fungieren (z.B. Panel- und Werbetrackingdaten). Meist weist die Marktforschung in solchen Unternehmen darüber hinaus keinen weiteren Bedarf auf an Sonderauswertungen sowie Zusatzstudien und auch nicht an ergänzenden Serviceleistungen (z.B. tiefere Ergebnisinterpretation, Umsetzungsberatung etc.). Für das Institut erwächst daraus ein hohes Standardisierungspotential, so daß es hier in erster Linie darauf ankommt, **Studien- und Datenkompetenz** zu bieten. Der Kunde interessiert sich kaum für die Marktforschungsmethodik; er bezieht Standarddaten von aus seiner Sicht als kompetent geltenden (bekanntem) Instituten. Die Marketingaktivitäten des Instituts beschränken sich dann weitgehend auf Akquise und Preispolitik; wenn Kunden gebunden werden können, dann primär über den Preis.



Abb. 27: Strategieoptionen von Marktforschungsinstituten

Den betrieblichen Marktforschern vom Typus der „aktiven Informationsrouter“ (vgl. Quadrant links oben in Abbildung 27) fehlt im Prinzip das, was im Grunde jedes Marktforschungsinstitut innerhalb seines Leistungsfeldes aufweist (bzw. aufweisen sollte): Methodenwissen.²⁹⁷ Ähnlich wie beim Typus des „passiven Zahlenverwalters“ stehen auch hier standardisierte und regelmäßig bezogene Marktforschungsinstrumente bzw. -studien im Mittelpunkt: Verbraucher- und Handelspaneldata, regelmäßige Werbetrackingstudien, turnusmäßige Kundenzufriedenheitsstudien etc. Im Gegensatz zum Typus des „passiven Zahlenverwalters“ sind die betrieblichen Marktforscher hier aber an der methodischen Qualität dessen, was ihnen die

²⁹⁷ Vgl. auch INFAS TTR 1996, S. 12.

Institute an Ergebnissen liefern, ernsthaft interessiert und erwarten daher vom Institut glaubwürdige Nachweise methodischer Kompetenz. Weil „aktive Informationsrouter“ zudem in hohem Maße in die betrieblichen Marketingprozesse eingebunden sind, weisen sie eine vergleichsweise hohe Nachfrage nach Marktforschung auf. Als entscheidungsorientierte betriebliche Marktforscher benötigen sie dabei auch häufiger Spezialanalysen und sind für weitere Interpretationshilfen und Umsetzungsempfehlungen des Instituts dankbar. Institute sollten deshalb über ihre **Methodenkompetenz** hinaus auch auf ihre **Servicekompetenz** abstellen.²⁹⁸ „Kundenanpassung“ des Instituts bedeutet in diesem Fall eine starke Ausrichtung auf die Fragestellungen des (Produkt-)Marketings beim Hersteller - natürlich nicht unter Umgehung der betrieblichen Marktforschung.²⁹⁹

Treffen Marktforschungsinstitute jedoch auf „**passive Methodenspezialisten**“ (vgl. Quadrant rechts unten in Abbildung 27), so stellt sich die Situation genau spiegelbildlich dar. Betriebsmarktforscher besitzen in solchen Unternehmen in der Regel selbst hervorragende Methodenkenntnisse, verfügen hingegen weniger über die Informationsautorität eines „aktiven Informationsrouters“. Marktforschungsinstitute können sich darauf einstellen, indem nun *sie* dem Kunden eine umfassende **Informations-** und **Servicekompetenz** bieten. Direkter Ansprechpartner beim Kunden ist hier häufig bereits das Produktmarketing selbst, wobei der betriebliche Marktforscher als traditioneller Einkäufer und Begutachter von Institutsleistungen gegen diese direkten Kontakte nichts einzuwenden hat. Er versteht sich selbst mehr als „Wissenschaftler“ und weniger als „Manager“ im Unternehmen; Institutsmitarbeiter mit Marketing-Know-how übernehmen für ihn diesen Part. Es wird üblicherweise ein sehr breites Programm an Marktforschungsinformationen nachgefragt, teilweise in sehr spezifischer Form (von qualitativen Informationen, wie sie etwa in Gruppendiskussionen erhoben werden, bis hin zu Standard- und Sonderauswertungen aus Panels).

Schließlich stellt sich die Frage, wie Marktforschungsinstitute ihr Leistungsangebot auf Unternehmen mit „**aktiven Marketingberatern**“ (vgl. Quadrant rechts oben in Abbildung 27) ausrichten sollten. Wie erläutert, wollen „aktive Marketingberater“ nahezu den gesamten operativen Teil der Marktforschungsaufgabe (insbesondere bei ad hoc Studien: Feldarbeit, Analyse/Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse) mit hoher Qualität von den eingeschalteten Instituten erledigt wissen. Wenn dies einem Institut gelingt und wenn die betreffenden Institutsmarktforscher zudem ähnlich umfangreiche Marktforschungs- und Marketingqua-

²⁹⁸ Dies setzt freilich, wie auch bei den nächsten beiden zu diskutierenden Quadranten aus Abbildung 27, die oben beschriebene Studien- und Datenkompetenz voraus.

²⁹⁹ Man beachte in diesem Zusammenhang die besondere Empfindlichkeit „aktiver Informationsrouter“ gegenüber direkten Kontakten vom Institut zum Produktmarketing (vgl. Abschnitt C.5.2.2).

lifikationen wie ihre betrieblichen Kollegen (die „aktiven Marketingberater“) aufweisen, so eröffnen sich auch beträchtliche Chancen auf eine weitreichende Beteiligung an der folgenden Auswertungs- und Umsetzungsphase. Die Institute können dann näher an den Entscheidungsprozeß im Marketing heranrücken. Im einzelnen kommt es für sie darauf an, auf Basis ausgewiesener Studien-, Daten-, Methoden-, Informations- und Servicekompetenz dem Kunden eine „echte“, d.h. auch sachlich-inhaltlich fundierte **Beratungskompetenz** zu bieten.³⁰⁰ Unnötig zu erwähnen, daß dies nur langfristig und zudem nur im Rahmen eines systematischen Beziehungsmanagements sowohl mit der betrieblichen Marktforschung als auch mit dem Produktmarketing des Kunden zu erreichen ist.

Pauli nennt in diesem Zusammenhang das Stichwort des „**Relationship Research**“, wonach die Zusammenarbeit im Marktforschungsdreieck erfahrungsgemäß dann am besten funktioniert, wenn man in langjährigen, eingespielten Verbindungen den Instituten von Industriehergeher genau habe vermitteln können, wer man sei und wohin man wolle. „In dem Moment, wo wir zu neuen Instituten gehen, wissen wir, daß wir wahrscheinlich eine - langjährige - Verbindung eingehen müssen, um die Qualität zu erhalten, die wir brauchen. ... Man sollte sich ... [also] überlegen, ob man nicht ein Verhältnis zu Marktforschungsinstituten findet, wie man es [in der Regel auch] zu Werbeagenturen gefunden hat.“³⁰¹

6.3.2 Strategie der „Kundenentwicklung“

In der Realität dürfte nun allerdings nicht selten der Fall auftreten, daß zwischen Institut und betrieblicher Marktforschung eine gewisse „**Kompetenzasymmetrie**“ besteht. Es kann sein, daß ein Institut ein marktforscherisches Leistungsvermögen aufweist, das der Kunde hinsichtlich Umfang und Qualität nicht in ausreichendem Maße nachfragt;³⁰² das Institut bietet z.B. Value-Added-Services, d.h. wertsteigernde Zusatzleistungen an, die der Kunde nicht in Anspruch nimmt. In solchen Fällen könnte sich für das Marktforschungsinstitut zusätzlich die Marketingstrategie der „Kundenentwicklung“ anbieten. Inhaltlich sind dabei grundsätzlich zwei durch das Institut angestoßene Richtungen der „Kundenentwicklung“ denkbar (vgl. erneut Abbildung 18 auf S. 151):

³⁰⁰ Vgl. Rehorn 1993.

³⁰¹ Pauli im Interview bei Schöneberg 1994c, S. 28. Vgl. ähnlich Brookes/Little 1998, S. 58.

³⁰² Den umgekehrten Fall gibt es leider aber auch allzu oft.

- **„Entwicklung nach rechts“**

Das Institut unterstützt betriebliche Marktforschungsabteilungen vom Typus des „passiven Zahlenverwalters“ oder des „aktiven Informationsrouters“ bei deren Entwicklung in Richtung stärkerer marktforscherischer Methodenkompetenz.

- **„Entwicklung nach oben“**

Das Institut unterstützt betriebliche Marktforschungsabteilungen vom Typus des „passiven Zahlenverwalters“ oder des „passiven Methodenspezialisten“ bei deren Entwicklung in Richtung Marketingkompetenz und Entscheidungsorientierung.

Für Institute scheint eine Unterstützung des Kunden gemäß der ersten Entwicklungsrichtung zunächst näher zu liegen. Je nachdem aber, wie stark sich ein Institut nicht nur als Methoden-, sondern auch als Anwendungs- und Umsetzungsspezialist versteht, bietet gerade die zweite Entwicklungsrichtung hin zu mehr Entscheidungskompetenz für ein Institut erhebliche Chancen auf zusätzlichen Umsatz. Entscheidungsorientierte betriebliche Marktforscher stehen meist in engerem Kontakt mit dem Marketing-Management; die Nachfrage nach Marktforschung steigt dann in der Regel in quantitativer und qualitativer Hinsicht (vor allem, wenn eine Marktforschungskonstellation vom Typ IV erreicht wird).

Das **strategische Interesse der Institute** an einer Optimierung der betrieblichen Marktforschungskonstellation beim Kunden liegt also in verbesserten Anknüpfungspunkten für den Verkauf von mehr Marktforschungsstudien und insbesondere auch rentablen Services begründet.³⁰³ Insgesamt kann der gesamte Marktforschungsprozeß von der ersten Ideenfindung und -bewertung über die Konzipierung und Durchführung von Studien bis hin zu deren Interpretation und einer anschließenden inhaltlichen Managementberatung - analog zur Wertschöpfungskette von Porter - als „**Marktforschungswertkette**“ verstanden werden.³⁰⁴ Marktforschungsinstitute werden bestrebt sein, sich darin vor allem an den profitableren, (da in der Regel weniger kapitalintensiven) Marktforschungstätigkeiten einen zunehmenden Anteil zu sichern. Besondere Chancen dafür liegen in wertsteigernden Services, wie etwa einer weiterführenden Interpretation von Studienergebnissen bis hin zu einer nachfolgenden Umsetzungsberatung.³⁰⁵ Obwohl diese Tätigkeiten traditionell eher im Aufgabenbereich der betrieblichen Marktforschung liegen, wird dort bisweilen selbst ein stärkeres Engagement der Instituts-

³⁰³ Was nicht für alle Marktforschungsinstitute in gleicher Weise zutrifft. Angesprochen sind natürlich nur die Institute, die von ihrem grundsätzlichen Leistungsprofil her auch entsprechende Services anbieten.

³⁰⁴ Vgl. analog Porter 1985 und 1987.

³⁰⁵ Vgl. ähnlich bereits Hanser 1993.

marktforschung beim Herstellerunternehmen gefordert: „We [as corporate market research] expect [market research] agencies to go beyond the provision of data. They should be part of our organisation, providing another voice. We want them to map the voice of the consumer onto our existing knowledge, to provide critical, strategic road maps which assess our own position and that of our competitors.“³⁰⁶ In derartigen Fällen ist die Strategie der „Kundenentwicklung“ dann mit einer „Vorwärtsintegration der Institute“ verbunden.

- „The challenge to the market research industry is to guide managers in identifying market direction, and may even extend to encouraging organisations to take directions that they may not be aware of or ready to take - in effect operating as crucial change agents in the corporate metamorphosis. This may be seen as a high risk, difficult task in undiscovered country: helping organisations to lead rather than follow their markets ...“³⁰⁷

Voraussetzung dafür, daß ein Institut in der beschriebenen Weise auf seine Kunden Einfluß nehmen kann, ist zunächst ein entsprechendes Vertrauensverhältnis. Vor allem aber muß für die Kunden aus der betrieblichen Marktforschung erkennbar sein, daß das Institut nicht lediglich im eigenen Interesse handelt, sondern auch sie selbst von einer entsprechenden Entwicklung Vorteile haben (**Win-Win-Situation**). Insofern ist auf die in Abschnitt C.6 aufgezeigten Strategiepfade betrieblicher Marktforschungsabteilungen zu verweisen, wo es um die Frage ging, wie sich die einzelnen Typen betrieblicher Marktforschungsabteilungen im *eigenen* Interesse weiterentwickeln könnten. Mit der Strategie der Kundenentwicklung leisten Institute also eine Art „Hilfe zur Selbsthilfe“, die auch als „**Enabling**“ bezeichnet werden kann.³⁰⁸ Exemplarisch sollen an dieser Stelle hierfür die beiden passiven Marktforschungskonstellationen als Ausgangspunkte kurz betrachtet werden:

Hat es ein Institut mit einem Unternehmen zu tun, dessen betriebliche Marktforscher zu den „**passiven Zahlenverwaltern**“ gehören (vgl. Quadrant links unten in Abbildung 18 auf S. 151) und betrachtet das Institut diese Situation für sich als unbefriedigend, so könnte es versuchen, die betriebliche Marktforschung auf ihrem Weg zu mehr Methodenautorität zu unterstützen, ihr letztlich dann aber auch zu mehr Informations- bzw. Marketingautorität zu verhelfen. Ein Problem wird allerdings darin bestehen, daß der Typus des „passiven Zahlenverwalters“ sich naturgemäß wenig aufgeschlossen zeigen dürfte für eine persönliche Entwicklung in diese Richtung(en). Eher als das Institut wäre vielleicht die Marketing- oder sogar die Geschäftsleitung in der Lage, eine solche Veränderung aus der Unternehmenshierarchie heraus

³⁰⁶ Emond zitiert nach Vangelder 1999b, S. 15. Vgl. auch Kiock 1996, S. 37 und ESOMAR 1999, S. 4f.

³⁰⁷ Brookes/Little 1998, S. 59.

³⁰⁸ Das englische Verbum „to enable“ bedeutet dabei „to make possible or easy; also to give effectiveness to“ (vgl. Oxford University Press 1994).

anzustoßen. Zu diesen Ebenen aber hat das Institut bei derartigen Unternehmen normalerweise keinen Zugang, um etwa entsprechende Vorgänge dort zu initiieren. Damit dürfte es dem Institut auch schwerfallen, beim Hersteller auf eine vielleicht ebenfalls naheliegende, aber gänzlich andere Lösung hinzuwirken, nämlich den kompletten Verzicht auf eine derart schwache betriebliche Marktforschungsabteilung und die Fremdvergabe der Marktforschungsaufgabe direkt an das Institut (Fremdbezug).

Anders ist die Situation zu beurteilen, wenn dem Institut auf Kundenseite der Typus des „**passiven Methodenspezialisten**“ gegenübersteht (vgl. Quadrant rechts unten in Abbildung 18). Er gilt beim Marketing als „graue Eminenz“ und wird fachlich durchaus geschätzt. Nicht zuletzt mag ein Institut, das selbst den Anspruch auf Ergebnisumsetzung und Marketingempfehlungen hat, in ihm ein geeignetes „Vehikel“ zur Einbindung ins Marketing des Herstellerunternehmens sehen. Indem das Institut nämlich dem Methodenspezialisten im Unternehmen die notwendige Informations- und Servicekompetenz verschafft, unterstützt es ihn auf dem Weg zum „aktiven Marketingberater“. Anders als bei den ursprünglichen „passiven Zahlenverwaltern“ dürften sich unter den „passiven Methodenspezialisten“ auch eher Mitarbeiter finden, die für diesen Weg gewonnen werden können. Über die Bereitstellung von Informations- und Servicekompetenz erhält das Institut zudem häufig selbst Kontakt zum Marketing, so daß auch auf diesem Wege eine Weiterentwicklung der Marktforschungskonstellation des Unternehmens in die gewünschte Richtung begünstigt wird.

7 Zusammenfassung

Die Aufgabe von Teil D bestand darin, im Hinblick auf die in Teil C herausgearbeitete Notwendigkeit einer aktiven markt- und managementorientierten Strategieausrichtung des Anbietersystems Marktforschung die **Grundlagen eines entsprechenden marketingtheoretisch gestützten Konzeptes** zu entwickeln. Da in der vorliegenden Arbeit innerhalb des Anbietersystems Marktforschung aus den bereits erläuterten Gründen primär die Perspektive der betrieblichen Marktforschung gewählt worden ist, war es nur logisch, dieses grundlegende Marketingkonzept **im Rahmen der Strategie einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung anzusiedeln.

Zwecks einer systematischen Herleitung einer solchen Strategie wurden zunächst sukzessive nützliche **marketingtheoretische Bausteine** diskutiert. So konnten aus dem **internen Marketing** u.a. die Aspekte der „internen Kundenorientierung“ und der „internen Steuerung“ innerhalb eines Unternehmens als besonders interessant für die angestrebte Beziehungsdynamik zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung ausgemacht werden. Gleiches gilt im Bereich der **Kundenzufriedenheitsforschung** für das Konstrukt der Zufriedenheit an sich sowie für einige generelle Überlegungen zur Kundenorientierung als zentraler Ursache von (Kunden-)Zufriedenheit. Weiterhin muß schließlich das TQM genannt werden, welches ex definitione letztlich ein alle Mitglieder einer Organisation umfassender Ansatz zur Sicherung von (interner und vor allem externer) Kundenzufriedenheit ist und somit quasi als „Klammer“ um die zuvor genannten Ansätze bzw. Konstrukte verstanden werden kann.

Im nächsten Schritt konnte der eigentliche **Aufbau einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** durch die **Integration** der erwähnten **marketingtheoretischen Einzelbausteine gemäß der Philosophie des Beziehungsmanagements** angegangen werden. In einem zweistufigen Vorgehen wurde zunächst das allgemeine Konzept und die theoretische Fundierung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen erörtert. Daran anschließend folgten einige Ausführungen über die praktische **Generierung eines internen Marketingverständnisses der betrieblichen Marktforschungsabteilung** innerhalb der angestrebten servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Produktmarketing. Ein hierzu notwendiger interaktiver **Veränderungsprozeß** wurde schließlich mit Hilfe zweier Phasenmodelle sowohl in formaler als auch in materieller Hinsicht umfassend diskutiert.

Letztlich konnte festgehalten werden, daß die erfolgreiche Etablierung einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung entscheidend davon abhängt, ob es der betrieblichen Marktforschung gelingt, ein

echtes internes Marketing- bzw. Kundenverständnis zu entwickeln. Dies wurde zugleich als essentielle Voraussetzung dafür ausgemacht, daß das Anbietersystem Marktforschung insgesamt einen sinnvollen Beitrag zur externen Kundenorientierung eines Unternehmens leisten kann. Dieser Sachverhalt deutet auf die **Mehrstufigkeit der Kundenorientierung in der Marktforschung** hin, welche in der Folge ausgiebig in einem gleichnamigen **Modell** untersucht wurde.

Dabei wurden in einer umfassenden Diskussion der **internen Kundenorientierung der Marktforschung** innerhalb der aufgezeigten internen-Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung die postulierten »**Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung**« abgeleitet. Wie zuvor bereits bei einigen kurzen Ausführungen hinsichtlich des Beitrags der Marktforschung zur externen Kundenorientierung des Unternehmens konnten auch hier jeweils **Marktforschungszielfunktionen** der **Anpassung** und der **Beeinflussung** unterschieden werden. Dies bedeutet, daß sich die betriebliche Marktforschung einerseits etwa hinsichtlich Entscheidungsorientierung, Kommunikationsstil und vor allem Nutzbarkeit der angebotenen Marktforschungsleistungen den Ansprüchen ihrer internen Kunden aus dem Produktmarketing schlicht anzupassen hat. Andererseits muß sie jedoch in ihrer Rolle als objektiv-neutraler Fachstab das Produktmarketing auch in inhaltlichen und methodischen Fragen nach bestem „marktforscherischen Wissen und Gewissen“ beraten und dabei versuchen, das Produktmarketing bei aus Marktforschungssicht groben Fehleinschätzungen der einzelnen Manager im Hinblick auf Marktforschungsleistungen bzw. -ergebnisse letztlich zu beeinflussen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Schaffung eines konstruktiv-kritischen Marktforschungsrationalismus im Unternehmen, wonach man den Ergebnissen von Marktforschung eine realistische, keinesfalls dagegen eine überzogene Erwartungshaltung gegenüber aufbringen darf.

Abschließend wurde die **mittelbare Kundenorientierung der Marktforschungsinstitute** diskutiert. Diese Form der Kundenorientierung wirkt quasi als Determinante auf die interne Kundenorientierung der (betrieblichen) Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing und zählt daher noch zu den Grundlagen des Marketingkonzepts für die Marktforschung. Den Instituten, die aus Gründen der Umsatzausweitung bzw. -konsolidierung letztlich an einer möglichst „guten“ Marktforschungskonstellation bei ihren Kunden (den Herstellern) interessiert sein müssen, bieten sich diesbezüglich zwei Strategien an: zum einen eine nachhaltige **Anpassung an den jeweiligen Kunden** - eventuell verbunden mit einer **Intensivierung der Kundenbeziehung** - sowie zum anderen (darauf aufbauend) die **Kundenentwicklung** hin zu einer „verbesserten“ Marktforschungskonstellation.

Teil E: Organisationstheoretische Beurteilung der Marktforschungsaufgabe - Die Frage nach der Strategieverankerung

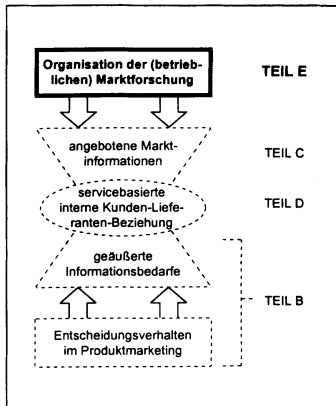


Abb. 28: Einordnung von Teil E in den Gesamtkontext der Arbeit

Im Hinblick auf die **Marktforschungsaufgabe bei Herstellerunternehmen** beschäftigt sich Teil E abschließend mit organisatorischen Aspekten. Zunächst werden **mögliche Organisationsformen** zur Lösung der Marktforschungsaufgabe dargestellt. In der Hauptsache wird dann untersucht, inwiefern sich prinzipiell die in Teil D erarbeiteten **Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung** mittels der einzelnen Organisationsformen umsetzen bzw. strukturell „verankern“ lassen. Dies geschieht auf dem Wege einer (relativen) **theoretischen Beurteilung** anhand des **Transaktionskostenansatzes** und der **Principal-Agent-Theorie**.

1 Mögliche Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe

Eine erfolgreiche Installation der im letzten Teil beschriebenen **Strategie einer servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung sowie - innerhalb dieser Beziehung - eine gelungene Umsetzung der vorgestellten **Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung** hängen in hohem Maße auch von bestimmten organisatorischen Voraussetzungen ab.¹ Die gewählte Organisationsform zur Lösung der Marktforschungsaufgabe bei den Unternehmen sollte diese Vorhaben so gut wie möglich unterstützen, sie dagegen nicht unnötig restringieren. In diesem Zusammenhang sei an Chandler erinnert, der bereits vor Jahrzehnten forderte, die (organisatorische) Struktur eines Unternehmens bzw. einer Abteilung müsse letztlich der eingeschlagenen Strategie folgen anstatt diese zu dominieren („**structure follows strategy**“).² Vor diesem Hintergrund werden im folgenden zunächst einige Organisationsformen zur Lösung der Marktfor-

¹ Vgl. ähnlich George 1990, S. 69.

² Vgl. Chandler 1962. Vgl. auch Frese 1998, S. 282-287.

schungsaufgabe, wie sie insbesondere bei Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie zu finden sind, weitgehend deskriptiv dargestellt. Als empirischer Hintergrund dient dabei in erster Linie die eigene explorative Untersuchung, jedoch werden ebenso entsprechende Beiträge aus der einschlägigen Fachdiskussion hinzugezogen.

intraorganisationale Lösungen			interorganisationale Lösungen		
grundlegendes Strukturmodell		anderes Strukturmodell	grundlegendes Strukturmodell	andere Strukturmodelle	
interne Kunden-Lieferanten-Beziehung		(Personalunion Management)	interne Kunden-Lieferanten-Beziehung	externe Kunden-Lieferanten-Beziehung	
funktionale Marktforschung	produktorientierte Marktforschung	Marktforschung als Aufgabe des Managements	Personaltransfer von Marktforschungsinstituten in Herstellerunternehmen	Outsourcing der betrieblichen Marktforschung	Marktforschungs-Consulting
E.1.1.1	E.1.1.2			E.1.2.2	E.1.2.3
E.1.1.3	E.1.1.4			E.1.2.1	E.1.2.4
				Kompletter Fremdbezug „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen von Marktforschungsinstituten	

Tab. 8: Mögliche Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe

Tabelle 8 gibt einen systematischen Überblick über die im einzelnen kurz zu erläuternden **Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe**. Auf der obersten Ebene wird eine Unterscheidung in „*intraorganisationale*“ und „*interorganisationale Lösungen*“ vorgenommen. Diese Unterscheidung bezieht sich letztlich auf die Frage, ob bestimmte *originäre betriebliche Marktforschungsleistungen* (Feststellung des Informationsbedarfs in Zusammenarbeit mit dem Produktmarketing sowie Planung/Konzeption und Kontrolle eines entsprechenden Marktforschungsprojekts) in der Hauptsache von internen, betrieblichen (intraorganisational) oder aber zu großen Teilen auch bzw. eventuell sogar gänzlich von externen (z.B. institutionellen) Marktforschungsfachleuten erbracht werden (interorganisational). Die Umsetzung des grundlegenden Marketingkonzepts gilt im letzteren Falle für die externen Marktforscher freilich nur im übertragenen Sinne.

Der bloße Zukauf von standardmäßigen Marktforschungsinformationen als Commodity oder auch von mehr oder weniger bereits fertig konzipierten ad hoc Marktforschungsstudien im Rahmen der üblichen Zusammenarbeit zwischen betrieblicher Marktforschung und Institutsmarktforschung kann diesbezüglich noch nicht als „interorganisationale Lösung“ bezeichnet werden. Auch eine starke Beteiligung von Institutsmarktforschern lediglich auf späteren Stufen des Marktforschungsprozesses (vor allem bei Ergebnispräsentation, -interpretation und Umsetzungsberatung) soll nicht hierunter fallen. Weiterhin werden in Tabelle 8 auf der Strukturmodell- und der Beziehungsebene das **grundlegende Strukturmodell** der Arbeit in Form einer **internen Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung von **anderen Strukturmodellen** ohne betriebliche Marktforschungsabteilung mit entsprechend **andersartigen Kunden-Lieferanten-Beziehungen** unterschieden.

1.1 Intraorganisationale Lösungen

Bei einer intraorganisationalen Lösung der Marktforschungsaufgabe, welche per definitionem auf Seiten der Herstellerunternehmen anfällt, ist zunächst die organisatorische Gestaltung der **betrieblichen Marktforschungsabteilung** angesprochen. Hierzu werden im folgenden drei wesentliche in der Praxis auftretende organisatorische Gestaltungsformen der betrieblichen Marktforschung aufgeführt. Spezielle Organisationsformen (wie etwa temporäre Teamstrukturen) sollen nicht näher betrachtet werden. Eine vierte intraorganisationale Lösung *ohne* betriebliche Marktforschungsabteilung stellt einen Sonderfall dar, der das Erbringen betrieblicher Marktforschungsleistungen als (zusätzliche) Aufgabe des Managements ansieht (**Personalunion Management**).

1.1.1 Funktionale Marktforschung

Bei einer **nach speziellen Marktforschungsverrichtungen organisierten betrieblichen Marktforschungsabteilung** kümmert sich (prinzipiell für alle Produkte) beispielsweise ein Mitarbeiter nur um die Konzeption und (unter Einschaltung eines Instituts) um die Durchführung von Produkttests, ein anderer nur um Gruppendiskussionen, wieder ein anderer nur um Panelanalysen usw. Die daraus erwachsenden allgemeinen Vor- und Nachteile liegen auf der Hand und ergeben sich analog zu den Ausführungen der in Abschnitt B.1.3 behandelten Grundformen der Aufbauorganisation. In der eigenen empirischen Untersuchung ist in dieser Hinsicht aufgefallen, daß vor allem passive und eher wenig kundenorientierte betriebliche Marktforschungsabteilungen der Typen I („**passive Zahlenverwalter**“) und III („**passive Methodenspezialisten**“) traditionell nach speziellen Marktforschungsverrichtungen organisiert

sind. Für den internen Kunden aus dem Produktmarketing besteht hier das Problem, nicht als „Key-Account“, sondern als „Laufbursche“ behandelt zu werden, der sich die gewünschten Informationen und Services von den verschiedenen Betriebsmarktforschern regelrecht „zusammensuchen“ muß.³

1.1.2 Produktorientierte Marktforschung

Eine **objektorientierte betriebliche Marktforschungsabteilung** ist in der Regel nach Produkten bzw. Produktgruppen gegliedert. Dies bedeutet konkret, daß die einzelnen Mitarbeiter einer solchen Abteilung jeweils einzig und allein für die marktforscherische Betreuung ganz bestimmter Produkte zuständig sind. Für diese übernehmen sie dann aber (nahezu) die komplette Bandbreite an zu erbringenden betrieblichen Marktforschungsleistungen. Auch hier können die allgemeinen Vor- und Nachteile dieser Organisationsform analog zu Abschnitt B.1.3 abgeleitet werden. In der eigenen empirischen Untersuchung ist ferner festgestellt worden, daß viele Unternehmen mit aktiven, kundenorientierten betrieblichen Marktforschern des Typs II („**aktive Informationsrouter**“) und teilweise auch IV („**aktive Marketingberater**“) eine solch produktorientierte Organisationsgliederung in ihrer betrieblichen Marktforschungsabteilung aufweisen. Derartige betriebliche Marktforscher werden nicht zuletzt gerade wegen ihrer produkt- bzw. produktgruppenbezogenen Struktur in hohem Maße in den Marketingprozeß eingebunden. In diesen Fällen setzt sich die Marktforschungsabteilung, wie ein entsprechender betrieblicher Marktforscher selbst bemerkte, „quasi aus **Produktmanagern der Marktinformation** zusammen“, die ihren Kunden aus dem Produktmarketing als umfassend kompetenter Ansprechpartner in Fragen der Marktforschung für „ihr“ Produkt zur Verfügung stehen.

1.1.3 Matrixförmige Marktforschung

Die betriebliche Marktforschung in Matrixform versucht, die Vorteile der beiden vorgenannten Organisationsformen zu vereinigen und gleichzeitig deren Nachteile zu umgehen. Hierbei wird eine **Gliederung der betrieblichen Marktforschungsabteilung nach** den beiden Kriterien **Marktforschungsrichtungen** und **Unternehmensprodukte** bzw. **-produktgruppen** vorgenommen. Beispielsweise betreut ein Mitarbeiter der betrieblichen Marktforschung die kontinuierliche Marktbeobachtung für Produktgruppe A, ein anderer für Produktgruppe B, wieder ein anderer dagegen Konzept- und Produkttests für Produktgruppe A usw. Die allgemeinen Vor- und Nachteile dieser Organisationsform gelten hier zwar grundsätzlich analog zu

³ Vgl. Roleff/Wimmer 1999a, S. 49f. Eine weiterreichende (theoretische) Beurteilung dieser und weiterer Organisationsformen der Marktforschung erfolgt zentral in Abschnitt E.2.

den Ausführungen in Abschnitt B.1.3, jedoch ist für eine praktische Anwendung im Stabsbereich der betrieblichen Marktforschung nicht in dem Maße mit den dort aufgeführten Schwierigkeiten zu rechnen. In der eigenen empirischen Untersuchung zeigte sich zudem, daß gerade *diejenigen* Unternehmen, deren Marktforschungskonstellationen dem Ideal von Typ IV („**aktive Marketingberater**“) am nächsten kommen, ihre betriebliche Marktforschungsabteilung meist matrixförmig gegliedert haben.

1.1.4 Marktforschung als Aufgabe des Managements

Es gibt natürlich auch den Fall, daß **keine eigene betriebliche Marktforschungsabteilung** beim Herstellerunternehmen existiert (anderes Strukturmodell). Unabhängig davon, ob dann im Einzelfall eine vormals vorhandene betriebliche Marktforschungsabteilung aus Kostengründen oder aber aufgrund mangelhafter Leistungen „wegrationalisiert“ worden ist, oder aber aufgrund der Tatsache, daß es in dem betreffenden Unternehmen noch nie eine solche Abteilung gegeben hat,⁴ besteht *intraorganisational* dann in der Regel noch die Möglichkeit, daß die einzelnen Produktmanager ihre Marktforschungsprojekte selbst planen, koordinieren und überwachen (**Personalunion Management/Marktforschung**).⁵ „Der Marktforschungsbereich muß sich nicht notwendigerweise in einer Organisationseinheit widerspiegeln, sondern bezeichnet die Gesamtheit der Marktforschungsaktivitäten, die von Akteuren - auch den Entscheidungsträgern selbst - erbracht werden.“⁶ Die Praxis zeigt, daß eine solche Lösung vor allem in denjenigen Unternehmen bzw. Branchen anzutreffen ist, die sich in ihrem Kerngeschäft eher durch eine (noch) geringe Marketing- respektive Marktforschungsorientierung auszeichnen. Dies mag in derartigen Fällen mitunter auch (vorerst) genügen.⁷

1.2 Interorganisationale Lösungen

Wenn die originäre „betriebliche“ Marktforschungsarbeit eines Herstellerunternehmens in stärkerem Maße bzw. gänzlich⁸ von **externen Marktforschungsfachleuten** übernommen wird, soll gemäß obiger Einteilung (vgl. Tabelle 8) von einer interorganisationalen Lösung der Marktforschungsaufgabe gesprochen werden. Damit ist in der Praxis der Konsumgüterindu-

⁴ Vgl. ähnlich Holmes/Reid 1995, S. 20.

⁵ Vgl. dazu auch Fall III in Abschnitt C.3.2.

⁶ Palupski 1998, S. 55.

⁷ Vgl. zu diesem Aspekt in der vorliegenden Arbeit ebenso Abschnitt C.5.3.

⁸ Dies bedeutet natürlich *keinesfalls*, daß sich dann das (nach wie vor interne) Produktmarketing überhaupt nicht mehr an den Diskussionen mit den externen Marktforschungsfachleuten beteiligt.

strie ein breites Spektrum an organisatorischen Möglichkeiten verbunden, von dem hier in gebotener Kürze exemplarisch vier Varianten aufgezeigt werden sollen.

1.2.1 Personaltransfer von Marktforschungsinstituten in Herstellerunternehmen

In jüngerer Zeit kommt es in der Konsumgüterindustrie auch vor, daß **externe Institutsmarktforscher** die **betriebliche Marktforschungsabteilung**⁹ eines Herstellers vor Ort bei der Arbeit **unterstützen** (als sog. „Onsite Persons“).¹⁰ Es findet ein - wenn auch überwiegend nur temporärer - Personaltransfer vom Institut zum Unternehmen statt. Meist arbeiten die Institutsmarktforscher dann einen bis mehrere Tage pro Woche beim Hersteller; dies kann auf einige Monate beschränkt sein oder auch länger andauern. Vor allem bei Herstellern mit betrieblichen Marktforschern, die sich selbst durch eine hohe *allgemeine* Kompetenz in der Marktforschungsmethodik auszeichnen (Typ III „passive Methodenspezialisten“ und Typ IV „aktive Marketingberater“), werden beispielsweise entsprechend *hochspezialisierte* Institutsmarktforscher gerne zur **Administration** bzw. zum „Management“ der bereits in Abschnitt C.3.3 angesprochenen **Paneldatenbanken** eingesetzt. Diese Institutsmitarbeiter können dann bei einigen „technischen“ Problemen bzw. Fragen im Hinblick auf dieses Instrument im Idealfall schnell, fachkundig und unkompliziert weiterhelfen (z.B. die Nichtverfügbarkeit oder auch die Unterschiedlichkeit bestimmter Kennwerte in einigen „Panelländern“ betreffend). Die Vorteile hieraus sind offenkundig. Andererseits **sparen** Unternehmen mit anderen Marktforschungskonstellationen durch derartige Personaltransfers auch ganz einfach (eigentlich notwendiges) **eigenes Personal** in der betrieblichen Marktforschungsabteilung **ein**. Die Institutsmitarbeiter machen dann schlicht den Job, den sonst ein betrieblicher Kollege erledigen müßte. Es liegt auf der Hand, daß dies in der Regel nicht auf ungeteilte Freude bei den betrieblichen Marktforschern stößt (Furcht vor weiterem Arbeitsplatzabbau). Die Vorteile für den Hersteller sind indes in den günstigeren (Fix-)Kosten und der größeren Flexibilität zu sehen.

Andererseits läßt sich jedoch - bei entsprechend weiter Begriffsauslegung - auch das in Abschnitt D.6.3.1 erwähnte Konzept des „**Relationship Research**“ zwischen Herstellerunternehmen bzw. ihren Marktforschungsabteilungen und Instituten unter den hier besprochenen Punkt „Personaltransfer in Herstellerunternehmen“ subsumieren. Empirische Forschungsergebnisse belegen in dieser Hinsicht, daß sich eine enge partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien auf verschiedene Performance-Größen des Herstellers (z.B. Kundenzufrieden-

⁹ Diese betriebliche Marktforschungsabteilung ist in der Regel ihrerseits wiederum nach einer der in den Abschnitten E.1.1.1 bis E.1.1.3 skizzierten Grundformen der Organisation aufgebaut.

¹⁰ Vgl. bereits Abschnitt C.5.2.4 in der vorliegenden Arbeit.

heit) günstig auswirken kann. „Implications for managers include the possibility of better performance ... if the relationship [with the research firm] is more collaborative in nature.“¹¹

1.2.2 Outsourcing der betrieblichen Marktforschung

Im Zuge sich verschlechternder Konjunktur- und Branchenaussichten und zudem stetig steigenden Wettbewerbsdrucks wurde in den 90er Jahren in der Konsumgüterindustrie verstärkt eine Auslagerung unternehmensbezogener Dienstleistungen praktiziert. Entsprechende „Entscheidungen über die Leistungstiefe werden in der Unternehmenspraxis vielfach auch als Haus-/Kaufteil-Entscheidungen, Bezugsartenentscheidungen oder allgemein als Eigen-/Fremd-Entscheidungen bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet. Besonders für die Auslagerung von Dienstleistungen ... [wie etwa auch der ‘betrieblichen’ Marktforschung] wird .. häufig der Begriff ‘outsourcing’ gebraucht.“¹² Es fällt jedoch auf, daß dieser **Begriff** - nicht zuletzt im Zusammenhang mit betrieblichen Marktforschungsabteilungen - in der öffentlichen Diskussion **keineswegs einheitlich verwendet** wird. Man verwendet ihn bisweilen für jede der hier unter „interorganisationalen Lösungen“ aufgeführten Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe.¹³ Daher soll zunächst geklärt werden, was „Outsourcing“ eigentlich genau bedeutet.

„Der Begriff ‘Outsourcing’ ist ein Kunstwort, das aus der Verkürzung des Ausdrucks ‘Outside resource using’ entstanden ist. ... Auf die Betriebswirtschaft übertragen, handelt es sich beim **Outsourcing** um den Prozeß der Auslagerung von bislang im Unternehmen erbrachten Leistungen an einen externen Dritten. Diesem wird dabei die dauerhafte unternehmerische Verantwortung für eine sachgemäße Leistungserstellung übertragen.“¹⁴ Es wird demnach klar, daß Outsourcing offensichtlich eine **spezielle Form des Fremdbezugs** ist. „Im Gegensatz zum Fremdbezug im konventionellen Sinn, der die Beschaffung von nicht im Unternehmen erstellten Gütern oder Dienstleistungen umfaßt, betrifft Outsourcing nur den Bezug solcher Fremdleistungen, die bisher im Unternehmen erbracht wurden, aber in Zukunft extern bezogen werden sollen.“¹⁵ Obwohl Outsourcing dabei häufig als Auslagerung von Funktionen und Aktivitäten - unabhängig von den sie ausführenden Personen - verstanden wird, ist *hier* damit die **rechtliche Ausgliederung** von Unternehmensteilen bzw. -abteilungen - verbunden mit dem Übergang des bisherigen Mitarbeiterstabs und von entsprechenden Vermögensbestand-

¹¹ Nowak/Boughton/Pereira 1997, S. 487.

¹² Picot 1991, S. 338. Vgl. auch Hinterhuber/Stuhec 1997, S. 1f.

¹³ Vgl. etwa Reinecke/Tomczack 1994, S. 48f. und 1997, S. 13, Miller 1997 und Bock et al. 1998, S. 39ff. Vgl. ähnlich Weidt 1999, S. 231f. Vgl. ferner Anderson/Weitz 1986, S. 3ff. sowie Hirzel 1997, S. 24ff.

¹⁴ Zahn/Barth/Hertweck 1999, S. 5.

teilen - in ein neues, selbständiges Unternehmen gemeint. Vor diesem Hintergrund sind auch die beiden Begriffe „internes Outsourcing“ und „externes Outsourcing“ zu sehen: **Internes Outsourcing** (im folgenden immer gemeint, wenn lediglich „Outsourcing“ genannt) bezeichnet üblicherweise die hier zugrunde gelegte rechtliche Ausgliederung von Abteilungen samt bisherigen Mitarbeitern in ein neues Unternehmen, während externes Outsourcing eine Verlagerung von Funktionen und Prozessen an ein völlig fremdes und auch nicht notwendigerweise neu zu gründendes Unternehmen mit anderen Mitarbeitern umfaßt.¹⁶

Ein (internes) **Outsourcing** der betrieblichen Marktforschungsabteilung tritt **in der Praxis der Konsumgüterindustrie** durchaus auf. Allerdings zählt die betriebliche Marktforschung dann regelmäßig nicht zu den Kernkompetenzen der entsprechenden Unternehmen. Eine intern outgesourcte Marktforschungsabteilung steht aber gedanklich nach wie vor „zwischen“ Produktmarketing und Institutsmarktforschung, nur eben als eigenständiges neues „Marktforschungsunternehmen“. Dieses besitzt am Anfang in der Regel zunächst nur das alte „Heimatunternehmen“ als Kunden, für den es - wie gehabt - originäre „betriebliche“ Marktforschungsleistungen erbringt. Je nach Auslastung steht einer schrittweisen Expansion hin zu anderen Unternehmen als neuen Kunden aber prinzipiell nichts im Wege.¹⁷ Die Vorteile für das intern outsourcende Unternehmen liegen dann hauptsächlich in einer günstigeren Kostenstruktur und einer höheren Flexibilität. „Es ist jedoch wichtig, Outsourcing niemals als [alleinige] 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 .. [outgesourct] werden können, müssen die bisherigen Abläufe transparent sein und die Kernprobleme festgestellt werden.“¹⁸ Ohnehin gilt, daß ein - sich zweifellos aufdrängender - Kostenvergleich lediglich eine situativ-beschränkte Perspektive bietet: „Für einen echten Vergleich im Sinne des Benchmarking sollten die kritischen Erfolgsfaktoren der Servicefunktion .. [Maßstab] sein. Zu denken ist hier z.B. an die Leistungsqualität, die Reaktionsgeschwindigkeit, die Zuverlässigkeit oder aber die Präsenz [der Marktforschungsfachleute] bei Rückfragen.“¹⁹ Ein externes Outsourcing der betrieblichen Marktforschung soll *hier* nicht weiter betrachtet werden, da es praktisch identisch ist mit dem im folgenden zu diskutierenden Marktforschungs-Consulting.

¹⁵ Zahn/Barth/Hertweck 1999, S. 6.

¹⁶ Vgl. Köhler-Frost 1995, S. 13, Koppelman 1996, S. 3 sowie Zahn/Barth/Hertweck 1999, S. 6-9.

¹⁷ Abgesehen natürlich vom üblichen direkten Konkurrenzausschluß. Für Herstellerunternehmen, die in diesem Sinne zu neuen, zusätzlichen Kunden des Marktforschungsunternehmens werden, liegt dann allerdings der Fall des Marktforschungs-Consultings vor (s.u.).

¹⁸ Reinecke/Tomczak 1994, S. 49.

¹⁹ Hirzel 1997, S. 26.

1.2.3 Marktforschungs-Consulting

Kleinere und mittelgroße Herstellerunternehmen, die mit einer sehr kleinen betrieblichen „Marktforschungsabteilung“ (in der Regel lediglich aus ein bis zwei Mitarbeitern bestehend) nur sehr wenig Marktforschung betreiben, damit aber zunehmend unzufriedener sind, gelten als typische Kandidaten für das noch junge sog. „Marktforschungs-Consulting“.²⁰ Im Prinzip handelt es sich dabei um ein teilweises oder meist komplettes **externes Outsourcing der betrieblichen Marktforschungsfunktion an ein selbständiges, auf „betriebliche“ Marktforschungsleistungen spezialisiertes Consultingunternehmen**. Ein solches, aus mehreren Personen bestehendes Consultingunternehmen selbst ist *kein* Marktforschungsinstitut, sondern beauftragt vielmehr Marktforschungsinstitute als Subunternehmen, wenn es um die konkrete, operativ-technische Durchführung von (Primär-)Studien geht. Marktforschungs-Consulting in diesem Sinne tritt bisher erst selten auf; es hat dabei nur noch wenig gemeinsam mit dem klassischen Marketingberater oder Informationsbroker, der in der Regel punktuell und eben alleine als freiberuflicher Spezialist auftritt. „Consulting“ kann hier besser verstanden werden als mehr oder weniger dauerhafte „individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher [- marketingbezogener -] Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat nachsuchenden Klienten.“²¹ Derartige Marktforschungs-Consultingunternehmen können also praktisch die komplette betriebliche Marktforschungsarbeit eines Klienten übernehmen und dabei selbst grundsätzlich so organisiert sein, wie bei den intraorganisationalen Lösungen der betrieblichen Marktforschung gezeigt.²² Aufgrund der Tatsache aber, daß Marktforschungs-Consultingunternehmen in der Regel mehrere Klienten haben, bietet sich zudem eine Überlagerung derartiger Organisationsformen durch die Zusammenstellung **klientenspezifischer Teams** an.²³

Ein **Marktforschungs-Consultingunternehmen** steht letztlich - genau wie die klassische betriebliche Marktforschungsabteilung - **zwischen dem Produktmarketing** (des Klienten) und der **Institutsmarktforschung** (als Subunternehmen). Dies bedeutet, daß die Consultants die Informationsbedarfe im Produktmarketing objektiv eruieren müssen, darauf aufbauend eine geeignete Studie zu konzipieren bzw. zu planen, Kontakte zu Instituten herzustellen, entsprechende Angebote einzuholen und daraus in Abstimmung mit dem Produktmarketing auszuwählen haben etc. Sie durchlaufen also im Idealfall den gesamten Marktforschungsprozeß just

²⁰ Es kann natürlich auch sein, daß derartige Hersteller überhaupt keine betriebliche Marktforschung gehabt haben (vgl. Abschnitt E.1.1.4). Grundsätzlich sind auch sie hier angesprochen.

²¹ Reineke 1993 (Stichwort „Consulting“ auf CD-ROM). Vgl. zum klassischen Marktforschungsberater/Informationsbroker Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 41f.

²² Vgl. die Abschnitte E.1.1.1 bis E.1.1.3.

²³ Vgl. zum Teamgedanken umfassend Bühner 1999, S. 239ff.

so, wie es auch eine eigene betriebliche Marktforschungsabteilung des Herstellers tun sollte. Marktforschungs-Consultingunternehmen sind dabei **einzig den Interessen ihres jeweiligen Klienten verpflichtet**, keinesfalls jedoch den Interessen der kontaktierten Institute.

1.2.4 Kompletter Fremdbezug „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen von Marktforschungsinstituten

Werden die bisher vorgestellten interorganisationalen Lösungen der Marktforschungsaufgabe institutionenökonomisch als Kontinuum zwischen Hierarchie und Markt betrachtet, so gibt es für die Hersteller als marktlichen Extremfall auch die - zumindest *theoretische* - **Möglichkeit** eines kompletten Fremdbezugs originärer „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen von Marktforschungsinstituten. Dann müßte die „betriebliche“ Marktforschungsleistung entweder „aus einer Hand“, d.h. von einem universell für alle marktforscherischen Bedarfe des Produktmarketings einsetzbaren Marktforschungsinstitut erfolgen, oder es müßten sich mehrere Institute je nach Spezialisierung und Kompetenz diese Aufgabe teilen. Beides ist allerdings **in hohem Maße unrealistisch** bzw. **wenig pragmatisch**: Zur ersten Möglichkeit ist zu konstatieren, daß es ganz einfach im wahren Sinne des Wortes das *eine Full-Service* Institut wohl nicht gibt, das „alles“ in der Marktforschung gleich gut beherrscht. Zur zweiten Möglichkeit ist anzumerken, daß hierbei erneut die Notwendigkeit einer übergeordneten Koordination entsteht, wie sie im intraorganisationalen Falle meist von einer objektiven betrieblichen Marktforschungsabteilung oder dem Produktmarketing wahrgenommen wird. Damit würde jedoch ex definitione eine andere Organisationsform als die hier besprochene gewählt.

Neben diesen nachfragerbezogenen Bedenken bei den Herstellern scheint es aber auch bei den Instituten anbieterbezogene Ablehnung im Hinblick auf einen derartigen kompletten Bezug „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen zu geben. Insbesondere scheint die **Profitabilität für die Institute nicht gewährleistet**. So können sich die Institute vor allem die Mitarbeiter, die für eine entsprechende qualitativ hochwertige Dienstleistung benötigt würden, auf Dauer wohl kaum leisten. Da die Hersteller durch einen kompletten Fremdbezug „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen ihrerseits sicher Kosten einsparen wollten, ist nämlich für die Institutsseite auch nicht mit einer allzu hohen Vergütung einer solchen Dienstleistung zu rechnen.²⁴ In der eigenen empirischen Untersuchung wie auch in der Fachdiskussion konnte eine reale Ausprägung dieser interorganisationalen Lösung der Marktforschungsaufgabe *in Reinform* denn auch nicht festgestellt werden.

²⁴ Vgl. ähnlich Vangelder 1999a, S. 15.

2 Theoretische Beurteilung der Organisationsformen im Hinblick auf die Strategieumsetzung

Im verbleibenden Teil E soll untersucht werden, ob bzw. wie gut sich die in Teil D entworfenen **Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung** im Rahmen einer (internen) Kunden-Lieferanten-Beziehung jeweils durch die einzelnen aufgezeigten Organisationsformen **strukturell umsetzen** lassen. Die Grundlagen des Marketingkonzepts werden dabei *formal* natürlich nur dann im Rahmen der Strategie einer *internen* Kunden-Lieferanten-Beziehung umgesetzt werden können, wenn der jeweils betrachteten Organisationsform auch das grundlegende Strukturmodell der Arbeit (Existenz von betrieblicher Marktforschungsabteilung und Produktmarketing intern beim Hersteller, daneben externe Marktforschungsinstitute) zugrunde liegt. Andernfalls können jene Grundlagen im übertragenen Sinne jedoch auch *formal* innerhalb „normaler“, d.h. *externer* Kunden-Lieferanten-Beziehungen umgesetzt werden.²⁵ In **organisationstheoretischer Hinsicht** geht es in letzter Konsequenz um die Fragestellung „Eigenerstellung oder Fremdbezug von ‘betrieblichen’ Marktforschungsleistungen“. „When organizing marketing activities [- e.g. market research -], ... [one is] faced with two fundamental questions: when should marketing tasks be accomplished through internal organization (employees) versus external organization (independent contractors), and how should either internal or external organization be structured in order to reach performance objectives?“²⁶ Dabei ist in Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmens- und Umweltkonstellation jeweils „das bestmögliche Verhältnis zwischen den intern zu beherrschenden und zu verantwortenden Eigenaktivitäten einerseits und den von Externen zu erfüllenden Teilaufgaben andererseits ...“ gesucht.²⁷

Eine damit verbundene allgemeine **Behandlung der Leistungstiefenoptimierung** soll im folgenden - **bezogen auf die Marktforschungsaufgabe** eines Herstellerunternehmens und dabei speziell die prinzipiellen organisatorischen Umsetzungsmöglichkeiten des vorgestellten grundlegenden Marketingkonzepts für die Marktforschung betreffend - **aus dem „weiten“ Blickwinkel der Neuen Institutionenökonomie**²⁸ betrachtet werden. Dieser Forschungsbereich erscheint hierfür vor allem deswegen geeignet, weil sein zentrales Vorhaben in der **Analyse von Institutionen** verschiedenster Art besteht (z.B. Unternehmenshierarchien, Märkte, Verträge u.ä.), in deren Rahmen sich der ökonomische Austausch von Gütern abspielt (z.B. eben auch von [„betrieblichen“] Marktforschungsleistungen). Dabei werden letztlich die **Aus-**

²⁵ Vgl. die entsprechenden Zellen in Tabelle 8 auf S. 266.

²⁶ Ruckert/Walker/Roering 1985, S. 13.

²⁷ Picot 1991, S. 336.

²⁸ Vgl. allgemein Picot 1991, S. 336f., Picot/Dietl/Franck 1998, S. 41ff. sowie Ebers/Gotsch 1999, S. 199.

wirkungen von Institutionen auf menschliches Verhalten erforscht. Die Inhalte und Prämissen der Neuen Institutionenökonomie können zunächst sehr plastisch am **konträren Bild der neoklassischen Theorie** aufgezeigt werden:

- Die neoklassische Theorie „kennt nur eine einzige, idealisierte Institution, nämlich den vollkommenen Markt. Der Markt sorgt für eine kostenlose und effiziente Koordination aller Produktions- und Konsumentenentscheidungen, ohne daß es irgendwelcher weiterer Institutionen bedarf. Zwar ist von Unternehmungen und Haushalten die Rede, aber nicht im Sinne von realen Institutionen, sondern im Sinne von abstrakten, auf Produktions- und Nutzenfunktionen reduzierten Worthülsen. Der Staat und eine Rechtsordnung sind überflüssig, weil es in der Welt der vollkommenen Information und vollkommener Rationalität nichts zu schützen und nichts zu regeln gibt. Es kann keine enttäuschten Erwartungen, keine Überraschungen und keine Konflikte geben.“²⁹

Die **Neue Institutionenökonomie geht nun in allen Punkten exakt vom Gegenteil aus**. Sie untersucht in einer primär explikativen Sicht, warum eine real gegebene institutionelle Infrastruktur einer Wirtschaft sich genau so und nicht anders herausgebildet hat. Ein klassisches Beispiel dafür ist die Fragestellung, warum bestimmte Koordinationsaufgaben über Marktmechanismen, andere dagegen innerhalb von Unternehmenshierarchien vollzogen werden. Trotzdem richtet sich die Neue Institutionenökonomie bei ihrer Analyse von Institutionen prinzipiell an den Konzepten der neoklassischen Mikroökonomie aus und stellt somit eine Verbindung von (volkswirtschaftlicher) Wirtschafts- und (betriebswirtschaftlicher) Organisationstheorie zumindest in Aussicht. „Allerdings liegt bisher noch keine einheitliche ‘Institutionenökonomische Theorie der Organisation’ vor; vielmehr wird die **Programmatik einer institutionenökonomischen Organisationsanalyse** (‘Organizational Economics’) derzeit **durch .. verschiedene** (einander ergänzende) **Ansätze repräsentiert:**“³⁰

- Die **Transaktionskostentheorie**,
- die **Principal-Agent-Theorie**,
- die Property-Rights-Theorie und
- die Informationsökonomie.

Im folgenden werden davon nur die ersten beiden Ansätze zur theoretischen Beurteilung der aufgezeigten Organisationsformen im Hinblick auf die Umsetzung des grundlegenden Marketingkonzepts für die Marktforschung herangezogen.³¹ Dies läßt sich folgendermaßen begründen: Die **(betriebliche) Marktforschungsleistung** kann letztlich - zumindest derart ausge-

²⁹ Kaas 1995b, S. 2. Vgl. auch Frese 1998, S. 194-196.

³⁰ Ebers/Gotsch 1999, S. 199 (kein Fettdruck). Vgl. Kaas 1995b, S. 3f. und Picot/Dietl/Franck 1998, S. 54.

³¹ Die beiden Ansätze werden in den nächsten beiden Abschnitten jeweils kurz erläutert. Für die anderen Ansätze sei auf die angegebene Literatur sowie die dort zitierten Quellen verwiesen.

prägt, wie in den Grundlagen des Marketingkonzepts idealtypisch postuliert und in der Marktforschungskonstellation vom Typ IV empirisch vorgefunden - als sog. **Kontraktgut** angesehen werden. „Kontraktgüter sind kundenspezifische, komplexe und meist hochwertige Sach- und Dienstleistungen. Sie werden in mehr oder weniger enger Kooperation mit dem Kunden hergestellt und auf dessen spezifische Bedürfnisse hin zugeschnitten. Kontraktgüter sind Leistungsversprechen, von denen der Kunde im Vorhinein nicht weiß, ob und wie gut sie eingehalten werden.“³² Unter dem Blickwinkel der Neuen Institutionenökonomie interessiert nun bei der Beurteilung der einzelnen Organisationsformen („**institutionelle Arrangements**“), welche **Kosten** und welcher **Nutzen bzw. welche Vorteile** *einzig bedingt* durch die jeweils betrachtete organisatorische Lösung entstehen.³³ Es stellt sich somit konkret die Frage, welches die wichtigsten Einflussfaktoren der Kosten und des Nutzens eines entsprechenden institutionellen Arrangements beim Kontraktgeschäft zwischen Produktmarketing und (betrieblicher) Marktforschung sind. Zur Beurteilung der Kontraktgüterproduktion - und damit letztlich auch zur Klärung jener Frage - gelten vor allem die **Transaktionskostentheorie** und die **Principal-Agent-Theorie** als geeignet. „Aus diesen Ansätzen lassen sich die Determinanten ableiten, .. die sowohl für Kosten und Nutzen einer [Kontraktgüter-]Kooperationsbeziehung insgesamt als auch für die Verteilung dieser Größen zwischen den Kooperationspartnern ursächlich sind ...“³⁴ Vor diesem Hintergrund werden die vorgestellten Organisationsformen nun im Hinblick auf ihre (relative) Eignung zur Umsetzung des grundlegenden Marketingkonzepts für die Marktforschung einer *knappen* Reflexion jeweils aus Sicht des transaktionskostentheoretischen Ansatzes und der Principal-Agent-Theorie unterzogen. Die Transaktionskostentheorie konzentriert sich dabei auf die Analyse der **Effizienz** (Kostenaspekt) der Organisationsformen, die Principal-Agent-Theorie (zusätzlich) auf die Analyse der **Effektivität** derselben (Nutzenaspekt).³⁵

2.1 Reflexion aus Sicht des transaktionskostentheoretischen Ansatzes

Bei einer Austauschbeziehung zwischen spezialisierten Akteuren (z.B. Mitarbeiter, Unternehmen, Staat) arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme soll nicht der eigentlich stattfindende Güterübergang selbst, sondern die davon logisch zu trennende Übertragung des jeweiligen Verfü-

³² Kaas 1995b, S. 8. Vgl. auch Kaas 1992 und 1995c, S. 23ff. sowie Kleinaltenkamp/Marra 1995, S. 102ff.

³³ „Institutionen‘ regulieren den ‘Austausch‘ von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht ‘Kosten‘; die Kosten beeinflussen die ‘Effizienz‘ der Faktorallokation; diese wiederum entscheidet über die Vorteilhaftigkeit [- Nutzen bzw. Effektivität -] und die Wahl von bestimmten ‘Institutionen‘, welche den ‘Ausgleich‘ regulieren ...“ (Ebers/Gotsch 1999, S. 199).

³⁴ Schade/Schott 1993, S. 493. Vgl. dort die zitierte Literatur sowie Ruekert/Walker/Roering 1985, S. 13.

³⁵ Vgl. ähnlich Schade/Schott 1993, S. 492f.

gungsrechts „**Transaktion**“ genannt werden. Bei einer Transaktion entstehen in der Realität aufgrund meist unvollkommener Märkte für die beteiligten Akteure **Transaktionskosten**, d.h. Kosten aufgrund notwendig werdender Informations- und Kommunikationsaktivitäten der Akteure. Damit sind also *nicht* die Kosten für die auszutauschenden Güter selbst gemeint. Derartige Transaktionskosten fallen zu verschiedenen Zeitpunkten bei einer konkreten Transaktion an und können näher unterschieden werden in Kosten

- der **Anbahnung** (z.B. Such-, Reise- und Beratungskosten),
- der **Vereinbarung** (z.B. Verhandlungskosten und Kosten für Rechtsberatung),
- der **Abwicklung** (z.B. Kosten der Steuerung des Tauschprozesses, Managementkosten der Führung und Koordination),
- der **Kontrolle** (z.B. Kosten der Qualitäts- und Terminüberwachung) und
- der **Anpassung** einer Transaktion (z.B. Zusatzkosten aufgrund nachträglicher, qualitativer, mengenmäßiger, preismäßiger oder terminlicher Änderungen).³⁶

Eine praktische Messung von Transaktionskostenwirkungen konkreter institutioneller Arrangements ist jedoch mit **beachtlichen Meßproblemen** verbunden. Williamson, einer der einflußreichsten Vertreter des Transaktionskostenansatzes, hat „dieses Meßproblem auch nie zu lösen versucht, sondern macht sich die Tatsache zunutze, daß für die organisatorische Gestaltung die Quantifizierung der Transaktionskosten nicht unbedingt erforderlich ist, da nicht die absolute Höhe der Transaktionskosten, sondern nur die **relative Vorteilhaftigkeit** der Gestaltungsalternativen **ausschlaggebend** ist.“³⁷ Um auf eine solch „ordinale“ Weise das Problem der Operationalisierbarkeit der Kosten umgehen zu können, müssen die wesentlichen **Charakteristika der** entsprechenden **Transaktion** und der betrachteten **Organisationsformen** bestimmt werden. So läßt sich eine Transaktion z.B. durch das Ausmaß *transaktionsspezifischer Investitionen* der Akteure, die *strategische Bedeutung*, die mit ihr verbundene *Unsicherheit* sowie die *Häufigkeit* ihrer Abwicklung beschreiben. Organisationsformen dagegen können u.a. durch ihre *Anreizintensität*, ihre *Anpassungsfähigkeit* und die *Kosten ihrer Etablierung und Nutzung* charakterisiert werden.³⁸ Die **Transaktionskostentheorie** beschäftigt sich dann letztlich mit „den Entstehungsgründen von Transaktionskosten, mit den Faktoren, die ihre Höhe bestimmen, mit den Wechselwirkungen zwischen Transaktionskosten und Institutio-

³⁶ Vgl. Picot/Dietl/Franck 1998, S. 66, Eissrich/Frambach 1998, S. 1-10, Kaas 1995b, S. 4 und 1995c, S. 20, Picot 1991, S. 344 sowie Coase 1937, S. 390f. Vgl. zudem Albach 1988, S. 1160f.

³⁷ Theuvsen 1997, S. 973 (im Original kein Fettdruck). Vgl. auch Williamson 1991 und 1993, Albach 1988, S. 1163ff., Chung 1998, S. 95ff. sowie Rindfleisch/Heide 1997, S. 31ff.

³⁸ Vgl. Theuvsen 1997, S. 981-988. Vgl. auch Williamson 1985, S. 52ff. und 1991, S. 277ff., Picot 1991, S. 344-347, Eissrich/Frambach 1998, S. 11-23 sowie Ebers/Gotsch 1999, S. 227-235.

nen .. [und] mit dem Entwurf effizienter institutioneller Arrangements zur Abwicklung von Transaktionen“³⁹

Die **relativen Vorteilhaftigkeitsüberlegungen** der Transaktionskostentheorie sollen im folgenden entsprechend **auf die in Abschnitt E.1 dargestellten Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe angewendet** werden, um auf diesem Wege deren jeweilige Eignung zur Umsetzung des grundlegenden Marketingkonzepts für die Marktforschung besser beurteilen zu können.⁴⁰ Dabei kann jedoch im Rahmen dieser Arbeit nur auf einige wenige Aspekte eingegangen werden. **Keinesfalls** etwa soll an dieser Stelle noch eine **vollständige transaktionskostentheoretische Diskussion** entlang der verschiedenen Kriterien (Charakteristika der Transaktion und der institutionellen Arrangements) für alle Ausprägungsformen und in allen denkbaren Kombinationsmöglichkeiten für die vorgestellten Organisationsformen erfolgen. Die Ausführungen sind ohnehin nicht als absolute Empfehlungen zu verstehen, sondern sollen eher zu einem „**intensiven Nachdenken**“ über die Organisationsformen bzw. deren Eignung zur Umsetzung der vorgestellten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung anregen.

Bei den **intraorganisationalen institutionellen Arrangements** (vgl. Tabelle 8 auf S. 266) fällt bei näherer Betrachtung auf, daß eine **funktionale Marktforschungslösung** gegenüber einer **produktorientierten Variante** Nachteile bei den Kriterien der *Anreizintensität* und der *Anpassungsfähigkeit* aufweist. „Im unternehmensinternen Kontext erfaßt die Anreizintensität, inwieweit organisatorische Gestaltungsmuster die Mitarbeiter zur Ausfüllung ihrer Verhaltensspielräume i.S.d. Unternehmensziele motivieren.“⁴¹ Die Mitarbeiter einer produktorientierten betrieblichen Marktforschung engagieren sich bei ihrer Tätigkeit meist stark für das einzelne Objekt (ähnlich wie Produktmanager für „ihre“ Marken). Neben derartigen intrinsischen Anreizen können sie prinzipiell auch extrinsisch durch für sie transparente produktbezogene Sondervergütungen in Abhängigkeit von den jeweiligen Produktumsätzen motiviert werden. Deshalb entstehen aus hierarchischer Perspektive beispielsweise deutlich geringere Transaktionskosten der Kontrolle etwaigen opportunistischen Verhaltens dieser Mitarbeiter als im Falle einer funktionalen Marktforschung, in der diese Motivationswirkungen so nicht greifen. Auch bei der Anpassungsfähigkeit (z.B. im Hinblick auf sich abzeichnende Trends im Konsumentenverhalten) kann das organisatorische Gestaltungsmuster der „marktorientierten“

³⁹ Kaas 1995b, S. 4.

⁴⁰ Eine Anwendung der Transaktionskostentheorie sowohl auf im obigen Sinne intraorganisationale als auch interorganisationale institutionelle Arrangements ist in der Literatur durchaus üblich (vgl. etwa Ruckert/Walker/Roering 1985, Milgrom/Roberts 1995, S. 478ff., Wildemann 1995, Theuvsen 1997, S. 972, Rindfleisch/Heide 1997, S. 33-39 und Wißkirchen 1999, S. 305-311).

⁴¹ Theuvsen 1997, S. 982.

Dezentralisation (produktorientierte Marktforschung) naturgemäß Transaktionskostenvorteile aufgrund des meist größeren Markt-Know-hows der entsprechenden Mitarbeiter geltend machen. Die Verwirklichung entscheidungsorientierter Marktforschung im Sinne des vorgestellten grundlegenden Marketingkonzepts scheint mit der produktorientierten Organisationsform demnach schneller und vor allem effizienter als mit der funktionalen Variante zu erreichen zu sein (Produktmanager eben nicht als „Laufburschen“, sondern als „Key Accounts“ der betrieblichen Marktforschung).

Es gilt ferner, „daß sich die Vorteile der speziell auf die Abwicklung und Organisation der Transaktionen zugeschnittenen institutionellen Regelungen mit zunehmender *Häufigkeit* der Transaktion c.p. immer kostengünstiger realisieren lassen.“⁴² Dies bedeutet andererseits aber natürlich auch, daß für die Einrichtung einer produktorientierten betrieblichen Marktforschungsabteilung schon relativ viele Transaktionsvorgänge im Zusammenhang mit der Erbringung betrieblicher Marktforschungsleistungen für die einzelnen Produkte/Produktgruppen anfallen müssen, um ein solches Organisationsmuster rentabel einsetzen zu können - eine Bedingung, die wohl generell nicht unproblematisch sein dürfte. Zusätzlich muß auch bei einer produktorientierten Lösung das notwendige Ausmaß *transaktionsspezifischer Investitionen* in funktionales Marktforschungs-Know-how für die einzelnen zu erbringenden betrieblichen Marktforschungstransaktionen beachtet werden. Nicht zuletzt unter Effizienzgesichtspunkten scheint es daher in vielen Fällen lohnenswert, auch die Alternative einer **matrixförmigen Gestaltung** der betrieblichen Marktforschungsabteilung zu erwägen, die bezüglich nahezu aller genannten Aspekte viele Vorteile bietet.

Eine Lösung der **Marktforschungsaufgabe als Aufgabe des Managements** (Produktmarketing) ist jedoch aus einer Transaktionskostenperspektive als eher problematisch einzuschätzen. Zwar können in diesem (anderen) Strukturmodell wegen der Personalunion Marketing/Marktforschung keine *friktionsbedingten Transaktionskosten* zwischen separaten Abteilungen im Produktmarketing und in der betrieblichen Marktforschung entstehen („Anpassungsfunktion“ in den Grundlagen des Marketingkonzepts). Aus dem gleichen Grund sind auch die *Kosten der Etablierung einer solchen Organisationsform* gering, jedoch sieht es bei der *praktischen Nutzung* dieses institutionellen Arrangements schon anders aus: Sicher in nicht unerheblichem Maße treten (zumindest zu Beginn) *wissensbedingte Transaktionskosten* vor allem bei der Suche nach geeigneten externen Marktforschungsdienstleistern auf. Auch die *Verhandlung* mit externen Marktforschungsfachleuten über konkrete Marktforschungsleistungen und später die entsprechende *Kontrolle* über deren Erbringung dürften die Produktmanager manchmal vor arge Informations- und Kommunikationsprobleme stellen und somit die Entstehung weiterer

Transaktionskosten begünstigen. Aus transaktionskostentheoretischer Sicht läßt sich also eine solche intraorganisationale Lösung der Marktforschungsaufgabe lediglich dann als noch tolerabel akzeptieren, wenn wirklich nur *sehr selten* Marktforschungstransaktionen in dem betreffenden Herstellerunternehmen anfallen.

Beim Übergang zu **interorganisationalen** und damit zumindest teilweise auf marktlichen Austauschbeziehungen basierenden **Lösungen** der Marktforschungsaufgabe rücken vor allem die Charakteristika *Spezifität* und *strategische Bedeutung* der Transaktion in den Mittelpunkt der Betrachtung. „Spezifität ist .. nicht nur auf Anlagen oder Werkzeuge beschränkt. Auch Know-how, Personalqualifikationen ... oder Qualitätseigenschaften können spezifisch sein. Mit zunehmender Spezifität der Leistungen erhöhen sich die gegenseitigen Abhängigkeiten und Sicherungsbedürfnisse, da im Extremfall der Besteller der einzige Abnehmer und der Lieferant der einzige Hersteller der spezifischen Leistung ist. Dies verlangt einen stabilen und integrativen Rahmen wie langfristige Verträge, Arbeitsverträge oder interne [Organisationslösungen] .. zur effizienten Bewältigung des Leistungsaustauschs.“⁴³ Weiter heißt es bei Picot, daß „strategisch wichtige Leistungen in der Regel gleichzeitig ausgesprochen unternehmensspezifische Leistungen [sind], da sich Unternehmen mit [Hilfe dieser] .. Leistungen ganz gezielt von anderen Wettbewerbern differenzieren wollen. ... Aus den beim Spezifitätskriterium genannten Gründen erscheinen daher - soweit das notwendige Know-how verfügbar oder aufbaubar ist - mit ansteigender unternehmensstrategischer Bedeutung höher integrierte, interne Koordinationsformen effizienter als 'einfache' marktliche Vertragsformen.“⁴⁴ Da die vorgestellten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung implizit eben von einer strategisch bedeutsamen und - mehr oder weniger - auch von einer spezifischen betrieblichen Marktforschungsleistung für ein Unternehmen ausgehen, weisen die (marktlichen) Organisationsformen des **Outsourcings der betrieblichen Marktforschung** und des **Marktforschungs-Consultings** bei der (sinngemäßen) Umsetzung jenes grundlegenden Konzepts in dieser Hinsicht also genuine Nachteile auf gegenüber Organisationsformen, denen das grundlegende Strukturmodell (mit einer eigenen betrieblichen Marktforschungsabteilung) zugrunde liegt (vgl. Tabelle 8 auf S. 266). Dies gilt tendenziell auch für die *Sicherstellung* der in Abschnitt C.4.1 intensiv diskutierten und in den Grundlagen des Marketingkonzepts für die Marktforschung durch die gleichzeitige Betonung einer Anpassungs- und einer Beeinflussungsfunktion implizit postulierten, umfassenden Marktforschungsqualität. „Je höher die Unsicherheit bezüglich .. Qualität ... , desto weniger gelingt eine umfassende vertragliche Absi-

⁴² Ebers/Gotsch 1999, S. 230 (im Original kein Kursivdruck).

⁴³ Picot 1991, S. 345.

⁴⁴ Picot 1991, S. 346.

cherung; die Transaktionskosten bei Formulierung des Vertrages oder bei nachvertraglichen Anpassungen mit Externen steigen u.U. auf ein prohibitives Niveau.“⁴⁵

Bei einem **Personaltransfer von Marktforschungsinstituten in Herstellerunternehmen** ist dagegen - zumindest, wenn er primär zur externen Pflege von Paneldatenbanken o.ä. vollzogen wird - nicht von einer hohen *Transaktionspezifität* auszugehen; schließlich gibt es in der Regel immer mehr als einen Abnehmer solcher Dienste. Des weiteren ist *diese* interorganisationale Lösungsform der Marktforschungsaufgabe durch die Existenz einer betrieblichen Marktforschungsabteilung in transaktionskostentheoretischer Hinsicht im wesentlichen wie die entsprechende intraorganisationale Variante zu beurteilen. Dies ändert sich freilich, wenn die interne Abteilung zusehends durch einen externen Institutspersonaltransfer reduziert bzw. sukzessive ersetzt wird.

Ein Vorteil interorganisationaler Lösungen der Marktforschungsaufgabe wie **Outsourcing** oder **Consulting** kann darin bestehen, daß in solch marktlichen Austauschbeziehungen zumeist starke *Anreizmechanismen* eine effiziente Abwicklung der Transaktionen unterstützen. „Leistungen und Gegenleistungen sind unmittelbar und eng gekoppelt sowie in einem hohen Maße monetär bewertbar.“⁴⁶ Bei intraorganisationalen Lösungsformen sind „die intern wirkenden Anreize zu effizientem Ressourceneinsatz im Vergleich zu klassischen marktlichen Austauschbeziehungen schwächer ausgeprägt .. Ein wichtiger Grund für diese schwächere Anreizintensität besteht darin, daß Leistungen und Gegenleistungen in organisationsinternen Austauschbeziehungen infolge von Meß- und Zurechnungsproblemen oft nicht unmittelbar und eng gekoppelt sind.“⁴⁷ Allerdings muß dem entgegengehalten werden, daß bei der Outsourcing- und der Consulting-Lösung (theoretisch auch beim **kompletten Fremdbezug vom Marktforschungsinstitut**) aufgrund der zumeist vorhandenen geographischen Distanz zwischen Produktmarketing und externer Marktforschung vermutlich doch höhere allgemeine Transaktionskosten der *Anbahnung*, der *Vereinbarung etc.* anfallen als bei den anderen Organisationsformen. Wie wichtig in dieser Hinsicht der persönliche (und nicht der lediglich telekommunikative) Kontakt zwischen den Beteiligten ist, verdeutlichen nicht zuletzt die in den Grundlagen des Marketingkonzepts für die Marktforschung enthaltenen empirischen Betrachtungen zur Interaktion zwischen Management und Marktforschung.⁴⁸

⁴⁵ Picot 1991, S. 347. Vgl. speziell zur Transaktionskostenberücksichtigung beim Outsourcing Wißkirchen 1999, S. 305-311.

⁴⁶ Ebers/Gotsch 1999, S. 232.

⁴⁷ Ebers/Gotsch 1999, S. 233.

⁴⁸ Vgl. Abschnitt D.6.1.2.1.

2.2 Reflexion aus Sicht der Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie steht in enger Verwandtschaft zur Transaktionskostentheorie. „Während die Transaktionskostentheorie [jedoch] ganz allgemein Leistungsbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren betrachtet, charakterisiert die Principal-Agent-Theorie die von ihr untersuchten Leistungsbeziehungen spezifischer als **Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen**.“⁴⁹ Zur Realisierung seiner Interessen kann ein Principal (Auftraggeber) auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf einen Agenten (Auftragnehmer) übertragen und muß diesen dafür entlohnen. **Insbesondere** die Kooperationsbeziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer beim **Kontraktgeschäft** können als typische Principal-Agent-Beziehungen angesehen werden.⁵⁰ „Die Übertragung von Aufgaben bietet für den Prinzipal den Vorteil, daß er sich die spezialisierte Arbeitskraft und den Informationsvorsprung des Agenten zunutze machen kann. Allerdings wirft die **Aufgabendelegation** für den Prinzipal auch ein Problem auf. Je weniger Informationen der Prinzipal über die Motive, die Handlungsmöglichkeiten und das faktische Leistungsverhalten des Agenten hat, desto größer ist für ihn das Risiko, daß der Agent nicht gemäß des vereinbarten Auftrags handelt, sondern die eigenen Interessen zum Nachteil des Prinzipals verfolgt. Der Prinzipal ist .. mit dem Problem konfrontiert, wie vertraglich sichergestellt werden kann, daß der Agent eine Leistung erbringt, die der Vereinbarung möglichst gut entspricht.“⁵¹ Das eigentliche Ziel der Principal-Agent-Theorie besteht demnach in einer **Ableitung optimaler institutioneller Regelungen** zur Initiierung und Steuerung der benannten Leistungsbeziehungen. Obwohl dabei - ähnlich wie bei der Transaktionskostentheorie - Effizienzgesichtspunkte eine wichtige Rolle spielen, wird in letzter Konsequenz - üblicherweise aus Principal-Sicht - auch auf die Effektivität und den „Nutzen“ einer institutionell-vertraglichen Regelung abgestellt.⁵²

Es geht in der Principal-Agent-Theorie um solche Auftragsbeziehungen, „die durch Umweltunsicherheit und ein **Informationsdefizit des Auftraggebers** (des Prinzipals) **im Vergleich zu seinem Auftragnehmer** (dem Agenten) gekennzeichnet sind. Das Informationsdefizit des Prinzipals kann sich auf die Charakteristika des Agenten (die ‘Leistungsfähigkeit’), dessen Verhalten bei der Auftragsausführung (die ‘Leistungswilligkeit’) und die Umweltbedingungen

⁴⁹ Picot/Dietl/Franck 1998, S. 82 (im Original kein Fettdruck).

⁵⁰ Vgl. Kaas 1992, S. 888ff. Vgl. auch Bauer/Bayon 1995, S. 81.

⁵¹ Ebers/Gotsch 1999, S. 209 (im Original kein Fettdruck).

⁵² Vgl. Arrow 1985, S. 37ff., Pratt/Zeckhauser 1985, S. 1ff. und Bauer/Bayon 1995, S. 80ff.

beziehen ...⁵³ Dabei ist jedoch klar, daß sich speziell der Principal nicht lückenlos gegen all diese Risiken vertraglich absichern kann. „Die Unvollständigkeit von Verträgen ist auf unvollständige Information, Unbestimmtheit zukünftiger Umstände und [vor allem] auf die antizipierten [prohibitiven] Kosten der Perfektionierung eines Vertragsabschlusses zurückzuführen ...⁵⁴ Vielmehr unterstellt die Principal-Agent-Theorie, daß die an einem Vertragsabschluß beteiligten Akteure sich dieser Unvollkommenheiten bewußt sind und daher geeignete **Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme** in die jeweiligen Vertragskonditionen einbauen, um somit insbesondere den Principal gegen opportunistische Praktiken und die Anwendung von List, Betrug und Täuschung seitens des Vertragspartners zu schützen. Freilich entstehen im weiteren Sinne durch den Aufbau und die Nutzung derartiger Systeme sog. „**Agency-Kosten**“, die sich im wesentlichen aus den sog. „Signalisierungskosten“ (eine Art „Benachrichtigungskosten“) des Agenten, den Kontrollkosten (s.o.) des Principals und eines (trotzdem) verbleibenden sog. „Wohlfahrtsverlusts“ (letztlich Opportunitätskosten) zusammensetzen. Der Principal legt schließlich die Aufgaben der beiden Vertragspartner fest, wobei ein hierarchisches (innerbetriebliches) Verhältnis zwischen Principal und Agent vorliegen kann (aber nicht muß).⁵⁵

In der Principal-Agent-Theorie werden im obigen Sinne üblicherweise **drei Grundtypen der Informationsasymmetrie** bzw. **der Verhaltensunsicherheit** unterschieden: (1) Hidden characteristics, (2) Hidden action bzw. Hidden information und (3) Hidden intention.⁵⁶ **Hidden characteristics** beschreiben den Umstand, daß der Principal „unveränderliche (oder zumindest nicht mehr kostenlos veränderbare) Eigenschaften, die sich auf den Agent[en] selbst oder auf die von diesem angebotene Leistung beziehen können, ex ante, d.h. vor dem eigentlichen Vertragsabschluß, nicht kennt. Der Principal erfährt die wahren Eigenschaften erst ex post.“⁵⁷ Hierbei kann das Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner entstehen („*Adverse selection*“). **Hidden action** dagegen bezeichnet eine Konstellation, in der die Handlungen des Agenten für den Principal lediglich nicht beobachtbar sind. Bei **Hidden information** jedoch kann der Principal die Handlungen des Agenten zwar beobachten, aber aufgrund mangelnden

⁵³ Bauer/Bayon 1995, S. 81f. (im Original kein Fettdruck). „The [agency]-problem acquires interest only when there is uncertainty at some point and, in particular, when the information available to the two participants is unequal“ (Arrow 1985, S. 37).

⁵⁴ Ebers/Gotsch 1999, S. 210. Vgl. weiterhin ebenda, S. 210ff.

⁵⁵ Vgl. im Detail Picot/Dietl/Franck 1998, S. 82-84 und Kaas 1990, S. 541 und 1992, S. 889. Speziell zum Kontrollaspekt führen Schade/Schott aus: „Beobachtung und Kontrolle sind nicht kostenlos. .. Lenins Satz »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« .. muß auf dieser Basis in die Formulierung »Kontrolle ist teuer, Vertrauen daher meistens besser« umgewandelt werden“ (Schade/Schott 1993, S. 494).

⁵⁶ Vgl. im folgenden Arrow 1985, S. 38-45, Spremann 1990, S. 562ff., Kaas 1990, S. 541ff., 1992, S. 892ff., 1995c, S. 25-27, Picot/Dietl/Franck 1998, S. 85-91 sowie Ebers/Gotsch 1999, S. 213f.

⁵⁷ Picot/Dietl/Franck 1998, S. 85.

Zugangs zu Kontextinformationen oder auch fehlenden eigenen Fachwissens nicht selbst beurteilen. „Sowohl im Falle von Hidden action als auch im Falle von Hidden information kennt der Principal zwar das Handlungsergebnis, weiß aber nicht, inwieweit dieses auf Anstrengungen des Agent[en] und inwieweit auf exogene Faktoren zurückzuführen ist.“⁵⁸ Die dabei entstehende Gefahr, daß der Agent den Informationsnachteil des Principals opportunistisch ausnutzt, wird „*Moral hazard*“ genannt. Bei **Hidden intention** schließlich kann der Principal im Gegensatz zu den vorherigen Typen von Informationsasymmetrien opportunistisches Verhalten des Agenten zwar erkennen, sieht sich jedoch außerstande, dies zu ändern. Allerdings offenbaren sich die (wahren) Absichten des Agenten dem Principal erst ex post. Eine solche Situation ist insbesondere dann problematisch, wenn der Principal hohe irreversible Investitionen in eine Principal-Agent-Beziehung getätigt hat und daher in ein (zumindest temporäres) Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Agenten gerät. Wenn der Agent den sich ihm somit bietenden Verhaltensspielraum opportunistisch und zum Nachteil des Principals ausnutzt, spricht man von „*Hold up*“.

Diese **agency-theoretischen Überlegungen** sollen im folgenden auf die vorgestellten **Organisationsformen** speziell im Hinblick auf deren Eignung zur Umsetzung des grundlegenden Marketingkonzepts für die **Marktforschung** übertragen werden. An dieser Stelle kann allerdings keine vollständige theoretische Analyse erfolgen, sondern es werden - ähnlich wie im letzten Abschnitt - lediglich einige wichtige Aspekte reflektiert. So ist zunächst festzuhalten, daß sich die „**betriebliche**“ **Marktforschungsleistung** mit ihren vielfältigen Tätigkeiten entlang des Marktforschungsprozesses (ad hoc) vom geschilderten einfachen Agency-Modell als wesentlich umfangreichere **Multitask-Agency-Problem**atik abhebt.⁵⁹ Auch sind die einzelnen **Beziehungen im Marktforschungsdreieck** etwas komplizierter und müssen entsprechend als **Multilevel-Agency-Problem**atik charakterisiert werden.⁶⁰ Dabei können zunächst zwei verschiedene Principal-Agent-Beziehungen hintereinander geschaltet sein: Zum einen das Produktmarketing als Principal und die betriebliche Marktforschungsabteilung respektive externe Dritte als Agent (hier im Vordergrund stehender *Beziehungstyp I*) sowie zum anderen die betriebliche Marktforschungsabteilung respektive externe Dritte als Principal und die Institutsmarktforschung als Agent (hier weniger interessierender *Beziehungstyp II*). Daneben gibt es noch die Möglichkeit einer direkten Beziehung zwischen Produktmarketing (Principal) und Institutsmarktforschung (Agent), falls keine betriebliche Marktforschungsabteilung existiert und auch keine externen Dritten deren Aufgaben wahrnehmen (*Beziehungstyp III*).

⁵⁸ Picot/Dietl/Franck 1998, S. 86.

⁵⁹ Vgl. dazu Holmstrom/Milgrom 1991, S. 24ff. und Schüssler 2000, S. 51-53.

⁶⁰ Vgl. Mishra/Heide/Cort 1998, S. 278 und Schüssler 2000, S. 53-55.

Im Falle einer **intraorganisationalen Lösung** der Marktforschungsaufgabe (vgl. Tabelle 8 auf S. 266) liegt beim Beziehungstyp I ex definitione ein innerbetriebliches Verhältnis zwischen dem Produktmarketing (Principal) und der betrieblichen Marktforschung (Agent) vor. Eine solche Integration der Principal-Agent-Beziehung in die Unternehmenshierarchie ermöglicht in agency-theoretischer Hinsicht dem Principal einen *maximalen Schutz vor Hold up Situationen*. Denn es ist kaum anzunehmen, daß eine betriebliche Marktforschung - sei sie auch noch so schlecht auf ihre internen Kunden aus dem Produktmarketing ausgerichtet - einen ihr „zufallenden Spielraum der Vertragsauslegung ohne Rücksicht auf Verluste des Partners [Produktmarketing] für sich ausnützt.“⁶¹ Die entsprechenden betrieblichen Marktforscher würden dann wohl nicht mehr lange dem betreffenden Unternehmen angehören. Auf jeden Fall würden sie einen irreversiblen Reputationsverlust erleiden. Das Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner (*Adverse selection*) berührt bei den intraorganisationalen Lösungsformen allenfalls das Recruiting eines Herstellerunternehmens für seine Marktforschungsabteilung. Entsprechenden *Signallingaktivitäten* der Bewerber (z.B. Bewerbungsunterlagen mit Referenzen, Diplom, Promotion u.ä.) stehen hier im Idealfall geeignete *Screeningverfahren* der betreffenden Fach- und - stellvertretend für das Produktmarketing als Principal - Personalabteilungen der Hersteller gegenüber (z.B. Auswahlgespräche, Einstellungstests etc.).⁶² Dabei entstehen den beteiligten Akteuren freilich *Signalling-*⁶³ bzw. *Screeningkosten* (eine Art „Sichtungskosten“).

Die Gefahr eines *Moral hazard* kann bei einer **funktionalen betrieblichen Marktforschung** als etwas höher angesehen werden als bei einer **produktorientierten betrieblichen Marktforschung**. In einer funktional aufgebauten Abteilung beschäftigt sich ein auf „Marktforschungsrichtungen“ spezialisierter betrieblicher Marktforscher in seinen Bemühungen nicht einzig und allein mit dem Produkt eines Produktmanagers; es ist für ihn vielmehr lediglich *ein* Untersuchungsobjekt neben vielen anderen auch. Es ist daher für einen Produktmanager als Principal nur mit sehr großen Schwierigkeiten beobachtbar (*Hidden action*),⁶⁴ wie intensiv sich (irgend-)ein betrieblicher Marktforscher als Agent im Hinblick auf das mit dem *konkreten* Produkt verbundene Marktforschungsproblem beschäftigt. Außerdem sind bei dieser organisatorischen Lösung in der Summe meist noch andere betriebliche Marktforscher als Agenten mit Marktforschungstätigkeiten für das betreffende Produkt beschäftigt. Bei einer produktorientierten betrieblichen Marktforschung ist eine solche Beobachtung bzw. Überprüfung

⁶¹ Kaas 1995c, S. 27. Vgl. Picot/Dietl/Franck 1998, S. 90.

⁶² Vgl. Picot/Dietl/Franck 1998, S. 87.

⁶³ Weiter oben als „Signalisierungskosten“ bezeichnet.

⁶⁴ Bezüglich der Informationsasymmetrie der *Hidden information* (nicht vorhandene Beurteilungsfähigkeit des Principals) können hier keine grundsätzlichen Unterschiede ausgemacht werden.

fung seitens des Principals (Produktmanager) zwar auch nicht völlig problemlos, jedoch wird ihm hierbei zumindest die Kontaktaufnahme mit der betrieblichen Marktforschung erleichtert; es sind ihm dann mehr oder weniger exklusiv für sein Produkt bzw. seine Produktgruppe eigens zuständige betriebliche Marktforscher (Agenten) bekannt. Im Hinblick auf die Umsetzung der Grundlagen des Marketingkonzepts für die Marktforschung kann dies - vor allem, wenn man an die dort postulierte Entscheidungsorientierung, geeignete Kommunikation und Nutzung von Marktforschung denkt - sehr hilfreich sein. Die Gefahr eines solchen *Moral hazard* dürfte bei einer **matrixförmigen Gestaltung** der betrieblichen Marktforschung im Vergleich zu den beiden vorherigen Organisationsformen in etwa von mittlerer Ausprägung sein. **Marktforschung** intraorganisational als **Aufgabe des Managements** (Principal) weist jedoch gegenüber Instituten (Agent; Beziehungstyp III) eine sehr hohe Gefahr im Hinblick auf *Adverse selection*, *Moral hazard* und auch *Hold up* auf.

Bei den **interorganisationalen Lösungen** der Marktforschungsaufgabe (vgl. Tabelle 8 auf S. 266) ist beim **Personaltransfer von Marktforschungsinstituten in Herstellerunternehmen** vor allem die Principal-Agent-Beziehung zwischen der betrieblichen Marktforschung (Principal) und der teilweise ins Unternehmen integrierten Institutsmarktforschung (Agent) von Interesse (Beziehungstyp II). Die Gefahr von *Adverse selection* ist für die betriebliche Marktforschungsabteilung hier relativ gering, da diese in der Regel aufgrund ihrer Erfahrung meist einen guten Überblick über die entsprechenden institutionellen Anbieter und deren Fähigkeiten besitzt. Ebenso kann sie nach Vertragsabschluß die Leistungen des entsprechenden Agenten sehr gut vor Ort beobachten und wohl auch beurteilen; die Gefahr eines *Moral hazard* ist demnach niedrig. Wenn das betreffende Institut zudem dauerhaft an einer solchen Principal-Agent-Beziehung interessiert ist, gilt auch die Gefahr eines *Hold up* als unbedeutend. Eine Einbeziehung von Datenbankspezialisten der Institute auf diesem Wege kann dann etwa der Umsetzung des Konzepts der Wissensintegration beim Hersteller (dort speziell der Strukturierung der Wissensinhalte) dienen.

Etwas komplizierter wird es beim **Outsourcing der betrieblichen Marktforschungsabteilung**. In einer Principal-Agent-Beziehung zwischen Produktmarketing (Principal) und outgesourcter Marktforschungsabteilung (Agent; Beziehungstyp I) ist zwar naturgemäß die Gefahr von *Adverse selection* nicht gegeben (man kennt seine „alten Kollegen“ schließlich). Auch dürfte sich - zumindest vorerst - keine Situation eines *Hold up* einstellen (das neue Marktforschungsunternehmen ist meist noch abhängig vom einzigen Kunden). Jedoch besteht in der Folge mangels fachkundiger Kontrolle auf Principalseite durchaus die Möglichkeit eines *Moral hazard*. In diesem Zusammenhang ist außerdem generell darauf hinzuweisen, daß mit einer solchen interorganisationalen Lösung (etwaige) im Unternehmen vorhandene betriebliche

Marktforschungskernkompetenzen nach draußen verlagert und somit dem unmittelbaren und vor allem exklusiven Zugriff des Herstellers entzogen werden.⁶⁵ Ob dies bei Unternehmen mit einer etablierten oder aber angestrebten Marktforschungskonstellation vom Typ IV opportun ist, muß mehr als bezweifelt werden; bei anderen Unternehmen kann dies abweichend zu beurteilen sein. Letzteres gilt auch für die interorganisationale Lösung der Marktforschungsaufgabe auf dem Wege des **Marktforschungs-Consultings**. Hier ist in der Beziehung zwischen Produktmarketing (Principal) und dem prinzipiell neutralen Consultingunternehmen (Agent; Beziehungstyp I) allerdings nicht nur die Gefahr eines *Moral hazard* gegeben, sondern zusätzlich stellt sich für den Principal auch in verstärktem Maße die Problematik einer möglichen Auswahl unerwünschter Vertragspartner (*Adverse selection*). Entsprechende seriöse *Signallingaktivitäten* des Agenten (z.B. Verweis auf eigene Reputation bzw. Referenzen, Interessensbekundung an langfristig-vertrauensbasierter Zusammenarbeit, Bereitschaft zu erfolgsabhängiger Entlohnung etc.) können hier ebenso weiterhelfen wie geeignete *Screeningmaßnahmen* des Principals (z.B. Einholen von Informationen über die möglichen Vertragspartner, probeweise befristete Zusammenarbeit etc.).⁶⁶ Freilich existiert bei dieser interorganisationalen Lösung in der betrachteten Principal-Agent-Beziehung auch eine nicht unerhebliche Gefahr eines *Hold up*. Sie kann zwar durch Einsatz der genannten *Signalling-* und *Screeningaktivitäten* reduziert, jedoch niemals ganz gebannt werden. Eine (theoretisch) mögliche Beziehung zwischen Produktmarketing (Principal) und Institut (Agent; Beziehungstyp III) auf dem interorganisationalen Wege eines **kompletten Fremdbezugs „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen von Marktforschungsinstituten** ist schließlich aus agency-theoretischen Erwägungen heraus zu verwerfen. Hier wäre jeweils in sehr hohem Maße die Gefahr von *Adverse selection*, *Moral hazard* und *Hold up* gegeben; dies nicht zuletzt deshalb, weil Institute in der Regel auf den Verkauf eigener Instrumente fixiert sind und somit hier einfach nicht hinreichend objektiv sein können (keine „echte“ Beratung).

An dieser Stelle soll damit die institutionenökonomische Beurteilung der aufgezeigten Organisationsformen genügen. Ein **absolutes Fazit** derart, *für* oder *gegen* welche organisatorische Lösung man sich aus transaktionskosten- und/oder principal-agent-theoretischer Perspektive heraus ausspricht, **kann nicht erfolgen**; dies war hier allerdings auch gar nicht das Ziel. **Vielmehr** sollte exemplarisch an einzelnen Punkten die **relative Eignung der einzelnen Organisationsformen zur Umsetzung des grundlegenden Marketingkonzepts für die Marktforschung** auf dem Wege einer Reflexion institutionenökonomischer Erkenntnisse **näher analysiert** werden.

⁶⁵ Vgl. Hinterhuber/Stuhec 1997, S. 2ff. und Hirzel 1997, S. 24ff.

⁶⁶ Vgl. Kaas 1992, S. 892-897.

3 Zusammenfassung

Teil E sollte die **Marktforschungsaufgabe** von Herstellerunternehmen bzw. die zu ihrer Lösung in der Konsumgüterindustrie üblicherweise eingesetzten Organisationsformen **in organisationstheoretischer Hinsicht beurteilen**. Dabei sollte letztlich überprüft werden, inwieweit die einzelnen Organisationsformen relative Vorzüge oder auch Schwachstellen im Hinblick auf die Umsetzung der in Teil D abgeleiteten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung aufweisen.

Hierzu wurden zunächst wesentliche **Organisationsformen zur Lösung der Marktforschungsaufgabe** vorgestellt. Je nachdem, ob dabei originäre „betriebliche“ Marktforschungsleistungen alleine von internen Mitarbeitern oder aber auch bzw. gänzlich von externen Marktforschungsfachleuten übernommen werden, wurde von **intraorganisationalen** oder von **interorganisationalen Lösungsformen** der Marktforschungsaufgabe gesprochen. Zur ersten Gruppe zählen eine funktionale, eine produktorientierte und eine matrixförmige betriebliche Marktforschung sowie Marktforschung als (zusätzliche) Aufgabe des Managements. In die zweite Gruppe fallen ein Personaltransfer von Marktforschungsinstituten in Herstellerunternehmen, ein (internes) Outsourcing der betrieblichen Marktforschung, ein Marktforschungs-Consulting sowie (theoretisch) ein kompletter Fremdbezug „betrieblicher“ Marktforschungsleistungen von Marktforschungsinstituten.

Es folgte eine **theoretische Beurteilung der Organisationsformen** im Hinblick auf deren prinzipielle **Eignung zur Umsetzung der Grundlagen des Marketingkonzepts für die Marktforschung**. Dabei wurde auf die institutionenökonomischen Ansätze der **Transaktionskostentheorie** und der **Principal-Agent-Theorie** zurückgegriffen. Die Transaktionskostentheorie wurde dabei primär zu einer **Effizienz-**, die Principal-Agent-Theorie zusätzlich auch zu einer **Effektivitätsbetrachtung** der Organisationsformen genutzt. Obwohl dabei keine vollständige theoretische Analyse der aufgezeigten Organisationsformen durchgeführt und keine absoluten Empfehlungen ausgesprochen werden konnten, ergaben sich dennoch auf dem Wege der Reflexion einige interessante Einsichten in diverse relative Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen.

Teil F: Fazit - Marktforschung als markt- und management-orientierte Beratungsdienstleistung

Marktforschung kann und sollte eine wichtige **Rolle** im unternehmerischen Entscheidungsprozeß einnehmen. Speziell in der Konsumgüterindustrie kommt ihr gegenüber dem produktorientierten Marketing die Aufgabe zu, nützliche und zweckbezogene Informationen bzw. Einsichten über Bedürfnisse, Wünsche und Einstellungen der Konsumenten zu liefern sowie daraus geeignete Interpretationen und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Es ist „of vital importance for .. [market] researchers that they understand how this basic information can be transformed into tangible actions and steps upon which ... [managers] can decide.“¹

De facto jedoch findet sich die **Marktforschungsprofession** gegenwärtig in vielen Ländern mit einer etwas **paradox anmutenden Grundsatzproblematik** konfrontiert. „[At] this very moment [apparently] there are not really a whole lot of things wrong in the world of .. [market] research. One can even speak of considerable growth and most companies [- research institutes -] are profitable. However, research is considered mainly [just] as a means of gathering data. ... This restricted or meagre image will have to change, but the identity of the .. [market] research industry must change first, as an image is the mirror of identity.“² Diese Notwendigkeit eines entsprechenden **Selbstverständnis-** bzw. **Imagewechsels** ist gleichzeitig eine der zentralen Thesen der vorliegenden Arbeit, wonach Marktforschung lediglich im Sinne von Datensammlung und allenfalls noch -verwaltung für das Produktmarketing in der Praxis der Konsumgüterindustrie definitiv nicht ausreicht.

Die Forschung hat sich jedoch mit dieser Problematik an der **Schnittstelle zwischen Marketing und Marktforschung** bisher erst selten und wenn überhaupt, dann nur im Rahmen von Partialbetrachtungen beschäftigt. Daher erschien es für die vorliegende Arbeit, die erste Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung im Sinne obigen Verständnisswandels entwickeln sollte, geboten, eine eigene umfassende, **empirisch-explorative Untersuchung** über die Rolle und Bedeutung der Marktforschung in der Konsumgüterindustrie durchzuführen. Im Rahmen dieser Untersuchung konnten vier **typische Marktforschungskonstellationen** eruiert werden, die viele der zwischen den einzelnen Unternehmen in praxi existierenden Unterschiede bei der Interpretation der Marktforschungsaufgabe verdeutlichen. Dabei werden letztlich betriebliche Marktforschungsabteilungen nach ihrer Einbindung in die Marketingprozesse eines Unternehmens sowie nach ihrer methodischen Kompetenz typologisiert.

¹ ESOMAR 1999, S. 4.

² ESOMAR 1999, S. 5.

Entsprechend äußern sich die erwähnten Unterschiede vor allem im jeweiligen **Angebot der betrieblichen Marktforschung an weiterführenden (beratenden) Marktforschungsservices** gegenüber dem Produktmarketing (z.B. Umsetzungsempfehlungen nach einer Studie). Diese Typologie besitzt insgesamt einen sehr hohen Stellenwert für die vorliegende Arbeit, da letztlich aus ihr das Postulat einer geeigneten proaktiven **Strategie(neu-)ausrichtung der gesamten Marktforschung** hervorgeht.

Ein **Modell der mehrstufigen Kundenorientierung der Marktforschung** greift diesen Gedanken auf, indem es die originäre Marketingphilosophie in differenzierter Form auf die Marktforschung selbst anwendet. Danach müssen zum einen ein Beitrag der Marktforschung zur externen Kundenorientierung eines Unternehmens (*Marktorientierung*) sowie zum anderen eine interne Kundenorientierung der Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing (*Managementorientierung*) unterschieden werden. Beide Formen der Kundenorientierung der Marktforschung sind eng miteinander verzahnt. Folgt man den Überlegungen dieses Modells und begreift man zusätzlich die erwähnten Marktforschungsservices als eine spezielle Art der Beratung, so wird in theoretisch-normativer Hinsicht deutlich, warum **Marktforschung als eine markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung** angesehen werden muß.

Unterstellt man zudem die Gültigkeit des grundlegenden Strukturmodells der Arbeit (Existenz bzw. Zusammenarbeit von Produktmarketing, betrieblicher Marktforschungsabteilung und Marktforschungsinstituten), wird die **interne Kundenorientierung** der Marktforschung aus der zentralen Perspektive der betrieblichen Marktforschung idealtypisch im Rahmen einer **servicebasierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Produktmarketing und betrieblicher Marktforschung** umzusetzen sein. Die Überlegungen zur internen Kundenorientierung der Marktforschung machen gleichzeitig die postulierten »**Grundlagen einer Marketingkonzeption für die Marktforschung**« aus. Diese sind als eine Art normative Zielvorstellung für das Anbietersystem Marktforschung zu verstehen, sich gegenüber seinen (un-)mittelbaren Kunden im Produktmarketing gemäß bestimmter Grundsätze und Richtlinien zu verhalten. Dabei werden im Hinblick auf die entsprechenden Manager eine Anpassungsfunktion („*Marktforschungs-Pull*“) sowie eine Beeinflussungsfunktion der Marktforschung („*Marktforschungs-Push*“) unterschieden. Ebenso ist hier eine mittelbare Kundenorientierung der Marktforschungsinstitute (via betriebliche Marktforschung gegenüber dem Produktmarketing) einzubeziehen, welche die interne Kundenorientierung der betrieblichen Marktforschung am Produktmarketing nicht unerheblich beeinflussen kann. Insgesamt eröffnen diese konzeptionellen Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung somit der Marktforschungsprofession in praxi prinzipiell die Möglichkeit einer sinnvollen Positionierung als zentraler und wichtiger Bestandteil innerhalb realer Marketingsysteme: „Marktforschung ist Mar-

keting. Wer das nicht versteht, kann entweder keine gute Forschung machen oder sie nicht sinnvoll nutzen.“³

Für die Zukunft besteht **weiterer Forschungsbedarf** sicher in einer umfassenden organisationstheoretischen Beurteilung von intra- und vor allem von interorganisationalen Lösungsformen der Marktforschungsaufgabe. Auch sollte eine empirisch-repräsentative Überprüfung der vorgestellten Marktforschungskonstellationen in der Konsumgüterindustrie erfolgen. Natürlich müssen zudem die vorgestellten Grundlagen eines Marketingkonzepts für die Marktforschung noch weiter konkretisiert werden, wobei insbesondere auch verstärkt an die Rolle der Institutsmarktforschung zu denken ist. Letztlich jedoch - und das ist der wichtigste Aspekt - muß sich solch ein grundlegendes Konzept, das hier doch eher theoretisch abgeleitet worden ist, an seiner Eignung für die Praxis messen lassen:

*„Grau, theurer Freund, ist alle Theorie,
Und grün des Lebens goldner Baum.“⁴*

³ Pauli im Interview bei Schöneberg 1994c, S. 25 (im Original teilweise Fettdruck).

⁴ Mephistopheles zu einem Schüler in Goethes Faust („Der Tragödie erster Teil“, Verse 2038 und 2039).

Anhang (Übersicht)

	ab Seite
Anhang A1 : Gesprächsverzeichnis.....	297
Anhang A2 : Gesprächsleitfaden PM-MM.....	301
Anhang A3 : Gesprächsleitfaden bMafo	307

Gesprächsverzeichnis

UNR	UNTERNEHMEN	GNR	DATUM	ORT	GNR	GESPRÄCHSP.	POSITION	BMAFONR	MNR
1	Dortmunder Actien Bräu	1	24.3.1998	Dortmund	1	Hr. Jaing	PM		1
		2			2	Hr. Weidner	PM		2
2	Ford-Werke AG	2	24.3.1998	Köln	3	Hr. Booms	bMafo		1
3	Sony Deutschland GmbH	3	24.3.1998	Köln	4	Hr. Nebgen	bMafo		2
4	Henkel Waschmittel GmbH	4	25.3.1998	Düsseldorf	5	Hr. Feldbrügge	PM		3
		5	25.3.1998	Düsseldorf	6	Hr. Gigengack	bMafo		3
		6	25.3.1998	Düsseldorf	7	Hr. Wolfertz	MM		4
5	Beiersdorf AG	7	17.4.1998	Hamburg	8	Hr. Grieb	bMafo		4
		8	17.4.1998	Hamburg	9	Hr. Ingelfinger	MM		5
6	Polygram Deutschland	9	17.4.1998	Hamburg	10	Hr. Gross	MM		6
		10	17.4.1998	Hamburg	11	Hr. Nickl	bMafo		5
7	Holsten-Brauerei AG	11	27.4.1998	Hamburg	12	Hr. Hueck	bMafo		6
		12	27.4.1998	Hamburg	13	Hr. Storm	MM		7
8	Lever/Elida Fabergé	13	28.4.1998	Hamburg	14	Fr. Riegler	PM		8
		14	28.4.1998	Hamburg	15	Hr. Frankenstein	MM		9
9	Elida Fabergé/Lever	15	28.4.1998	Hamburg	16	Hr. Makowka	bMafo		7
					17	Hr. Leise	bMafo		8
					18	Fr. Deubner	bMafo		9
10	Kraft Jacobs Suchard	16	28.4.1998	Bremen	19	Hr. Rosenthal	bMafo		10
		17	28.4.1998	Bremen	20	Fr. Diebitsch	MM		10
11	Gruner + Jahr & Co.	18	29.4.1998	Hamburg	21	Hr. Dr. Hallemann	bMafo		11
		19	29.4.1998	Hamburg	22	Hr. Dr. Brüne	MM		11
12	Ravensburger Spieleverlag	20	5.5.1998	Ravensburg	23	Fr. Meyer	bMafo		12
		21	5.5.1998	Ravensburg	24	Hr. Tiesler	MM		12
13	CPC Deutschland	22	6.5.1998	Heilbronn	25	Hr. Chilian	bMafo		13
		23	6.5.1998	Heilbronn	26	Hr. Brunner	MM		13
14	Langnese-Iglo	24	11.5.1998	<telefonisch>	27	Hr. Lamp	bMafo		14
15	Dr. Oetker Nahrungsmittel	25	12.5.1998	Bielefeld	28	Hr. Lennartz	MM		14
		26	12.5.1998	Bielefeld	29	Hr. Fritzsich	bMafo		15
16	Petcare Europe/Eiffem	27	15.5.1998	<telefonisch>	30	Fr. Dr. Grundmann	bMafo		16

Gesprächsverzeichnis

UNR	UNTERNEHMEN	GNR	DATUM	ORT	GNR	GESPRÄCHSP.	POSITION	BMAFONR	MNR
17	Audi AG	28	19.5.1998	Ingolstadt	31	Hr. Wetzel	bMafo	17	
18	Eckes Granini	29	3.6.1998	Nieder-Olm	32	Hr. Pohl	bMafo	18	15
		30	3.6.1998	Nieder-Olm	33	Fr. Schröder	PM		
19	Werner & Mertz GmbH (Lindeck und Partner)	31	3.6.1998	Mainz	34	Fr. Ott	bMafo	19	
	Werner & Mertz GmbH	32	3.6.1998	Mainz	35	Fr. Hay-Hüter	PM	16	
20	Adam Opel AG	33	3.6.1998	Rüsselsheim	36	Hr. Schrahe	PM	17	
		34	3.6.1998	Rüsselsheim	37	Hr. Wagner	bMafo	20	
21	Braun AG	35	4.6.1998	Kronberg	38	Hr. Landmann	bMafo	21	
		36	4.6.1998	Kronberg	39	Hr. de Haan	MM	18	
22	Nestlé Erzeugnisse GmbH	37	4.6.1998	Frankfurt/M.	40	Hr. Bretz	bMafo	22	
		38	4.6.1998	Frankfurt/M.	41	Fr. Kilb	PM	19	
23	Procter & Gamble	39	5.6.1998	Schwalbach	42	Fr. Tkotz	bMafo	23	
24	Schöller Marken	40	15.6.1998	Nürnberg	43	Fr. Riksman	bMafo	24	
		41	15.6.1998	Nürnberg	44	Fr. Kohlhoff	MM	20	
25	Bosch Siemens Hausgeräte	42	16.6.1998	München	45	Hr. König	bMafo	25	
26	BMW AG	43	16.6.1998	München	46	Hr. Wagner	bMafo	26	
27	Friedrich Grohe AG	44	23.6.1998	Hemer	47	Hr. Fitting	MM	21	
		45	23.6.1998	Hemer	48	Hr. Dr. Häufele	bMafo	27	
28	GfK Panel Services	diverse		Nürnberg/Bamberg	49	Hr. Twardawa	instMafo		
					50	Hr. Dr. Adlwarth	instMafo		
31	GfK AG	diverse		Nürnberg	54	Hr. Dr. Wildner	instMafo		
29	PS Konzept & Analyse	diverse		Nürnberg/Bamberg	51	Hr. Dr. Haimerl	instMafo		
					52	Hr. Stein	instMafo		
30	Psyma	diverse		Rückersdorf	53	Hr. Dr. Haupt	instMafo		
32	Market Research Consulting	27.1.1997		Sulzbach	55	Hr. Veitengruber	Consult		

Gesprächsverzeichnis

UNR	UNTERNEHMEN	GNR	DATUM	ORT	GPNR	GESPRÄCHSP.	POSITION	BMAFONR	MNR
	<u>Legende</u>								
	bMafo					betriebliche Marktforschung			
	BMAFONR					laufende Nummer der Gesprächspartner aus der betrieblichen Marktforschung			
	Consult					Marktforschungs-Consulting			
	GNR					Gesprächsnummer (z. T. mit mehr als einem Gesprächspartner)			
	GPNR					Gesprächspartnernummer			
	instMafo					institutionelle Marktforschung			
	KGI					Konsumgüterindustrie			
	KONTAKT					Kürzel der Kontaktperson zum Gesprächspartner			
	MM					Marketing-Management (meist: Produktgruppenmanagement)			
	MNR					laufende Nummer der Gesprächspartner aus dem Marketing			
	PM					Produktmanagement			
	UNR					Unternehmensnummer			

0. Untersuchungseinordnung

- Name (Karte) und Position des Gesprächspartners (GP)

Unternehmen	:
Name GP	:
Position	:
Datum	:

- Forschungsprojekt Lehrstuhl

Überblick

1. Allgemeines zum Marketing
2. Informationsanforderungen und Nachfrage
3. Übernahme von Mafoaufgaben durch bMafo, PM/MM oder Institute
4. Kommunikation im „Mafodreieck“
5. Zukunft der Mafo

1. Allgemeines zum Marketing

1a → Wie ist Ihre Marketingabteilung organisiert? ... PM?

1b → Welchen Stellenwert besitzt das Marketing in Ihrem Unternehmen?

1c → Wenn ich Sie als Verantwortlichen im (Produkt-)Marketing und Nutzer von Marktforschung befrage: Für welche Entscheidungen benötigen Sie Mafoinfos?

Sind dies eher strategische oder operative Entscheidungen, eher unt.- bzw. spartenbezogene oder produktbezogene Entscheidungen?

1d → Wenn Sie versuchen, unter diesen Entscheidungen eine Gewichtung vorzunehmen, wie hoch ist dann - gemessen am Zeitaufwand - der Anteil laufender, regelmäßig wiederkehrender oder aber einmaliger Entscheidungen?

1e → Von wem bekommen Sie hierfür die benötigten Informationen? ... bMafo?

1f → Generell gefragt: Würden Sie sagen, daß Sie mit den Ihnen von bMafo zur Verfügung gestellten Informationen sehr zufrieden (1), zufrieden (2), nicht ganz zufrieden (3) oder gar unzufrieden (4) sind? ... Warum?

2. Informationsanforderungen und Nachfrage

- **Veränderungen in der Mafo**

2a → Lassen Sie die letzten 3-5 Jahre einmal Revue passieren: Was hat sich in Ihrem Unternehmen mit Bezug auf die Mafo (betrieblich oder generell) verändert (z.B. andere Schwerpunkte)? ... Warum?

2b → Haben sich die Anforderungen an die Marktinfos von Ihrer Seite her verändert?

2c → Hat sich alles in allem der Stellenwert von Marktforschung in Ihrem Unternehmen verstärkt (+) oder reduziert (-) oder ist er eher unverändert (0)?

- **Infobedarfe und Anforderungen**

3a → Für welche Marketingentscheidungen bzw. Marketingprobleme wird die bMafo herangezogen? ...

→ Nun speziell zu produktbezogener Mafo: Was wird im einzelnen untersucht, wenn es um ... geht?

- * **3b - Produktinnovationen**

- Spielt bMafo eine Rolle bei der Ideenfindung bzw. -beurteilung?
- Kann bMafo bei Potentialschätzungen zum Zuge kommen?
- Wie sieht es bei ersten Konzepten und Produkten (Prototypen) aus?
- Leistet bMafo einen Beitrag, Verbraucherreaktionen auf einzelne/alle Bestandteile des Marketing-Mixes aufzudecken (Kommunik., Preis)?

I → Welche Aufgabe kommt dabei jeweils bMafo zu?

II → Welche Anforderungen bzw. Erwartungen werden von Ihnen an diese Infos gestellt (Schnelligkeit, Genauigkeit, Ausführlichkeit)?

II → Erfüllt das Informationsangebot Ihrer Meinung nach diese Anforderungen?

- * **3c - Relaunches und Line Extensions**

- Analysiert bMafo evtl. Austauschbeziehungen?
- Oder Ausstrahlungseffekte (Verbundbeziehungen im Programm)?

I → Welche Aufgabe kommt dabei... usw.

- * **3d - eingeführte Produkte**

- Kommen Marktanteile und Distributionsgrade aus bMafo?
- Ist bMafo für ex-post Kommunikationstests (Awareness, Image) zuständig?
- Liefert bMafo Beiträge zur Wettbewerbsanalyse (rel. Positionierung)?

I → Welche Aufgabe kommt dabei... usw.

* **3e - Produkteliminierungen**

- Gibt es nochmals zusätzlichen Mafobedarf bei eliminierungsverdächtigen Kandidaten? Welchen?

I → Welche Aufgabe kommt dabei... usw.

3. Übernahme von Mafoaufgaben durch bMafo, PM/MM oder Institute

- **Aufteilung der Mafoaufgabe**

4a → Welchen Teil der Mafoaufgabe übernimmt bMafo, welchen evtl. PM bzw. MM selbst?

4b → Wie ist das bei kleineren Panelsonderauswertungen (z.B. Suche nach Kaufmustern in Daten)?

4c → Wie bei ad hoc Studien (z.B. Befragungen, Explorationen, Tests, Gruppendiskussionen etc.)?

- **Ablauf eines Mafoprojekts**

5a → Denken Sie einmal an eine spezifische ad hoc Studie. Von wem geht die Initiative zu einer solchen Studie aus? ... Wann von PM/MM, wann von bMafo?

5b → Wie läuft ein Marktforschungsprojekt üblicherweise ab (Fragestellungen, Briefing, Zielsetzung, Hypothesenformulierung, Methodenauswahl und Konzeption der Studie, Institutsauswahl und Durchführung, Auswertung, Interpretation etc.)? ...

Gibt es hierbei feste Vorgaben/Richtlinien? ... Welche Rolle spielt bMafo?

5c → Wie wird PM/MM eingebunden?

5d → Welchen Einfluß hat bMafo auf die Umsetzung der Ergebnisse/Schlußfolgerungen im Marketing? ...

Finden Sie in dieser Hinsicht die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen gut?

- **Rolle von Marktforschungsinstituten**

6a → Wie stark sind die beauftragten Mafoinstitute in Ihre Marketingplanung eingebunden („eingeweiht“)? ... Was muß Institut wissen, was darf/sollte es nicht wissen?

6b → Präsentiert Institut vor PM bzw. MM? ... Welche Rolle besitzt bMafo dabei?

6c → Gibt es im Rahmen der üblichen Produktmarketingaktivitäten direkte Kontakte vom PM zum Mafoinstitut? Wie steht dem ggf. bMafo gegenüber?

6d → Können Sie sich eine enge „Marktforschungspartnerschaft“ mit Mafoinstituten vorstellen, d.h. bis hin zu temporärem Personaltransfer in das Unternehmen? (Stichwort: Fremdvergabe bMafo-Funktion; umgangssprachlich „Outsourcing“) ... Warum bzw. warum nicht?

4. Kommunikation im „Mafodreieck“

- **Zusammenarbeit und Verständnis**

7a → Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen (Produkt-)Managern und Marktforschern in Ihrem Unternehmen? Kommt man zurecht?

Oder gibt es vielleicht Probleme, z.B. in Terminologie und Wissensständen?

7b → Unterscheiden sich Mitarbeiter der beiden Gruppen in ihrer Denkweise? ... (Zeithorizont, Karrierestreben, Kritikfähigkeit, singuläres „Produktdenken“ vs. ganzheitliches „Unternehmensdenken“, ...).

7c → Sollte PM/MM Grundkenntnisse in der Methodik der Mafo besitzen?

Halten Sie es für vorteilhaft, wenn ein PM zuvor in bMafo gearbeitet hat?

Wie fänden Sie ein Personalrotationssystem zwischen PM und bMafo?

5. Zukunft der Mafo

8a → Was glauben Sie: Wird die Bedeutung von Marktforschungsinformationen in Ihrem Unternehmen in Zukunft generell eher noch steigen (+), abnehmen (-) oder gleichbleiben (0)?

8b → Sie kennen ja sicher auch die Situation in anderen Unternehmen. Wie steht es Ihrer Meinung nach in Zukunft ganz generell um die Bedeutung der bMafo in der Konsumgüterindustrie?

0. Untersuchungseinordnung

- Name (Karte) und Position des Gesprächspartners (GP)

Unternehmen	:
Name GP	:
Position	:
Datum	:

- Forschungsprojekt Lehrstuhl

Überblick

1. Allgemeines zur bMafo
2. Informationsanforderungen und Angebote
3. Übernahme von Mafoaufgaben durch bMafo, PM/MM oder Institute
4. Kommunikation im „Mafodreieck“
5. Zukunft der Mafo

1. Allgemeines zur bMafo

1a → Wie groß ist Ihre bMafo (Mitarbeiterzahl)?

1b → Wem ist sie organisatorisch zu- bzw. untergeordnet?

1c → Wem arbeiten Sie zu? Wer sind Ihre wichtigsten internen „Kunden“? ...

1d → Wenn Sie einmal von 100% Gesamttätigkeit/Zeitaufwand ausgehen, wieviel % ca. entfallen dann auf ... welche Aufgabenfelder?

Welches sind die wichtigsten Aufgabenfelder?

1e → Generell gefragt: Würden Sie sagen, daß bei diesen Aufgaben Ihre internen Kunden mit der bMafo sehr zufrieden (1), zufrieden (2), nicht ganz zufrieden (3) oder gar unzufrieden (4) sind? ...

Warum?

2. Informationsanforderungen und Angebote

- **Veränderungen in der Mafo**

2a → Lassen Sie die letzten 3-5 Jahre einmal Revue passieren: Was hat sich in Ihrem Unternehmen mit Bezug auf die Mafo (betrieblich oder generell) verändert (z.B. andere Schwerpunkte)? ... Warum?

2b → Haben sich die Anforderungen an die Marktinfos von der Nutzerseite her verändert? ... Inwiefern?

2c → Hat sich alles in allem der Stellenwert von Marktforschung in Ihrem Unternehmen verstärkt (+) oder reduziert (-) oder ist er eher unverändert (0)?

- **Infobedarfe und Anforderungen**

3a → Für welche Marketingentscheidungen bzw. Marketingprobleme wird die bMafo herangezogen? ...

→ Nun speziell zu produktbezogener Mafo: Was wird im einzelnen untersucht, wenn es um ... geht?

- * **3b - Produktinnovationen**

- Spielt bMafo eine Rolle bei der Ideenfindung bzw. -beurteilung?
- Kann bMafo bei Potentialschätzungen zum Zuge kommen?
- Wie sieht es bei ersten Konzepten und Produkten (Prototypen) aus?
- Leistet bMafo einen Beitrag, Verbraucherreaktionen auf einzelne/alle Bestandteile des Marketing-Mixes aufzudecken (d.h. Kommunik., Preis)?

I → Welche Aufgabe kommt dabei jeweils bMafo zu?

II → Welche Anforderungen bzw. Erwartungen werden von Nutzerseite an diese Infos gestellt (Schnelligkeit, Genauigkeit, Ausführlichkeit)?

II → Erfüllt Ihr Informationsangebot Ihrer Meinung nach diese Anforderungen?

- * **3c - Relaunches und Line Extensions**

- Analysiert bMafo evtl. Austauschbeziehungen?
- Oder Ausstrahlungseffekte (Verbundbeziehungen im Programm)?

I → Welche Aufgabe kommt dabei... usw.

- * **3d - eingeführte Produkte**

- Kommen Marktanteile und Distributionsgrade aus bMafo?
- Ist bMafo für ex-post Kommunikationstests (Awareness, Image) zuständig?
- Liefert bMafo Beiträge zur Wettbewerbsanalyse (rel. Positionierung)?

I → Welche Aufgabe kommt dabei... usw.

* **3e - Produkteliminierungen**

- Gibt es nochmals zusätzlichen Mafobedarf bei eliminierungsverdächtigen Kandidaten? Welchen?

I → Welche Aufgabe kommt dabei... usw.

3. Übernahme von Mafoaufgaben durch bMafo, PM/MM oder Institute

- **Aufteilung der Mafoaufgabe**

4a → Welchen Teil der Mafoaufgabe übernimmt bMafo, welchen evtl. PM bzw. MM selbst?

4b → Wie ist das bei kleineren Panelsonderauswertungen (z.B. Suche nach Kaufmustern in Daten)?

4c → Wie bei ad hoc Studien (z.B. Befragungen, Explorationen, Tests, Gruppendiskussionen etc.)?

- **Ablauf eines Mafoprojekts**

5a → Denken Sie einmal an eine spezifische ad hoc Studie. Von wem geht die Initiative zu einer solchen Studie aus? ... Wann bzw. überhaupt von bMafo, wann von PM/MM?

5b → Wie läuft ein Marktforschungsprojekt üblicherweise ab (Fragestellungen, Briefing, Zielsetzung, Hypothesenformulierung, Methodenauswahl und Konzeption der Studie, Institutsauswahl und Durchführung, Auswertung, Interpretation etc.)? ...

Gibt es hierbei feste Vorgaben/Richtlinien? ... Welche Rolle spielt bMafo?

5c → Wie wird PM/MM eingebunden?

5d → Welchen Einfluß hat bMafo auf die Umsetzung der Ergebnisse/Schlußfolgerungen im Marketing? ...

Finden Sie in dieser Hinsicht die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen gut?

- **Rolle von Marktforschungsinstituten**

6a → Wie stark sind die beauftragten Mafoinstitute in Ihre Marketingplanung eingebunden („eingeweiht“)? ... Was muß Institut wissen, was darf/sollte es nicht wissen?

6b → Präsentiert Institut vor PM bzw. MM? ... Welche Rolle besitzt bMafo dabei?

6c → Gibt es im Rahmen der üblichen Produktmarketingaktivitäten direkte Kontakte vom PM zum Mafoinstitut? Wie steht dem ggf. bMafo gegenüber?

6d → Können Sie sich eine enge „Marktforschungspartnerschaft“ mit Mafoinstituten vorstellen, d.h. bis hin zu temporärem Personaltransfer in das Unternehmen? (Stichwort: Fremdvergabe bMafo-Funktion; umgangssprachlich „Outsourcing“) ... Warum bzw. warum nicht?

4. Kommunikation im „Mafodreieck“

- **Zusammenarbeit und Verständnis**

7a → Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen (Produkt-)Managern und Marktforschern in Ihrem Unternehmen? Kommt man zurecht?

Oder gibt es vielleicht Probleme, z.B. in Terminologie und Wissensständen?

7b → Unterscheiden sich Mitarbeiter der beiden Gruppen in ihrer Denkweise? ... (Zeithorizont, Karrierestreben, Kritikfähigkeit, singuläres „Produktdenken“ vs. ganzheitliches „Unternehmensdenken“, ...).

7c → Sollte PM/MM Grundkenntnisse in der Methodik der Mafo besitzen?

Halten Sie es für vorteilhaft, wenn ein PM zuvor in bMafo gearbeitet hat?

Umgekehrt?

Wie fänden Sie ein Personalrotationssystem zwischen PM und bMafo?

5. Zukunft der Mafo

8a → Was glauben Sie: Wird die Bedeutung von Marktforschungsinformationen in Ihrem Unternehmen in Zukunft generell eher noch steigen (+), abnehmen (-) oder gleichbleiben (0)?

8b → Sie kennen ja sicher auch andere Marktforscher und die Situation in anderen Unternehmen. Wie steht es Ihrer Meinung nach in Zukunft ganz generell um die Bedeutung der bMafo in der Konsumgüterindustrie?

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A. (1989): Strategisches Markt-Management - Wettbewerbsvorteile erkennen, Märkte erschließen, Strategien entwickeln, (aus dem Amerikanischen übersetzt von Ursula Ritter), Wiesbaden.
- Achenbaum, A.A. (1993): Marktforschung in der Zukunft - Konzepte entwerfen, analysieren, kommunizieren und Risiken tragen, in: Planung und Analyse, 5/93, S. 5-11.
- ADM (Hrsg.) (1999): Zahlen über den Markt für Marktforschung, Ausgabe 1/1999, (temporäres Internetdokument, URL: www.adm-ev.de/zahlen.html).
- Agor, W.H. (1994): Intuitives Management - Die richtige Entscheidung zur richtigen Zeit, 2. Auflage, (aus dem Amerikanischen übersetzt von W. Rössing und G. Huhn), Bremen.
- Ahsen, A. von (1996): Marketing und Total Quality Management - Schnittstellen und Konflikte, in: Ahsen, A. von/Czenskowsky, T. (Hrsg.): Marketing und Marktforschung - Entwicklungen, Erwartungen und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext, (Festschrift zum 66. Geburtstag von Manfred Hüttner), Hamburg, S. 175-190.
- Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB, 58. Jahrgang, 1988, Heft 11, S. 1143-1170.
- Alban, L. (1991): Beziehungsmarketing - Pleonasmus oder neues Gedankengut?, in: Stauss, B. (Hrsg.): Erfolg durch Service-Qualität, (Tagungsbericht 7.-8. Oktober 1991, Bad Homburg), München, S. 85-110.
- Albers, S./Eggert, K. (1988): Kundennähe - Strategie oder Schlagwort?, Marketing ZfP, Heft 1, Februar 1988, S. 5-16.
- Albers, W. (Hrsg.) (1997): Understanding Strategic Interaction - Essays in Honor of Reinhard Selten, Berlin u.a.
- Albert, H. (1989): Die Möglichkeit der Erkenntnis, in: Salamun, K. (Hrsg.): Karl R. Popper und die Philosophie des Kritischen Rationalismus, Amsterdam, Atlanta, S. 3-18.
- Albert, H. (1991): Erkenntnis und soziale Ordnung - Zur Sozialphilosophie des kritischen Rationalismus, in: Leser, N./Seifert, J./Piltzner, K. (Hrsg.): Die Gedankenwelt Sir Karl Poppers - Kritischer Rationalismus im Dialog, Heidelberg, S. 204-224.

- Ali, H./Birley, S. (1998): The Role of Trust in the Marketing Activities of Entrepreneurs Establishing New Ventures, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, 1998, S. 749-763.
- Allehoff, W. (1999): Was macht Marketingforschung erfolgreich?, in: *Planung und Analyse*, 5/99, S. 22-27.
- Altmann, H. (1987): Der Einfluß von Entscheidungsprozeß und Entscheidungsmodell auf Informationsbedarf und -beschaffung im Rahmen von Investitionsüberlegungen - mit einem praxisorientierten Ansatz zur Berücksichtigung von Interdependenzen, (zugleich: Dissertation Technische Universität Berlin), Berlin.
- Altobelli, F. (1995): Wertkette, Schnittstellen-Management und Total Quality Management, in: Berndt, R. (Hrsg.): *Total Quality Management als Erfolgsstrategie*, Berlin u.a., S. 135-155.
- Anderson, E./Weitz, B.A. (1986): Make-or-Buy Decisions - Vertical Integration and Marketing Productivity, in: *Sloan Management Review*, Vol. 27, Spring 1986, S. 3-18.
- Andreasen, A.R. (1977): A Taxonomy of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction Measures, in: Hunt, H.K. (Hrsg.): *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, (Marketing Science Institute Report No. 77-103), Cambridge/Mass., S. 10-35.
- Andreasen, A.R. (1984): Kostenbewußte Marktforschung - Können sich nur große Konzerne Marktforschung leisten?, in: *Harvard Manager*, Heft 3, 1984, S. 39-43.
- Arrow, K.J. (1985): The Economics of Agency, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): *Principals and Agents - the Structure of Business*, Boston, S. 37-51.
- Attems, R./Heimel, F. (1991): *Typologie des Managers - Wie Manager Wirklichkeit wahrnehmen und Entscheidungen treffen*, Wien.
- Backhaus, K. (1992): *Investitionsgütermarketing*, 3., überarbeitete Auflage, München.
- Backhaus, K. (1997): *Industriegütermarketing*, 5., erweiterte und überarbeitete Auflage, München.
- Bagozzi, R.P. (1975): Marketing as Exchange, in: *Journal of Marketing*, Vol. 39, October 1975, S. 32-39.

- Bahlmann, A.R. (1982): Informationsbedarfsanalyse für das Beschaffungsmanagement, (Reihe: Betriebswirtschaftliche Schriften zur Unternehmensführung - Betriebliche Logistik, Band 41), Gelsenkirchen.
- Balakrishnan, S. (1996): Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets, in: Industrial Marketing Management, Vol. 25, 1996, S. 257-269.
- Barabba, V.P./Zaltman, G. (1992): Höre auf die Stimme des Marktes - Wettbewerbsvorsprung durch kreativere Nutzung von Marktinformationen, (aus dem Amerikanischen übersetzt von Ingrid Neff), Wien.
- Bauer, H.H./Bayon, T. (1995): Zur Relevanz prinzipal-agenten-theoretischer Aussagen für das Kontraktgütermarketing, in: ZfbF, Sonderheft 35, (hrsg. von Klaus-Peter Kaas), S. 79-99.
- Bauer, H.H./Fischer, M./McInturff, Y. (1999): Der Bildkommunikationseffekt - Eine Metaanalyse, in: ZfbF, Vol. 51, 1999, Heft 9, S. 805-831.
- Becker, W./Daniel, K. (1999): Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band Nr. 122/1999), Bamberg.
- Belz, C. (1995): Beziehungsmanagement - Eine exotische Nebensache des Marketing?, in: Absatzwirtschaft, 3/95, S. 72-78.
- Belz, C. et al. (1994): Management von Geschäftsbeziehungen, (Thexis - Fachbuch für Marketing), St. Gallen.
- Bendapudi, N./Berry, L.L. (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, in: Journal of Retailing, Vol. 79, No. 1, 1997, S. 15-37.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1996): Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Berg, C.C. (1975): Zur Ermittlung des Informationsbedarfs von Managemententscheidungen - Die Computersimulation als Forschungsmethode, in: Grochla, E./Szyperski, N. (Hrsg.): Organisationsstrukturen und Strukturen der Informationssysteme, (Bifoa Arbeitsbericht 74/5), Köln, S. 177-187.
- Berndt, R. (1995): Marketing 3 - Marketing-Management, 2., verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin u.a.

- Bernoulli, D. (1738): *Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis, (Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae)*, o.O.
- Berry, L.L. (1984): *The Employee as Customer*, in: Lovelock, C.H. (Hrsg.): *Services Marketing*, Englewood Cliffs/N.J., S. 271-278.
- Berthel, J. (1992): *Informationsbedarf*, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 872-886.
- Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (Hrsg.) (1993): *Gabler Wirtschaftslexikon*, 13. vollständig überarbeitete Auflage, (elektronische Version auf CD-ROM), Wiesbaden.
- Beyer, J.M./Trice, H.M. (1982): *The Utilization Process - A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 1982, S. 591-622.
- Biermann, T. (1997): *Interne Kunden-Lieferantenbeziehungen gestalten - Kundenorientierung will gelernt sein*, in: *Gablers Magazin*, Heft 6-7, 1997, S. 57-59.
- Birke, W.D. (1998): *Neues GfK Analysetool - Attraktiv und leistungsfähig*, in: *GfK Scan-Line*, Juni 1998, S. 5.
- Bittl, A. (1998): *Image und Vertrauen als zukünftige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz*, in: *Versicherungswirtschaft*, 10/98, S. 662-667.
- Bitz, M. (1987): *Entscheidungstheorie*, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon*, (Band 2, E-J), München, S. 499-501.
- Bliemel, F./Fassott, G. (1995): *Produktmanagement*, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 2120-2135.
- Bock, H.J. (1995): *Marketingfachmann, Informationsmanager, Methodenexperte - Redaktionsumfrage zu den zukünftigen Anforderungen an Forscher in Unternehmen und Institutionen*, in: *Planung und Analyse*, 2/95, S. 56-63.
- Bock, H.J. et al. (1998): *Die Problematik des Outsourcings in der Marktforschung*, in: *Planung und Analyse*, 6/98, S. 39-41.
- Bode, J. (1997): *Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre*, in: *ZfbF*, Vol. 49, 1997, Heft 5, S. 449-468.

- Brockhaus, R. (1992): Informationsmanagement als ganzheitliche informationsorientierte Gestaltung von Unternehmen, (Reihe: Göttinger Wirtschaftsinformatik, Band 5), (zugleich: Dissertation Universität Göttingen), Göttingen.
- Bronner, R. (1993): Entscheidungsverhalten, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, S. 713-745.
- Bronner, R. (1998): Komplexitätswahrnehmung und Entscheidungsverhalten, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse - Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 169-182.
- Bronner, R./Wiemann, V. (1997): Entscheidungsverhalten von Führungskräften - Raus aus dem Elfenbeinturm!, in: Absatzwirtschaft, 9/97, S. 84-86.
- Bronner, R./Witte, E./Wossidlo, P.R. (1972): Betriebswirtschaftliche Experimente zum Informations-Verhalten in Entscheidungs-Prozessen, in: Witte, E. (Hrsg.): Das Informations-Verhalten in Entscheidungs-Prozessen, Tübingen, S. 165-203.
- Brookes, R./Little, V. (1998): The Metamorphosis of Marketing - How will the Market Research Industry adapt?, in: Marketing and Research Today, Vol. 27, February 1998, S. 53-59.
- Brown, J.S./Duguid, P. (1999): Dem Unternehmen das Wissen seiner Menschen erschließen, in: Harvard Business Manager, 21. Jahrgang, 3/99, S. 76-88.
- Bruhn, M. (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt/M., Bern.
- Bruhn, M. (1985): Marketing und Konsumentenzufriedenheit, in: WISU, 6/85, S. 300-307.
- Bruhn, M. (1995a): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 13-61.
- Bruhn, M. (1995b): Interne Marktforschung - Informationsquelle Mitarbeiter, Marketing & Kommunikation, 12/95, S. 4-7.
- Bruhn, M. (1995c): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 19-46.

- Bruhn, M. (1995d): Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen - Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 611-649.
- Bruhn, M. (Hrsg.) (1999): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Grund, M.A. (1999): Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 495-523.
- Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.) (1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch - Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing, Stuttgart.
- Buell, V.P. (1975): The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies, in: Journal of Marketing, Vol. 39, July 1975, S. 3-11.
- Bühner, R. (1996): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 8., bearbeitete und ergänzte Auflage, München, Wien.
- Bühner, R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9., bearbeitete und ergänzte Auflage, München, Wien.
- Bühner, R./Horn, P. (1995): Mitarbeiterführung im Total Quality Management, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 651-678.
- Bullinger, H.J./Wörner, K./Prieto, J. (1998): Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H.D. (Hrsg.): Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin u.a., S. 21-39.
- Bürgel, H.D./Säubert, H. (1998): Die Generierung von Steuerungsgrößen für die Erfolgsmessung von Wissensmanagement, in: IO Management, Nr. 10, S. 52-57.
- Buswell, D. (1994): Ist Marktforschung Zeitverschwendung? - Zur Funktion der Marktforschung im Finanzdienstleistungsbereich, in: Planung und Analyse, 5/94, S. 42-49.
- Caplan, N. (1979): The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization, in: American Behavioral Scientist, Vol. 23, March 1980, S. 459-470.

- Caplan, N./Morrison, A./Stambaugh, R.J. (1975): *The Use of Social Science Knowledge in Public Policy Decisions at the National Level*, Ann Arbor.
- Carter, C.C. (1994): *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, New York u.a.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge/Mass.
- Cherns, A. (1979): *Using the Social Sciences*, Boston.
- Christ, G.P. (1979): *Ermittlung der Kosten und des Nutzens betrieblicher Informationen - Ein Versuch zur kosten- und mengenmäßigen Bewertung von Informationen*, Solingen.
- Christianus, D. (1997): *Interne Kundenzufriedenheit messen und managen*, in: *Planung und Analyse*, 4/97, S. 36-41.
- Chung, W.H. (1998): *Spezifität und Unternehmungsk Kooperation - Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte*, (Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 145), Berlin.
- Churchill, G.A.jr./Surprenant, C. (1982): *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, November 1982, S. 491-504.
- Coase, R.H. (1937): *The Nature of the Firm*, in: *Economica*, Vol. 4, 1937, S. 386-405.
- Collier, R.A. (1995): *Profitable Product Management - Powerful Techniques for Improving Products and Maximizing Profits*, Oxford u.a.
- Collins, B./Payne, A. (1995): *Internal Marketing - A new Perspective for HRM*, in: Payne, A. (Hrsg.): *Advances in Relationship Marketing*, London, S. 112-130.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs/N.J.
- Daft, R.L./Weick, K.E. (1984): *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, No. 2, S. 284-295.
- Day, R.L. (1977): *Toward a Process Model of Consumer Satisfaction*, in: Hunt, H.K. (Hrsg.): *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, (Marketing Science Institute Report No. 77-103), Cambridge/Mass, S. 153-183.

- Day, R.L. (1983): The Next Step - Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research, in: Day, R.L./Hunt, H.K. (Hrsg.): International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, (Paper from the 7th Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior; University of Tennessee), Knoxville/Tennessee, S. 113-117.
- Debomy, D. (1998): Research and Consultancy - Moving from Frustration to Action, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 6, February 1998, No. 2, S. 6f.
- Deshpandé, R. (1979): Toward a Theoretical Model of the Utilization of Marketing Research Information for Consumer Product Strategy Decisions, (PhD thesis University of Pittsburgh), Pittsburgh.
- Deshpandé, R. (1982): The Organizational Context of Market Research Use, in: Journal of Marketing, Vol. 46, Fall 1982, S. 91-101.
- Deshpandé, R./Farley, J.U. (1996): Understanding Market Orientation - A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales, (Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 96-125, December 1996).
- Deshpandé, R./Farley, J.U./Webster, F.E.jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms - A Quadrad Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 23-37.
- Deshpandé, R./Jeffries, S. (1981): Attributes Affecting the Use of Market Research in Decision Making - An Empirical Investigation, in: Bernhardt, K. et al. (Hrsg.): Proceedings of the AMA Educators' Conference, Chicago, S. 1-4.
- Deshpandé, R./Webster, F.E.jr. (1989): Organizational Culture and Marketing - Defining the Research Agenda, in: Journal of Marketing, Vol. 53, January 1989, S. 3-15.
- Deshpandé, R./Zaltman, G. (1982): Factors Affecting the Use of Market Research Information - A Path Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. XIX, February 1982, S. 14-31.
- Deshpandé, R./Zaltman, G. (1983): Patterns of Research Use in Private and Public Sectors, in: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Vol. 4, June 1983, No. 4, S. 561-575.

- Deshpandé, R./Zaltman, G. (1984): A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXI, February 1984, S. 32-38.
- Deshpandé, R./Zaltman, G. (1985): The Use of Market Research in Industrial Organizations, in: Spekman, R./Wilson, D. (Hrsg.): *Strategic Business Marketing*, Chicago, S. 58-66.
- Deshpandé, R./Zaltman, G. (1987): A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, February 1987, S. 114-118.
- Dewsnap, B./Jobber, D. (1997): Investigating Intergroup Relationships in Marketing, (Paper prepared for the EMAC Doctoral Colloquium 1997, Warwick/UK).
- Diamantopoulos, A./Schlegelmilch, B. (1997): *Taking the Fear out of Data Analysis*, London u.a.
- Dichtl, E./Schneider, W. (1994): Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagement, in: Belz, C. (Hrsg.): *Lean Management und Lean Marketing*, St. Gallen, S. 6-12.
- Diller, H. (1975): Produkt-Management und Marketing-Informationssysteme - Tätigkeitsbild und Informationsbedarf des Produkt-Managers als Determinanten der Ausgestaltung von Marketing-Informationssystemen, (Schriftentum zum Marketing, Band 2), Berlin.
- Diller, H. (1995a): Beziehungsmanagement, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 286-300.
- Diller, H. (1995b): Beziehungs-Marketing,, in: *WiSt*, 24. Jahrgang, September 1995, Heft 9, S. 442-447.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZfP*, Heft 2, II. Quartal 1996, S. 81-94.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZfP*, Heft 3, August 1988, S. 211-220.
- Diller, H./Kusterer, M. (1990): Beziehungsmanagement, in: Schub von Bossiatzky, G. (Hrsg.): *Wissen und Entscheiden*, (BVM-Schriftenreihe, Band 17/18), Offenbach, S. 445-475.

- Doney, P.M./Cannon, J.P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, April 1997, S. 35-51.
- Dörner, D. et al. (Hrsg.) (1983): *Lohhausen - Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*, Bern u.a.
- Drosten, M. (2000): Classic Research Economy - Zwischen E-Commerce und Internationalisierung, in: *Absatzwirtschaft*, 7/00, (Interview mit Klaus Wübbenhorst), S. 8-14.
- Drotos, P.V. (1992): Online-Datenbanken - Bedeutung, Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung für die Marktforschung, in: *Planung und Analyse*, 6/92, S. 38-44.
- Duncan, T./Moriarty, S.E. (1998): A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, April 1998, S. 1-13.
- Dunn, W.N. (1980): The Two-Communities Metaphor and Models of Knowledge Use - An Exploratory Case Survey, in: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, Vol. 1, June 1980, No. 4, S. 515-536.
- Dürr, K. (1999): Aufforderung zu Dialog und Selbstbewußtsein, in: *Planung und Analyse*, 4/99, (Interview mit Rudolf Sommer), S. 15-17.
- Dwyer, R.F./Schurr, P.A./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, April 1987, S. 11-27.
- Ebers, M./Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart u.a., S. 193-242.
- Eissrich, D./Frambach, H. (1998): Zum Verständnis des Transaktionskostenbegriffs in der ökonomischen Theorie, (Reihe: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität-Gesamthochschule Wuppertal, Nummer 183, August 1998), Wuppertal.
- Elter, V.C. (1997a): Total Quality Management (TQM) und Marketing, in: *WISU*, 10/97, S. 858-860.
- Elter, V.C. (1997b): Total Quality Management (TQM), in: *WISU*, 3/97, S. 207-210.
- Endres, K. (1999): *Individuelles strategisches Handeln im Marketing*, (zugleich: Dissertation Universität Bamberg), Wiesbaden.

- ESOMAR (Hrsg.) (1995): IHK/ESOMAR Internationaler Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung, (inkl. „Hinweise zur Anwendung des Internationalen Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung“), 3rd revision, Amsterdam.
- ESOMAR (Hrsg.) (1996): ESOMAR Annual Study on the Market Research Industry 1995, Amsterdam.
- ESOMAR (Hrsg.) (1999): Spear² - Screening Possible Evolutions Affecting Research, (ESOMAR's 2nd Global Scenario Project: A Summary for Debate and an Agenda for Action), Amsterdam.
- Fallgatter, M. (1996): Kundenorientierung in der betrieblichen Praxis - Ein Überblick über empirische Studien, in: Marktforschung & Management, 4/96, S. 160-164.
- Fernandez, R.R. (1995): Total Quality in Purchasing & Supplier Management, Boca Raton/Florida.
- Fisher, R.J./Maltz, E./Jaworski, B.J. (1997): Enhancing Communication Between Marketing and Engineering - The Moderating Role of Relative Functional Identification, in: Journal of Marketing, Vol. 61, July 1997, S. 54-70.
- Fontenot, R.J./Wilson, E.J. (1997): Relational Exchange - A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities, in: Journal of Business Research, Vol. 39, 1997, S. 5-12.
- Frese, E. (1995): Grundlagen der Organisation - Konzept-Prinzipien-Strukturen, 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation - Konzept-Prinzipien-Strukturen, 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Fritz, W. (1998): Die Marktorientierung als Grunddimension und Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse - Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 183-207.
- Garbarino, E./Johnson, M.S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 63, April 1999, S. 70-87.
- Garbe, H. (1975): Informationsbedarf, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, Sp. 1873-1882.

- Gemmill, G.R./Wilemon, D.L. (1972): The Product Manager as an Influence Agent, in: *Journal of Marketing*, Vol. 36, January 1972, S. 26-30.
- Gemünden, H.G. (1983): Entscheidungstyp und Informations-Nachfrage, in: Hauschildt, J. et al. (Hrsg.): *Entscheidungen der Geschäftsführung - Typologie, Informationsverhalten, Effizienz*, Tübingen, S. 103-143.
- Gemünden, H.G. (1986): *Informationsverhalten und Effizienz*, (Habilitationsschrift Universität Kiel), Gettorf.
- Gemünden, H.G. (1992): Informationsverhalten, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1010-1029.
- Gemünden, H.G. (1993a): Information - Bedarf, Analyse und Verhalten, in: Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Auflage (Teilband 2, I-Q), Stuttgart, Sp. 1725-1735.
- Gemünden, H.G. (1993b): Informationsverhalten, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer Forschung - Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart, S. 839-877.
- George, W.R. (1977): The Retailing of Services - A Challenging Future, in: *Journal of Retailing*, Vol. 53, 1977, No. 3, S. 85-98.
- George, W.R. (1990): Internal Marketing and Organizational Behavior - A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level, in: *Journal of Business Research*, Vol. 20, 1990, S. 63-70.
- George, W.R./Grönroos, C. (1995): Internes Marketing - Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, Wiesbaden, S. 63-86.
- Geyskens, I./Steenkamp, J.B./Kumar, N. (1998): Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships using Meta-Analysis, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, 1998, S. 223-248.
- Geyskens, I. et al. (1996): The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment - A Trans-Atlantic Study, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, 1996, S. 303-317.

- Gierl, H. (1999): Vertrauen im Beratungsgeschäft, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 2/99, S. 195-213.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment - Strategic Implications of Knowledge as an Asset, in: *Journal of Marketing*, Vol. 55, October 1991, S. 1-19.
- Gokl, R. (1992): Marktforschung-Online, in: *Planung und Analyse*, 6/92, S. 49-52.
- Goldstein, D.K./Zack, M.H. (1989): The Impact of Marketing Information Supply on Product Managers - An Organizational Information Processing Perspective, in: *Office: Technology and People*, Vol. 4, 1989, No. 4, S. 313-336.
- Gouthier, M.H.J. (1999a): Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, (Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 113), Ingolstadt.
- Gouthier, M.H.J. (1999b): Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 3/99, S. 303-318.
- Graeff, P. (1998): Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen - Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen, Berlin.
- Graumann, S. (1992): Utopie oder Wirklichkeit - Marktforschung mit Online-Datenbanken, in: *Planung und Analyse*, 6/92, S. 33-37.
- Graumann, S. (1996): Grenzüberschreitende Forschung - Methodik und wichtigste Ergebnisse einer Studie über elektronische Fachinformationsdienste und -produkte in 17 Ländern Europas, in: *Planung und Analyse*, 5/96, S. 60-63.
- Grayson, K./Ambler, T. (1999): The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, February 1999, S. 132-141.
- Green, P.E./Tull, D.S. (1982): *Methoden und Techniken der Marketingforschung*, Stuttgart.
- Greenberg, B.A./Li, F. (1998): Relationship Marketing - A Tactic, A Strategic Choice, or A Paradigm, in: *American Marketing Association (Hrsg.): 1998 AMA Winter Educators' Conference - Marketing Theory and Applications*, Vol. 9, Chicago, S. 20-214.
- Griffiths, J.S./Grover, R. (1998): A Framework for Understanding Market Orientation - The Behavior and the Culture, in: *American Marketing Association (Hrsg.): 1998 AMA Winter Educators' Conference - Marketing Theory and Applications*, Vol. 9, Chicago, S. 311-320.

- Grönroos, C. (1985): Internal Marketing - Theory and Practice, in: Bloch, T.M./Upah, G.D./Zeithaml, V.A. (Hrsg.): Services Marketing in a Changing Environment, o.O., S. 41-47.
- Grönroos, C. (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts - The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20, 1990, S. 3-11.
- Grudowski, S. (1996): Wie rechnet sich Fachinformation? - Instrumente der Wirtschaftlichkeitsanalyse, in: Cogito, Heft 6, S. 4-11.
- Grünewald, S. (1998): Psychologische Repräsentativität als Qualitätskriterium in der Marktforschung, in: Planung und Analyse, 2/98, S. 22-25.
- Gummesson, E. (1987): Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality, in: Czepiel, J.A./Congram, C.A./Shanahan, J. (Hrsg.): The Service Challenge - Integrating for Competitive Advantage, (AMA Proceedings Series), Chicago, S. 13-15.
- Günther, M./Vossebein, U. (1996): Paneldaten - Wesentlicher Bestandteil moderner Marktforschung, in: Planung und Analyse, 3/96, S. 50-53.
- Günter, M./Vossebein, U./Wildner, R. (Hrsg.) (1998): Marktforschung mit Panels - Arten - Erhebung - Analyse - Anwendung, Wiesbaden.
- Güthoff, J. (1995): Qualität komplexer Dienstleistungen, (zugleich: Dissertation Universität Rostock), Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, (Band 2: Der Absatz), 17. Auflage, Berlin u.a.
- Haedrich, G./Tomczak, T. (1996): Produktpolitik, Stuttgart u.a.
- Hagstotz, W. (1998): Gute Marktforschung - was ist das? - Qualität in der Marktforschung aus dem Blickwinkel von Auftraggebern und Instituten, (Vortragscharts vom 20.1.1998 in Stuttgart vor der BVM-Regionalgruppe Baden Württemberg), o.O.
- Haimerl, E./Roleff, R. (1996): Rollenspiel und Psychodrama als Marktforschungsmethoden - Integration von Beobachtung, Befragung und Experiment, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3/96, S. 266-281.

- Haimerl, E./Roleff, R. (2000): Role Play and Psychodrama in Market Research - Integration of Observation, Interviews and Experiments, (revised version) in: Beckmann, S.C./ Elliott, R.H. (Hrsg.): Interpretive Consumer Research - Paradigms, Methodologies & Applications, Kopenhagen, S. 109-132.
- Hamann, A. (1995): Kundenorientierung - Mensch und Organisation müssen sich qualifizieren, in: Office Management, Heft 12, S. 66-69.
- Hammann, P. (1975): Entscheidungsanalyse im Marketing, (Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, Heft 17), Berlin.
- Hammann, P./Erichson, B. (1990): Marktforschung, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, New York.
- Hammann, P./Erichson, B. (1994): Marktforschung, 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, New York.
- Handscombe, R.S. (1989): The Product Management Handbook - Your Practical Guide to Improving and Sustaining Results, London u.a.
- Hannig, U. (1996): Der deutsche Markt für Managementinformationssysteme, in: Hannig, U. (Hrsg.): DATA Warehouse und Managementinformationssysteme, Stuttgart, S. 145-157.
- Hansen, U. (Hrsg.) (1984): Konsumentenzufriedenheit und unternehmerische Beschwerdepolitik, (Lehr- und Forschungsberichte zum Bereich Markt und Konsum der Universität Hannover, November 1984), Hannover.
- Hansen, U./Emmerich, A. (1998): Sind zufriedene Kunden wirklich zufrieden? - Eine Differenzierung des Kundenzufriedenheitskonstruktes auf der Grundlage organisationspsychologischer Erkenntnisse, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3/98 (Spezialausgabe "Kundenzufriedenheit"), S. 220-238.
- Hansen, U./Jeschke, K. (1992): Nachkaufmarketing - Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?, in: Marketing ZfP, Heft 2, II. Quartal 1992, S. 88-97.
- Hansen, U./Jeschke, K./Schöber, P. (1995): Beschwerdemanagement, in: Marketing ZfP, Heft 2, II. Quartal 1995, S. 77-88.
- Hanser, P. (1993): Geschäftsfeld Marktforschung - Aufbruch der neuen Consultants, in: Absatzwirtschaft, 4/93, S. 36-44.

- Hanser, P. (1995): Internes Marketing - Dialog macht stark, in: Absatzwirtschaft, 3/95, S. 30-39.
- Harrison, T. (1991): Produkt-Management - Ein Handbuch für die Praxis, (aus dem Englischen übersetzt von Margit Popp), Frankfurt/M., New York.
- Hasenauer, R./Scheuch, F. (1974): Entscheidungen im Marketing -Fälle - Probleme - Methoden, Opladen.
- Haupt, K. (1996): Perspektiven der Marktforschung, in: Planung und Analyse, 6/96, S. 62-65.
- Hauser, J.R./Simester, D.I./Wernerfelt, B. (1996): Internal Customers and Internal Suppliers, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII, August 1996, S. 268-280.
- Helman, R.D. (1984): Product Management - Marketing in A Changing Environment, Homewood/Illinois.
- Heidrick and Struggles (1985): Der Marketing-Leiter in Deutschland 1985, (in Zusammenarbeit mit Hr. Prof. Dr. R. Köhler, Universität Köln), o.O.
- Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 1-71.
- Heinzelbecker, K. (1994): Effizienzsteigerung - Der Einsatz externer Datenbanken in Marktforschung und Marketing, in: Planung und Analyse, 4/94, S. 45-50.
- Herget, J. (1993): Vom Wert des Informationszentrums - Eine Fallstudie als Grundlage der strategischen Informationsplanung, in: Cogito, Heft 5, S. 21-24.
- Herrmann, A./Johnson, M.D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: ZfbF, Vol. 51, 1999, Heft 6, S. 579-598.
- Hill, H. (Hrsg.) (1997): Wissensmanagement, (Reihe: Staatskommunikation, Band 5), Köln u.a.
- Hinterhuber, H./Stuhec, U. (1997): Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in: ZfB, Ergänzungsheft 1/97, S. 1-20.
- Hirzel, M. (1997): Mit und ohne Partner - Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdiensten, in: IO Management, Nr. 3, S. 24-27.

- Holbert, N. (1974): How Managers see Marketing Research, in: Journal of Advertising Research, Vol. 14, December 1974, S. 41-46.
- Holbrook, M.B. (1997): Stereographic Visual Displays and the Three-Dimensional Communication of Findings in Marketing Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV, November 1997, S. 526-536.
- Holmes, M./Reid, J. (1995): Unentbehrlich oder überflüssig? - Studie zur Bedeutung von Betriebsmarktforschungsabteilungen in europäischen Unternehmen, in: Planung und Analyse, 3/95, S. 14-21.
- Holmstrom, B./Milgrom, P. (1991): Multitask Principal-Agent Analysis - Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, in: Journal of Law, Economics, and Organization, 7/91, S. 24-52.
- Homburg, C. (1995): Optimierung der Kundenzufriedenheit durch Total Quality Management, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 229-240.
- Homburg, C./Faßnacht, M. (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement - Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 405-428.
- Homburg, C./Rudolph, B. (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 29-49.
- Honomichl, J.D. (1994): Point of View: why Marketing Information should have Top Executive Status, in: Journal of Advertising Research, Vol. 6, November/December 1994, S. 61-66.
- Horstmann, R. (1998): Führt Kundenzufriedenheit automatisch zu Kundenbindung? - Ergebnisse einer empirischen Studie aus den USA, in: IO Management, Nr. 10, S. 20-23.
- Houston, F.S./Gassenheimer, J.B. (1987): Marketing and Exchange, in: Journal of Marketing, Vol. 51, October 1987, S. 3-18.

- Hu, M.Y. (1986): An Experimental Study of Managers' and Researchers' Use of Consumer Market Research, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, Fall 1986, No.3, S. 44-51.
- Hult, T.M./Ferrel, O.C. (1997): A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing, in: *Journal of Business Research*, Vol. 40, 1997, S. 155-166.
- Hüttel, K. (1998): *Produktpolitik*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Ludwigshafen.
- Hüttner, M./Pingel, A./Schwartzing, U. (1994): *Marketing-Management - Allgemein, Sektoral, International*, München, Wien.
- Iacobucci, D./Grayson, K./Ostrom, A. (1994): Customer Satisfaction Fables, in: *Sloan Management Review*, Vol. 35, Summer 1994, S. 93-96.
- Imai, M. (1992): *Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, 3. Auflage, München.
- INFAS TTR, (1996): *Marktforschung im Informationszeitalter - Eine Eigenstudie der INFAS TTR GmbH*, Frankfurt/M.
- Jaworski, B.J./Kohli, A.K. (1993): Market Orientation - Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1993, S. 53-70.
- Kaas, K.P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *DBW*, Vol. 50, 1990, Nr. 4, S. 539-548.
- Kaas, K.P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: *ZfbF*, Vol. 44, 1992, Heft 10, S. 884-901.
- Kaas, K.P. (1995a): Informationsökonomik, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 971-980.
- Kaas, K.P. (1995b): Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: *ZfbF*, Sonderheft 35, (hrsg. von Klaus-Peter Kaas), S. 1-17.
- Kaas, K.P. (1995c): Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: *ZfbF*, Sonderheft 35, (hrsg. von Klaus-Peter Kaas), S. 19-42.
- Kaas, K.P./Runow, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit?, in: *DBW*, Vol. 44, 1984, Nr. 3, S. 451-465.

- Kahle, E. (1990): Betriebliche Entscheidungen - Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 2. Auflage, München, Wien.
- Kappler, E./Trost, O.A. (1977): Bestimmung der Kosten und des Wertes von Informationen, in: Pfohl, H.C./Ruerup, B. (Hrsg.): Wirtschaftliche Messprobleme, Köln, S. 59-72.
- Keane, J.G. (1969): Some Observations on Marketing Research in Top Management Decision Making, in: Journal of Marketing, Vol. 33, October 1969, S. 10-15.
- Kern, E. (1987): Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing, (Arbeitspapiere des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Universität Münster, Arbeitspapier Nr. 9), Münster.
- Kiock, H. (1996): Putting Value First! - Keynote Speech, in: Marketing and Research Today, Vol. 25, February 1996, S. 36-41.
- Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2., durchgesehene und ergänzte Auflage der Bände I bis III als Gesamtausgabe, Wiesbaden.
- Kirsch, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Universität München, Band 26), München.
- Kirsch, W./Esser, W.M. (1980): Entscheidungstheorie, in: Grochla, V.E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 651-659.
- Kleinaltenkamp, M./Marra, A. (1995): Institutionenökonomische Aspekte der „Customer Integration“, in: ZfbF, Sonderheft 35, (hrsg. von Klaus-Peter Kaas), S. 101-117.
- Kleiner, A./Roth, G. (1998): Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen, in: Harvard Business Manager, 20. Jahrgang, 5/98, S. 9-15.
- Köhler, R. (1993): Kommunikations-Management im Unternehmen, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch für Marketingkommunikation, Wiesbaden, S. 93-112.
- Köhler, R. (1995): Marketing-Management, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 1598-1614.
- Köhler, R. (1998): Methoden und Marktforschungsdaten für die Konkurrentenanalyse, in: Erichson, B./Hildebrandt, L. (Hrsg.): Probleme und Trends in der Marketing-Forschung, (Festschrift für Peter Hamman zum 60. Geburtstag), Stuttgart, S. 25-48.

- Köhler-Frost, W. (1995): Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing - Eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Auflage, Berlin, S. 13-24.
- Kohli, A.K./Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation - The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in; Journal of Marketing, Vol. 54, April 1990, S. 1-18.
- Kohli, A.K./Jaworski, B.J./Kumar, A. (1993): MARKOR - A Measure of Market Orientation, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXX, November 1993, S. 467-467.
- König, M. (1997): Methodik zur Gestaltung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, in: Reinhart, G./Schnauber, H. (Hrsg.): Qualität durch Kooperation - Interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Heidelberg, S. 37-74.
- König, M./Aichner, R. (1997): Der Mitarbeiter und seine neue Bedeutung im Unternehmen, in: Reinhart, G./Schnauber, H. (Hrsg.): Qualität durch Kooperation - Interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Heidelberg, S. 27-36.
- Kopf, T. (1992): Datenbankrecherche in der betrieblichen Marktforschung, in: Planung und Analyse, 6/92, S. 45-48.
- Koppelman, U. (1992a): Produktansprüche, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München, S. 946f.
- Koppelman, U. (1992b): Produktgestaltung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München, S. 951-954.
- Koppelman, U. (1996): Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing, in: Koppelman, U. (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart, S. 1-9.
- Koppelman, U. (1997): Produktmarketing - Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 5. Auflage, vollständig überarbeitet und erweitert, Berlin u.a.
- Koreimann, D.S. (1976): Methoden der Informationsbedarfsanalyse, Berlin, New York.
- Koschnick, W.J. (1986a): Ratlos über die Zukunft - Marktforschung in der Sackgasse, in: Markenartikel, 11/86, S. 504-508.
- Koschnick, W.J. (1986b): Ratlos über die Zukunft, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 22, 30. Mai 1986, S. F27.

- Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36, April 1972, S. 46-54.
- Kotler, P. (1979): Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit-Organizations, in: Journal of Marketing, Vol. 43, January 1979, S. 37-44.
- Kotler, P. (1999): Kotler on Marketing - How to Create, Win and Dominate Markets, New York, London.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1992): Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7., vollständig neu bearbeitete und für den deutschen Sprachraum erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1995): Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999): Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Kotler, P./Levy, S.J. (1969): Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33, January 1969, S. 10-15.
- Krackhardt, D./Hanson, J.R. (1994): Informelle Netze - die heimlichen Kraftquellen, in: Harvard Business Manager, 16. Jahrgang, 1/94, S. 16-24.
- Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten, 5., überarbeitete und ergänzte Auflage, München.
- Kroeber-Riel, W. (1993): Bildkommunikation - Imagerystrategien für die Werbung, München.
- Kühn, R. (1991): Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management, in: Marketing ZfP, Heft 2, II. Quartal 1991, S. 97-107.
- Künzel, H. (1999): Management interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, (zugleich: Dissertation Universität München), Wiesbaden.
- Lachmann, U. (1994): Die Kommunikationsmauer - Von den Problemen, Marktforschungsergebnisse in Unternehmensentscheidungen umzusetzen, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, (Thexis - Fachbuch für Marketing), St. Gallen, S. 30-41.

- Lachmann, U./Schroiff, H.W. (1998): Marktforschungs-Qualität - ein Begriff der Buchhaltung oder der Geisteshaltung?, in: Planung und Analyse, 2/98, S. 14-18.
- Lamp, R. (1998): Attraktive Verbraucherforschung, in: GfK ScanLine, Juni 1998, S. 1f.
- Langner, H. (1995): Kundenbindung - Marktforscher als Partner im Kompetenztransfer, in: Planung und Analyse, 3/95, S. 9-12.
- Laux, H. (1998): Entscheidungstheorie, 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a.
- Lederer, B. (1999): Management holds the Key to Market Research Department Effectiveness, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 7, May 1999, No. 5, S. 3f.
- Lehner, J.M. (1996): Entscheidungsparadoxien und deren betriebliche Auswirkungen, in: Journal für Betriebswirtschaft, 3/96, S. 142-154.
- Lehner, J.M. (1997): Auf der Suche nach erklärungsbedürftigen und einfachen Theorien des Entscheidungsverhaltens - Antwort auf Theil, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1/97, S. 35-40.
- Lesch, D. (1999): Repositioning Market(ing) Research, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 7, June 1999, No. 6, S. 20f.
- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, July-August 1960, S. 45-56.
- Lingwood, D.A. (1979): Producing Usable Research - The First Step in Dissemination, in: American Behavioral Scientist, Vol. 22, January/February 1979, S. 339-362.
- Little, J.D.C. (1979): Decision Support Systems for Marketing Managers, in: Journal of Marketing, Vol. 43, Summer 1979, S. 9-26.
- Loos, W. (1998): Informations- und Wissensmanagement - Die Zukunft erlernen, in: Absatzwirtschaft, 8/98, S. 30-32.
- Low, G.S./Fullerton, R.A. (1994): Brands, Brand Management, and the Brand Manager System - A Critical-Historical Evaluation, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXI, May 1994, S. 173-190.
- Mag, W. (1977): Entscheidung und Information, 1. Auflage, München.
- Mag, W. (1990): Grundzüge der Entscheidungstheorie, München.

- Maltz, E. (1997): An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions - The Differential Role of Integrating Mechanisms, in: Journal of Market Focused Management, Vol. 2, 1997, S. 83-98.
- Manz, K./Dahmen, A./Hoffmann, L. (1993): Entscheidungstheorie, (Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Band 10), München.
- Marcotty, T. (1996a): Zertifizierung - Emnid/GFM: Gütesiegel für Verfahren, in: Context, 2/96, S. 11-13.
- Marcotty, T. (1996b): Gunter Bierbaum: ISO-Zertifizierung - EMNID: Frage nach der guten Marktforschung, in: Context, 20/96, S. 18.
- Marcotty, T. (1996c): Udo Reuter: Todsünden qualitativer Forschung - Auftraggeber-Seite: Verlust von Wissen und Know-how, in: Context, 17/96, S. 15-17.
- Marcotty, T. (1999): René Roleff: Marktforschungs-Konstellationen ... - ... in der Konsumgüterindustrie: Typologie, in: Context, 8/99, S. 2-4.
- Marcotty, T. (2000a): Das Image ausgewählter deutscher Institute bei den betrieblichen Marktforschern - Teil I, in: Context, 4/00, (Forsa-Studie), S. 1-9.
- Marcotty, T. (2000b): Das Image ausgewählter deutscher Institute bei den betrieblichen Marktforschern - Teil II, in: Context, 5/00, (Forsa-Studie), S. 1-10.
- Marcotty, T. (2000c): BVM: Mitglieder-Versammlung, in: Context, 11/00, S. 1-3.
- Marcotty, T. (2000d): Gegendarstellung, in: Context, 15/00, S. 2f.
- Meffert, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing - Beiträge zur markt-orientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1991): Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management - Analyse - Strategie - Implementierung, Wiesbaden.

- Meffert, H. (1998): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Meffert, H./Backhaus, K. (Hrsg.) (1997): Kundenzufriedenheit - Dokumentation des Workshops vom 26./27. Juni 1997, (Schriftenreihe der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentation Nr. 113), Münster.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: DBW, Vol. 41, 1981, Nr. 4, S. 597-613.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1995): Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte, Methoden - Mit Fallbeispielen, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H./Schwetje, T. (1998): Meßprobleme der Kundenzufriedenheit - Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, (Schriftenreihe der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 114), Münster.
- Meister, U./Meister, H. (1996): Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, München, Wien.
- Melles, T./Holling, H. (1998): Einsatz der Conjoint-Analyse in Deutschland - Eine Befragung unter Anwendern, (Arbeitspapier des Psychologischen Instituts IV an der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster), Münster.
- Menon, A./Varadarajan, P.R. (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, in: Journal of Marketing, Vol. 56, October 1992, S. 53-71.
- Merkel, A. (2000): Die Wir-Gesellschaft - Über die Notwendigkeit einer Neuen Sozialen Marktwirtschaft, in: FAZ, 18. November 2000, S. 11.
- Meyer, A./Dornach, F. (1995): Nationale Barometer zur Messung von Qualität und Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 429-453.
- Meyer, A./Mattmüller, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen - Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZfP, Heft 3, August 1987, S. 187-195.

- Milgrom, P./Roberts, J. (1995): Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activities, in: Williamson, O.E./Masten, S.E. (Hrsg.): Transaction Cost Economics, Vol. I, Aldershot, Brookfield, S. 423-456.
- Miller, C. (1997): Study - Firms add Researchers but continue to outsource, in: Marketing News, Vol. 31, No. 9, June 1997, S. 1-7.
- Mishra, D.P./Heide, J.P./Cort, S.G. (1998): Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXV, August 1998, S. 277-295.
- Mohr-Jackson, I. (1991): Broadening the Market Orientation - An Added Focus on Internal Customers, in: Human Resource Management, Vol. 30, 1991, Heft 4, S. 455-468.
- Mohr-Jackson, I. (1998): Managing a Total Quality Orientation - Factors Affecting Customer Satisfaction, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27, 1998, S. 109-125.
- Montgomery, D.B./Webster, F.E.jr. (1997): Marketing's Interfunctional Interfaces - The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones, in: Journal of Market Focused Management, Vol. 2, 1997, S. 7-26.
- Moorman, C. (1995): Organizational Market Information Processes - Cultural Antecedents and New Product Outcomes, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXII, August 1995, S. 318-335.
- Moorman, C./Deshpandé, R./Zaltman, G. (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 81-101.
- Moorman, C./Miner, A.S. (1997): The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV, February 1997, S. 91-106.
- Moorman, C./Zaltman, G./Deshpandé, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research - The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXIX, August 1992, S. 314-328.
- Morgan, R.M./Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994, S. 20-38.
- Morgan, R.M./Shelby, D.H. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994, S. 20-38.

- Morris, M.H./Brunyee, J./Page, M. (1998): Relationship Marketing in Practice, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27, 1998, S. 359-371.
- Mueller, R.O. (1996): Basic Principles of Structural Equation Modeling - An Introduction to LISREL and EQS, New York u.a.
- Müller, S./Kesselmann, P. (1994): Bench-Marking für die Marktforschung - Aufteilung des Marktforschungsbudgets, in: Absatzwirtschaft, 8/94, S. 68-75.
- Müller, W. (1998): Gerechtigkeitstheoretische Grundlagen der Kundenzufriedenheit, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3/98 (Spezialausgabe „Kundenzufriedenheit“), S. 239-266.
- Munkelt, I. (1999): Mit Wissen wachsen - Knowledge Management, die Business-Strategie der Zukunft, in: Absatzwirtschaft, 1/99, S. 30-33.
- Myers, J.G./Greyser, S.A./Massy, W.F. (1979): The Effectiveness of Marketing's "R&D" for Marketing Management - An Assessment, in: Journal of Marketing, Vol. 43, January 1979, S. 17-29.
- Narver, J.C./Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, October 1990, S. 20-35.
- Neuhaus, P. (1996): Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, (zugleich: Dissertation Universität Eichstätt), Wiesbaden.
- Niehoff, R. (1998): Qualität hinter den Kulissen - Welche Qualitätskriterien sollten bei der Datenerhebung und Datenauswertung selbstverständlich sein?, in: Planung und Analyse, 2/98, S. 36-41.
- Niemeyer, H.W. (1977): Der Informationsbedarf im Marketing-Informationssystem, Zürich u.a.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997): Marketing, 18., durchgesehene Auflage, Berlin.
- Noelle-Neumann, E. (1998): Qualitätskriterien in der Marktforschung, in: Planung und Analyse, 2/98, S. 10-13.

- Nowak, L.I./Boughton, P.D./Pereira, A.J.A. (1997): Relationships Between Businesses and Marketing Research Firms - Impact of Partnering on Performance, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 1997, S. 487-495.
- Obermeier, O.P. (1980): Poppers „Kritischer Rationalismus“ - Eine Auseinandersetzung über die Reichweite seiner Philosophie, München.
- Oliver, R.L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, November 1980, S. 460-469.
- Oliver, R.L. (1989): Processing of the Satisfaction Response in Consumption - A Suggested Framework and Research Propositions, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 2, S. 1-16.
- Oliver, R.L. (1993): Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, December 1993, S. 418-430.
- Oliver, R.L./DeSarbo, W.S. (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgements, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, March 1988, S. 495-507.
- O'Reilly, C.A. (1983): The Use of Information in Organizational Decision Making - A Model and Some Propositions, in: Cummings, L.L./Staw, B.M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, Volume 5, Greenwich/London, S. 103-139.
- O'Reilly, C.A./Chatman, J./Anderson, J.C. (1987): Message Flow and Decision Making, in: Jablin, F.M. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Communication*, Beverly Hills/CA. u.a., S. 600-623.
- Ostermayer, R. (1989): Analysing Panel Data with the Help of a PCEXPRESS Application, in: ESOMAR (Hrsg.): *Seminar on The Impact of New User-oriented Computer Facilities on Market Research*, (Copenhagen (Denmark), 19th-22nd October 1988), Amsterdam, S. 29-38.
- Ottinger, T.R. (1989): Inf*act Workstation, in: ESOMAR (Hrsg.): *Seminar on The Impact of New User-oriented Computer Facilities on Market Research*, (Copenhagen (Denmark), 19th-22nd October 1988), Amsterdam, S. 39-44.
- o.V. (1987a): Informationswert, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon*, (Band 2, E-J), München, S. 874f.

- o.V. (1987b): Mafo-Aufwertung - Weniger fragen, mehr beraten, in: Absatzwirtschaft, 6/87, S. 40-48.
- o.V. (1993): ADM: Interessenverband und Kontrollorgan - Ein Dialog mit Klaus Haupt, in: Planung und Analyse, 5/93, S. 40-43.
- o.V. (1997): Quality Issues, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 5, March 1997, No. 3, S. 1-5.
- o.V. (1998): Standards zur Qualitätssicherung in der Markt- und Sozialforschung, in: Planung und Analyse, 6/98, S. 38-39.
- o.V. (2000): Wissensmanagement in vielen Unternehmen nur Lippenbekenntnis, in: FAZ, 30. Oktober 2000, S. 32.
- Oxford University Press (Hrsg.) (1994): The Oxford English Dictionary, (2nd edition, CD-ROM), Oxford, Rotterdam.
- Palupski, R. (1998): Ökonomische Analyse der Marktforschung - Begründung und Ansatzpunkte, in: Erichson, B./Hildebrandt, L. (Hrsg.): Probleme und Trends in der Marketing-Forschung, (Festschrift für Peter Hamman zum 60. Geburtstag), Stuttgart, S. 49-70.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Fall 1985, S. 41-50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1988): SERVQUAL - A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, Spring 1988, S. 12-40.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality - Implications for Further Research, in: Journal of Marketing, Vol. 58, January 1994, S. 111-124.
- Pauli, J. (1993): Von routinierter Zahlenakrobatik zum gefragten Unternehmensbeitrag - Zur Zukunft der Marktforschung, in: Planung und Analyse, 3/93, S. 5-11.
- Perkins, W.S./Rao, R.C. (1990): The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXVII, February 1990, S. 1-10.

- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, New York u.a.
- Pfohl, H.C./Braun, G.E. (1981): Entscheidungstheorie - Normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens, Landsberg a. Lech.
- Pham, M.T. (1996): Heuristiques et biais décisionnels en marketing, in: Recherche et Applications en Marketing, Vol. 11, 1996, N° 4/96, S. 53-69.
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, Vol. 43, 1991, Heft 4, S. 336-357.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1998): Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.
- Picot, A./Kroeber-Riel, W. (1987): Semiotik, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, (Band 4, R-Z), München, S. 1662.
- Picot, A./Reichwald, R. (1991): Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 241-393.
- Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./ Engelhardt, H.W. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen - Herausforderung für das Management, Stuttgart, S. 305-325.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u.a. , S. 1-61.
- Plötner, O. (1995): Das Vertrauen des Kunden - Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Frankfurt/M.
- Popper, K.R. (1972): Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität, 2. Auflage, Tübingen, S. 43-58.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York.
- Porter, M.E. (1987): Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 4. Auflage, (aus dem Englischen übersetzt), Frankfurt/M.

- Porter, M.E./Millar, V.E. (1985): How Information gives You Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, July-August 1985, S. 149-160.
- Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (1985): Principals and Agents - an Overview, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): Principals and Agents - the Structure of Business, Boston, S. 1-35.
- Preß, B. (1997): Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 63-111.
- Putz-Osterloh, W. (1988): Wissen und Problemlösen, in: Mandl, H./Spada, H. (Hrsg.): Wissenspsychologie, München, S. 247-263.
- Rehberg, J. (1973): Wert und Kosten von Informationen, Frankfurt/M.
- Rehkugler, H./Schindel, V. (1985): Entscheidungstheorie - Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen, 2. Auflage, München.
- Rehorn, J. (1993): Beratung als Geschäftsfeld der Institute, in: Planung und Analyse, 5/93, S. 30-33.
- Reinecke, S./Tomczak, T. (1994): Kostenmanagement in der Marktforschung, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen, S. 42-51.
- Reinecke, S./Tomczak, T. (1997): Sparzwang in der Marktforschung, in: Marketing & Kommunikation, 2/97, S. 12-14.
- Reineke, R.D. (1993): Stichwort „Consulting“, in: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, (elektronische Version auf CD-ROM), Wiesbaden.
- Reuter, U. (1996): The 7 Mortal Sins in Qualitative Research - Theory and Practice, in: ESO-MAR (Hrsg.): Seminar on Looking through the Kaleidoscope - What is the Qualitative Mission, 6th-8th December 1995, Amsterdam, S. 1-23.
- Rindfleisch, A./Heide, J.B. (1997): Transaction Cost Analysis - Past, Present, and Future Applications, in: Journal of Marketing, Vol. 61, October 1997, S. 30-54.
- Ringe, G. (1987): Homo oeconomicus, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, (Band 2, E-J), S. 822f., München.

- Rogers, C.R./Roethlisberger, F.J. (1996): Kommunikation - Die hohe Kunst des Zuhörens, in: Harvard Business Manager, (Sonder-Band 6, „Führung und Organisation“), S. 130-136.
- Roleff, R. (1994): Anwendung und Validität von Testmarktsimulation, (unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Bielefeld), Bielefeld.
- Roleff, R./Allgaier, S. (1997): Wissensintegration in der Beratungsdienstleistung Marktforschung - Gestaltungsoptionen zur Nutzbarmachung unternehmensinternen Marktforschungs-Know-hows, in: Planung und Analyse, 6/97, S. 69-72.
- Roleff, R./Wimmer, F. (1999a): Marktforschungskonstellationen in der Konsumgüterindustrie - Eine Typologie der Beziehungen zwischen Marktforschung und Marketing, (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band Nr. 120/1999), Bamberg.
- Roleff, R./Wimmer, F. (1999b): Marktforscher ist nicht gleich Marktforscher - Eine Typologie von Marktforschungskonstellationen in der Konsumgüterindustrie, in: Planung und Analyse, 3/99, S. 50-58.
- Romme, G./Dillen, R. (1997): Mapping the Landscape of Organizational Learning, in: European Management Journal, Vol. 15, No. 1, February 1997, S. 68-77.
- Ruekert, R.W./Walker, O.C.jr./Roering, K.J. (1985): The Organization of Marketing Activities - A Contingency Theory of Structure and Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Winter 1985, S. 13-25.
- Ruekert, R.W./Walker, O.C.jr. (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units - A Conceptual Framework and Empirical Evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 51, January 1987, S. 1-19.
- Russo, J.E./Schoemaker, P.J.H. (1991): Confident Decision Making - How to make the Right Decision every Time, London.
- Rüttler, M. (1991): Information als strategischer Erfolgsfaktor - Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung, Berlin.
- Sabisch, H. (1991): Produktinnovationen, Stuttgart.
- Salcher, E.F. (1995): Psychologische Marktforschung, 2., neu bearbeitete Auflage, Berlin, New York.

- Saliger, E. (1993): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie - Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen, 3., verbesserte Auflage, München, Wien.
- Schade, C./Schott, E. (1993): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, Vol. 53, 1993, Nr. 4, S. 491-511.
- Schaub, H./Strohschneider, S. (1992): Die Auswirkungen unterschiedlicher Problemlöseerfahrungen auf den Umgang mit einem unbekanntem komplexen Problem, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36. Jg., 1992, Nr. 3, S. 117-126.
- Schein, E.H. (1980): Organizational Psychology, 3rd edition, Englewood Cliffs/N.J.
- Schein, E.H. (1997): Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll, in: Harvard Business Manager, 16. Jahrgang, 3/94, S. 61-72.
- Scheuch, F. (1977): Heuristische Entscheidungsprozesse in der Produktpolitik - Effizientes Entscheidungsverhalten für produktpolitische Aufgaben und experimentelle Prüfung von Problemlösungsstrategien, 1. Auflage, (Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 90), Berlin.
- Schillewaert, N. (1997): Market Orientation and Implementing Information and Communication Technologies - Conceptual Overview, Propositions and Model Building, (Paper prepared for the EMAC Doctoral Colloquium 1997, Warwick/UK).
- Schlicksupp, H. (1988): Produktinnovation - Wege zu innovativen Produkten und Dienstleistungen, Würzburg.
- Schneider, D. (1983): Marketing als Marketingwissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmersagens?, in: ZfbF, Vol. 35, 1983, Heft 3, S. 197-223.
- Schobert, F. (1996): Procter & Gambles „Neuer Weg“ - Eine neue Dimension für die Zusammenarbeit von Hersteller und Handel, in: Marketing Journal, 29. Jahrgang, August/ September 1996, S. 264-270.
- Schöneberg, U. (1993): Total Quality: Strategie der Zukunft - Zum 46. Marketing Research Congress von ESOMAR, in: Planung und Analyse, 5/93, S. 44-48.
- Schöneberg, U. (1994a): Qualität erkennen - Elisabeth Noelle-Neumann in einem Interview zur Situation der Marktforschung, in: Planung und Analyse, 2/94, S. 45-47.

- Schöneberg, U. (1994b): Qualität durch Kreativität und Differenzierung - Klaus Haupt im Interview zur aktuellen Situation der Marktforschung, in: Planung und Analyse, 5/94, S. 31-35.
- Schöneberg, U. (1994c): Marktforschung ist Marketing - Jörg Pauli im Interview zur Zukunft der Betriebsmarktforschung, in: Planung und Analyse, 5/94, S. 25-30.
- Schöneberg, U. (1994d): Gute Forschung ist eine Form der Beratung - Jack Honomichl zur Marktforschung in den Vereinigten Staaten, in: Planung und Analyse, 4/94, S. 18-20.
- Schroiff, H.W. (1994): Innovation, Qualität, Verantwortung - Perspektiven der Marktforschung im Unternehmenskontext, in: Planung und Analyse, 5/94, S. 17-24.
- Schroiff, H.W. (1998a): Marketingcontrolling durch Marktforschung, in: Reinecke, S./Tomczack, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 274-281.
- Schroiff, H.W. (1998b): Creating Competitive Intellectual Capital, in: Marketing and Research Today, Vol. 27, November 1998, S. 148-155.
- Schroiff, H.W. (1999a): Marketing-Controlling von Werbeinvestitionen, in: Planung und Analyse, 6/99, S. 16-20.
- Schroiff, H.W. (1999b): Business Intelligence 2000 - Einsichten vermitteln statt Daten verwalten, in: Planung und Analyse, 1/99, S. 30-34.
- Schulz, R. (1995): Das Zusammenspiel zwischen dem internen und externen Marketing - am Beispiel von Henkel, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 177-196.
- Schulze, H.S. (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen - Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionskostenanalyse, (Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 1283), (zugleich: Dissertation Universität Hannover), Frankfurt/M.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement - Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden.
- Schüssler, K. (2000): Die Organisation der Marktforschung im Unternehmen - eine institutionenökonomische Analyse, (unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Bamberg), Bamberg.

- Seibel-Dürr, K. (1996): Zukunftsmusik, in: *Planung und Analyse*, 6/96, S. 4.
- Selten, R./Ockenfels, A. (1996): *An Experimental Solidarity Game*, (Preprint Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Nr. 1996,1), Magdeburg.
- Shapiro, B.P. (1988): What the Hell is 'Market Oriented'?, in: *Harvard Business Review*, November-December 1988, S. 119-125.
- Shrivastava, P./Mitroff, I.I. (1984): Enhancing Organizational Research Utilization - The Role of Decision Makers' Assumptions, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, No. 1, S. 18-26.
- Sieben, G./Schildbach, T. (1990): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf.
- Sievering, U.O. (1988): Kritischer Rationalismus - Erkenntnis ohne erkennendes Subjekt, in: Sievering, U.O. (Hrsg.): *Kritischer Rationalismus heute*, Frankfurt/M, S. 1-38.
- Simon, H./Homburg, C. (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor - Einführende Überlegungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 15-27.
- Simon, H.A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen - Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*, (Übersetzung der 3. Englischsprachigen Auflage), Landsberg a. Lech.
- Sinkula, J.M. (1994): Market Information Processing and Organizational Learning, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, S. 35-45.
- Slater, S.F./Narver, J.C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, July 1995, S. 63-74.
- Small, R.J./Rosenberg, L.J. (1975): The Marketing Researcher as a Decision Maker - Myth or Reality?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 39, January 1975, S. 2-7.
- Smith, S.A. (1974): Research and Pseudo-Research in Marketing, in: *Harvard Business Review*, March-April 1974, S. 73-76.

- Söllner, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen - Das Beispiel Lean Production, (Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 109, zugleich: Dissertation Freie Universität Berlin), Wiesbaden.
- Sommer, R./Unholzer, G./Wiegand, E. (1998): Standards zur Qualitätssicherung in der Markt- und Sozialforschung, (hrsg. vom Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.), Frankfurt/M.
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information, in: ZfB, 60. Jahrgang, Heft 5/6, S. 561-586.
- Spreng, R.A./MacKenzie, S.B./Olshavsky, R.W. (1996): A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing, Vol. 60, July 1996, S. 15-32.
- Staehe, W.H. (1994): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, (überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow), München.
- Standop, D. (1995): Informationsbedarf im Marketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 962-971.
- Stauss, B. (Hrsg.) (1991): Erfolg durch Service-Qualität, (Tagungsband), München.
- Stauss, B. (1992): Internes Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München, S. 477-479.
- Stauss, B. (1994): Total Quality Management und Marketing, in: Marketing ZfP, Heft 3, III. Quartal 1994, S. 149-159.
- Stauss, B. (1995a): Internes Marketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 1045-1056.
- Stauss, B. (1995b): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 258-276.
- Stauss, B. (1997): Führt Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung?, in: Belz, C. (Hrsg.): Marketingtransfer - Kompetenz für Marketing-Innovationen, St. Gallen, S. 76-86.
- Stauss, B. (1999a): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZfP, Heft 1, I. Quartal 1999, S. 5-24.

- Stauss, B. (1999b): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement - Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 213-235.
- Stauss, B./Hentschel, B. (1991): Dienstleistungsqualität, in: WiSt, 20. Jahrgang, Mai 1991, Heft 5, S. 238-244.
- Stauss, B./Neuhaus, P. (1995a): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell, (Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 66), Ingolstadt.
- Stauss, B./Neuhaus, P. (1995b): Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße des Total Quality Management - Dargestellt am Beispiel einer Abteilung Personalmanagement, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 575-609.
- Stauss, B./Schulze, H.S. (1990a): Internes Marketing, in: Marketing ZfP, Heft 3, III. Quartal 1990, S. 149-158.
- Stauss, B./Schulze, H.S. (1990b): Internes Marketing - Ein Konzept zur innerorganisatorischen Fundierung von Absatzstrategien, (Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 1), Ingolstadt.
- Stauss, B./Seidel, W. (1995): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 179-203.
- Stofer, J. (1997): Trends in der Marktforschung, in: Marketing & Kommunikation, 2/97, S. 8-11.
- Teichmann, H. (1973): Zum Wert und Preis von Informationen, in: ZfB, 43. Jahrgang, S. 373-390.
- Teichmann, H. (1975): Informationsbewertung, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, Sp. 1894-1900.
- Tennagen, U. (1993): Produktrelaunch in der Konsumgüterindustrie - Diagnosekonzept zur Auswahl, Ermittlung und Bewertung von Informationen, (Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Band 25), Wiesbaden.

- Theil, M. (1997): Die "prospect"-Theorie als Erklärungsmuster realen Entscheidungsverhaltens - Anmerkungen zum Beitrag von Lehner in JFB 3/96, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1/97, S. 26-34.
- Theuvsen, L. (1997): Interne Organisation und Transaktionskostenansatz - Entwicklungsstand - weiterführende Überlegungen - Perspektiven, in: ZfB, 67. Jahrgang, Heft 9, S. 971-996.
- Töpfer, A. (1995): Anforderungen des Total Quality Managements an Konzeption und Umsetzung des Internen Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 545-573.
- Trommsdorff, V. (1995): Zukünftige Marktforschung zwischen Datenanalyse und strategischer Beratung, in: Breunig, G. (Hrsg.): Die Forschung in Zukunft - die Zukunft in Forschung, (BVM-Schriftenreihe, Band 24), Offenbach, S. 35-45.
- Unholzer, G. (1993): Qualität und Qualitätsstandards - Mißverständnisse, Risiken und Chancen, in: Planung und Analyse, 6/93, S. 37-38.
- Urban, G.L./Hauser, J.R. (1993): Design and Marketing of New Products, 2nd edition, Englewood Cliffs/N.J.
- Urban, G.L./Hauser, J.R./Dholakia, N. (1987): Essentials of New Product Management, Englewood Cliffs/N.J.
- Vangelder, P. (1997a): Dramatic Change? - No, not really!, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 5, January 1997, No. 1, S. 18f.
- Vangelder, P. (1997b): Talking to Hélène Riffault, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 5, March 1997, No. 3, (Interview with Hélène Riffault), S. 20f.
- Vangelder, P. (1997c): Looking back with Wim de Jonge, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 5, May 1997, No. 5, S. 20f.
- Vangelder, P. (1999a): Research at Pepsi, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 7, November 1999, No. 10, S. 14f.
- Vangelder, P. (1999b): Let's make Things Better!, in: ESOMAR NewsBrief, Vol. 7, October 1999, No. 9, s. 14f.

- Vegt, J. van der (1998): Higher Added Value from Marketing Research - We are drowning in Data but we lack Information, in: Marketing and Research Today, Vol. 27, May 1998, S. 73-79.
- Vershofen, W. (1940): Handbuch der Verbrauchsforschung, Berlin.
- Vershofen, W. (1950): Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe, Wiesbaden.
- Vlosky, R.P./Wilson, E.J. (1997): Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing - An Introduction to the Special Issue, in: Journal of Business Research, Vol. 39, 1997, S. 1-4.
- Vollmer, G. (1988): Kann unser Wissen zugleich vorläufig und objektiv sein? - Zur Erkenntnistheorie des kritischen Rationalismus, in: Sievering, U.O. (Hrsg.): Kritischer Rationalismus heute, Frankfurt/M, S. 39-62.
- Vornkahl, H. (1997): Marktforschung als Informationsverhalten von Unternehmen, (Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 227, zugleich: Dissertation Universität Göttingen), Wiesbaden.
- Voss, W.-D. (1994): Marketing in der Sackgasse? - Weiterentwicklung des Marketing in der Konsumgüterindustrie, in: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch - Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing, Stuttgart, S. 115-131.
- Vriens, M. (1995): Conjoint Analysis in Marketing - Developments in Stimulus Representation and Segmentation Methods, (PhD thesis Rijksuniversiteit Groningen), Capelle/ NL.
- Wagner, P. (1997): Kundenorientierung - Der Königsweg zum Unternehmenserfolg, Wien.
- Weber, G. (1996): Strategische Marktforschung, München, Wien.
- Webster, F.E.jr. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: Journal of Marketing, Vol. 56, October 1992, S. 1-17.
- Weibel, B. (1978): Bayes'sche Entscheidungstheorie, 1. Auflage, („Prüfen und Entscheiden“, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, Band 7), Bern, Stuttgart.
- Weiber, R./McLachlan, C. (1999): Wissen für effizientes Wissensmanagement, in: Absatzwirtschaft, 12/99, S. 90-97.

- Weidt, G. (1999): Marketingkommunikation und Outsourcing - Anforderungen an externe Kommunikationspartner, in: Wißkirchen, F. (Hrsg.): Outsourcing - Projekte erfolgreich realisieren - Strategie, Konzept, Partnerauswahl, Stuttgart, S. 229-242.
- Weinke, K. (1995): Lieferantenmanagement als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 75-89.
- Weiss, C.H./Bucualas, M.J. (1980): The Challenge of Social Research to Decision Making, in: Weiss, C.H. (Hrsg.): Using Social Research in Public Policy Making, Lexington/Mass, S. 213-232.
- Wells, S. (1986): The Role of Research, particularly Qualitative Research, in Concept Development, in: ESOMAR (Hrsg.): New Product Development, (ESOMAR Monograph Series, Volume 1), Amsterdam, S. 25-47.
- Werder, A. von (1994): Unternehmensführung und Argumentationsrationalität - Grundlagen einer Theorie der abgestuften Entscheidungsvorbereitung, (Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Band 93), Stuttgart.
- Weßner, K. (1999): Von der Marktforschung zum Value-Research - Wie Sie durch neue Marktforschungskonzepte Ihren Unternehmenswert nachhaltig steigern, in: Planung und Analyse, 2/99, S. 22-26.
- Wiegand, E. (1998): Qualitätsmanagement und Qualitätsstandards in der Markt- und Sozialforschung, in: Planung und Analyse, 2/98, S. 26-29.
- Wierenga, B./Bruggen, G.H. van (1997): The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems, in: Journal of Marketing, Vol. 61, July 1997, S. 21-37.
- Wild, J. (1972): Product Management - Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Produktmanagers, München.
- Wild, J. (1973): Kosten der Information, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 25. Jahrgang, 1973, S. 616-624.
- Wildemann, H. (1995): Transaktionskostenreduzierung durch Fertigungssegmentierung, in: DBW, Vol. 55, 1995, Nr. 6, S. 783-795.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York, London.

- Williamson, O.E. (1991): *Comparative Economic Organization - The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991, S. 269-296.
- Williamson, O.E. (1993): *Transaktionskostenökonomik*, (aus dem Amerikanischen übersetzt von Christina Erlei), Münster, Hamburg.
- Wilton, P.C./Myers, J.G. (1986): *Task, Expectancy, and Information Assessment Effects in Information Utilization Processes*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, March 1986, S. 469-486.
- Wimmer, F. (1975): *Das Qualitätsurteil des Konsumenten - Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse*, Bern u.a.
- Wimmer, F./Roleff, R. (1998): *Steuerung der Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen*, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Stuttgart, S. 1241-1254.
- Wimmer, F./Zerr, K. (1995): *Leistungssystemmarketing - Service für Systeme - Service mit System*, in: *Absatzwirtschaft*, 7/95, S. 82-87.
- Winkelhage, J. (1998): *Dienstleister, die beim Denken helfen - Wissensmanager in Deutschland*, in: *FAZ*, 28. März 1998, S. 15.
- Wißkirchen, F. (1999): *Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Outsourcing unter Berücksichtigung von Prozeßkosten und Transaktionskosten*, in: Wißkirchen, F. (Hrsg.): *Outsourcing - Projekte erfolgreich realisieren - Strategie, Konzept, Partnerauswahl*, Stuttgart, S. 283-313.
- Witt, M. (1997): *Betriebliche Marktforschung und Marketing - Gestaltungsmöglichkeiten für eine verbesserte Zusammenarbeit*, (unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Bamberg), Bamberg.
- Witte, E. (1971): *Das Informationsverhalten in Informationssystemen - Die These von der unvollkommenen Informationsnachfrage*, in: Grochla, E./Szyperski, N. (Hrsg.): *Management-Informationssysteme - Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung*, Wiesbaden, S. 831-842.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotorenmodell*, Göttingen.
- Witte, E. (1988): *Zur Entwicklung der Entscheidungsforschung in der Betriebswirtschaftslehre*, in: Wunderer, R. von (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 23-31.

- Witte, E. (1992): Entscheidungsprozesse, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Sp. 552-565, Stuttgart.
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln.
- Wittmann, W. (1979): Wissen in der Produktion, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, S. 2261-2272.
- Wohlgensinger, E. (1994): Quo vadis Marktforschung? - Mit Monitoring-Brainworkern zur Informations-Veredelung?, in: IndexCompact, 2/94, S. 16-17.
- Wonigeit, J. (1996): Total Quality Management - Grundzüge und Effizienzanalyse, 2. Auflage, (zugleich: Dissertation Universität Bamberg), Wiesbaden.
- Wonschik, B. (1994): Kundenorientierung, Bedeutung und Realisation in Fachverlagen, Wiesbaden.
- Wübbenhorst, K.L. (1999): Marktforschung und Shareholder Value, in: Planung und Analyse, 2/99, S. 18-21.
- Zahn, E. (1987a): Information, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, (Band 2, E-J), München, S. 859.
- Zahn, E. (1987b): Informationsbewertung, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, (Band 2, E-J), S. 863, München.
- Zahn, E. (1998): Wissen und Strategie, in: Bürgel, H.D. (Hrsg.): Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin u.a. , S. 41-52.
- Zahn, E./Barth, T./Hertweck, A. (1999): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen - Entwicklungsstand und strategische Entscheidungstatbestände, in: Wißkirchen, F. (Hrsg.): Outsourcing - Projekte erfolgreich realisieren - Strategie, Konzept, Partnerauswahl, S. 3-37, Stuttgart.
- Zaltman, G. (1979): Knowledge Utilization as Planned Social Change, in: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Vol. 1, September 1979, No. 1, S. 82-105.
- Zaltman, G. (1997): Rethinking Marketing Research - Putting People Back In, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV, November 1997, S. 424-437.

- Zaltman, G./Moormann, C. (1988): The Importance of Personal Trust in the Use of Research, in: Journal of Advertising Research, Vol. 26, October/November 1988, S. 16-24.
- Zentes, J. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterzufriedenheit = Kundenzufriedenheit - Eine Wechselbeziehung?, (Tagungsband mit Ergebnissen des 6. CPC Trendforums), Mainz.
- Zerr, K./Weth, R. von der/Heitkötter, C. (1997): Komplexitätsbewältigung durch Problemlösungskompetenz - Die Integration psychologischer Erkenntnisse in die betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3/97, S. 318-338.
- Zühlsdorff, P. (1990a): Marktforschung und Unternehmensführung, in: Franke, D./Scharioth, J. (Hrsg.): 40 Jahre Markt- und Sozialforschung in der Bundesrepublik Deutschland - eine Standortbestimmung, München, S. 17-27.
- Zühlsdorff, P. (1990b): Marktforschung und Unternehmensführung, in: Markenartikel, 4/90, S. 146-149.
- Zwicker, M. (1998): Qualität im Feld - eine unabdingbare Voraussetzung für Analysen und Entscheidungen, in: Planung und Analyse, 2/98, S. 42f.

Der Deutsche Universitäts-Verlag

Ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer

Der Deutsche Universitäts-Verlag wurde 1968 gegründet und 1988 durch die Wissenschaftsverlage Dr. Th. Gabler Verlag, Verlag Vieweg und Westdeutscher Verlag aktiviert. Der DUV bietet hervorragenden jüngeren Wissenschaftlern ein Forum, die Ergebnisse ihrer Arbeit der interessierten Fachöffentlichkeit vorzustellen. Das Programm steht vor allem solchen Arbeiten offen, deren Qualität durch eine sehr gute Note ausgewiesen ist. Jedes Manuskript wird vom Verlag zusätzlich auf seine Vermarktungschancen hin überprüft.

Durch die umfassenden Vertriebs- und Marketingaktivitäten, die in enger Kooperation mit den Schwesterverlagen Gabler, Vieweg und Westdeutscher Verlag erfolgen, erreichen wir die breite Information aller Fachinstitute, -bibliotheken, -zeitschriften und den interessierten Praktiker. Den Autoren bieten wir dabei günstige Konditionen, die jeweils individuell vertraglich vereinbart werden.

Der DUV publiziert ein wissenschaftliches Monographienprogramm in den Fachdisziplinen

Wirtschaftswissenschaft
Informatik
Kognitionswissenschaft
Sozialwissenschaft

Psychologie
Literaturwissenschaft
Sprachwissenschaft

www.duv.de

Änderungen vorbehalten.
Stand: 1.7.2000

Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden

