

Erschienen in Planung und Analyse, 04/2004  
Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages  
planung & analyse  
Mainzer Landstr. 251  
60326 Frankfurt/Main  
Tel: 069-7595-2019  
Fax: 069-7595-2017  
Redaktion@planung-analyse.de  
[www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)

## **Wenn qualitative Zielgruppenanalyse gelingen soll: dos and don'ts**

### **Integrierte Qualitative Marktforschung**

#### **Ausgangssituation**

Bedingt durch den verschärften Wettbewerbsdruck in globalen Märkten werden Unternehmensentscheidungen zunehmend schneller und zielgenauer getroffen. In der Folge müssen auch Entwicklungen für neue Produkte oder Produktmodifikationen in immer kürzerer Zeit abgeschlossen und zur Marktreife gebracht werden, um die Chancen eines sich schnell ändernden Marktes wahrzunehmen.

Für eine Marktforschung, die durch diese Situation in relativ kurzer Zeit tiefere Einsichten für Entscheidungsgrundlagen liefern muss, hat sich dementsprechend im Lauf der letzten Jahre die Forschungssituation signifikant verändert. Die heutige Studienlandschaft ist demzufolge geprägt durch 'kleinere' Untersuchungsanlagen, die zudem nach einer immer schnelleren Durchführung verlangen.

Während jedoch in der Konsumentenforschung dieser Prozess durch die 'relativ' einfache Zielgruppenstruktur geringere Probleme bereitet, bergen diese "Schnellschüsse" innerhalb der B2B-Forschung, in Ermangelung genauer Kenntnis der komplexen

Entscheidungsprozesse in Unternehmen, ein hohes Potenzial an möglichen Fehlerquellen.

Dabei sind es gerade im B2B-Bereich oft kostenintensive Produkte mit gleichsam hohen Entwicklungskosten - ungeachtet der Marketingkosten für die Erstellung von Konzepten und Kommunikationsideen - wodurch eine integrierte Marktforschung bereits in der Entwicklungsphase sinnvoll erscheint. Wird die Marktforschung aber erst 'zum Schluss', zum testen eines im Prinzip bereits fertigen Produktkonzeptes eingeschaltet – was in der Regel der Fall ist – werden mögliche Defizite hinsichtlich der Akzeptanz der potenziellen Käufer des Produktes 'zu spät' aufgedeckt.

Nicht nur für das auftraggebende Unternehmen, auch für den Marktforscher selbst ist es unbefriedigend, wenn sich im Laufe einer Untersuchung herausstellt, dass die Untersuchungsanlage aufgrund wesentlicher Detailmängel Ergebnisse mit nur geringer Validität erbringt.

So wird nicht nur wegen der Restriktionen 'wenig Zeit' und 'kleines Budget' seitens der Institute ein modifiziertes Instrumentarium, das den geänderten Anforderungen Rechnung trägt, immer wichtiger. Auch das Aufzeigen von Potenzialen bis hin zur Eruierung von zielgruppengerechten Lösungen, ist eine relevante Aufgabe, die eine integrierte Marktforschung im Entwicklungsstadium anbieten muss.

In der Unternehmenspraxis werden Produktideen und -konzepte oft ausschließlich anhand interner Überlegungen erstellt. Tatsächlich erfolgt dies aber ohne detaillierte Kenntnisse

- einer genauen Zielgruppen-Definition
- der Zielgruppen-Bedürfnisse
- der Zielgruppen-Sprache

## **Zielgruppen-Kenntnis**

### **Branchen und Märkte**

Immer wieder werden wir damit konfrontiert, dass Unternehmen im B2B-Bereich über eine geringe Kenntnis ihrer Zielmärkte verfügen. Dies geht häufig so weit, dass eine genaue Abgrenzung fehlt, welche Branchen und Teilmärkte denn nun für die ange-dachte Marktforschung relevant sind, oder es mangelt an Kriterien, die eine definitori-sche Handhabung ermöglichen. Ist sich aber das Unternehmen über seine Zielgrup-pe nicht im Klaren, kann auch der Marktforscher keine maßgeschneiderte Konzepti-on entwickeln.

### **Zielgruppen-Definition**

Durch die Vielschichtigkeit der Entscheidungsprozesse in größeren Unternehmen bleibt oft unklar, wie die Zielgruppe exakt zu definieren ist. Ausgangspunkt für das Screening in der Marktforschung bildet in der Regel die Definition 'Entscheider für ...'. Werden als Hilfestellung hierfür Positionsbeschreibungen (Abteilungsleiter, Bereichs-leiter etc.) herangezogen, sind diese in vielen Fällen wenig sinnvoll oder faktisch nicht möglich, da sich hinter solchen Funktionsbezeichnungen – je nach Branche und/oder Unternehmensgröße – unterschiedliche Zuständigkeiten verbergen. Tat-sächlich gibt es **den** Entscheider auf einer Position jedoch nur noch in wenigen Fäl-len. Auch die Einteilung in die wohlwollenden Begriffe 'Influencer' und 'Decider' kann für theoretische Überlegungen dienen, in der Realität aber sind die Übergänge flie-ßend und situativ verschieden.

Führt diese Problematik bereits zu einer unscharfen Zielgruppendefinition, ist in der Folge naturgemäß auch eine ungenaue Zielgruppenansprache zu erwarten. So po-tenziert sich ein Fehler, der sich zu Beginn einer Marktforschungsstudie einschleicht, in der Konsequenz zu wenig validen Entscheidungsgrundlagen für das weitere Vor-gehen (z.B. Mediaplanung) im Unternehmen. Diese im Grunde profane, weil altbe-kannte 'Weisheit', scheint im Tagesgeschäft der 'Schnellschüsse' etwas in den Hin-tergrund getreten zu sein.

Darüber hinaus führt die aufgezeigte Problematik zu einer weiteren Unschärfe. Infor-mationsbedürfnisse der Auftraggeber sind vielschichtig und erstrecken sich vom ers-ten Informationsverhalten über eine Abfrage von Produktdetails bis hin zur möglichen Bereitstellung eines Budgets für den relevanten Bereich bzw. den Planungshorizont

des Einkaufs. Alle diese Fragen sind natürlich hoch relevant für den Auftraggeber und es wird von daher versucht, alle Aspekte in einem Leitfaden mit abzudecken.

Hierbei wird außer Acht gelassen, dass innerhalb eines Unternehmens mehrere Personen mit unterschiedlichen Funktionen am Entscheidungsprozess beteiligt sind. So weiß der Einkäufer zwar sehr wohl, z.B. welche Medien zur Informationsgewinnung für das Produkt sinnvoll sind, jedoch wird die Investitionsplanung - also das zur Verfügung gestellte Budget für diesen Bereich - auf einer ganz anderen Hierarchie-Ebene vorgenommen. In dieser wiederum verfügt man dann aber nicht über detaillierte Kenntnisse über das Produkt selbst.

Eine Befragung EINER Person im Unternehmen zu ALLEN relevanten Themenbereichen führt demnach zu ungenauen Erkenntnissen. Stellt sich jedoch erst im Laufe der Durchführung einer Studie heraus, dass die Zielgruppen-Definition ungenau war, ist es an dieser Stelle bereits zu spät. Die Ergebnisse lassen sich nicht sinnvoll nutzen.

### **Zielgruppen-Bedürfnisse**

Eine überzeugende USP und herausragende Awareness sind in der Regel die 'Lieblingskriterien' zur Zielbestimmung einer Marktforschungsuntersuchung, welchen bei der Erstellung der Frageleitfäden entsprechend Raum zugestanden wird. In der Praxis zeigen sich jedoch zunehmend Defizite auf der reinen Produkt- und auch Markenebene.

Marken sind inzwischen selbst zu einer 'Ware' geworden, die mal hierhin oder dorthin verkauft oder 'verschoben' werden. Gerade im B2B-Bereich ist dies natürlich nicht verborgen geblieben, was die Glaubwürdigkeit und den Bestand eines Markenimages nachhaltig beeinflusst. Hinzu kommt die Problematik von Markendachstrategien und den damit verbundenen 'Markendehnungen', die zwar auf der Anbieterseite Synergien ausschöpfen können, jedoch auf Verbraucherseite einen Meinungsprozess in Gang gesetzt haben, Anbieter immer weniger als (unique) 'Marke' und immer mehr als (austauschbare) 'Markennamen' wahrzunehmen. Der Trend, vom Spezialis-

ten für eine ganz bestimmte Produktkategorie zum 'Generalisten mit Kompetenz für Spezialitäten', wird vom Kunden nur zum Teil mit vollzogen.

Auf der Produktebene freuen sich die Kunden über ein (über die Marken hinweg) hohes Qualitätsniveau und ein breites Angebot vergleichbarer Produkte. Hier durch eine gezielte Fragestellung die tatsächlichen (evtl. auch gewünschten !) individuellen Unterschiede aus Verbrauchersicht herauszuarbeiten, ist aus Zeit- und Kostengründen ('Standardisierte Untersuchungsdesigns') oft nicht möglich.

Darüber hinaus werden Konzepte und Produkte in den meisten Fällen 'in house' nach internen Vorstellungen konzipiert. Zwar herrscht in angestammten Märkten eine große Kenntnis über die Bedürfnisse der Kunden (relevante Produktmerkmale, Anwendungssituationen etc.) doch kann eine Übertragung dieser Kenntnisse bei Neuprodukten bzw. Vorstößen in neue Geschäftsfelder, aber auch bei Produktmodifikationen nicht einfach vorgenommen werden.

So erfuhr ein Auftraggeber eher zufällig, dass die potenzielle Zielgruppe, in diesem Falle Handwerker, ein Wettbewerbsprodukt alleine deshalb bevorzugten, weil dort eine selbstaftende Bohrschablone beigelegt war, was die Montage vereinfachte. In einem anderen Fall wurde ein (mit objektiven Daten belegtes qualitativ sehr gutes) Produkt einer bekannten und gut eingeführten Marke von der Zielgruppe (Fachhandel) ausschließlich deshalb abgelehnt, weil es das Produkt auch außerhalb des Fachhandels zu kaufen gibt.

Da steht dann ein Moderator mit seinem Frageleitfaden, hätte noch so viele eigentlich – aus Kundensicht - auch 'wichtige' Fragen zu stellen, die jedoch aus Sicht der Zielgruppe irrelevant sind.

### **Zielgruppen-Sprache**

Gerade bei erklärungsbedürftigen komplexen Gütern und Dienstleistungen, z.B. im Maschinen- und Anlagenbau oder auch bei IT-Lösungen herrscht eine Vielfalt von Begrifflichkeiten, die darin mündet, dass ein und der derselbe Gegenstand oft unterschiedliche Bezeichnungen oder auch Verwendungen erhält. Darüber hinaus arbeitet ein Unternehmen meist mit einer 'eigenen Sprache', wodurch die genaue Produkt-

leistung für Befragungspersonen im Test nicht exakt nachvollziehbar wird. In Marktforschungsstudien können geringe Attraktivitätswerte schon alleine deshalb resultieren, wenn für die Befragten die genaue Produktverwendung unklar ist, da diese in der Konzeptbeschreibung – z.B. durch eine neue Wortschöpfung - vorausgesetzt wurde.

Andererseits kann es auch dazu führen, dass Erwartungen an ein Produkt zu hoch geschraubt werden, die bei genauer Beschäftigung (nach dem Test in der Realsituation) nicht erfüllt werden. Mögliche Aussagen zur Kaufwahrscheinlichkeit bzw. zum Marktpotenzial führen in beiden Fällen zu falschen Ergebnissen.

## **Lösungsansatz**

Die aufgezeigten Probleme lassen sich vermeiden, indem bereits in der Entwicklungsphase eines Konzeptes oder Produktes die Marktforschung parallel dazu einfließt, also bereits VOR dem 'eigentlichen' Konzept- oder Produkttest. In unserem Ansatz führen wir hierzu explorative Pretests durch, bei denen sukzessive auf Basis erster Entwürfe relevante Informationen gesammelt werden.

## **Zielgruppen-Definition**

Da eine reine Abfrage der Funktion (z.B. 'Einkaufsentscheider') für das Screening zu kurz greift, weil sie außer acht lässt, welchen Einflussbereich die Befragungsperson realiter einnimmt, wird auf deskriptivem Wege eine BESCHREIBUNG der Tätigkeiten für den relevanten Bereich exploriert. Hierdurch wird schnell ersichtlich, wie sich Entscheidungen in Unternehmen entwickeln und welche Themenbereiche für den Befragten 'noch zumutbar' bzw. für ihn relevant sind und welche nicht. Diese Vorgehensweise ist darüber hinaus nicht nur für das qualitative Pretesting, sondern auch auf den 'eigentlichen' Produkt- oder Konzepttest anwendbar.

## **Zielgruppen-Bedürfnisse**

Hier arbeiten wir im Vorfeld mit einer Beschreibung der Einsatzpotenziale:

- Wie geht man mit Produkten dieser Kategorie um?
- Welches sind ausschlaggebende Kriterien für den Produkteinsatz?

- Welche Besonderheiten gibt es hierbei?
- Welche Barrieren existieren für einen Einsatz im Unternehmen?
- Wie werden die angedachten 'benefits' eines neuen Produktes beurteilt?
- Welche besonderen Wünsche und Bedürfnisse können bereits in dieser frühen Phase exploriert werden?

### **Zielgruppen-Sprache**

- Welches Wording wird im Unternehmen / der Branche gebraucht?
- Ist das vom Auftraggeber gewählte Wording eindeutig und nachvollziehbar?
- Welche Begrifflichkeiten sind unklar, mehrdeutig, erklärungsbedürftig?

Als Ergebnis eines integrierten qualitativen Pretests ergibt sich eine zielgenaue Konzeptentwicklung, die nicht nur auf den für das entwickelnde Unternehmen objektiv nachvollziehbaren Kriterien beruht, sondern auch die subjektive Sicht potenzieller Kunden in den Entwicklungsprozess mit integriert.

Eine daran anschließende Marktforschung erzielt somit bereits in der Konzeptionsphase eine hohe Sicherheit bzw. baut auf einer fundierten Ausgangsposition auf. Dies sichert nicht nur die Validität der Ergebnisse, sondern generiert für das auftraggebende Unternehmen ein hohes Maß an Nutzen.

Der Einsatz der Marktforschung ist dadurch nicht nur beschränkt auf das "Messen des Outputs" der gedanklichen Leistung eines Unternehmens, sondern entwickelt sich zum integrierten Bestandteil im Lösungsfindungsprozess zusammen mit dem Unternehmen.