



Market Intelligence in österreichischen Unternehmen

Bestandsaufnahme, kritische Bewertung und Ideen

Viele Unternehmen und Unternehmer berichten von Frust, Überforderung oder Zeitverschwendung, wenn das Gespräch auf Marketing Intelligence kommt.

Grund für uns, in einer Befragung von 20 Führungskräften aus großen österreichischen Unternehmen (Handel, High-Tech, Lebensmittelindustrie, Banken, etc.) mehr dazu in Erfahrung zu bringen.

Beobachtung 1: Viele zufällige oder routinemäßige Maßnahmen – nur in seltenen Fällen erfolgt eine klare Verankerung in strategischen Prozessen

Wenn die notwendigen Informationsbausteine nicht aus strategischen Zielen und Herausforderungen des Unternehmens abgeleitet werden (z.B. Wunschkonpositionierung, neue Zielmärkte, neue

Leistungsschwerpunkte, Innovationsideen), weiß das Top-Management nicht, wer im Unternehmen welche Informationen in welcher Form sammelt und wie benutzt. Es fehlt Wissen um und Verfügbarkeit von Marktinformation zur strategischen Führung des Unternehmens. Aktivitäten entstehen oftmals aus Routine; was sich einmal etabliert hat, wird nur selten hinterfragt. Dadurch hat die laufende Sammlung von Marktinformation den zweifelhaften Ruf, viele Daten, aber keine entscheidungsrelevante Informationsgrundlage zu liefern. Es wird gesammelt, aber wer auf dieses Wissen für eine strategische Entscheidung zurückgreifen will, nimmt die vorhandenen Daten als unbrauchbar wahr - weil sie zu allgemein, zu spezifisch oder zu wenig aktuell sind.

„Wir haben zu viele Informationen, da weiß die linke Hand nicht, was die rechte Hand macht. Daneben gibt es Informationen, die gekauft werden, weil man sie schon immer gekauft hat, obwohl sie eigentlich niemand anschaut.“

Die Sammlung von Marktinformationen

erfolgt in vielen Unternehmen nach Gefühl oder aus Gewohnheit – strategische Überlegungen bleiben im Hintergrund. Nur bei wenigen Unternehmen ist die Sammlung und Nutzung von Marktinformationen in strategischen Prozessen klar verankert. Durch die laufende Überprüfung können routinemäßige Aktivitäten, die weitgehend ungenutzte Informationen produzieren, aufgedeckt und eingespart werden. Das Budget wird für aktuell relevante Fragestellungen frei, deren Beantwortung unmittelbar zur Entscheidungsfindung oder -prüfung beiträgt. Eine stärkere Abstimmung zwischen strategischen Entscheidungsprozessen und Marktinformationsammlung würde sich in jedem Fall lohnen. Unternehmen sollten ihre Informationslandkarte und dahinterliegende Sammlungsaktivitäten immer wieder bewusst hinterfragen und auf ihren strategischen Wert hin überprüfen.

„Im besten Fall fließt das alles in eine große Datenbank hinein, aber was dann? Ich bin mir ganz sicher, dass wir viele Daten sammeln, die wir nicht optimal nutzen. Und dann besteht die Gefahr, dass das so ein Stapel wird, den man am Ende nicht mehr anschaut. Die Herausforderung ist: Wie wird die Information verteilt und in dem ganzen Informationsfluss herausgefunden, was wirklich wichtig ist.“

Beobachtung 2: Der Mythos: „Wir wissen viel, weil unsere Mitarbeiter nahe am Markt sind.“

Die Meinung es sei ausreichend, wenn verantwortungsvolle Mitarbeiter mit offenen Augen und Ohren durch die Welt gehen, ist immer noch verbreitet. Unternehmen wiegen sich in einer Scheinsicherheit, ohne sich der Informationslücken bewusst zu sein, die

eine Fokussierung auf internes Feedback mit sich bringt. Mitarbeiter (z.B. AD) berichten, was ihnen nützlich erscheint, lassen aber Führungskräfte über „unpassende“ Tatsachen im Dunkeln. Die Art der gesammelten Information durch „kundennahe“ Personen ist gemäß den Aufgaben dieser Personen stark auf unmittelbar operative Themen bezogen. Daher ist auch die gewonnene Information vorwiegend für operative Zwecke geeignet, hat reaktives Verhalten der Entscheidungsträger zur Folge und ist für strategische Weichenstellungen nur eingeschränkt brauchbar.

„Bei uns hat jeder Mitarbeiter (Führungsteam, mittleres Management) den Auftrag, wenn sie auf Urlaub sind, Augen und Ohren offen zu lassen und Ideen mitzubringen.“

Der Mythos viel zu wissen ist verantwortlich dafür, dass

- es in den Unternehmen kein Pendant zum Rechnungswesen mit ähnlichem Stellenwert gibt (man blickt vertrauensvoll in die Vergangenheit!).
- neue Medien nur sehr zaghaft zur Informationssammlung genutzt werden.
- es kaum Information darüber gibt, wie die Kunden das eigene Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb wahrnehmen.
- es keine kontinuierliche Informationspflege gibt.

All das führt zu „Überraschungen“. Der Zufall lässt sich durch eine solche Vorgehensweise nicht durch Irrtum (aus dem man lernen könnte) ersetzen.

Durch eine strukturierte und geplante Vorgehensweise in der Informationssammlung sollten Unternehmen in der Lage sein, ein marktseitiges Pendant zum internen Rechnungswesen – eine Art „Erfolgsrechnung vom Markt“ – zu

schaffen, um damit einem tatsächlichen oder drohenden Blindflug ein Ende zu setzen.

” „Es gibt kein Pendant zur Buchhaltungs-/ Controlling-Abteilung mit ähnlichem Stellenwert. Unsere Vertriebsleiter sind absolute Pragmatiker und die interessieren Fakten.“

Beobachtung 3: Gut informierte Einzelpersonen ≠ gut informierte Organisation

Der Versuch, Informationssammlung und -verteilung, mindestens aber die Informationsspeicherung durch die Installation komplexer Wissensmanagement-Systeme zu automatisieren und das Wissen von Einzelpersonen breiter verfügbar zu machen, scheitert oft an der „Benutzerfreundlichkeit“ der Systeme. Oder an der Bedeutung, die der Information im Unternehmen beigemessen wird: Datenpflege wird von Mitarbeitern als lästiger Mehraufwand angesehen. Technische Lösungen stellen bestenfalls eine Unterstützung dar. Das Fundament für funktionierenden Informationsfluss wird in der Unternehmenskultur gelegt. Unternehmen vertrauen gerne auf ihre internen Experten, die nahe am Markt sind und aktuelles Wissen gepaart mit langjähriger Erfahrung für andere Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Problematisch wird diese Vorgehensweise, wenn diese Personen das Unternehmen verlassen oder ihr Dauereinsatz in Strategieworkshops sie in ihren eigentlichen Aufgaben blockieren.

” „Das ist eine neverending story. Man meint, dass man das Problem gelöst hat, indem man mittels IT Laufwerke schafft. Das ist aber zu wenig verbindlich. Im Sinne von: Zuständigkeit: alle; Termin: laufend.“

Ein strukturierter Prozess, um die vorhandenen Informationen zugänglich zu machen bzw. um dieses Individualwissen in Organisationswissen umzuwandeln und richtig zu verteilen, fehlt in vielen Unternehmen. Der Zufall oder das jeweilige Interesse und die Eigeninitiative von Einzelpersonen entscheidet darüber, wann und in welcher Form relevante Informationen zu den Entscheidungsträgern gelangen.

” „Die Besuchsberichte, die unsere Außendienstmitarbeiter schreiben, liest sich im Prinzip kein Mensch durch. Das ist eine Dokumentation, aber das braucht man fast nie. Wenn dann geschieht der Informationsaustausch in Gesprächen.“

Unsere Empfehlungen

Empfehlung 1

Strategische Zielsetzungen des Unternehmens müssen die **Informationssammlung** leiten:

- Wenn eine Neupositionierung diskutiert wird, muss Marktinformation helfen Kundenerwartungen, eigene Stärken sowie die des Mitbewerbs zu analysieren.
- Wenn eine geographische Expansion überlegt wird, sind die für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen über potenzielle Zielmärkte sowie die notwendigen Fähigkeiten für den Markteintritt zu erheben.
- Wenn eine technologische Innovation ansteht, sollten Marktinformationen zu Kundenerwartungen und Umsetzbarkeit der Idee im Fokus stehen.

Empfehlung 2

Eine **Informationslandkarte** (besonders wichtige Informationsgegenstände, zu

benutzende Quellen, einzusetzende Methoden) ist zu schaffen und regelmäßig zu hinterfragen:

- Welche Information(en) brauchen wir wirklich – in welcher Qualität und Quantität?
- Welche strategischen Entscheidungen sollen damit konkret unterstützt werden?
- Wer soll diese Informationen sammeln?
- Welche internen Stellen (Abteilungen, Personen) sind Empfänger der Informationen und welche Aktivitäten werden darauf aufbauen?

Empfehlung 3

Die **Top-Manager** sind gefordert, sie müssen...

- laufend wichtige Informationen einfordern und wahrnehmbar nutzen,
- eingefahrene Routinen durch Vorgabe und Eingrenzung von Informationsfeldern unterbrechen, und
- von Informationssammlern klare und entscheidungsrelevante Aussagen fordern.

Erst das gibt der Informationssammlung im Unternehmen den notwendigen Stellenwert.

Empfehlung 4

Wissen um die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Marke(n) durch wichtige Interessensträger ist ein absolutes Muss zur effektiven Steuerung einer Organisation. Während

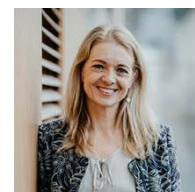
Kundenzufriedenheit und Wettbewerberbeobachtung nach wie vor sehr präsent in der Informationssammlung sind, genießt das Themenfeld der Markenwahrnehmung durch Kunden einen weit weniger hohen Stellenwert im Kanon der strategischen Marktinformationen. Angesichts des enormen Erfolgspotenzials einer starken Marke sollten Unternehmen wesentlich größeres Augenmerk darauf legen.

Empfehlung 5

IT-Systeme dienen der Unterstützung, garantieren aber nicht automatisch die Qualität der strategischen Informationen. Sie sind nur so gut, wie der laufende Input, den sie erhalten. IT-Systeme machen besonders dann Sinn, wenn sie helfen, strategische Informationen zu strukturieren, kontinuierlich weiterzuentwickeln und aus der Fülle der Daten, die besonders wichtigen Informationen schnell zugänglich zu machen (z.B. durch interne WIKIS mit Kommentarfunktionen, Dashboards mit entscheidungsrelevanten bzw. steuerungsnotwendigen KPI's und Daten-Cockpits, interne Newsletter-Systeme zur Verbreitung von Informationen). Kein IT-System darf darüber hinwegtäuschen, dass der informelle, persönliche Austausch von Informationsträgern nach wie vor enorme Bedeutung hat, gerade dort, wo es um Befruchtung, Kreativität und das kritische Hinterfragen geht.



Mag. Christoph Antretter
Managing Partner
cha@imark.at



Mag. Monika Heppner
Managing Partner
mh@imark.at