

„Schieben Sie's rüber!“

Das Angebot von INTERIM-DIENSTLEISTERN für Marktforschung ist überschaubar
VON KLAUS JANKE

Die interne Research-Abteilung ist überlastet? Oder gibt es sie gar nicht? Marktforschung kann man auch auslagern. Spezialisierte Dienstleister sind für begrenzte Zeit buchbar.

Sabine Henjes kennt alle Facetten der Marktforschungs-Welt: Zunächst war sie für die Institute INRA und F&P tätig, dann forschte sie für Markenartikler wie Tchibo, Iglo und Carlsberg. Nach 17 Jahren in Festanstellungen entschloss sie sich 2013 für den Sprung in die Selbstständigkeit. Seitdem können Unternehmen sie buchen – wenn es gilt, die internen Marktforscher zu entlasten, Spezialaufgaben auszugliedern, oder wenn es keine interne Abteilung gibt. Dann steht Henjes zeitweilig oder auch dauerhaft zur Verfügung. Ihr Portfolio: Interims- und Projektmanagement, Marktforschungsberatung, Wissensmanagement und Prozessconsulting sowie Coaching und Seminare.

Seit 2014 heißt ihr Hamburger Unternehmen Bestsight, ein Jahr später kam ein Partner mit an Bord: Kai Saalbach, zuvor Marktforscher bei Bahlsen, Kellogg und Coca-Cola. Zudem sind zwei freie Mitarbeiter für Bestsight im Einsatz. Für Henjes war die Entscheidung goldrichtig,



Sabine Henjes,
Bestsight

weil sie auf Routine schnell allergisch reagiert: „Für mich persönlich ist vor allem die Abwechslung das Attraktive an der Arbeit mit Bestsight.“

Ihre Arbeit findet teilweise auch vor Ort beim Kunden statt. Dann spielen Henjes und Saalbach Feuerwehr und vertreten oder ersetzen eine Zeitlang den Leiter einer Marktforschungsabteilung oder einen Marktforschungsmanager. Dabei haben sie keine Status-Ansprüche: Sie dirigieren auf Wunsch ganze Teams oder fügen sich in bestehende Hierarchien ein. Abgerechnet wird zeitabhängig in Tages- oder Stundenätzen, ein Einsatz ist kurzfristig möglich.

Betriebliche Marktforscher mögen stützen: Können sich Externe so schnell in die branchenspezifischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens hineinendenken? Können sie auf Augenhöhe mit den internen Kollegen diskutieren, die vielleicht schon Jahrzehnte im Thema sind? Ja, sagt Henjes, weil die grundsätzlichen Prozesse und Methoden meist vergleichbar sind. Zu den Kunden von Bestsight gehören Carlsberg Deutschland und Meggle, darüber hinaus große Einzelhandelsunternehmen, Hersteller von Haushaltsgeräten, Babyartikeln,



Hans-Martin Blüder,
InsightOut

Lebensmittelkonzerne, Kosmetikfirmen und andere Konsumgüterunternehmen, aber auch Krankenkassen. Nicht selten kommt es vor, dass Henjes und Saalbach über ein Interims-Management auch dauerhaft den Fuß bei Unternehmen in die Tür bekommen und Folgeprojekte betreuen.

Der Berater muss auch abraten können

Wer seine Marktforschung outsourcen will, kann sich auch an das Bad Homburger Beratungsunternehmen InsightOut wenden. Geschäftsführer Hans-Martin Blüder hat es 2002 gegründet, nachdem er über 20 Jahre in der Marktforschung, aber auch im Marketing, Vertrieb und General Management bei Markenartiklern wie Gillette/Braun und Brita Group gearbeitet hat. Bei InsightOut beschäftigt er drei feste Mitarbeiter und bietet Unternehmens-, Personal- und Marktforschungsberatung an. Viele seiner Kunden kommen aus der Pharmabranche.

„Marktforschungsmandate bekommen wir meist von Unternehmen mittlerer Größe, die in diesem Bereich die ersten Schritte unternehmen“, berichtet Blüder. „Häufig sind wir für diese Firmen auch schon im Bereich Unternehmensberatung tätig.“ Ebenso gibt es mit der Personalberatung Überschneidungen: InsightOut hat seinen Kunden auch schon Experten für die Marktforschungsabteilung vermittelt.

Blüder betreut in der Regel befristete Marktforschungsprojekte, konzipiert Studien, wählt geeignete Institute aus und beauftragt sie mit der Durchführung. Er steht auch mit Rat und Tat zur Verfügung, wenn es darum geht, eine interne Research-Abteilung aufzubauen. Von unbefristetem Outsourcing hält er nicht viel: „Strategisch ist es nicht empfehlenswert, die Marktforschung komplett auf Dauer auszulagern. Das Wissen und die Erfahrungen sollten innerhalb des Unternehmens nutzbar sein, ohne dass man auf externe Dienstleister angewiesen ist.“ Blüder sieht sich in erster Linie als Berater, zu dessen Aufgaben es ebenfalls gehört, „von Marktforschungsprojekten abzuraten, wenn zum Beispiel das Wissen bereits im Unternehmen vorhanden ist oder die Kosten nicht in Relation zum Erkenntnisgewinn stehen. Das würde ein Institut, das ein Unternehmen direkt anspricht, nie tun.“

Bestsight und InsightOut können sich über mangelnde Nachfrage nicht beschweren. „Der Bedarf wächst auch, weil sich mittelständische Unternehmen zuneh-

mend für Marktforschung öffnen“, sagt Sabine Henjes. „Für sie lohnt sich meist der Aufbau einer eigenen Abteilung nicht.“ Nicht selten ist Marktforschung dann kein kontinuierlicher Prozess, sondern findet punktuell statt, etwa wenn neue Produkte konzipiert oder eingeführt werden sollen. Noch immer ist ein eigenes Research-Team in vielen Unternehmen ein „Nice to have“ – es ist da, es ging aber auch ohne. Und ob es seine Kosten wirklich einspielt, erscheint den Controllern oft zweifelhaft.

Also wird der Bereich schnell zum Spielball der internen Politik: „Die Organisation von Marktforschungsabteilungen in Unternehmen ist sehr volatil. Bei manchen Kunden werden Abteilungen aufgebaut, bei anderen Kunden abgebaut“, sagt Henjes. „Da hat man als externer Anbieter immer wieder Einsatzmöglichkeiten.“ Insbesondere, wenn Unternehmen vor Verkäufen personell „verschlankt“ werden, trifft es häufig die Marktforschung.

Aber die Externen werden auch gern gerufen, wenn die Unternehmensführung das Gefühl hat, dass die interne Marktforschung vielleicht zu routiniert abläuft, dass Prozesse nicht mehr hinterfragt werden, dass die Beziehung zu den Instituten zu freundschaftlich-unkritisch geworden ist. Die Berater analysieren dann die gesamte Aufstellung, checken die Kosten, zeigen Alternativen auf. „Wir ermöglichen einen frischen Blick auf die Möglichkeiten“, sagt Henjes.

Auf Marktforschungs-Outsourcing sind bislang nur sehr kleine Unternehmen oder Einzelkämpfer spezialisiert. Als größerer Anbieter hat sich lediglich MRC (Managing Research for Companies) etabliert, das mit rund 30 Mitarbeitern an den Standorten München, Bremen und Kronberg präsent ist. „Neben Marketing auch noch Marktforschung am Hals?“, fragt das Unternehmen auf seiner Website. „Schieben Sie's rüber.“ Die DNA des 1995 gegründeten Unternehmens ist vom FMCG-Bereich geprägt, aus dem eine Vielzahl der Kunden stammt. Aber MRC ist prinzipiell für alles offen: „Die Herausforderung, aber auch die Bereicherung der Arbeit liegt darin, den bewährten Werkzeugkasten anzuwenden und anzupassen auf die teilweise sehr

unterschiedlichen Anforderungen unserer Kunden aus den Bereichen Gebrauchsgüter, Pharma/OTC und Dienstleistung“, erklärt Managing Director Wolfgang Thyssen. Auf der Referenzliste, im Internet einsehbar, stehen fast 140 Firmen, darunter viele Großkonzerne wie Procter & Gamble, Beiersdorf, Allianz, Deutsche Telekom und Mercedes-Benz.

Auch der Käsehersteller Hochland gehört dazu: „MRC unterstützt uns insbesondere bei komplexen Fragestellungen und Herausforderungen mit vielen Abhängigkeiten, die richtige Methode zu finden, um entscheidungsrelevante Fakten für die relevanten Fragen zu erhalten“, berichtet Marketing-Direktor Mark Vogelgang. „Gleichzeitig unterstützen Sie uns in der Interpretation der Erkenntnisse und der strategischen Ableitung daraus.“ MRC verfüge durch seine zahlreichen betreuten Projekte über eine Erfahrung, „die wir im Brandmanagement erst einzeln je Mitarbeiter aufbauen müssten. Daher ist Outsourcing dieser Kompetenz eine sinnvolle Maßnahme“, so Vogelgang.

Wie tickt der russische Holztüren-Markt?

Der Zuschnitt der MRC-Projekte habe sich im Lauf der Zeit verschoben, berichtet Thyssen: „Vor 20 Jahren haben wir in 80 Prozent der Fälle die vollständig ausgelagerte Marktforschung unserer Kunden betreut, nur zu 20 Prozent haben wir bestehende Abteilungen unterstützt. Heute liegt das Verhältnis bei 50:50.“

Dabei spielt laut Susanne Wehde, Mitglied der Geschäftsleitung MRC und Leiterin des Münchner Büros, die strategische Beratung eine große Rolle: „Sehr wichtig ist zum Abschluss eines Projekts eine Management-Summary mit konkreten Handlungsempfehlungen.“ Durch die langjährige Erfahrung und das Know-how des Teams fühlt man sich auch bei MRC so gut wie allen Themen gewachsen: „Die meisten großen Märkte kennen wir sehr gut,

da müssen wir uns keinem *Trust Battle* mehr unterziehen“, erklärt Wehde. „Es gibt aber immer wieder sehr spezielle Themen, für die wir dann aber in aller Regel geeignete Dienstleister kennen und vermitteln können. Wir hatten zum Beispiel einmal eine Anfrage zum Holztüren-Markt in Russland.“

Um den Kunden auch im Bereich Big Data behilflich sein zu können, wird das MRC-Team in Kürze entsprechend erweitert. Darüber hinaus sind die Wachstumsmöglichkeiten laut Thyssen begrenzt: „Wir können das Unternehmen nicht nach Belieben ausweiten, weil es in diesem Bereich nicht einfach ist, wirklich gute Mitarbeiter zu bekommen.“

Aber warum gibt es nicht mehr Spezialisten fürs Outsourcing, warum ist der Dienstleister-Markt so überschaubar? MRC-Chef Thyssen schätzt die Zahl nur auf rund 20, die meisten sind Einzelkämpfer. Der Bedarf ist da. Allerdings lagert man Marketing- und Vertriebsfunktionen in Deutschland ungern aus, vielleicht, weil sie eine sensible Schnittstelle zur Außenwelt darstellen. „Auch Interims-Management ist hierzulande – im Vergleich zu den Niederlanden – relativ unpopulär“, sagt InsightOut-Chef Blüder.

Hinzu kommt, dass viele Dienstleister aus anderen Bereichen Marktforschungsprojekte quasi „nebenher“ für ihre Kunden durchführen. Und selbst wenn die Expertise im eigenen Haus nicht vorhanden ist, so kennt man doch immer jemanden, der das übernehmen kann – nach dem Motto: Kein Kunde wird weggeschickt. Die Werbeagentur lässt die Wirkung eines TV-Spots untersuchen, die Unternehmensberatung lässt ermitteln, ob der Markt für ein bestimmtes Projekt reif ist.

Es wird also durchaus outgesourct, aber eben nicht zum Spezialisten. Es gibt auch viele Unternehmen, die ihre Marktforschungsprojekte direkt an die Institute auslagern. „Das ist insofern problematisch“, findet Bestsight-Beraterin Henjes, „als dort natürlich keine objektive Beratung über verschiedene Institute und deren Marktforschungs- und Analysemöglichkeiten hinweg zu erwarten ist.“



Susanne Wehde,
MRC



Kai Saalbach,
Bestsight



Wolfgang Thyssen,
MRC



Verstehen – Messen – Umsetzen
Integrierte morphologische Forschung mit

concept m
research + consulting