

Stuttgart 21 – Lehrstück für Unternehmen

15 Jahre lang haben die Stuttgarter Politiker mit den Bahnverantwortlichen geplant, gestritten und nach Lösungen gesucht, die alle zufrieden stellen sollten. Ihr Ziel: Der Stadt, die sich flächenmäßig kaum mehr ausbreiten kann, neue Chancen für ein modernes, zentral gelegenes Vorzeigevierviertel zu eröffnen. Umso verblüffter waren sie, dass nun, zu Baubeginn, die schwäbischen Hausfrauen und braven Beamten, die Häuslebauer und Tüftler plötzlich mit aller Macht gegen die Pläne ihrer Volksvertreter protestierten.



Stuttgart 21

www.kopfbahnhof-21.de



DIETER VEITENGRUBER,
Gründer und Geschäftsführer des
Marktforschungsunternehmens MRC.

Doch der Aufstand ist keineswegs eine Überraschung, sondern ein Lehrstück für einen blinden Fleck der Verantwortlichen. Denn im Prinzip wurden in Stuttgart die gleichen Fehler wie bei vielen Unternehmen gemacht, die ein neues Produkt auf den Markt bringen: In ihrer eigenen Überzeugung, ein rundum positives Bauprojekt auf den Weg zu bringen, haben sie übersehen, auf ihre Bürger einzugehen. Nur wenn man ihre Anschauungen und ihre Empfindlichkeiten berücksichtigt, kann man auch Strategien entwickeln, die das Produkt oder das Projekt für die Menschen schmackhaft machen.

Ganz nüchtern betrachtet, braucht Stuttgart diesen Bahnhof, um wirtschaftlich mit anderen deutschen Großstädten Schritt halten zu können. Doch nüchtern betrachtet das Projekt schon lange keiner mehr. Es geht nur noch um die Bösen „da oben“ und die Guten, die das Milliardenprojekt mit aller Kraft verhindern wollen. Fehler in der Kommunikation, die die Ablehnung in der Bevölkerung verursacht haben, gestehen sich die Verantwortlichen inzwischen selbst ein. Die größten Fehler wurden aber schon in der Planungsphase begangen. So haben die Verantwortlichen den alten Bahnhof als Dinosaurier aus den Anfängen der Eisenbahntechnik dargestellt, als ein auffälliges und fortschrittshemmendes Überbleibsel einer rückständigen Ära. Offensichtlich war ihnen nicht bewusst, dass dieses Bauwerk ein Identifikationsmerkmal für die Schwa-

ben ist, an denen ihr Herz hängt. Nun müssen Bahn und Politik die Konsequenzen tragen. Von dem Imageschaden und die durch die Proteste entstehenden Kosten einmal abgesehen, wird ein Denkmittel bei den nächsten Wahlen immer wahrscheinlicher. Was die Politiker schlicht vergessen haben: Die Bürger für das Projekt zu begeistern.

Millionenschwere Fehlinvestitionen

Das Verhalten der Stuttgarter Initiatoren lässt sich mit dem für Unternehmen typischen „Scheuklappen-Denken“ erklären: Man sucht hauptsächlich nach Bestätigung der eigenen Annahmen. Für die Unternehmen können solche Unachtsamkeiten lebensbedrohlich werden. So verursachte etwa in Großbritannien eine fehlgeleitete Marketingaktion eines großen amerikanischen Suppenherstellers Kosten von 30 Millionen Euro. Niemand kaufte die neuen Suppen, weil den Menschen angesichts der kleinen Dose der Preis viel zu hoch erschien. Das Unternehmen hatte vergessen, deutlich zu machen, dass es sich um ein Konzentrat handelt, dem man Wasser zugeben muss – ein in Großbritannien bis dato unbekanntes Konzept. Ein weiteres Beispiel lieferte ein anderer Lebensmittelriese. Zweimal musste er Kosten in Millionenhöhe schultern, als er Kuchenbackmischungen in Japan einführen wollte.

Fotos: MRC / Pressebüro Gebhardt-Seele



Nicht bedacht hatte man, dass die Küchen in japanischen Haushalten sehr klein sind und nur drei Prozent überhaupt einen Backofen besitzen. In einem zweiten Versuch wollte man die Japaner darauf bringen, den Kuchen in ihrem Reiskocher zu backen. Doch auch diese Idee scheiterte an einem kleinen, aber essenziellen Detail: Die Kocher werden von den Japanern vor allem genutzt, um den Reis tagsüber warm zu halten.

90 Prozent aller neuen Waren floppen auf diese Weise in den ersten sechs Monaten oder liegen zumindest weit unter den Erwartungen. Also lassen die Unternehmen die Verhaltensweisen ihrer Zielgruppen untersuchen. Dazu beauftragen sie Marktforschungsinstitute, die die Bevölkerung mittels Befragungen analysieren soll. Die externen Dienstleister stehen dann jedoch häufig vor dem Problem, dass sie von den Unternehmen selbst nur unzureichende Informationen über deren Zielsetzungen erhalten.

In Deutschland wird nur eines von zehn Innovationsprojekten ein Markterfolg, wie das Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum herausfand.

Unzureichendes Marktwissen sorgt für Misserfolg bei Innovationsprojekten

Die Folge: Allein in Deutschland wird nur eines von zehn Innovationsprojekten überhaupt ein Markterfolg, wie das Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum herausfand. Laut der Studie sehen rund 60 Prozent der befragten Unternehmen die Ursache hierfür in einer defizitären Informationsgewinnung und Marktaufklärung. Diese Problematik spitzt sich durch die ansteigenden weltweiten Verflechtungen noch zu. War die Marktforschung vor einigen Jahren noch sehr breit und langfristig angelegt, sind die Aktivitäten angesichts der sich immer rascher wandelnden Märkte heute schneller, punktueller und zum großen Teil auf Innovationsforschung ausgerichtet. Weitaus effizienter ist es, sowohl vor Beginn einer Neueinführung das Unternehmen

immer rascher wandelnden Märkte heute schneller, punktueller und zum großen Teil auf Innovationsforschung ausgerichtet. Weitaus effizienter ist es, sowohl vor Beginn einer Neueinführung das Unternehmen

immer rascher wandelnden Märkte heute schneller, punktueller und zum großen Teil auf Innovationsforschung ausgerichtet. Weitaus effizienter ist es, sowohl vor Beginn einer Neueinführung das Unternehmen



als auch den Markt und die potenziellen Zielgruppen genau zu beleuchten. Dieser Ansatz nennt sich „Problem- und handlungsorientiertes Management“. Dadurch erfährt man die Wünsche des Verbrauchers, seine Anliegen sowie seine Motive und kann dann das neue Produkt und verkaufsfördernde Maßnahmen so ansetzen, dass sie Erfolg bringen. Ein innerbetrieblicher Marktforscher hat zur Aufgabe, in die Zukunft zu sehen und zu prognostizieren, wie die Menschen auf eine Neuerung reagieren.

Verbesserungen im Nahverkehr, schnellere Verbindungen zum Flughafen und die einmalige Chance, zum Knotenpunkt zwischen Ost und West zu werden – das alles sind neue Vorzüge von Stuttgart 21, die die Bahn versäumt hat, stärker herauszustellen. Zudem verschwinden hundert Hektar Ödnis unter der Erde. Stattdessen werden Grünflächen ausgebaut, es entsteht neuer Wohnraum für die Stuttgarter. Noch schwerer also als das fehlende Fingerspitzengefühl der Bahn wiegt das mangelnde Engagement der Politiker gegenüber ihrem Volk.

von Dieter Veitengruber

HINTERGRUND

Die MRC GmbH – Managing Research for Companies – wurde vor 15 Jahren von Dieter K. Veitengruber gegründet. Zuvor war der Geschäftsführer bei verschiedenen internationalen Konzernen im Management tätig. Das Ziel des weltweit tätigen Marktforschungsunternehmens ist es, für die auftraggebenden Firmen herauszufinden, welche Einflüsse des Markts für sie von Interesse sind und wie sie diese Ergebnisse für ihre weiteren Entwicklungen nutzen können. Im Mittelpunkt steht dabei stets auch die Frage, welche Ideen der Endverbraucher annimmt und welche Produkte er tatsächlich kaufen würde. Die Mitarbeiter nehmen sich die entsprechenden Informationen vom Markt, von den Kunden selbst, von der Konkurrenz sowie von potenziellen Kunden. Im Gegensatz zu den Instituten, die im Auftrag eines Unternehmens Befragungen und Beobachtungen durchführen, betreibt MRC die innerbetriebliche Marktforschung seiner Kunden. Die MRC-Mitarbeiter sind im auftraggebenden Unternehmen involviert. So erfahren sie vor Ort, welche Ansprüche die Beteiligten haben und wie ihre Projekte auf den Weg gebracht werden können. Auf diese Weise können sie gemeinsam mit dem Auftraggeber Ideen entwickeln, um letztendlich Entscheidungen zu treffen, die dem Markt gerecht werden. MRC betreibt zum einen nutzenorientierte Forschung für Firmen ohne eigene Marktforschungsabteilung, stellt in größeren Unternehmen aber auch kurzfristig Mitarbeiter für spezielle Marktforschungsaufgaben zur Verfügung. 30 feste und etliche freie Mitarbeiter sind momentan bei MRC beschäftigt.



MEHR INFORMATION

MRC Managing Research for Companies
 Dieter K. Veitengruber, Wolfgang Thyssen (Geschäftsführer)
 Westerbachstr. 32, 61476 Kronberg/Taunus
 Tel.: 061 73/9949-1 00, Fax: 061 73/9949-1 99
 E-Mail: mrc@mrc.de,
 Internet: www.mrc.de