

# Decision Making Challenges im Marketing 2020

ENTSCHEIDUNGSHINDERNISSE UND  
GRÜNDE FÜR FEHLENTSCHEIDUNGEN

Juni 2020



Copyright

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V.

*Gründer und Ankeraktionär der GfK SE*

Nachdruck, Weitergabe und Ähnliches – auch auszugsweise –  
sind nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Juni 2020

Autoren: Claudia Gaspar und Dr. Andreas Neus

[claudia.gaspar@nim.org](mailto:claudia.gaspar@nim.org)

[andreas.neus@nim.org](mailto:andreas.neus@nim.org)

Internet: [www.nim.org](http://www.nim.org)

**„Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision.’**

(Peter F. Drucker, in Hitt/Collins, 2007)

Das Treffen von Entscheidungen ist eine der wichtigsten Aufgaben von Marketing- und Vertriebsverantwortlichen. Aber es ist auch häufig eine riskante Aufgabe. Denn falsche oder suboptimale Entscheidungen können nicht nur persönliche Konsequenzen für den entsprechenden Manager haben, sondern sehr viel Geld kosten und das Image oder sogar das Überleben einer Firma gefährden. Beispiele dafür gibt es in der Geschichte genug. Niemand ist davor gefeit, über Hindernisse zu stolpern oder auch über eigene Fehltritte. Aber es gilt: „forewarned is forearmed.“

Insofern sind Erkenntnisse zum Thema ‚wie man bessere Entscheidungen trifft‘ und woran es überhaupt liegt, dass Fehlentscheidungen getroffen werden, eine wichtige Aufgabe für die Forschung. Mit der vorliegenden Studie wollen wir einen Schritt in Richtung mehr empirische Forschung zum Thema Marketing-Entscheidungen gehen. Weitere Schritte werden folgen.

Die Befragten waren ausnahmslos Entscheider aus Marketing und Vertrieb in Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern. Sie antworteten also vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, als wir sie fragten, was die häufigsten Gründe für Fehlentscheidungen sind und welche Hindernisse sich bei der Entscheidungsfindung generell in den Weg stellen.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und wir freuen uns ggf. auch über Ihr persönliches Feedback zu diesem Thema.

Claudia Gaspar und Andreas Neus

([claudia.gaspar@nim.org](mailto:claudia.gaspar@nim.org); [andreas.neus@nim.org](mailto:andreas.neus@nim.org))

# 1

## Entscheidungshindernisse

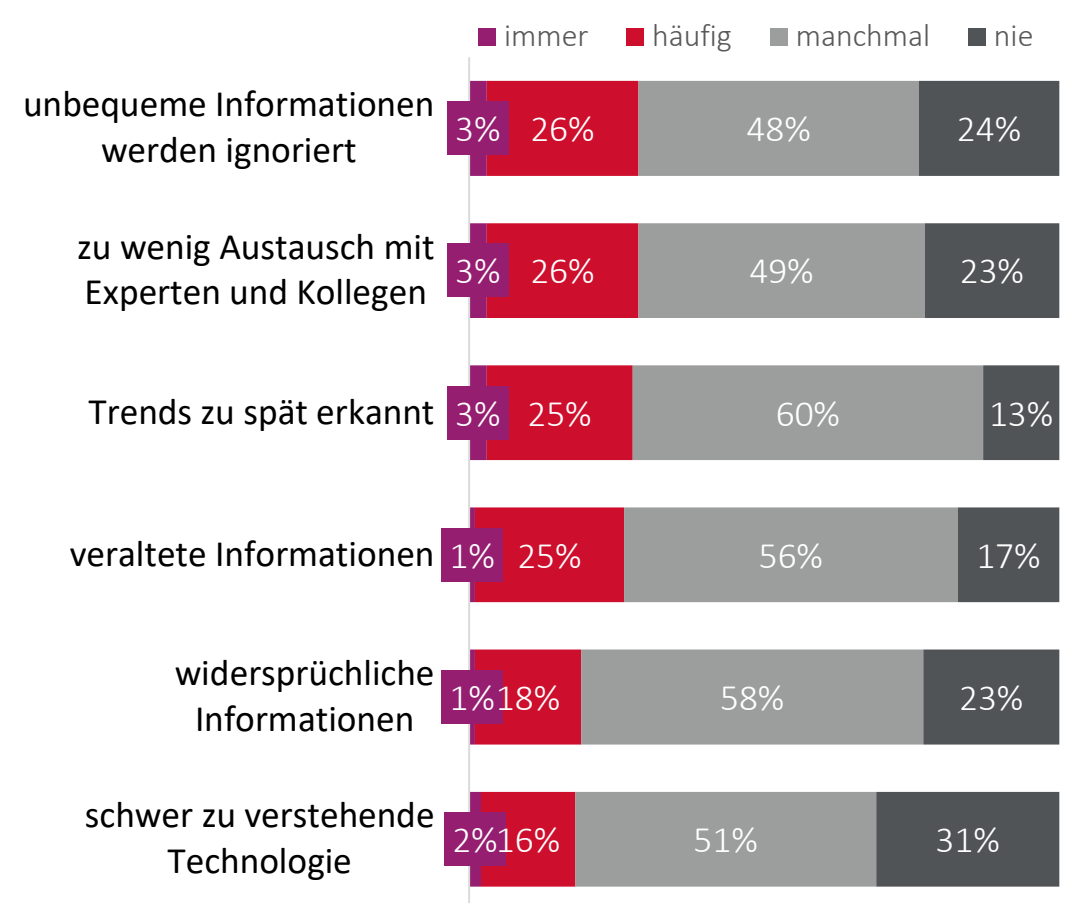
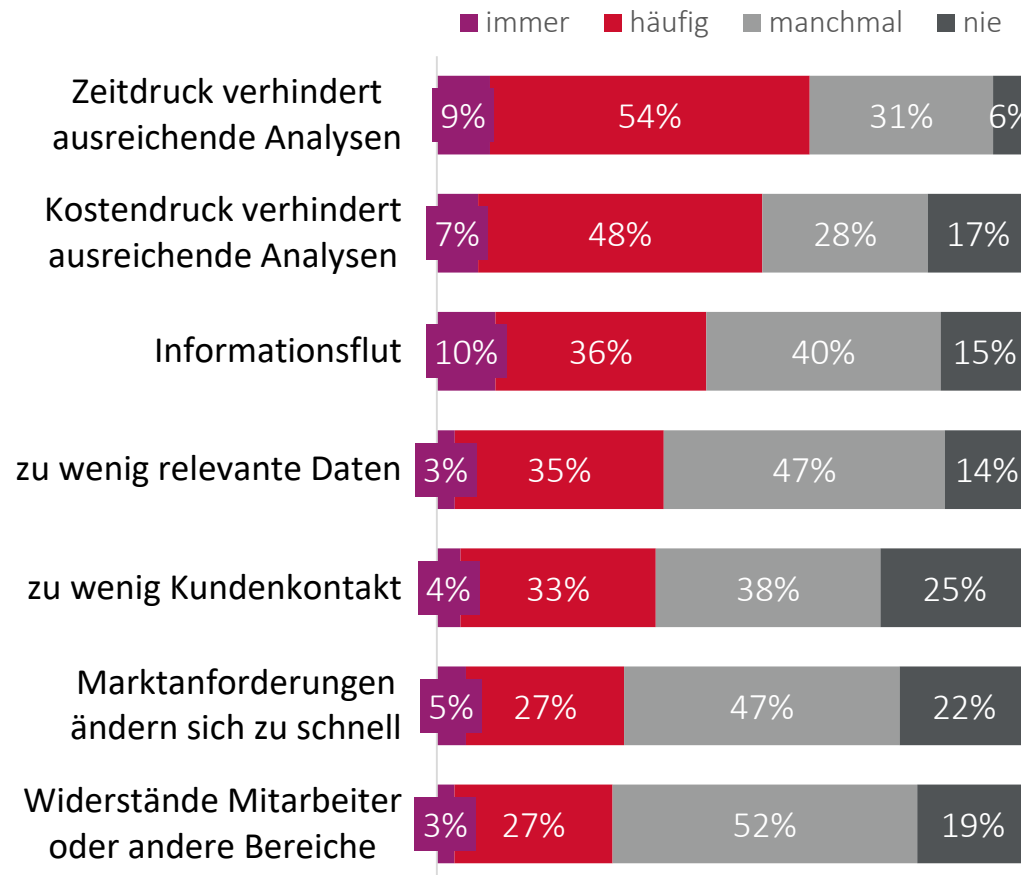
**„Making decisions is the most important job of any executive. It’s also the toughest and riskiest“** (Hammond J. S, Keeny R.L, Raiffa H., 1998)

- Das Treffen von Management-Entscheidungen wird in der Fach-Literatur durchweg als komplexer und herausfordernder Vorgang beschrieben, der sehr viel Reflektion, Bewusstheit und Rationalität erfordert (z.B. Rommelfanger & Eickemeier, 2002; Gründig & Kühn, 2017). Dabei wird immer wieder betont, dass der Entscheidungsprozess unbedingt nachvollziehbar und transparent sein soll. Viele wesentliche Parameter, d.h. vollständige Informationen, Alternativen oder gar die künftigen Konsequenzen sind allerdings selten bekannt, was die Entscheidungsfindung deutlich erschwert und zu ‚Entscheidungen unter Unsicherheit‘ führt. Daher ist das realistische Ziel meist nicht die optimale, sondern eher (nur) eine zufriedenstellende Lösung sein kann (z.B. Bamberg & Coenenberg & Krapp, 2019; Simon, 1960; French, Maule & Papamichail, 2009).
- Doch es gibt nicht nur die in der Entscheidungstheorie beschriebenen hochkomplexen Schwierigkeiten und Grenzen. In der Praxis können weitere, durchaus ‚selbstgemachte‘ und aus theoretischer Sicht banale Hindernisse auftreten. Nach solchen Hürden, Grenzen und Blockaden haben wir in dieser Untersuchung gefragt. Das Ergebnis: Auch unter solchen Gesichtspunkten gibt es optimale Voraussetzungen für Entscheidungen offenbar nur selten. Das zeigen die Umfrageergebnisse deutlich.
- Die Fragestellung lautete folgendermaßen: Wir haben eine Liste mit möglichen Hindernissen zusammengestellt, die im Zusammenhang mit Marketing-Entscheidungen auftreten können. Bitte sagen Sie uns jeweils, wie häufig Ihrer Erfahrung nach diese Hindernisse normalerweise auftreten. Zur Auswahl standen 13 mögliche Hindernisse, die Antwortmöglichkeiten reichten von ‚immer‘, über ‚häufig‘, ‚manchmal‘ oder ‚nie‘.

# Die wichtigsten Hindernisse bei Marketingentscheidungen

Bitte sagen Sie uns jeweils, wie häufig Ihrer Erfahrung nach diese Hindernisse normalerweise auftreten.

Vorgaben; Abweichungen zu 100% rundungsbedingt



Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

# Hindernisse bei Marketingentscheidungen (Detailergebnisse I)

- > Der Arbeitsalltag der meisten Manager ist offensichtlich stark durch **Zeitstress** geprägt. Denn Zeitdruck wird von fast zwei Drittel der befragten Marketingentscheider als häufiges oder sogar ständiges Hindernis in Entscheidungsprozessen empfunden. Sie gaben in der Umfrage an, dass Zeitmangel ihrer Erfahrung nach immer oder häufig als Hindernis bei Marketingentscheidungen auftritt, weil er ausreichende Analysen verhindert. Ein weiteres Drittel meint, dass das zumindest manchmal der Fall sei. Lediglich 6% waren der Meinung, dass dies nie ein Problem sei.
- > **Kostendruck** wird am zweithäufigsten als Hindernis empfunden. Über die Hälfte der Befragten sehen ihn immer oder häufig als Erschwernis bei Marketingentscheidungen, weil dadurch die Möglichkeiten für ausreichend detaillierte Analysen fehlen. Hier gibt es allerdings deutlich mehr Stimmen als bei den Zeitrestriktionen, die der gegenteiligen Meinung sind. 17% der Befragten empfinden Budgetbegrenzungen nie als Hindernis. Kombiniert man beide Restriktionen in einer Kreuzauswertung, so sind jedoch lediglich 3% der Ansicht, das weder das eine noch das andere je ein Problem für Management-Entscheidungen darstellt.
- > An dritter Stelle des Häufigkeitsrankings findet sich kein Mangel, sondern verwirrender Überfluss: die **Informationsflut**. Für knapp die Hälfte der Befragten führt diese oft oder immer zu Schwierigkeiten im Entscheidungsprozess. Das ist natürlich nicht unabhängig von dem zur Verfügung stehenden Zeit- und Finanzbudget für Analysen. Zeit scheint dafür allerdings relevanter zu sein als Geld. Denn die beiden (Zeitmangel/Informationsflut) laden ‚faktorenanalytisch‘ auf eine gemeinsame Dimension (-> S.11).
- > Punkt 4 betrifft das genaue Gegenteil von Punkt 3, das Antonym des Überflusses: Hier geht es um einen **Mangel** und zwar in Bezug auf **relevante Informationen**. Nahezu 40% der Befragten bewerten dies als eine immer oder häufig auftretende Entscheidungshürde. Für 47% erschwert dieses Problem zumindest manchmal den Entscheidungsprozess, lediglich 14% kennen es überhaupt nicht. Das Hindernis zeigt sich bei Faktorenanalysen als Teil einer Dimension, in der es ansonsten um Restriktionen bei Kommunikation, Kundenwissen und Budget geht (-> S.11).

# Hindernisse bei Marketingentscheidungen (Detailergebnisse II)

- Ebenfalls knapp 40% halten **zu wenig Kundenkontakt** für ein häufiges oder permanentes Problem bei der Entscheidungsfindung im Marketing. Das ist ein extrem hoher Wert angesichts der zentralen Bedeutung, die das Kennen der Kundenbedürfnisse und -wünsche für Marketing Manager hat bzw. haben sollte. Immerhin teilen nicht alle diese negative Erfahrung, denn für ein Viertel der Befragten ist dies offenbar nie ein Problem.
- Die folgenden 4 Hindernisse im Ranking werden alle mit sehr ähnlichen Häufigkeitsanteilen bewertet, betreffen allerdings unterschiedliche Dimensionen.
- Zunächst geht es um einen externen Faktor: eine Art Überforderung durch die **Schnelllebigkeit des Marktes**. Nach Ansicht von gut 30% der Befragten führen sich zu schnell ändernde Anforderungen des Marktes häufig oder immer zu Problemen. Lediglich 22% finden das überhaupt nicht. Der größte Teil, knapp die Hälfte, kämpft offenbar zumindest manchmal damit.
- Genauso häufig werden auch **unternehmensinterne Widerstände** als Schwierigkeit empfunden. Gegenwind aus anderen Unternehmensbereichen, von Kollegen oder auch von eigenen Mitarbeitern behindern nach Ansicht von rund 30% häufig, nach Meinung von 52% immerhin manchmal den Entscheidungsprozess. Hier stellt sich die Frage, inwieweit solche Widerstände tatsächlich destruktiv sind oder sich für Entscheidungsprozesse sogar als nützlich und wertvoll erweisen könnten. Der Projektmanagement-Dienstleister Truecare regt z.B. an, die ‚latente Energie‘ von Widerständen zu nutzen. Und im Harvard Business Review-Artikel ‚The Hidden Traps in Decision Making‘ wird von den Autoren explizit empfohlen: „Don’t surround yourself with yes-men“. Aber der Umgang mit Widerstand hängt natürlich stark von der Art des Widerstandes, der dahinterliegenden Geschichte und Motivationen, Situationen und Unternehmenskultur ab. Das Thema bietet auf jeden Fall sicher viele Ansatzpunkte für weiter- und tiefergehende empirische Forschung.



# Hindernisse bei Marketingentscheidungen (Detailergebnisse III)

- Eine ebenfalls unternehmensinterne Problemquelle kann das ‚**Ignorieren unbequemer Informationen**‘ sein. Ein solches Verhalten kann im schlimmsten Fall enorme Unternehmenskrisen nach sich ziehen, aber auch auf kleinerer Ebene kann es dadurch zu massiven Behinderungen für strategische und operative Entscheidungsprozesse kommen. Immerhin 29% der Umfrageteilnehmer bewerten dieses potenzielle Hindernis als häufigen oder ständigen Grund für Barrieren in Entscheidungsprozessen.
- Der **mangelnde Austausch** mit Experten oder potenziell für die Entscheidung wichtigen Kollegen wird auch von knapp 30% als häufige oder ständige Schwierigkeit eingeschätzt. Knapp die Hälfte hält das zumindest manchmal für ein Problem. D.h. konkret, dass für die Mehrheit der Marketingmanager ein wichtiger Schritt bei der Vorbereitung der Entscheidung, nämlich das Sammeln von Optionen und die Öffnung für andere Ideen und Perspektiven, nicht in ausreichender und zufriedenstellender Weise erfolgen kann.
- Dass **Trends zu spät erkannt** werden, führt nach Meinung von 28% der Befragten häufig zu Störungen bei Entscheidungen. Und den Ergebnissen von Faktorenanalysen nach zu urteilen (-> S. 11) wird es häufig mit internen Widerständen, also auch dem o.g. Ignorieren von unbequemen Informationen in Verbindung gebracht.
- Ein Mangel an belastbaren Informationen ist nach den Ergebnissen der Umfrage ebenfalls für einen Teil der Marketingentscheider ein häufiges Hindernis bei Entscheidungen. Dabei sind **veraltete Informationen** (26%) offenbar etwas häufiger das Problem als **widersprüchliche Informationen** (19%).
- Last but not least sind auch **schwer verständliche Technologien** für knapp 20% der Entscheider häufig oder immer eine Hürde. Etwa die Hälfte empfindet das zumindest manchmal so, während nur 31% darin nie eine Barriere sehen.

# Hindernisse bei Marketingentscheidungen (Faktorenanalyse)

- > Die verschiedenen abgefragten Hindernisse können theoretisch einzeln und isoliert auftreten, aber in den meisten Fällen haben die Manager offenbar mit mehreren von ihnen zu kämpfen. Denn sie sind auch nicht unbedingt unabhängig voneinander, sondern bedingen sich teilweise gegenseitig bzw. kommen in bestimmten Kompositionen gemeinsam vor und verstärken sich gegenseitig. Mittels Hauptkomponenten-Analysen ließen sich aus den 13 Statements 5 Dimensionen extrahieren, die zusammen 61% der Gesamtvarianz erklären. Die Beschreibung der 5 Hindernis-Dimensionen und die Komponentenmatrix mit den Gewichten der jeweiligen Fragen sind auf den beiden folgenden Seiten dargestellt.

# Endergebnis der Faktorenanalyse

Rotierte Komponentenmatrix (Hauptkomponentenanalyse, Varimax)	Fehlende Kommunikation, Daten und/oder Kundenwissen	Zu wenig Zeit für Analyse der Informationsflut	Widerstände und Verdrängen von Informationen und Trends	Schnellebige Märkte und neue Technologie	Widersprüchliche oder veraltete Informationen
Zeitdruck verhindert ausreichend detaillierte Analysen	0,045	0,829	0,072	-0,128	0,034
Kostendruck verhindert ausreichend detaillierte Analysen	0,601	0,100	0,076	0,033	-0,007
Die Marktanforderungen ändern sich zu schnell	-0,059	0,165	0,010	0,884	0,105
Es sind zu wenig relevante Daten verfügbar	0,684	0,036	-0,302	-0,020	0,092
Die verfügbaren Informationen sind widersprüchlich	-0,125	-0,060	0,191	0,086	0,863
Die verfügbaren Informationen sind veraltet	0,565	0,125	-0,033	0,003	0,585
Zu große Informationsflut	0,008	0,692	0,182	0,321	-0,030
Widerstände aus anderen Bereichen oder von Mitarbeitern, Kollegen	0,040	-0,009	0,778	0,009	0,084
Zu wenig Austausch mit potenziell für die Entscheidung wichtigen Kollegen und Experten	0,726	0,035	0,270	0,077	0,039
Zu wenig Kontakt mit den eigentlichen Kunden	0,618	-0,183	0,302	0,029	-0,123
Schwer zu verstehende Technologie	0,494	-0,202	0,137	0,603	-0,003
Informationen werden ignoriert, weil sie unbequem sind	0,068	0,200	0,732	0,035	0,020
Trends werden zu spät erkannt	0,257	0,136	0,454	0,130	0,281

# Beschreibung der Analyse-Ergebnisse:

## 5 Hindernis-Dimensionen für Marketingentscheidungen

Ergebnis der Hauptkomponenten-Analysen: Aus 13 Statements ergaben sich fünf Dimensionen

- 1. Fehlende Kommunikation, Daten und/oder Kundenwissen:** Der Austausch mit anderen, seien es Kollegen, Kunden oder Experten fehlt und/oder es mangelt an ausreichendem Budget, um alle relevanten Informationen zu sammeln.
  - 2. Zu wenig Zeit für Analyse der Informationsflut:** Der Zeitdruck ist zu groß, so dass verfügbare Informationen in ihrer Menge eher überfordern als weiterhelfen.
  - 3. Widerstände und Verdrängen von Informationen und Trends:** Es gibt Widerstände aus anderen Bereichen, von Kollegen oder Mitarbeitern und/oder verfügbare Informationen werden schlichtweg ignoriert, weil sie unbequem sind. Damit verbunden ist häufig das Problem, dass Trends zu spät erkannt werden.
  - 4. Schnellebige Märkte und neue Technologie:** Die Geschwindigkeit, mit der sich die Anforderungen in den Märkte verändern, überfordern. Und teilweise bereiten auch (neue?) Technologien Schwierigkeiten.
  - 5. Widersprüchliche oder veraltete Informationen:** Die Informationslage ist verwirrend, weil widersprüchlich und teilweise auch nicht aktuell genug.
- › Anmerkung: Die Items ‚schwer zu verstehende Technologie‘ und ‚veraltete Informationen‘ laden zusätzlich zu ihrer Hauptdimension auch auf die Dimension ‚Fehlende Kommunikation, Daten und/oder Kundenwissen‘.

# 2

## Gründe für Fehlentscheidungen

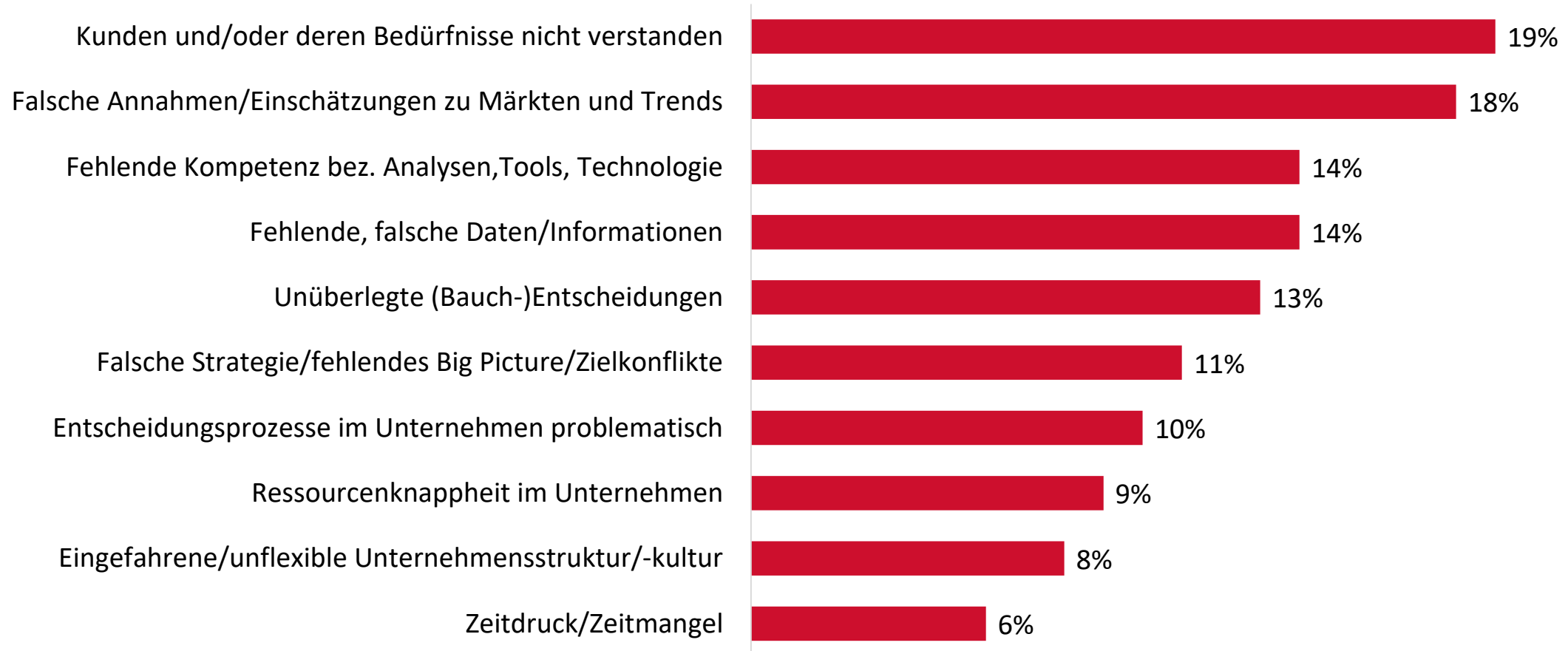
„In making decisions, your own mind may be your worst enemy“ (Hammond J. S, Keeny R.L, Raiffa H., 1998)

- Keine schöne Vorstellung: Unser eigener Kopf ist vielleicht der größte Feind, wenn es um richtige Entscheidungen geht? Offenbar sind wir anfällig für verschiedene Fallen. Das konnte in wissenschaftlichen Experimenten nachgewiesen werden. Zum Beispiel ziehen wir den Status Quo einer Veränderung in der Regel vor (Status-Quo Trap), oder wir orientieren uns an kurz vorher Gehörtem/ Gelesenem, auch wenn diese Information vielleicht gar nicht besonders hilfreich für unsere Fragestellung ist (Anchoring Trap). Oft werden uns auch frühere Fehlentscheidung zur Falle, weil wir versuchen, sie bewusst oder unbewusst durch Folge-Entscheidungen zu rechtfertigen (Sunk-cost bias). Das kann zu problematischen Entscheidungsspiralen führen. Dagegen gibt es eine anschauliche Empfehlung: „If you find yourself in a hole, stop digging.“ (Hammond J. S, Keeny R.L, Raiffa H., 1998).
- Doch richtig Entscheiden ist leichter empfohlen als getan. Die Autoren Russo und Schoemaker sind der Ansicht, dass ein guter Entscheidungsträger alle Phasen systematisch analysieren sollte wie ein Profi-Sportler. 10 Punkte wurden von ihnen als besonders häufige Fallen identifiziert: Darunter z.B. die fehlende Kontrolle über den Rahmen, in den die jeweilige Entscheidung zu Beginn gesetzt wird oder ein übertrieben hohes Vertrauen in das eigene Urteilsvermögen, wenn es um die Bewertung von Alternativen oder Prognosen geht (Russo J.E, Schoemaker P. J.H.,1989, a review by Pham T.). Andererseits gibt es auch das Phänomen der ‚Analysis Paralysis‘, die durch zu viele formale Analyse- oder Bewertungskriterien entstehen kann (z.B. Boss J., 2015).
- Für Marketingmanager ist das Thema Fehlentscheidung sicher ein besonders heikles. Wir haben trotzdem gewagt, sie zu fragen – in einer offenen Frage: Wodurch kommt es bisweilen zu Fehlentscheidungen? Sie haben erzählt, was ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Gründe sind. Und wir haben die Antworten kategorisiert sowie die 10 am häufigsten genannten in diesem Bericht ausführlich dargestellt. Darüber hinaus gibt es auch viele Originalzitate nachzulesen.

# Die 10 wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen

Wodurch kommt es Ihrer Meinung nach bisweilen zu Fehlentscheidungen im Marketing? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?

Offene Nennungen (keine Vorgaben) wurden kategorisiert; Mehrfachnennungen; Nettosummen



Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

## Fehlentscheidungen: Mangelndes Verstehen | Fehlendes Know-how

- Am häufigsten spontan genannt und damit an erster Stelle findet sich **fehlendes Verständnis für die eigenen Kunden** und Zielgruppen. Trotz aller Forschungsmöglichkeiten via Marktforschung oder Social Media–Tracking sind die Verbraucher offenbar für viele Entscheider noch immer ein ‚Buch mit vielen Siegeln‘. Doch es geht wohl nicht nur um die Verfügbarkeit von beobachteten und erforschten Informationen über die Konsumenten, sondern auch darum – wie ein/e Befragte/r es anschaulich ausdrückte – die Dinge mit der „Brille des Kunden“ zu sehen, also die Perspektive der- oder desjenigen einzunehmen, für die oder den die Produkte und Services gedacht sind.
- An zweiter Stelle, fast ebenso häufig genannt, geht es um **mangelndes Markt Know-how und Fehleinschätzungen der Marktgegebenheiten oder Trends**, also ebenfalls um Kompetenz- und Wahrnehmungsprobleme der menschlichen Entscheider und deren Berater.
- Auch der dritte Platz wird von unzureichenden menschlichen Fähigkeiten belegt, in diesem Fall unter ‚handwerklichen‘ Aspekten. **Inkompetenter Umgang mit bzw. mangelndes Verständnis für Analysen, Tools und/oder (neue/n) Technologie** werden hier für die Entstehung von Fehlentscheidungen verantwortlich gemacht.
- Erst an vierter Stelle kommt ein sachlicher, nicht unbedingt nur durch menschliche Schwächen verursachter Grund ins Spiel: **Fehlende oder fehlerhafte Daten und Informationen**.



## Fehlentscheidungen: Unzureichende Überlegungen | problematische Unternehmensstruktur/-kultur

- Bereits auf dem nächsten Platz wird erneut der Faktor Mensch als Ursache für Fehlentscheidungen identifiziert: **Unzureichende Vorüberlegungen, Recherche und Analyse bzw. Bauchentscheidungen** und Meinungen ganz ohne Datengrundlage.
- In eine ähnliche Richtung geht auch der darauf folgende Punkt. Doch dieser betont stärker bzw. eindeutiger eine unternehmenskulturelle Schwäche im Zusammenhang mit Fehlentscheidungen: Wenn der **Blick über den Tellerrand fehlt, das Big Picture nicht gesehen** wird, **Strategien und Zielsetzungen in die Irre oder zu Konflikten** führen, dann ist nach der Erfahrung vieler Befragter vor allem darin die Quelle des Übels zu finden.
- Auch die nachfolgend genannten Gründe zeugen von Problemen in Unternehmensstruktur und -kultur: Zum einen auf schlecht organisierte bzw. stark **verbesserungsbedürftige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse** (z.B. mangelnde Transparenz, schlechte Kommunikation), zum anderen auf **mangelnde Ressourcen** (Budget, Personal) und zum dritten auf **eingefahrene, hierarchische Strukturen**.
- Obwohl er bei den Hindernissen am häufigsten genannt wurde, spielt er für Fehlentscheidungen offenbar nur eine untergeordnete Rolle. An zehnter Stelle – also vergleichsweise selten – wurde explizit **äußerer Druck durch den limitierenden Faktor Zeit** genannt.

# Die wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen – Details (I)

Wodurch kommt es Ihrer Meinung nach bisweilen zu Fehlentscheidungen im Marketing? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?

Offene Nennungen; Mehrfachnennungen

**Kunden und/oder deren Bedürfnisse nicht verstanden: 19%**  
(Nettosumme)

- Mangelnde/s Kenntnis/ Verstehen der Zielgruppe(n)/Kunden: 16%
- Die Perspektive des/r Kunden mit seinen/ihren Bedürfnissen wird nicht eingenommen: 5%

**Falsche Annahmen/Einschätzungen zu Märkten und Trends: 18%**  
(Nettosumme)

- falsche Annahmen/Einschätzungen zu Märkten: 9%
- Mangelnde Kenntnis des/r Marktes/Märkte: 5%
- verpasste Trends, Unsicherheit bezüglich Trends, falsche Einschätzung von Trends: 5%

**Fehlende Kompetenz in Bezug auf Analysen, Tools und/oder Technologie: 14%**  
(Nettosumme)

- Probleme im Umgang mit Marketingtools oder neuen Technologien: 8%
- mangelnde fachliche Kompetenz (vor allem bei Daten- und Marktanalysen): 7%

Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

# Die wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen – Details (II)

Wodurch kommt es Ihrer Meinung nach bisweilen zu Fehlentscheidungen im Marketing? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?

Offene Nennungen; Mehrfachnennungen

## Fehlende, falsche Daten/ Informationen: 14%

(Nettosumme)

- > fehlende Daten/Informationen: 8%
- > falsche Daten/Informationen: 7%

## Falsche Strategie, fehlendes Big Picture/Ziele, Zielkonflikte: 11%

(Nettosumme)

- > Falsche/fehlende Strategie/Ziele,  
Zielkonflikte: 6%
- > Big Picture, Blick über den Tellerrand  
fehlt: 5%

## Ressourcenknappheit im Unternehmen: 9%

(Nettosumme)

- > Budgetrestriktionen/-mangel: 7%
- > (passende) personelle Ressourcen  
fehlen: 3%

## Unüberlegte (Bauch-) Entscheidungen: 13%

(Nettosumme)

- > Im Vorfeld nicht ausreichend  
analysiert/recherchiert/überlegt: 8%
- > Bauchentscheidungen/Meinungen  
ohne Datengrundlage: 7%

## Entscheidungsprozesse im Unternehmen problematisch: 10%

(Nettosumme)

- > Abstimmungsprozesse,  
Kommunikation, Transparenz im  
Unternehmen nicht gut: 8%
- > zu viele Entscheidungsträger: 3%

## Eingefahrene/unflexible Unternehmensstruktur: 8%

(Nettosumme)

- > konservative Handlungsmuster,  
eingefahrene Wege: 4%
- > Unternehmenskultur zu hierarchisch,  
zentralisiert: 4%

Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

Anmerkung: Zeitdruck/Zeitmangel  
ohne Unterpunkte

# Die wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen; Zitate

Wodurch kommt es Ihrer Meinung nach bisweilen zu Fehlentscheidungen im Marketing? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?

Originalzitate, teilweise Ausschnitte, Rechtschreibfehler und Zeichensetzung korrigiert

„Fehleinschätzung sind oft begründet in der falschen Annahme über die Ansprüche des Kunden.“

„Fehlendes Verständnis für den Konsumenten; hohe Fluktuation von Entscheidern.“

„Es muss die Konsumentenmeinung mehr berücksichtigt werden und weniger die Unternehmersicht.“

„Mangelnde Arbeitsschritte in der ZG-Analyse, Bauchentscheidungen; vom Enthusiasmus eines Einzelnen getriebene Entscheidungen ohne Statistiken.“

„Falsche Information, dann überzogene Hoffnungen und die fehlende Beachtung von Kundenwünschen.“

„Falsche Einschätzung des Marktes, des Marktvolumens und fehlende Infos über Kundenwünsche.“

„Zum einen, weil die Zielgruppe nicht ordentlich analysiert wurde. Zum anderen, weil Strategien nicht gut aufgebaut wurden.“

„Unkenntnis der Marktstruktur, Falscheinschätzungen des Verbrauchers, fehlende Marktforschungsdaten.“

„Wenn man nicht alle Seiten von einem Thema betrachtet, sondern nur in eine Richtung denkt. Wenn man nicht offen für Neues ist und wenn man Trends verpasst.“

„Mangelnde Abstimmungsprozesse, falsch getroffene Annahmen, nicht vorhandenes Know-how im Bereich Digitalisierung.“

„Die unterschiedlichen Möglichkeiten nicht durch die Brille des Kunden sehen.“

„Weil man sich zu wenig mit den einzelnen Zielgruppen auseinandersetzt, z.B. deren Bedürfnisse.“

„Dass man die Zielgruppe nicht genug kennt und dass zu häufig nach Budgetgründen entschieden wird.“

Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

# Die wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen; Zitate

Wodurch kommt es Ihrer Meinung nach bisweilen zu Fehlentscheidungen im Marketing? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?

Originalzitate, teilweise Ausschnitte, Rechtschreibfehler korrigiert

„Zeitdruck: zu wenig Zeit, einen Marketingplan zu entwickeln. Als kleines Unternehmen kein großes Budget zur Verfügung.“

„Wenn Entscheidungen aufgrund von Bauchgefühl getroffen werden und nicht durch erhobene Daten.“

„Vorhandene Daten werden bei der Entscheidung zu wenig berücksichtigt; stattdessen Bauchentscheidungen.“

„Wenn ohne Strategie planlos gehandelt wird.“

„Zu zentrale Entscheidungen: Marktverhalten in anderen Ländern wird nicht ausreichend beachtet.“

„Weil man sich meistens zu wenig Zeit nimmt. Man sollte besser überlegen, bevor man neue Märkte für sich erschließen will.“

„Wenn man zu ‚mikro-orientiert‘ agiert, viel zu eigenzentriert ist und deshalb nicht das große Ganze sieht.“

„Budgetgründe, fehlendes Verständnis für verschiedene Marketinginstrumente.“

„Wenn zu viele Entscheidungen von zu vielen Mitarbeitern nicht richtig umgesetzt werden. Und das Budget wird oft falsch eingeteilt.“

„Nicht ausreichende Absprachen, festgefahrene Muster, falsche Trends.“

„Das Problem ist, dass alles zentral organisiert ist und immer in der Zentrale entschieden wird und, dass Feedback aus den kleineren Bereichen, die operativ arbeiten, einfach kein Gehör findet.“

„Weil man die zu benutzenden Instrumente nicht genügend versteht.“

„Fehlende Kennzahlen, falsche Auswertungen.“

„Intern und extern wenig Abstimmung, fehlendes Markt Know-how.“

„Fehlende Marktkenntnis, fehlender Informationsfluss.“

„Zu wenig Recherche, nicht zu Ende gedachte Aktionen.“

Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

# Die wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen; Zitate

Wodurch kommt es Ihrer Meinung nach bisweilen zu Fehlentscheidungen im Marketing? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?

Originalzitate, teilweise Ausschnitte, Rechtschreibfehler und Zeichensetzung korrigiert

„Mangelnde Transparenz, vorgegebene Budgets; oft stehen Abteilungsziele vor Unternehmenszielen.“

„Unklarheit in der strategischen Entwicklung, unterschiedliche Entscheidungsträger aus verschiedenen Abteilungen; Spannungsfeld zwischen Vertrieb, Marketing und Produktion; fehlende Auseinandersetzung mit den Konsumententrends.“

„Nichtbetrachtung des Großen, Nichteinbeziehen aller Themen und Parameter, dadurch geht's dann oft in die falsche Richtung.“

„Datenerhebung nicht ausreichend, fehlende Kennzahlen, falsche Auswertungen.“

„Trends werden verpasst, Marketingbudget ist begrenzt, falsche Tools werden genutzt.“

„Geschäftsführung steht nicht dahinter; Freiheiten eines Marketingmanagers sind eingeschränkt; keine eindeutige Unternehmensstrategie.“

„Mangelhafte Marktbeobachtung, neue Marketinginstrumente.“

„Zu schnelle Entscheidungen, wenig Überlegung, Zeitdruck.“

„Traditionsbewusstsein, sehr eingefahren, betriebsblind, konventionell, konservativ.“

„Eingefahren Wege werden manchmal nur schwer verlassen.“

„Trends werden falsch eingeschätzt und entsprechend werden die falschen Entscheidungen getroffen.“

„Personal, nicht gut ausgebildet und unerfahren; zu viel Einfluss durch übergeordnete Stellen; Zeitdruck.“

„Interne Vorgaben; nicht ausreichendes Feedback zwischen Marketing und Produktmanagement.“

„Manchmal fehlt es vielleicht auch am Wissen, weil man eben nicht auf dem neuesten Stand der Tools ist.“

Basis: n=200 Marketing- und/oder Vertriebsmanager aus der Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher

# 3

## Zusammenfassung und Ausblick

Das Verbessern von Entscheidungen ist eine wichtige, aber sehr schwierige Herausforderung, für die es keine „Patentlösungen“ gibt, die die Komplexität der Entscheidungen unter Unsicherheit, Zeitdruck, Informationsmangel, Annahmen und Intuition abbildet. Für die vorliegende Studie haben wir erfragt, wie Praktiker die Präsenz von Hindernissen bei Marketingentscheidungen und die wichtigsten Gründe für Fehlentscheidungen wahrnehmen. Bei einigen Problemen lohnt es sich sicher, künftig noch weiter und tiefer zu forschen.

Wir hoffen jedenfalls, dass es interessant für Sie ist, die vorliegenden Ergebnisse mit Ihren eigenen Erfahrungen zu vergleichen. Hier noch einmal die zentralen Erkenntnisse:

Zusammenspiel von **Hindernissen bei Entscheidungen** in Marketing und Vertrieb (Hauptkomponentenanalyse aus 13 Statements)

1. Fehlende Kommunikation, Daten und/oder Kundenwissen
2. Zu wenig Zeit für Analyse der Informationsflut
3. Widerstände und Verdrängen von Informationen und Trends
4. Schnelllebige Märkte und neue Technologie
5. Widersprüchliche oder veraltete Informationen

Die wichtigsten **Gründe für Fehlentscheidungen** in Marketing und Vertrieb:

1. Kunden und/oder deren Bedürfnisse nicht verstanden
2. Falsche Annahmen/Einschätzungen zu Märkten und Trends
3. Fehlende Kompetenz bez. Analysen, Tools, Technologie
4. Fehlende, falsche Daten/Informationen
5. Unüberlegte (Bauch-)Entscheidungen



Die Frage, wie Verantwortliche in Marketing und Vertrieb bessere Entscheidungen treffen können, wird auch in Zukunft zweifellos von hoher Bedeutung sein. Und das nicht nur aufgrund möglicher, disruptiver Krisen, die gewohnte und leicht verständliche Annahmen über lineare und graduelle Entwicklungen von Märkten und Konsumentenverhalten in Frage stellen. Selbst ohne eine außergewöhnliche Disruption wie die COVID-19 Pandemie wird der Spielraum für echte Fehlschläge am Markt leider zunehmend enger.

Die vielschichtigen Gründe dafür sind hinlänglich bekannt: Die Globalisierung des Wettbewerbs, der enorme Einfluss der Digitalisierung, die technologische Konvergenz, die Erosion von Kategorie- und Branchengrenzen und steigende Ansprüche der Konsumenten. Das alles erzeugt zunehmende Unsicherheiten, Zeit- und Kostendruck. Und während der Erfolgsdruck steigt, stehen für die Entwicklung wirklich neuer – und daher riskanter – Angebote oft weniger Ressourcen zur Verfügung als früher.

Die Frage, wie man Fehlentscheidungen am Markt besser verstehen und so Entscheidungsprozesse verbessern kann, wird das *Nürnberg Institut für Marktentscheidungen* daher weiter beschäftigen.

Im zweiten Halbjahr 2020 werden wir hierzu zunächst weitere - diesmal internationale - Ergebnisse einer Studie aus der Forschungsgruppe „Future & Trends“ veröffentlichen, für die insgesamt 400 Top-Executives telefonisch befragt wurden.



4

Methode

Die vorliegende Studie ist Teil unserer Untersuchungsreihe Marketing Challenges, deren Ziel es ist, zu ergründen und zu dokumentieren welchen Herausforderungen sich Unternehmen in Deutschland gegenübergestellt sehen. In diesem Jahr wurde die Publikation durch die Covid-19 Pandemie verzögert. Doch die Ergebnisse, die wir auf unsere Fragen zu grundlegenden Problemen bei Entscheidungsprozessen im Marketing von den 200 Verantwortlichen für Marketing und /oder Vertrieb erhalten haben, haben an Aktualität dadurch sicher nicht verloren.

## Methode in Stichpunkten:

- > Persönliche Interviews mittels CATI (Computer-Assisted-Telephone-Interviews) im Oktober/November 2019
- > Die Grundgesamtheit wurde wie folgt definiert: Unternehmen ab 50 Mitarbeitern in den Branchen Produktion/Verarbeitung von Konsumgütern/sonstigen Produkten für Endverbraucher
- > Insgesamt n=200 Interviews mit den in den jeweiligen Unternehmen Verantwortlichen für Marketing und/oder Vertrieb
- > Quotiert nach drei Beschäftigtengrößenklassen. Real erreicht wurde eine leicht höhere Quote für große Betriebe mit mindestens 250 Mitarbeitern (23%), mittlere Betriebe zwischen 50 und 249 Mitarbeitern liegen genau in der Vorgabe von 33% und kleinere Betriebe landeten mit 44% etwas unterhalb der Vorgabe von ursprünglich 50%

- > Bamberg G., Coenenberg A., G. & Krapp M. (2019); Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre
- > Boss, J. (2015); How To Overcome The 'Analysis Paralysis' Of Decision-Making; (<https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2015/03/20/how-to-overcome-the-analysis-paralysis-of-decision-making/>); abgerufen am 1.7.2020
- > Edwards W., B. Fasolo B.; DECISION TECHNOLOGY; Annual Review of Psychology ; Vol. 52:581-606 (Volume publication date February 2001); <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.581>
- > French S., Maule S. and Papamichail N., (2009); Decision Behaviour, Analysis and Support. Cambridge University Press. Doi: 10.1017/CBO9780511609947
- > Gründig R., Kühn R., (2017); Prozess zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme: ein heuristischer Ansatz. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. Doi: 10.1007/978-3-662-53002-3
- > Hammond J. S., Keeny R.L., Raiffa H.; The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review, Sept-Oct 1998
- > Hitt, M. A., Collins, J. D. (2007); Business ethics, strategic decision making, and firm performance; Business Horizons, 50, 353-357
- > Rommelfanger H. J., Eickemeiner S. H. (2002); Entscheidungstheorie: Klassische Konzepte und Fuzzy Erweiterung
- > Russo J.E., Schoemaker P. J.H. (1989); Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and how to Overcome Them; A review by Thanh Pham; abgerufen am 9.6.2020 bei Google Scholar
- > Simon, H. A. (1960); The Ford distinguished lectures: Vol. 3. The new science of management decision. Harper & Brothers. Doi: 10.1037/13978-000
- > Truecare GmbH; Projektmanagementhandbuch; <https://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand-im-projektmanagement/> abgerufen am 15.6.2020