

Qualitative Interviews in Strategieprojekten: Warum echte Marktstimmen Entscheidungen schärfen

Kurzinterview zu Hypothesen, Markteintritt und
der Frage, warum qualitative Forschung
Strategien substanziell belastbarer macht



Qualitative Interviews in Strategieprojekten: Warum echte Marktstimmen Entscheidungen schärfen

Kurzinterview zu Hypothesen, Markteintritt und der Frage, warum qualitative Forschung Strategien substanziell belastbarer macht

Interview mit Jasper Kleid

DTO – B2B Research & Strategies

Im Gespräch erläutert Jasper Kleid, warum qualitative Interviews in Strategieprojekten mehr sind als ein ergänzendes Research-Format. Gerade bei neuen Markteintritten, Repositionierungen oder der Bewertung neuer Geschäftsmodelle zeigt sich der Wert oft dort, wo Tabellen, Marktgrößen und Sekundärquellen an ihre Grenze kommen: bei den konkreten Entscheidungslogiken, Vorbehalten und Begründungen der Zielgruppen.

„Gute Interviews liefern keine Meinungsbilder zum Abheften. Sie zeigen, warum Zielgruppen so entscheiden, wo ein Konzept brüchig wird und welche Argumente im Markt tatsächlich tragen.“

Frage: Warum sind qualitative Interviews in Strategieprojekten so wertvoll?

Antwort: Weil sie einen Teil der Marktrealität sichtbar machen, der in klassischen Marktübersichten oft fehlt. In vielen Projekten weiß man relativ schnell, wie groß ein Markt ungefähr ist, welche Wettbewerber sichtbar sind oder welche technologischen Trends diskutiert werden. Schwieriger ist die Frage, wie Kunden, Experten oder Entscheider diese Faktoren tatsächlich einordnen. Genau hier helfen Interviews: Sie zeigen, welche Risiken ernst genommen werden, welche Argumente überzeugen und wo eine strategische Annahme zwar logisch klingt, aber aus Marktsicht noch nicht trägt.

Frage: In welchen Situationen sollte man besonders früh mit Interviews arbeiten?

Antwort: Besonders früh sollten Interviews eingesetzt werden, wenn ein Unternehmen einen neuen Markt betritt, seine Positionierung verändert oder ein neues Geschäftsmodell bewertet. In solchen Situationen gibt es meist viele plausible Hypothesen: Welche Segmente sind attraktiv? Welche Produktmerkmale zählen wirklich? Wie wird ein Preisniveau begründet? Welche Barrieren entstehen im Vertrieb oder in der Umsetzung? Interviews helfen, diese Annahmen nicht erst am Ende zu prüfen, sondern schon während der Strategieentwicklung gegen reale Marktlogiken zu spiegeln.

Frage: Was leisten Interviews, was Sekundärrecherche allein nicht leisten kann?

Antwort: Sekundärrecherche gibt Orientierung. Sie zeigt Markttrends, Wettbewerbsbewegungen, regulatorische Entwicklungen und häufig auch technische Dynamiken. Sie erklärt aber nur begrenzt, warum ein Entscheider einem Anbieter vertraut, warum ein Feature als selbstverständlich gilt oder

warum ein Angebot trotz objektiver Stärke nicht in die engere Auswahl kommt. Qualitative Interviews schließen genau diese Lücke. Sie machen nicht nur sichtbar, was jemand bewertet, sondern auch, wie diese Bewertung zustande kommt.

Frage: Welche Rolle spielen Interviews bei der Absicherung von Markteintritten?

Antwort: Bei Markteintritten geht es selten nur darum, ob ein Markt grundsätzlich attraktiv ist. Entscheidend ist, welche Eintrittslogik glaubwürdig ist. Interviews zeigen, welche Erwartungen ein neuer Anbieter erfüllen muss, welche Nachweise Zielgruppen brauchen und an welchen Punkten Vertrauen entsteht oder verloren geht. Gerade in komplexen Industrie-, Mobilitäts- oder Technologiemarkten kann ein Angebot auf dem Papier stark wirken und trotzdem an Serviceerwartungen, Preislogik, Prozessanforderungen oder Risikowahrnehmung scheitern. Solche Punkte lassen sich im direkten Gespräch deutlich früher erkennen.

Frage: Wie helfen qualitative Interviews bei strategischen Repositionierungen?

Antwort: Repositionierungen funktionieren nur, wenn sie nicht nur intern sauber formuliert sind, sondern im Markt auch verstanden und geglaubt werden. Interviews zeigen, welche Botschaften tatsächlich ankommen, welche Begriffe austauschbar wirken und wo ein Leistungsversprechen zu weit von der wahrgenommenen Realität entfernt ist. Ein wichtiger Punkt ist dabei die Unterscheidung zwischen Differenzierung und Mindeststandard. Was intern als starkes Argument gedacht ist, kann aus Kundensicht längst erwartet werden. Interviews helfen, diese Lücke sauber zu benennen und die Positionierung präziser zu machen.

Frage: Welche Widersprüche decken gute Interviews typischerweise auf?

Antwort: Sehr häufig zeigen Interviews Spannungsfelder, die in aggregierten Daten kaum sichtbar werden. Ein Konzept kann attraktiv wirken, aber beim Preis an Glaubwürdigkeit verlieren. Ein technologisches Merkmal kann positiv bewertet werden, aber keinen echten Kaufimpuls auslösen. Ein Anbieter kann als innovativ wahrgenommen werden, aber gleichzeitig als Risiko gelten. Genau diese Widersprüche sind strategisch wertvoll. Sie zeigen, wo ein Angebot geschärft, abgesichert oder anders erzählt werden muss, bevor daraus ein Go-to-Market-Plan wird.

Frage: Wie sollte ein Interviewleitfaden methodisch aufgebaut sein?

Antwort: Ein guter Leitfaden ist weder ein lockeres Gespräch noch ein starrer Fragebogen. Er verbindet offene, explorative Fragen mit gezielten Hypothesentests. Am Anfang geht es darum, die Logik der Befragten zu verstehen: Wie denken sie über den Markt, über Anbieter, über Risiken und über Entscheidungskriterien? Danach können konkrete Annahmen, Konzepte, Preislogiken oder Kommunikationsansätze getestet werden. Entscheidend ist, dass genügend Raum für unerwartete Erkenntnisse bleibt, ohne den Fokus auf die strategischen Kernfragen zu verlieren.

Frage: Welche Zielgruppen sollten in einem Strategieprojekt befragt werden?

Antwort: Das hängt stark von der Entscheidung ab, die abgesichert werden soll. Experteninterviews sind besonders hilfreich, wenn Marktmechaniken, Wettbewerbsdynamiken, regulatorische Rahmenbedingungen oder operative Hürden verstanden werden müssen. Interviews mit Kunden, Nutzern oder gewerblichen Entscheidern zeigen dagegen, wie Angebote tatsächlich wahrgenommen werden: Was wird verstanden, was erzeugt Vertrauen, wo entstehen Zweifel und welche Nachweise

braucht es? Besonders stark wird die Methode, wenn verschiedene Markttrollen, Länder oder Entscheiderprofile systematisch vergleichbar analysiert werden.

Frage: Wie wird aus Interviewmaterial eine belastbare strategische Empfehlung?

Antwort: Der Wert entsteht nicht durch einzelne Zitate, sondern durch die strukturierte Auswertung der Begründungsmuster. Gute Analyse fragt: Welche Treiber wiederholen sich? Wo unterscheiden sich Zielgruppen? Welche Aussagen erklären eine quantitative Tendenz? Welche Hypothese wird bestätigt, welche muss angepasst werden? Daraus entstehen konkrete Implikationen für Positionierung, Produkt, Kommunikation, Vertrieb, Service oder Preisarchitektur. Interviews liefern damit nicht nur ein besseres Marktverständnis, sondern eine deutlich belastbarere Grundlage für Entscheidungen.

Frage: Ersetzen qualitative Interviews quantitative Marktforschung oder Wettbewerbsanalyse?

Antwort: Nein, und sie sollten auch nicht so eingesetzt werden. Qualitative Interviews ergänzen quantitative Marktforschung und Wettbewerbsanalyse um Tiefe. Quantitative Daten zeigen, wie verbreitet Einstellungen, Barrieren oder Präferenzen sind. Interviews erklären, warum sie entstehen und welche Konsequenzen daraus folgen. Gerade in Strategieprojekten ist diese Kombination wichtig: Marktüberblick, Zielgruppenverständnis, Wettbewerbslogik und Hypothesenprüfung greifen ineinander und reduzieren das Risiko, strategische Entscheidungen nur aus einer Perspektive abzuleiten.

Frage: Was ist Ihre wichtigste Botschaft zum Schluss?

Antwort: In Strategieprojekten gewinnt nicht der Ansatz, der die meisten Informationen sammelt, sondern derjenige, der die richtigen Fragen an den Markt stellt. Qualitative Interviews helfen, Unsicherheit besser einzuordnen, Annahmen früher zu prüfen und strategische Optionen näher an realen Entscheidungsprozessen auszurichten. Besonders bei Markteintritten und Repositionierungen kann das den Unterschied machen: Eine Strategie wird nicht nur intern plausibel, sondern aus Sicht der Zielgruppen belastbar begründet.

Vom Interview zur Entscheidung: DTO unterstützt Unternehmen dabei, qualitative Interviews als strategisches Instrument einzusetzen, Zielgruppen- und Expertenperspektiven einzubinden und Markteintritte, Repositionierungen sowie neue Geschäftsmodelle belastbarer abzusichern.

Sie wollen mit uns ins Gespräch kommen? Klicken Sie hier: www.dto-research.com/de

Interviewpartner



Jasper Kleid

Junior Consultant | B2B Research & Strategies

Jasper Kleid ist seit 2025 bei B2B Research & Strategies tätig. Während seiner Zeit bei DTO konnte er bereits mehrere Projekte mit direktem Bezug zu europäischen Industriemärkten begleiten. Als Absolvent der Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.) liegt

sein Schwerpunkt insbesondere auf Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie der Strategieentwicklung.