

Where Do You Go To, My Lovely ?

Persönliche Anmerkungen zur Zukunft der Marktforschung

von

Dr. Hans-Willi Schroiff, Henkel KGaA

Festrede anlässlich des 50-jährigen Jubiläums des Arbeitskreis Deutscher Marktforschungs-Institute (ADM), Nürnberg

Sehr geehrte Damen und Herren,

als jemand, der keiner Vereinigung, Club oder Verband angehört, fühle ich mich sehr geehrt, anlässlich des 50-jährigen Bestehens Ihres Verbandes zu Ihnen heute zu sprechen.

Ein Verband, der fast so alt ist wie ich – wie die Schroiff'sche Familienchronik vermeldet, war ich im Gründungsmonat gerade drei Jahre alt und ernsthaft an Keuchhusten erkrankt.

Wie gut, dass ich das überlebt habe, denn so kann ich mit Ihnen heute zunächst voller Stolz und Genugtuung auf das Erreichte zurückblicken – Vorreiter, treibende Kraft und Gralshüter dessen zu sein, was wir heute in der Bundesrepublik Deutschland unter Markt- und Meinungsforschung verstehen und wofür wir im internationalen Vergleich höchsten Respekt und Anerkennung genießen.

Nicht nur das - wir sind auch weiterhin gut gerüstet, diese wunderbare Disziplin „Marktforschung“, der wir uns alle so verpflichtet fühlen, in die nahe und ferne Zukunft zu führen.

Ich darf Sie heute Abend wissen lassen, welche großen Herausforderungen ich für unser Fach sehe. Ich tue dies vor dem Hintergrund von drei Basis-Orientierungen in der Marktforschung, die ich selbst immer wieder als Richtwerte meiner Arbeit bei Henkel realisiert habe und von denen ich glaube, dass sie Gültigkeit für unserer gemeinsame Arbeit besitzen:

1. Methoden-Orientierung
2. Prozess-Orientierung
3. Geschäfts-Orientierung

Ergänzen werde ich die Behandlung dieser drei Punkte um einen Exkurs zum Thema „Ausbildung in der Marktforschung“.

Methoden-Orientierung

Mit großer Besorgnis sehe ich die Dominanz der Kostenorientierung in den Unternehmen, die „Discount-Orientierung“ der Marktforschung setzt den Akzent auf den Preis einer Dienstleistung und lässt darüber Qualitätsunterschiede einfach vergessen. Wertschöpfung wird derzeit daran festgemacht, ob es heute wenig kostet und nicht, ob es in Zukunft viel bringt.

Entsprechend der „Ich bin doch nicht blöd“- und „Lass Dich nicht verarschen“-Einstellung, die in unsere Köpfe gehämmert wird, reduzieren viele ihre Rest-Sensibilität für das, was Qualität in unserem Geschäft ausmacht und machen mit bei der Reduktion von Fallzahlen bis hin zur Prozentuierung der Aussagen von 6 Teilnehmern einer Gruppendiskussion.

Lassen Sie mich gleich jeden hier im Saal beschwören, in Ihren persönlichen und kollektiven Bemühungen für die Qualität unserer methodischen Zugänge und die darauf beruhenden Erkenntnisse und Einsichten nicht nachzulassen. Bleiben Sie den Idealen dieses Verbandes weiterhin verpflichtet.

Lassen Sie uns darüber hinaus verstärkt darüber nachdenken, wie wir die Qualität unseres intellektuellen Eintrages für uns selbst und vor allem im Bewusstsein unserer Kunden und der Rest-Öffentlichkeit noch deutlich steigern können. Dazu müssen wir uns aber mehr einfallen lassen als DIN ISO Normen, die eher für die Produktion von Reißzwecken und Dosenfutter konzipiert wurden, aber nicht für die Erarbeitung eines intellektuellen Eintrages. Ich weiß - die Konzeption von Qualitäts-Kriterien für intellektuelle Dienstleistungen ist eine Herausforderung, aber das war das Fliegen auch einmal und der drahtlose Funk und die Operation am offenen Herzen.

Es wird uns für die Zukunft nichts anderes übrig bleiben, als uns auf der Verbandsebene weiterhin dieser Herausforderung zu stellen. Die Diskussion um Stichprobenkriterien ist auch wichtig, aber das hat sich spätestens dann erübrigt, wenn keiner mehr eine repräsentative Stichprobe ziehen will, weil kein Kunde mehr erkennen kann bzw. erkennen will, wozu das gut ist.

Elisabeth Noelle hat recht, wenn sie immer wieder behauptet: „Qualität kann nur der honorieren, der auch wirklich erkennen kann, was Qualität ist“. Damit ergibt sich eine Verpflichtung zur Aussenwirkung, die sich als kollektive Verbandsaufgabe stellt. Der Wettbewerb ist immer weniger der interne Wettbewerb. Wir stehen in einem Wettbewerb zu anderen Formen der Erkenntnis-Industrie.

Methoden-Orientierung heisst auch im wesentlichen Innovation – also Bereitschaft zu etwas neuem. Dazu muss Veraltetes in die Geschichtsbücher der Marktforschung und das Neue in ihre Lehrbücher.

Die Diskussion, ob Telefon-Interviews besser sind als Face-to-Face, ob Omnibusbefragungen den persönlichen Interviews überlegen sind und diese wiederum den Internet-basierten Abfragen – all das sind natürlich Fragen, über die wir eine professionelle Meinung und u.U. auch eine verbindliche Antwort haben müssen. Wir sollten uns nur davor hüten, innerhalb unserer Disziplin und in der wirtschaftlichen und politischen Öffentlichkeit fortwährend das Image der Marktforscher als Methodenfreak, duchgeistigte Qualitative oder Rechenknechte aufzupolieren, und uns damit als Partner zu stigmatisieren, denen man eigentlich die Bearbeitung eines inhaltlichen Themas nicht zutraut.

Gerade das Gegenteil ist gefragt: nämlich, wie man mit Hilfe von etablierten und innovativen Methoden zu Erkenntnissen und Einsichten über einen Gegenstandsbereich gelangt, die wiederum eindeutige operative Konsequenzen nahe legen. Insofern begrüße ich alle Aktivitäten, die dazu beitragen, uns als vertraute Problemlöser und nicht als distante „Number-Cruncher“ etikettieren.

Prozess-Orientierung

Wir begreifen Marktforschung als eine Disziplin, die den gesamten Marketing- und Vertriebsprozess kontinuierlich begleitet, und nicht als ein gelegentliches Punktieren des Konsumenten in Zeiten sinkender Marktanteile oder Uneinigkeit in der Vorstandsetage. Von daher sehe ich für unsere Disziplin eine große Herausforderung darin, unseren Kunden den Wert einer kontinuierlichen Fühlungnahme mit dem Konsumenten begreiflich zu machen. Es ist die Zeit gekommen, wo es immer mehr Unternehmen dämmert, dass man Produkte mit dem Kunden und nicht für den Kunden entwickelt.

Dies bedeutet auch, dass wir uns mehr und mehr Gedanken machen müssen, wie wir unsere Tools und Methoden der Wissens-Akquisition in diesem Prozess bündeln. Tool sind nur dann sinnvoll, wenn sie sinnvoller Bestandteil eines sinnvollen Prozesses darstellen. Methoden für sich betrachtet sind eher bedeutungslos.

Seit Jahren stehe ich den Aussagen von Teilen der Marktforschungs-Industrie gegenüber, die behaupten, man könne die Werbewirkung eines Spots (d.h. die Auswirkung auf den Marktanteil) vorhersagen. Ein singuläres Punktieren, ein Vergleich eines Kennwertes mit einer Datenbank, ein bisschen Fliegenbeinzählen, und schon ist der Fisch geputzt – alle lehnen sich zurück und stellen sechs Monate später fest, dass es wieder mal nichts war mit der Kampagne.

Mindestens genauso erschreckend ist daher die Naivität von Marketing-Managern, die glauben, dass man einen Film einfach mal so in den Test gibt, ohne auch nur annähernd Auskunft darüber geben zu können, wie denn die jeweiligen persuasions-stiftenden oder loyalitäts-fördernden Mechanismen aussehen, die dem kommunikativen Beeinflussungsversuch zugrunde liegen.

Niemand betrachtet offensichtlich Werbewirkung als ein komplexes Analysethema, das von mehreren Wertschöpfungs-Stufen abhängt, die alle in irgendeiner Form über den roten Faden der Kommunikations-Absicht und dem erwarteten Kommunikations-Effekt verbunden sind.

Hier eröffnen sich der Marktforschung gigantische Möglichkeiten, als siamesischer Zwilling des Marketing mit einem Hirn und mit einem Herz diese Erkenntnisprozesse systematisch zu orchestrieren, zu gestalten und in einem integrierten Wissenskreislauf zu verbinden.

Ausgehend von einem inhaltsorientierten Briefing über Kommunikationsziele lassen sich treffliche Hypothesen entwickeln, was in einem Pretest hinsichtlich der Veränderung kognitiver und emotionalen Strukturen im Hirn des Konsumenten in vitro zu erwarten ist, worauf wir diese Erwartungen dann in vivo prüfen hinsichtlich der Wirkungen im Kopf der Konsumentin (Ad Tracking) und im ihrem Einkaufswagen (Marktbeobachtung).

Wir müssen unsere historische Chance als Prozesswächter wahrzunehmen, sonst verbluten wir uns auf dem Feld der Methodenehre und unterstützen weiterhin über unser Gebaren den geistigen Partikularismus, der zu nichts anderem führt als zu Verwirrung auf höchstem Niveau. Dann ruft das Unternehmen nämlich in seiner Erkenntnisnot die Beratergilde auf den Plan und die stellt nach drei Monaten mehr und 5 Mio weniger fest, dass wahrscheinlich die Werbung schlecht ist. Verlierer in diesen Spielchen ist immer die Marktforschung.

Lassen Sie uns also anerkennen, dass Tools nur sinnvoll sind in einer integrierten Einbindung in einen kontinuierlich verlaufenden Erkenntnisprozess. Art und Ausmaß dieser Prozesse sind aber wiederum klar abhängig von der vorherrschenden Geschäftsorientierung in einem Unternehmen.

Geschäftsorientierung

Das führt mich zu meinem dritten Punkt: dem Zwang zu einer ultimativen Orientierung unserer Dienstleistungsspektren am Geschäft. Das heisst zunächst, dass wir uns endlich selbst als selbstbewusster integrierter Bestandteil der Wertschöpfungskette begreifen müssen. Das heisst

weiterhin, das auch unsere Auftraggeber das endlich mal verstehen müssen, sonst wird das nie etwas mit dem „Return On Investment“ für Marktforschung.

Wie viele Fälle habe ich gesehen, in denen betriebliche Marktforscher und Institute mit einem selbst-zerstörerischen „Methoden-Automatismus“ Zugänge zu Problemen empfehlen, die zwar methodisch interessant sind, aber nur deshalb im Angebot auftauchen, weil wir sie gerade in unserem Portfolio haben und die dort im Schnitt ziemlich profitabel sind. Nicht die Methoden allein sind die Richtschnur für unseren intellektuellen Mehrwert, sondern erfolgsträchtige Handlungsempfehlungen für Problem im Markt und in der Gesellschaft.

Warum unterhalten wir teilweise „Forschungs-Fabriken“, in denen Kollegen wie eine Art Produkt-Manager darauf angewiesen sind, bestimmte Tools auf „Teufel komm raus“ zu verkaufen? Mischen Sie sich ein, werden Sie zum lästigen, aber kompetenten Frager. Die Qualität Ihrer Dienstleistung wird um ein Vielfaches steigen, wenn Sie es schaffen, einen hohen Überlappungsgrad zwischen dem wirklichen Problem und Ihren Lösungsmöglichkeiten zu erreichen.

Wenn Sie feststellen, dass die Lösung des Problems ausserhalb Ihrer intellektuellen oder logistischen Reichweite liegt, dann reichen Sie bitte den Stab weiter. Es hilft weder Ihnen noch der Disziplin Marktforschung generell, sich mit hoher Öffentlichkeitswirkung als inkompetent zu brandmarken, bloß weil Sie aus initialer verletzter Eitelkeit nicht zugeben können oder wollen, dass diese Angelegenheit für Sie eine Nummer zu groß ist.

Berechtigt ist die Frage, wie denn die Marktforschung eine adäquate „Geschäftsorientierung“ erreichen kann, wenn diese im Unternehmen selbst nicht vorhanden ist. Das, liebe Kolleginnen und Kollegen, ist wirklich ein Problem. Wer nicht weiss, wo er ist und wo er hin will, dem kann man auch nicht sagen, was er tun muss, um dahin zu kommen.

Ein hervorragender Indikator für ausgeprägtes Absichten-Vakuum sind Fragen in der Abschluss-Präsentation wie die folgende: „Haben wir denn auch gefragt, ob?“ Die Unternehmen sind gut beraten, ihre Mitarbeiter/ innen (in Marketing und Vertrieb) danach auszuwählen, ob diese auch in der Lage sind, ein adäquates mentales Modell über eine Marktsituation zu extrapolieren und z.B. über vorausseilende kaskadierende Hypothesenprüfung dieses Modell mit der Marktforschung zu verifizieren oder nicht.

Wir brauchen Geschäftsorientierung – aber nicht nur in der Marktforschung. Wenn der intellektuelle Schulterschluss zwischen Marketing und Marktforschung funktionieren soll, dann müssen schon beide auf der gleichen Stufe der Treppe zum Erfolg stehen und das geht eben nur nebeneinander.

Wer im Marketing glaubt, dass die Marktforschung ein logistischer Erfüllungsgehilfe ist und man den Untersuchungsauftrag über eine imaginäre Ziegelmauer nur rüberzuwerfen braucht, um sich die Wunschergebnisse am nächsten Tag quasi zum Nulltarif im email anzusehen, dem rate ich dringend, sein Mafo-Budget noch zusätzlich in die immer aufgeblähteren Promotion-Etats zu stecken. Wer in der Marktforschung glaubt, über fortwährendes Preisdumping bei gleichzeitigem Abbau der verbliebenen intellektuellen Restfunktionen sich intellektuell zu prostituieren, den möchte ich persönlich in unserer Disziplin nicht sehen, denn diese Leute sägen an dem Ast, auf dem wir alle sitzen.

Ich habe nun über Methoden, Prozesse und Geschäfte geredet, weil sich unser Disziplin an dieser Sequenz oder Hierarchie in ihren Entwicklungsschritten orientiert.

Ich selbst glaube, dass die eigentliche Hierarchie genau umgekehrt ist. Am Anfang steht das exakte Verständnis der Geschäfte eines Unternehmens, dass wir dann in elementare prozesse zerlegen könne, die wiederum systematisch mit adäquaten Erkenntnis-Methoden ausgekleidet werden können.

Wenn wir das konsequent tun, dann klappt's auch mit der Marktforschung.

Ausbildung in Marktforschung

Wie ist es um die Ausbildung in der Marktforschung bestellt? Als Praktiker und Hochschullehrer komme nun zu einem Thema, das mir arges Bauchgrimmen bereitet – die Ausbildung in der Marktforschung und damit der Frage, woher wir unseren Nachwuchs beziehen, der diese Disziplin mit der gleichen Professionalität und Leidenschaft betreibt. Ich stehe noch unter dem Eindruck von zwei aktuellen Assessment-Center bei Henkel, wo wir uns trotz aller Notwendigkeit, unsere Stellen zu besetzen, nicht für einen einzigen der 16 Kandidatinnen und Kandidaten entscheiden konnten. Es handelte sich dabei ausschließlich um Berufsanfänger und ich sah mich in meinen Befürchtungen bestätigt, dass uns – gemessen an unserer Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft – eine angemessene Repräsentanz in Ausbildungsstätten und in Ausbildungsqualität fehlt. Sieht man von einigen wenigen Ausnahmen ab, so obliegt die

Ausbildung in Marktforschung in erster Linie den Instituten und in immer enger werdenden Grenzen auch den Unternehmen. Stellen Sie sich das einmal für die Medizin, die Naturwissenschaften und die Ingenieurwissenschaften vor. Zwar verfügen unsere Absolventen teilweise über ausgeprägtes Basiswissen im Bereich Statistik, Marketingtheorien und Ergebnisrechnung – über die Seele unseres Geschäftes bekommen sie kaum etwas vermittelt.

Meine eigene Disziplin etwa, die seit eh und je gesellschaftspolitisch indoktrinierte Psychologie (vertreten durch die ehrenwerte „Deutsche Gesellschaft für Psychologie“) scheint nach wie vor auf ihren Kongressen standhaft die Existenz der Marktforschung zu leugnen und stellt eher Themen wie die „Psychologie gleichgeschlechtlicher Beziehungen“, „Tierpsychologie“ und die sogenannte „Thanatopsychologie“ in ihren Arbeitskreisen zur Diskussion.

Meines Wissens gibt es in Deutschland immer noch keinen Lehrstuhl für Marktforschung an einer Universität, der sich singular für dieses Thema widmet und nicht als bloßer Wurmfortsatz für einen Marketing-Lehrstuhl fungiert. Und da frage ich mich immer mehr, wie ernst es denn den wissenschaftlichen Basis-Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie, der Psychologie und der Empirischen Sozialforschung damit ist, ihre fruchtbare Anwendungs-Disziplin „Marktforschung“ auch offiziell als eheliches Kind anzuerkennen und im Familienstammbaum aufzuführen und zu fördern.

Meine Damen und Herren, wir haben das große Glück, gemeinsam ein wunderbares Arbeitsgebiet zu besitzen und zu besetzen. Eine Disziplin, die Sie alle hier in den vergangenen 50 Jahren zu einem respektablen Wertschöpfungseintrag entwickelt haben. Lassen Sie uns nicht nur verstärkt auf das besinnen, was wir erreicht haben; es gibt noch viel, viel mehr zu gewinnen. Die Lufthoheit über die Methoden darf und wird uns keiner nehmen, die Einbindung in basale Geschäftsprozesse und vor allem die Etablierung der Marktforschung als Prozesswächter für die gesamte Interaktion mit dem Konsumenten sind Aufgaben, denen wir uns auf Verbandsebene stellen müssen und stellen werden.

Ich habe neulich die potentiellen Möglichkeiten der Marktforschung mit dem sagenhaften Nibelungenschatz verglichen. Wir sind im Besitz ungeheurer Wertigkeiten, wenn wir es schaffen, diese zu heben. Der historische Nibelungenschatz wurde nie gefunden – aber wir haben es selbst in der Hand, unsere Inhalte verantwortungsvoll ihrer Bestimmung zuzuführen. Das geschieht natürlich nicht von allein, aber wenn ich heute abend hier in die Runde schaue, bin ich bzgl. der Zukunft der Marktforschung nicht pessimistisch.

Gute Marktforschung ist wie ein Kühlschrank – wenn man die Tür aufmacht, muss das Licht angehen. Ich wünsche Ihnen allen viele erleuchtete und erleuchtende Momente in unserer Profession und verabschiede mich von Ihnen mit den allerbesten Wünschen für Ihr ganz persönliches Wohlergehen. Bleiben Sie mir weiterhin gewogen.

Ihr Hans-Willi Schroiff