



Titel:

Erfahrungen mit Instituten
und aktuelle Heraus-
forderungen

Interview mit:

Dr. Susanne Wehde

Erscheinungsort:

marktforschung.dossier: Zufriedenheit mit
Instituten – Forschung für gut befunden?

Erscheinungsdatum: August 2013

Dr. Susanne Wehde (MRC GmbH): "Es wird zunehmend schwerer für uns Marktforscher "softe" Qualitätsfaktoren gegen das Preisdiktat zu verteidigen."

Interview mit Dr. Susanne Wehde, Client Director bei der [MRC GmbH](#) und Leiterin der Niederlassung in München. Sie ist verantwortlich für nationale und internationale Kundenteams und spezialisiert auf die Methodenentwicklung und Bewertung von Forschungsansätzen sowie die Entwicklung von Kunden- und Mitarbeiter-Trainings.

MRC steht für Managing Research for Companies. Das Unternehmen bietet seinen Kunden das Management und die Auslagerung von Marktforschungsaktivitäten an.



marktforschung.dossier: Frau Dr. Wehde, Ihr Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, Marktforschungsprojekte von und in Unternehmen zu managen. Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Marktforschungsinstituten?

Susanne Wehde: Ja, da MRC betriebliche Marktforschungsaufgaben für Unternehmen unterschiedlichster Größe und aus verschiedensten Branchen managed, haben wir vielfältige Erfahrung mit einer Vielzahl an Marktforschungsinstituten.

Im Allgemeinen sind die Erfahrungen positiv. Wir erleben Marktforschungsinstitute grundsätzlich als zuverlässige Partner bei der Durchführung von Marktforschungsprojekten. Natürlich gibt es auch negative Erlebnisse, die einen dazu veranlassen können, mit dem einen oder anderen Institut nicht wieder zusammenzuarbeiten, das sind aber Einzelfälle.

Es ist schwer über ein Institut (insbesondere die Großen) als Ganzes zu urteilen. Die Qualität der Arbeit insgesamt schwankt. Entscheidend sind die Erfahrung und das Engagement des Projektleiters auf Institutsseite. Das fängt schon beim Angebot an: bekommt man schlicht eine Kostenkalkulation für das übermittelte Briefing oder merkt man dem Angebot an, dass sich hier jemand vertiefte Gedanken gemacht hat, gute Fragen stellt, Anregungen gibt und bessere Lösungsvorschläge macht.

Vermutlich erklärt sich die Lieblosigkeit manches Angebots heutzutage auch aus der geringeren Erfolgsquote der Institute einen Auftrag zu erhalten. Aufgrund des wachsenden Einflusses der Einkaufsabteilungen müssen wir heute praktisch für jede Studie drei Angebote einholen und es wird zunehmend schwerer für uns Marktforscher "softe" Qualitätsfaktoren gegen das Preisdiktat zu verteidigen. Unsere Erfahrung aber ist, dass dies weiterhin möglich ist, wenn man sich als Marktforscher einsetzt und das tut man dann, wenn die Kompetenz und das Engagement des Instituts in der Angebotsphase überzeugen.

Wo wir klar unterschiedliche Erfahrungen machen, ist in der Zusammenarbeit mit kleineren / mittleren vs. großen Marktforschungsinstituten. Die besonders positiven Erlebnisse haben wir häufiger mit den kleineren Instituten.

Bei den Großen führen die hochgradig arbeitsteilten Prozesse schnell zu bürokratischer Inflexibilität und Nachfragen können schon einmal ganz in "schwarzen Löchern" verschwinden.

Bei kleineren und mittleren Instituten ist die Betreuung individueller auf das einzelne Projekt und seine Besonderheiten abgestimmt und insgesamt spürbar persönlicher. Der größte Vorteil der "Kleinen" aber liegt in ihrer Flexibilität und Schnelligkeit. Ein Beispiel: wenn ein Projektleiter selber direkten Zugriff auf den Datensatz hat, kann er so manche Nachfrage, die man hat, praktisch schon beantworten, während man noch telefoniert. Oder ein anderes Beispiel: Die kurzen Wege machen eine Verzögerung bei der Lieferung

des Stimulusmaterials - was leider Gang & Gäbe ist - leicht verschmerzbar und bedeuten nicht mehrere Tage Wartezeit, weil man den zugewiesenen "Slot" in der Programmierung verloren hat.

Wir haben in den letzten Monaten aber den Eindruck gewonnen, dass die "Großen" hieran arbeiten. Jüngst haben wir die Erfahrung gemacht, dass Prozesse optimiert werden, und auch von den ganz großen Global Playern viel kundenfreundlicher, flexibler und schneller agiert werden kann. Die Hauptvorteile der "Großen" gegenüber den "Kleinen" sind vor allem der Besitz großer Benchmark-Datenbanken und ihre Methodenkompetenz bei anspruchsvollen Testdesigns.

Wir sehen den Vorteil der Großen weniger in der globalen Präsenz, denn die Realität ist, dass die Prozesse bis hin zu proprietären Standardmethoden nicht global integriert oder harmonisiert sind. Vielfach ist die Realität ein loser Zusammenschluss von früher selbständigen lokalen Instituten, die aufgekauft und mit neuem Markenlogo versehen wurden.

Schwächen haben beide im Bereich Management Summaries und Empfehlungen. Die Management Summaries sind meistens eine mehr oder weniger strukturierte Auflistung der Studienergebnisse, selten eine pointierte Beantwortung der unternehmerischen Fragestellungen und Studienzielsetzungen. Und bei den Empfehlungen scheuen sich viele Institute Klartext zu reden, aus Furcht den Auftraggeber zu verärgern.

Die Institute stehen heute alle – nicht zuletzt wegen der gestiegenen Preissensitivität der Budget-Verantwortlichen - unter enormen Kostendruck: es ist offensichtlich, dass weniger Mitarbeiter immer mehr Projekte machen, was dazu führt, dass Studien weiterhin oft lang dauern und was dazu führt, dass mehr Fehler passieren. Das bedeutet für uns in den letzten Jahren einen erheblich gestiegenen Kontroll- und Überarbeitungsbedarf. Um zwei Beispiele zu nennen: Hätte man früher hochstandardisierte Fragebögen nicht weiter "unter die Lupe" genommen, muss man heute auch diese im Detail gegenlesen. Oder noch eklatanter: hätte man sich früher nach Freigabe des Master-Fragebogens nicht weiter kümmern müssen, so ist heute eine Prüfung und Freigabe der Programmierung unumgänglich, weil wir bei praktisch jedem Projekt einen "dicken Klops" finden. Insgesamt führt der Kostendruck auch dazu, dass möglichst wenig Seniorstunden eingesetzt werden, was sich nicht zuletzt in oft dürftigen Management Summaries bemerkbar macht.

Vermerkt erleben wir, dass Institute heute margenträchtiger Mehrwert-Services anbieten, gerade rund um Innovation oder Consumer Insight Generierung, die sehr professionell vermarktet werden, in der Durchführung und im Ergebnis aber dann nicht selten die Erwartungen enttäuschen, weil die Qualität nicht durchgängig eingelöst werden kann: es hapert nicht selten am Prozessmanagement rund um Vorbereitung und Workshop-Organisation oder am Fehlen ausreichender strategischer Erfahrung in der Moderation und Auswertung.

marktforschung.dossier: Gab es besonders "nachhaltige" Erlebnisse – sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht?

Susanne Wehde: Es gibt natürlich immer die Superkatastrophen, die besonders nachhaltig im Gedächtnis bleiben: wir hatten vor Jahren einen Fall einer face-to-face Studie, bei der die Ergebnisse so unplausibel waren, trotz aller Erklärungsversuche und Beteuerungen des Instituts, dass es keinen data-bug gäbe. Am Ende haben wir uns die Fragebögen zur Ansicht schicken lassen, und stellten fest, dass hier Bögen ganz offensichtlich von Interviewern in größerem Umfang gefälscht, d.h. selbst ausgefüllt worden waren. Gegen die betrügerische Energie von Interviewern ist kein Institut völlig gefeit. Unerfreulich an diesem Fall war, die Unwilligkeit der Institutsleitung dafür gerade zu stehen und die Studie ohne zusätzliche Kosten zu wiederholen.

Daneben gibt es bizarre Erlebnisse, die sich einprägen und die man kaum glauben kann. Aber vor ungefähr zwei Jahren haben wir mit der lokalen Niederlassung (in Westeuropa) eines großen Instituts die lokale Adaption einer internationalen Kampagne getestet, die bereits zuvor zentral in den Lead-Markets getestet worden war. Im Laufe des Projektes stellte sich heraus, dass der lokale Projektleiter nicht vertraut war mit den KPIs des proprietären Pretesting-Standardtools des Instituts, ganz zu schweigen von der Vergleichbarkeit der Datenbank-relevanten Statement-Batterien im Fragebogen.

Die positiven Highlights sind "stiller": sie sind durch Abwesenheit negativer Erlebnisse charakterisiert, d.h. ein besonderes Highlight ist es immer dann, wenn alles "rund läuft" vom engagierten, kompetenten

Angebot über die fehlerfreie Projektabwicklung, Datenerfassung und Auswertung und am Ende ein starker Bericht und eine gute Präsentation stehen.

Insgesamt sind es ohnehin eher die kleineren positiven bzw. negativen High- bzw. Lowlights, die den Arbeitsalltag am nachhaltigsten prägen:

- z.B. die vorzeitige Datenlieferung bei einem Projekt, bei dem alle darum ringen, halbe Tage hier und da herauszuschinden, um Launch timings zu halten
- z.B. die Moderatorin, die beeindruckt, weil sie ein so tiefes Verständnis der marketingstrategischen Fragestellung hat, dass sie mitten in der ersten Gruppe nach kurzer Rücksprache den Leitfaden im Kopf umstellen kann, um die Studienzielsetzung zu adressieren
- z.B. der Bericht, der im ersten Wurf punktgenau die Fragestellungen in einer management-verständlichen Weise beantwortet. Leider ist das Gegenteil häufiger anzutreffen: viel zu lange Berichte, mit schwer verständlichen Charts, ohne roten Faden, mit schwachen Empfehlungen, umständlich formuliert, also mit viel Nachbearbeitungsbedarf für alle Beteiligten.
- z.B. die Fehleranfälligkeit im Detail der Projektexekution, die entnervend sein kann, wie die Fragebogenkorrektur, die erst nach der dritten Nachfrage endlich umgesetzt wird; oder wie die Nachricht am Vorabend des versprochenen Liefertermins, dass es nun doch noch 2 Tage länger dauert als geplant.

marktforschung.dossier: Inwieweit hat sich der Marktforschungsbedarf in Unternehmen aus Ihrer Beobachtung in den letzten Jahren verändert und wie müssen die Marktforschungsdienstleister darauf reagieren?

Susanne Wehde: Hier muss man zwischen veränderten Fragestellungen und veränderten Anforderungen an Marktforschungsmanagement und Studiendurchführung unterscheiden:

Insgesamt hat sich die Schlagzahl im Marketing massiv erhöht: Entscheidungszeiträume werden immer kürzer, gleichzeitig werden auch die Marktforschungs- und Marketingabteilungen personell eher "ausgeblutet" als aufgestockt. Daraus entstehen einerseits vermehrte Anforderungen an Zusatzleistungen, andererseits wird Schnelligkeit (bei gleichbleibender Qualität versteht sich...) ein immer entscheidenderes Differenzierungskriterium von Instituten. Und es wächst der Bedarf nach neuen "schlanken" Testdesigns.

Man könnte überspitzt sagen, wir bewegen uns in einer "Mangelwirtschaft", da der Marktforschungsalltag von limitierten Ressourcen geprägt ist:

Limitierte Zeit

- Brand Manager und betriebliche Marktforscher können sich kaum noch mit Details der Studienvorbereitung kümmern
 - d.h. es besteht Bedarf bei der Finalisierung von Stimulusmaterial (z.B. Übersetzungen, Layout), der Erstellung von Markenlisten oder der Produktmuster-Logistik sowie dem Einpflegen von Ergebnissen in Marketing-Datenbanksysteme. Insgesamt werden Business Intelligence-Lösungen (z.B. Dashboards) immer wichtiger, um schnellen zentralen Zugriff auf eine Vielzahl von Informationen zu ermöglichen und dem wachsenden Bedarf an Kennzahlen- und Management-Reportings nachkommen zu können.
- Launch timings werden immer enger getaktet. Oft bleibt keine Zeit Neuprodukte mehrstufig zu testen. "Kleine" quantitative Tests bis hin zu qualitativen Studien werden teilweise genutzt um go/no-go Entscheidungen zu treffen
 - d.h. schnelle "Desaster-Checks" sind gefragt. Empfehlungen müssen auch auf Basis "wackeliger" Daten gegeben werden.
- Brand Manager haben heute kaum noch Zeit sich mit langen detaillierten Berichten auseinanderzusetzen
 - d.h. Reports müssen kurz, knapp, auf den Punkt sein und Lust machen sich mit ihnen zu beschäftigen. Stichworte: Infotainment, Gamification!
 - d.h. aber auch dass zunehmend die Entscheidungen, welche Maßnahmen basierend auf Studienergebnissen ergriffen werden sollen, an die Marktforschung delegiert werden und damit der Bedarf nach sehr klaren Empfehlungen & Handlungsanweisungen wächst. Ein Kunde von uns hat das einmal besonders plakativ formuliert: "Würden Sie die Empfehlung mit Ihrem Blut unterschreiben?"

Dies alles sind Bereiche, in denen auch Unternehmen mit einer eigenen Marktforschungsabteilung MRC als zusätzliche Ressource bzw. als verlängerte Werkbank nutzen, wenn Institute selber nicht die Personaldecke oder die gerade passenden Skills-Sets im Team haben.

Limitierte Budgets:

- Kein Zweifel, der Kosten-Druck auf Dienstleister ist groß und wird durch den zunehmenden Einfluss der Einkaufsabteilungen weiter zunehmen
 - Diese qualitätsmindernde oder existenzbedrohende Spirale nach unten kann letztlich nur durchbrochen werden, wenn Dienstleister Preisgrenzen ziehen, die sie nicht unterbieten oder offen über die Einschränkungen der Leistung sprechen, die niedrigere Preise mit sich bringen
- Wir beobachten, dass die Schere weiter aufgeht: der Bedarf nach low-Budget-Studien bis hin zur do-it-yourself-Marktforschung einerseits und der Nachfrage nach sophisticated-Premium-Studien andererseits. Wie in vielen anderen Branchen ist auch in der Marktforschung zu beobachten, dass das mittlere Preissegment unter Druck gerät
 - d.h. Marktforschungsinstitute müssen günstige "Basis"-Produkte entwickeln

Limitiertes Know-How

- Die Marktforschungs-Grundkenntnisse im Marketing nehmen ab, weil Mitarbeiter weniger Grundlagenschulungen erhalten
 - d.h. es besteht ein erhöhter Erklärungsbedarf und die Notwendigkeit des Erwartungsmanagements.
- Online Forschung wird heutzutage vom Marketing als Allzweck-Waffe betrachtet, weil sie als günstig und schnell gilt
 - d.h. es besteht die Notwendigkeit die Grenzen und Möglichkeiten von Online Forschung klar zu stellen.
- Der Wunsch nach neuen, vermeintlich besseren Methoden für "alte" klassische Fragestellungen ist im Marketing immens
 - d.h. hier ist ein ehrlicher Umgang mit den Vor- und Nachteilen der Neuerungen wichtig, um zu vermeiden, dass nur um des neu-sein-Willens, etablierte Standards über den Haufen geworfen werden, die weiterhin zielführend sind.

Daneben gibt es aber auch neue Fragestellungen, für die es gilt neue Methodenkompetenzen und echte Tool-Innovationen zu entwickeln, weil bisherige Ansätze dafür noch keine Lösungen bieten.

Wir sehen diesen Bedarf vor allem in den Bereichen Consumer Experience, Consumer Journey & Path-to-Purchase und den damit zusammenhängenden Fragestellungen zur Integration von offline- und online-Welten, die unter dem Stichwort 360° Kommunikation diskutiert werden. Shopper Research und Social Media Monitoring sind hiervon Teilbereiche, die gegenwärtig vermehrte Aufmerksamkeit und größere Marktforschungsbudgets erhalten.

Die Herausforderung aber ist, bisher getrennte Marktforschungsbereiche, wie z.B. Handelspanel, Haushaltspanel, Social Media Research, Webanalytics, U&As, Segmentierungsstudien, Konzepttests, Advertising Pretests, Shopper Research, Erkenntnisse zu Preispsychologie und emotional-irrationale Trade-Off-Entscheidungsfindung etc. aufeinander zu beziehen und aus der Integration und Vernetzung der Ergebnisse neue relevante Insights und Synergien (Stichpunkt: Media-Investitionen) abzuleiten. Hier sind sowohl Unternehmen als auch Institute erst am Anfang eines langen Lern- und Umdenkprozesses. Wir werden dafür hochkomplexe multivariate Modelle brauchen, die die zeitgenössische Wirklichkeit abbilden und erklären können, die zunehmend gekennzeichnet ist von iterativen Loops und komplexen Interdependenzen, die mit unseren bisherigen linearen kausalistischen Modellen der Consumer Journey nicht viel gemein haben.

marktforschung.dossier: Marktforschung gilt gemeinhin als "People's Business" – und ist zumindest in Teilen aufgrund unterschiedlichster Frage- und Problemstellungen entsprechend schwer skalierbar. Was macht aus Ihrer Sicht ein gutes Institut aus?

Susanne Wehde: Da gibt es unterschiedlichste Gütekriterien, die tatsächlich vor allem Soft Skills der Mitarbeiter sind; am wichtigsten sind die Kompetenz und Kundenorientierung der Mitarbeiter:

- Intelligentes Engagement und kritisches Mitdenken: Gute Marktforschungsinstitute stellen viele Fragen. Man merkt schnell, ob man mit jemandem spricht, der an der Fragestellung wirklich interessiert ist und einen hohen Selbstanspruch hat, die bestmögliche Lösung zu bieten – auch wenn es offensichtlich mehr Arbeit macht und mehr Gehirnschmalz erfordert – oder ob man mit jemandem zu tun hat, der ein Projekt so unaufwändig wie möglich mit einem Standardtool "abfackeln" will.
- Lösungsorientierte Kreativität bei ungewöhnlichen Problemstellungen
- Analyse-Stärke, die sich in prägnanten und marketingorientierten Studienberichten niederschlägt
- Beratungs-Stärke, die sich aus einem sehr guten Marketingverständnis speist und einhergeht mit dem Mut auch einmal eine nicht gern gehörte Empfehlung abzugeben, wenn das die Ergebnisse der Studie sind.
- Hohe Flexibilität (und Wissensdurst), wenn die erste Sichtung der Studienergebnisse weitere Analysen nahelegt, um die Studienfragestellung beantworten zu können.

Daneben gibt es natürlich marktforschungstechnische und projektmanagement-bezogene "Hygiene"-Faktoren, die gegeben sein müssen wie

- korrekte Anwendung von Testmethoden
- fehlerfreie Feldarbeit und Datenerfassung
- ein gutes Auswertungs-Know-How, wie z.B. Vercodung von offenen Fragen, Tabellierung, Gewichtungen oder das Ausweisen von Signifikanzen; hier erleben wir immer wieder einmal böse Überraschungen
- präzise und dennoch einfach zu verstehende Verchartung
- gute Erreichbarkeit und schnelle Reaktionszeiten der jeweiligen Ansprechpartner
- gute Kommunikation des Projektleiters: er/sie gibt immer wieder Statusinformationen, warnt rechtzeitig (!), wenn es unerwartete Änderungen oder Probleme gibt
- und nicht zuletzt ein gutes Preis-Leistungsverhältnis

Ein Spitzeninstitut zeichnet dadurch aus, dass es beide Bereiche - sehr gute intellektuelle Soft-Skills der Mitarbeiter einerseits und sehr gutes marktforschungstechnisches Know How und reibungsloses Projektmanagement andererseits - miteinander verbindet. Beides auf gleichermaßen hohem Niveau ist nicht häufig anzutreffen.

marktforschung.dossier: Halten Sie Zertifizierungen in der Marktforschung für ein adäquates Mittel, um Qualität sicherzustellen?

Susanne Wehde: Ich bezweifle, dass das hinreichend ist. Die meisten nicht-technischen Zertifikate leiden unter mangelnder Transparenz oder geringer Relevanz der Zertifizierungskriterien. Ich sehe derzeit auch keine Zertifizierungsinstanz, der ich ausreichend Kompetenz zutraue, die qualitätsrelevanten Aspekte eines Marktforschungsprojektes zu kennen. BVM oder ESOMAR zertifizieren ja nicht. Das wäre möglicherweise eine gute Idee!

Aber einen QM-Zertifizierungsprozess zu durchlaufen, ist sicher ein guter Anlass für ein Marktforschungsinstitut, seine Prozesse zu durchdenken und zu strukturieren. Das kann nie schaden. Im Bereich des Datenschutzes gibt es da sicher dringenden Bedarf bei vielen Instituten.

Letztlich ist Marktforschung, wie schon gesagt, ein "peoples' business": ganz wesentlich ist die Qualität einer Studie bestimmt von den analytisch-konzeptionellen und organisatorischen Fähigkeiten der ausführenden Personen – und hängt damit entscheidend von einzelnen Menschen ab und weniger von Arbeitsprozessen und Verhaltensregeln. Es ist ein bisschen vergleichbar mit der Sterne-Gastronomie: gehört der Stern dem Restaurant (Institut) oder dem Koch (Projektleiter)? Was ist, wenn der Koch wechselt? Ist das Restaurant dann den Stern los?

marktforschung.dossier: Frau Dr. Wehde, herzlichen Dank für dieses Gespräch!

Quelle: <http://www.marktforschung.de/marktforschungdossier/zufriedenheit-mit-instituten-forschung-fuer-gut-befunden/interview-mit-dr-susanne-wehde-mrc/>