



Gute Marktforschung – gut beraten?

„In der Beratung liegt (neben dem Internet) die Zukunft der Marktforschung“ – ähnlich Consulting-euphorisch äußerten sich viele Branchenexperten nicht nur in einer Studie zur Zukunft der Marktforschung in Deutschland aus dem Jahre 2009¹. Doch was ist hier mit Beratung gemeint? Meist folgt der Feststellung, Beratung sei eine entscheidende Dimension der Marktforschung, wenig weiter Differenziertes. Wovon ist die Rede, wenn Marktforschung von Beratung spricht? Kommt es zu einer Konvergenz von Tätigkeits-, Branchen- und Kompetenzfeldern oder werden Grenzen verwischt, weil der Wunsch der Vater des Gedankens ist?



DR. GERHARD KEIM

leitet den Bereich FMCG & Services bei der GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung und ist Mitglied des GIM Management Board. Seine forscherschen Schwerpunkte liegen u.a. in der qualitativen Online-Forschung.



DR. SIGRID SCHMID

forscht seit zehn Jahren bei der GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung mit den Schwerpunkten Gesundheit und FMCG und ist im Management Board der GIM für Forschung & Entwicklung zuständig.

Antworten. Gute Marktforschung gibt Antworten, die zielgenau auf die Fragestellungen der Auftraggeber zugeschnitten sind und neue inspirierende Perspektiven eröffnen. Der Gegenstand der Beratung ist ein anderer: Hier steht das Unternehmen selbst im Fokus. Beratung ist nicht primär auf Verständnis hin orientiert, sondern auf das Interesse des Auftraggebers, sein Unternehmen zu optimieren. Das Ziel der Beratung ist dabei Veränderung. Beratung zeigt Wege und hilft, Abläufe und Strukturen zu verbessern.

Sich dieses grundlegenden Unterschieds bewusst zu bleiben, heißt aber nicht, sich berechtigten Anforderungen an die Marktforschung zu verweigern. Natürlich darf Marktforschung nicht dabei stehen bleiben, Datenlieferant und vom Auftraggeber entkoppelter Erkenntnisucher zu sein. Und das ist auch seit langem nicht mehr so. Wer seine Arbeit als Marktforscher in der heutigen Zeit ernst nimmt, ist sich längst bewusst (und setzt es um), dass Ergebnisse den Kunden nicht „vor die Füße“ geworfen werden, sondern dass man sich natürlich auch um die Übersetzung der Ergebnisse in praktische umsetzungsorientierte Empfehlungen und vielleicht sogar um die beratende Begleitung bei der Implementation bemühen muss. Für die erfolgreichen Vertreter der Zukunft ist dies – insbesondere für die Ad-hoc-Forschung – längst unbestrittener Teil des Alltagsgeschäfts. Schlussfolgerungen enthalten in der Ad-hoc-Forschung konkrete Handlungsempfehlungen, Präsentationen finden in Form von Workshops statt, bei denen ein erwei-

Wir halten dem entgegen: Es gibt Unterschiede zwischen den beiden Tätigkeitsfeldern respektive Dienstleistungsangeboten „Forschung“ und „Beratung“ (s. Abb. 1 auf Seite XY). Und plädieren dafür, diese Unterschiede nicht zu verwischen, sondern sich der Implikationen bewusst zu sein und sie zu nutzen.

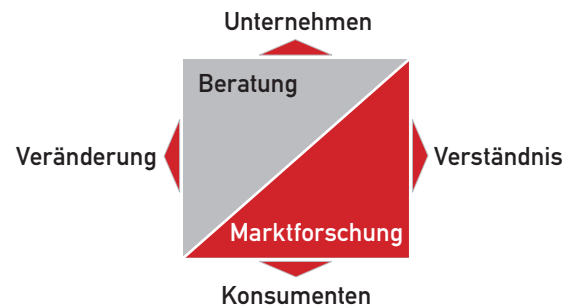
Marktforschung lebt von der forscherschen Unabhängigkeit, vom neutralen Streben nach Verständnis und genauer Herausarbeitung von Erkenntnissen. Sie ist in diesem Sinne primär den sozialen Fakten und der Realität des Untersuchungsgegenstands (dem Kunden, Konsumenten, Befragten) verpflichtet und nicht allein dem Interesse des Auftraggebers – wenn auch dessen Erkenntnisbedürfnissen. Das Ziel der Marktforschung ist Verständnis und der Gegenstand der Marktforschung ist der Kunde oder Konsument. Marktforschung gibt

Fotos: ©Stockphoto, Unternehmen

tertes Team unter Mitarbeit des Marktforschers direkt erarbeitet, welche nächsten Schritte oder Implikationen die Ergebnisse für die weiteren Aktivitäten des Unternehmens bedeuten. Natürlich bringen in der Ad-hoc-Forschung viele Marktforscher ganz selbstverständlich ihre Kompetenzen bei der Überarbeitung von Konzepten oder der Generierung relevanter Insights und Konzept-Routen ein. Große Firmen und routinierte Großabnehmer von Marktforschung erwarten selbstredend, dass beim Abschluss eines Projekts Feedback-Schleifen reserviert werden für die Übertragung und Adaption der Ergebnisse an die Unternehmenslogik, Sprachcodes, Betriebsinterna etc. – Consulting für Marketing oder Produktentwicklung par excellence. Jedoch geht es hier um Studienergebnisse und deren Nutzung im Unternehmen und weniger um Abläufe und Strukturen.

Wenn es um strategisches Consulting aus der Forschung heraus geht, sind die Routinen zwar etwas weniger etabliert, dennoch ist auch dies bereits ein Bereich, in dem viele Marktforschungsanbieter aktiv sind. Auch hier geht es wieder darum, konkrete und projektbezogene Forschungsergebnisse nicht „uninterpretiert“ und für den Auftraggeber abstrakt im Raum stehen zu lassen, sondern ihn bei der Interpretation und der unternehmenskompatiblen Absorption der Forschungsergebnisse zu unterstützen. Was heißt das? Das kann heißen, und so betreiben wir es etwa bei der GIM, punktuelle Ergebnisse einzelner Studien in einen größeren und längerfristigen Kontext zu stellen. Marktforschung kann auch heißen, in der Gegenwart interpretativ Spuren der Zukunft herauszuarbeiten. Dies gelingt umso besser, wenn man über grundlegende Erkenntnisse verfügt zu Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen, die die kommenden Jahre bestimmen werden. Mit einem geeigneten Interpretationsraster lassen sich punktuelle Ad-hoc-Forschungsergebnisse in einer breiteren Lang-Perspektive verorten und daraus grundlegende strategische Implikationen und fundierte Annahmen zukünftiger Entwicklungen ableiten. Auf Seiten eines Marktforschungsinstituts bedeutet

ABB 1: UNTERSCHIED ZWISCHEN BERATUNG UND MARKTFORSCHUNG



Quelle: GIM 2011.

dies, dass eine eigenständige Forschung vorangetrieben und nachgehalten wird, die die Datenbasis zu Trends, Gesellschafts- und Werteentwicklung bereit hält und das Verortungssystem und Interpretationsraster für solche strategischen Analysen bildet. Die GIM setzt ihren Schwerpunkt hier auf ein Werte- und Trend-Monitoring, mit dem wir auch kleine Ad-hoc-Ergebnisse in großen Zusammenhängen verorten können und damit Aussagen dazu erlaubt, wie nachhaltig bzw. modifizierungsbedürftig ein Ergebnis letztlich sein wird.

All dies wird von vielen Marktforschungsinstituten bereits reflektiert und systematisch auf hohem Niveau bereit gestellt – auch wenn nicht jeder Auftraggeber diese Unterstützungen immer in Anspruch nimmt. Bisweilen heißt es auch: „XX Euro für den Implementations-Workshop... Na, ich glaube, das kann bei uns auch die Frau Müller vorbereiten. Das können wir streichen.“ Hier muss vielleicht mehr

Überzeugungsarbeit geleistet werden oder – seien wir selbstkritisch – durchaus auch der Nutzen seitens des Forschungsanbieters offensichtlich klarer erlebbar werden. Soweit die Gegenwart.

Es stellt sich natürlich die Frage: Wie viel darüber hinausgehendes, ernst zu nehmendes Consulting kann die Marktforschung noch bieten? Wohin kann die Reise gehen? – Lassen Sie uns auch hier wieder zwischen Ad-hoc-Beratung und strategischer Beratung trennen.

***Was, wenn wir ganz anders denken würden:
Der Marktforscher muss nicht immer erst konkret forschen und für jeden Auftraggeber spezifische Daten erzeugen.***

Grundsätzlich muss es in Zukunft aus unserer Sicht darum gehen, die Beratungskompetenzen zu erschließen, die der erfahrene Marktforscher bieten kann auch OHNE GENUINE FORSCHUNG gemacht zu haben. Heute wird Marktforschung in der Regel von einer konkreten Studie her gedacht. Es geht darum, etwas genuin zu erforschen, Befragungen, Interviews, Gruppendiskussionen durchzuführen und die sich daraus ergebenden Ergebnisse beratend und entscheidungsvorbereitend zu nutzen.

Was, wenn wir hier einmal ganz anders denken würden: Der Marktforscher muss nicht immer erst konkret forschen und für jeden Auftraggeber spezifische Daten erzeugen.

Sie haben profunde Kenntnisse zu bestimmten Branchen, Zielgruppen, Konsumkontexten, Verhaltensmustern oder Motiven. Diese Kenntnisse liegen weitestgehend brach! Bislang fragen Kunden nur zögerlich Expertisen oder synoptische Analysen an, die ohne genuine Forschung auskommen – dabei sind zumindest einige der Marktforscher dazu bestens gerüstet! Ansatzweise findet dies in Expertenrunden mit Marktforschern, ergänzenden Desktop- und Re-Analysen und Workshops statt. Aber hier bedarf es der Entwicklung weiterer neuer Arbeits- und Kooperationsformen zwischen Instituten und Unternehmen, aber auch anderer Vergütungsmodelle.

Die Absenz dieser Art von Beratung ist natürlich auch der „Bescheidenheit“ vieler Marktforschungen geschuldet, die generelle Kategorie- oder Branchen-Insights nur in geringem Maße in Angebote oder bei der Vorbereitung von Forschungsdesigns einfließen zu lassen. Die Institute müssen sich trauen, die Erkenntnisse ihrer langjährigen Arbeit eigenständig in Consulting einzubringen. Und der Kunde muss sich stärker trauen, ein Marktforschungsinstitut als Provider von Expertise anzufragen – für Input bei der Vorbereitung von Forschung oder der Re-Modellierung von Marketing oder Service-Angeboten.

Und was ist die Zukunft für eine strategische Beratung in der Langfrist-Perspektive?

Eigentlich erscheint die Marktforschung prädisponiert für Beratung. Marktforschung liefert Informationen, in vielen Fällen auch entscheidende. Marktforschung bietet eine reichhaltige Expertise mit einem Koffer voll Wissen über Märkte, Kunden, Konsumenten.

Gleichzeitig haben viele Unternehmen eine Ausrichtung ihrer Aktivitäten hin auf Kunden und deren Bedürfnisse als entscheidenden strategischen Grundpfeiler identifiziert und verankert. Das sollte der Marktforschung weiteren Aufwind verschaffen. Marktforscher sollten gesuchte Berater sein. Aber sind sie das? Selbstkritisch muss man feststellen, dass die Marktforschung zu wenig über Strukturen und Abläufe in Unternehmen weiß, und es ihr an Selbstvertrauen und proaktivem Engagement mangelt, um Themen proaktiv anzusprechen und dezidierte grundlegende Beratungsangebote zu entwickeln.

Auch fehlen Kenntnisse passender Mittel, Arbeitsformen und Wege weitergehender Beratungsleistungen. Das Know-what ist zwar vorhanden, es fehlt aber noch an Know-how. Wir sind zuversichtlich: Das kann sich ändern!

von Gerhard Keim und Dr. Sigrid Schmid

ABB 2: MARKTFORSCHUNG BERATUNGSFELDER

