

„Wir können auch Zehnkampf“

Peter Braun, CEO von Ipsos, über erfolgversprechende neue **TECHNIKEN UND DEN SPIRIT** beim viertgrößten Marktforscher Deutschlands
VON SABINE HEDEWIG-MOHR



Seit drei Jahren bei Ipsos leitet Peter Braun die deutsche Tochter des französischen Marktforschers, zuvor war er als CFO bei TNS Infratest und bei Müller Milch beschäftigt. Im Interview mit *planung & analyse* zeigt er sich vor allem begeistert von seinem Team bei Ipsos in München, Frankfurt, Berlin und Mölln.

Herr Braun, Ipsos sagt von sich selber, es sei weltweit besser gewachsen als der Wettbewerb. Wie ist die wirtschaftliche Situation von Ipsos in Deutschland?

Peter Braun: Wir haben unsere Ziele 2016 im Wesentlichen erreicht und sind damit sehr zufrieden. Aufgrund unserer Konzernvorgaben darf ich auf nationaler Ebene keine Zahlen nennen, und unsere großen Wettbewerber machen das übrigens ähn-

lich. Auch wenn die Börse nach Wachstumsstorys lechzt, ist Wachstum allein für mich nicht der entscheidende Gradmesser. Für mich ist es vielmehr wichtig, dass wir unser Geschäft nachhaltig entwickeln und einen gesunden Mix anbieten, damit wir nicht zu sehr von einzelnen Kunden, Branchen oder Themen abhängig sind. Und wenn wir wachsen, dann auch profitabel. Ich bin kein Freund davon, Wachstum über den Preis zu kaufen. Was man zudem beachten muss, und das betrifft auch unsere großen Wettbewerber, ist, dass ein großer Teil des traditionellen Umfrage-Geschäftes rückläufig ist. Und die fortschreitende Umstellung auf Online-Forschung reduziert den Umsatz eher, da ein Online-Interview günstiger ist als beispielsweise ein CATI-Interview. Wenn wir weiter wachsen wollen, müssen wir erst einmal



diese Effekte durch neues Geschäft kompensieren und dann noch etwas obendrauf setzen. Wenn ich es aus diesem Blickwinkel betrachte, dann hatten wir ein Superjahr, und wir sind auch sehr gut ins Jahr 2017 gestartet.

Welche Konkurrenten machen Ihnen mehr Sorgen: die jungen Wilden, die sich selbst gar nicht als Marktforscher verstehen, oder die mittelständischen, beratungsstarken Institute?

Sorgen oder Kopfzerbrechen bereiten mir weder die einen noch die anderen. Wir sollten jedoch vor beiden einen gewissen Respekt haben. Nehmen wir die jungen Wilden – wie Sie sie nennen. Die Marktforschung zeichnet sich hierzulande nicht gerade dadurch aus, die progressivste Branche der Welt zu sein. Da finde ich es

sehr gut, wenn die jungen Wilden die Branche mal etwas aufmischen und den alten Hasen ihre Grenzen aufzeigen und sie gleichzeitig herausfordern, nicht stehenzubleiben, sondern sich ebenfalls ständig weiterzuentwickeln, wenn nicht sogar neu zu erfinden. Das ist heute wichtiger denn je. Start-ups haben oft sehr smarte technologische Ansätze. Das beobachten wir sehr genau. Und so manches Start-up wurde ja auch schon nahtlos integriert in ein größeres Unternehmen. Die mittelgroßen Unternehmen setzen meist auf ihre Experten, die mit langjähriger Erfahrung und großer Beratungskompetenz Stammkunden an sich binden. Das funktioniert auf lokaler Ebene gut, bei größeren Programmen mit internationaler Reichweite sind ihnen jedoch Grenzen gesetzt. Der Großteil unserer Kunden ist international unterwegs

und profitiert somit von unserer weltweiten Aufstellung und Expertise. Wir sind hier also sehr gut aufgestellt und ich denke, dass in unserer Branche Platz für verschiedene Positionierungen vorhanden ist.

Welche der vielen neuen Techniken in der Marktforschung halten Sie für ungerechtfertigt „gehypt“ und welche müssen unbedingt verfolgt, in die Arbeit integriert werden?

Ich würde es zunächst positiv sehen, dass neue Dinge ausprobiert werden. Das ist für mich auch ein klassisches unternehmerisches Risiko und hier gehört auch der entsprechende Marketinglärm dazu. Natürlich ist es bei Innovationen am Ende immer ein bisschen wie in der Pathologie. Erst hinterher ist man wirklich schlauer. Ich finde jedoch, es tut der Branche gut, sich mit

innovativen technischen Lösungen auseinanderzusetzen. Persönlich glaube ich weniger an Lösungen, die ein relativ komplexes Umfeld oder eine Laborsituation verlangen. EEG-Methoden zum Beispiel halte ich zumindest im großen Stil für nicht praktikabel. Das ist zu komplex, zu aufwendig, zu teuer und kaum skalierbar. Im Gegensatz dazu glaube ich an den Erfolg von Virtual Reality in der Marktforschung. Man erlebt ja schon heute, dass diese Technologie bereits im Privatleben Einzug hält, nicht nur beim Gaming oder in der Erotikindustrie, auch Möbelhäuser oder Tourismusunternehmen bieten uns bereits ein neues Käuferlebnis mit Hilfe von VR. Da ist viel Geld im Spiel und signifikante Investitionen, die die Technologie als solche vorantreiben. Dadurch steigt die Verbreitung, die Technologie wird vertrauter und günstiger. Das bezieht sich nicht nur auf die Geräte, sondern vor allem auf den Content. Der ist momentan ein großer Kostentreiber. Er muss in der richtigen Qualität vorhanden sein. Das ist etwas anderes, als einfach mal eben mit der 360-Grad-Kamera zu filmen. Facial Coding hat sich beispielsweise auch erst wirklich durchgesetzt, als Webcams ihren Einzug in die Privathäuser und damit in die Online-Panels gehalten haben und somit die Technologie nicht mehr in einer Laborsituation zur Anwendung kommen musste.

Werden das Internet der Dinge oder Geräte wie Alexa auch für die Marktforschung angezapft?

Nicht die Geräte per se. Da werden uns Amazon oder Google nicht ranlassen. Was ich aber sehr wohl glaube, ist, dass sich die Art und Weise, wie wir an Daten herankommen, ändern wird. Ich glaube, dass wir einen weitaus größeren Teil von Daten durch passive Erfassung oder aus anderen Quellen bekommen werden und nur noch punktuell nachfragen müssen. Da könnte man sich einen Interview-Bot vorstellen, der durch passiv erhobene Daten schon einiges über den Konsumenten weiß und mit künstlicher Intelligenz entscheiden kann, welche Fragen er noch stellen muss, um bestehende Informationslücken zu füllen.

Forschen Sie in dieser Richtung?

Wir haben begonnen, uns damit zu beschäftigen und werden das weiter intensivieren. Die Frage ist, ob die Technologie heute tatsächlich schon so weit ist. Es ist ein Unterschied, ob ein digitaler Assistent wie Alexa eine Playlist abspielt oder ob er selbstständig eine komplexe Filterführung für einen Fragebogen durchführen soll. Aber künstliche Intelligenz wird auch in



Wachstum per se ist kein Ziel. Für mich ist es wichtig, dass wir unser Geschäft nachhaltig entwickeln und dass wir einen gesunden Mix haben



der Marktforschung Einzug halten. Ich glaube auch, dass viel mehr Forschung mit dem Smartphone möglich sein wird, das sich zunehmend zum Zentrum unseres digitalisierten Lebens entwickelt. Wenn man in andere Kulturkreise geht, wie etwa nach Asien, sieht man, dass das Smartphone viel weitreichender und teilweise auch anders genutzt wird als bei uns. So werden etwa in China weniger Nachrichten als Text geschrieben, sondern mehr als Sprachnachrichten verschickt. Die gesprochene Kommunikation mit dem Smartphone ist also natürlicher und es geht in Richtung digitaler persönlicher Assistent. Und je mehr Aktivitäten insgesamt über das Smartphone laufen – Kaufen, Zahlen, Buchen –, umso mehr Daten werden generiert. Es ist noch nicht ganz einfach, an die Daten heranzukommen, aus technischer Sicht und aus Datenschutzgründen.

In den USA oder in Asien gibt es jedoch eine ganz andere Offenheit in Sachen Datennutzung. Ich bin davon überzeugt, dass es auch bei uns für die Menschen üblicher sein wird, ihre Daten – allerdings in einem kontrollierteren Umfang – zur Verfügung zu stellen, vor allem, wenn sie einen Nutzen darin sehen. Wenn der groß genug ist, dann sind die Menschen auch bereit, sich ein Stück weit „digital auszuziehen“. In Deutschland werden jedoch manchmal Innovationen durch sehr strenge Datenschutzrichtlinien und ein sehr konservatives Standesrecht ausgebremst. Hier müssen wir aus meiner Sicht aufpassen, dass wir dadurch international nicht den Anschluss verlieren. Ein bisschen mehr Balance würde mich freuen.

Weltweit hat Ipsos eine große Sparte Public Affairs für Wahlforschung. Welche Bedeutung hat diese Sparte in Deutschland?

Public Affairs wurde 2013 in Berlin gestartet und ist noch sehr klein, wächst aber schnell. Wir sind in Deutschland nicht in der klassischen Wahlforschung unterwegs, verfolgen allerdings die politische Entwicklung in Deutschland und publizieren dies regelmäßig. Unser aktueller Schwerpunkt

liegt vor allem darin, die sozialen und politischen Umwälzungen in Deutschland zu dokumentieren und zu analysieren. Mit anderen Worten: Wir beschäftigen uns mit Themen rund um Sozialforschung, Politikforschung und Corporate Reputation im weiteren Sinne. Und wir sehen es als Teil unserer generellen Zielsetzung, dass wir Gesellschaften verstehen wollen, weil der gesellschaftliche Kontext Einfluss auf alles andere hat, auch auf den Konsum und die Einstellungen der Menschen. Letztendlich ist dies der Kontext, in dem unsere Kunden ihr Geschäft beziehungsweise Politik betreiben. Dort sehe ich für uns auch noch deutliche Wachstumschancen.

Wird da auch qualitative Forschung betrieben?

Selbstverständlich. Das ist eben eine unserer Stärken, dass wir Dinge kombinieren können. Viele Institute in diesem Segment machen entweder Qual oder Quant. Wir können beides mit eigenen Ressourcen, abgestimmt und sich ergänzend aus einer Hand. Und wir können das global anbieten, da Ipsos international in der Politik- und Sozialforschung hervorragend aufgestellt ist.

Was ist das Besondere daran, für ein französisches Unternehmen zu arbeiten?

Ich habe in meiner beruflichen Karriere schon einige Erfahrungen mit unterschiedlichen Mutterkonzernen gemacht. Ich habe in einem sehr deutschen Unternehmen gearbeitet, in einem angelsächsisch geprägten und auch in einem französischen. In deutsch geprägten Unternehmen muss oft alles perfekt sein, manchmal überperfekt. Das macht die Dinge manchmal etwas kompliziert. Angelsächsisch ist extrem an Zahlen und oft auch an kurzfristigen Zielen orientiert. Was ich in einem französischen Unternehmen sehr genieße, ist die Flexibilität. Als ich überlegt habe, bei Ipsos anzufangen, wollte ich etwas bewegen, die Freiheit haben, Entscheidungen treffen zu können. All das habe ich vor drei Jahren hier vorgefunden.

Natürlich gibt es auch bei uns Budgets und Vorgaben, aber wenn ich es mit meinen früheren Arbeitgebern vergleiche, dann habe ich hier eine wesentlich größere Freiheit. Das liegt aber nicht nur an dem französischen Stil. Noch entscheidender ist, dass mit Didier Truchot der Gründer von Ipsos und ein Marktforscher ganz oben steht, der die Firma als Lebenswerk betrachtet und nicht nur als reines Zahlenmodell. Natürlich muss auch er Erfolg vorweisen, aber er kommt immer mit dem Blick, was brauchen unsere Kunden, was brauchen die Märkte, wie müssen

wir uns langfristig aufstellen? Das ist ein ganz klarer Fokus. Bei Ipsos herrscht auch die Überzeugung, dass die Schlachten – wenn man es mal etwas martialisch ausdrücken will – dort gewonnen werden, wo unsere Mitarbeiter auf unsere Kunden treffen. Und das ist in den Ländern, das heißt, sie werden nicht in der Zentrale gewonnen, sondern durch unsere Mannschaft vor Ort. Und weil das die Existenz unseres Geschäfts bedeutet, ist es auch wichtig, an dieser Stelle eine gewisse unternehmerische Freiheit zu geben. Kundenzentrierung und große Entscheidungsgewalt für die jeweiligen Landeschefs. Das ist eine klare Philosophie von Ipsos. Und das macht viel Sinn.

Das heißt im Umkehrschluss aber nicht, dass wir alle kleine Landesfürsten sind, die nicht miteinander arbeiten wollen, sondern Ipsos legt im Gegenteil viel Wert auf Vernetzung. Ich war Anfang März auf einer internen Managerkonferenz in China. Wir waren 350 Leute. Wer betreibt heute noch so einen Aufwand? Wir hatten im März unsere sogenannten *Schools* in Berlin. Dort trainieren wir Forscher von Ipsos mit längerer Berufserfahrung in den jeweiligen Spezialgebieten. Es waren über 500 Kollegen aus Europa, Afrika und dem mittleren Osten in Berlin. Und eine Woche später waren die *Schools* in Bangkok für den asiatischen Raum, vorher in Bogotá für Lateinamerika und in den USA. Das ist ein erhebliches Investment in das Thema Ausbildung, aber auch ins Netzwerken. Denn ich muss für eine Organisation ein Unternehmen immer in Kästchen schneiden. Aber die entscheidende Frage ist, wie stelle ich sicher, dass diese Teile auch gut zusammenarbeiten. Das kriegt Ipsos sehr gut hin. Und das ist das Schöne bei Ipsos: Schnelle Reaktionszeiten, kollegiales Miteinander, ein gemeinsames Ziel. Und das zieht natürlich auch die richtigen Leute an.

Haben Sie keine Nachwuchssorgen?

Wir suchen gerade viele neue Mitarbeiter, weil wir wachsen, weil wir vorwärtskommen, weil wir uns den neuen Fragestellungen unserer Kunden stellen wollen. Und wir haben hohe Ansprüche. Die Menschen bei Ipsos, die Energie, die man im Raum spürt, die Begeisterung der Leute, das ist schon etwas ganz Besonderes. Ich habe auch in anderen Unternehmen gute Leute kennen gelernt, aber das Level an Energie und Begeisterung, Power, Willen, Extra-Meile-Gehen, Flexibilität haben mich vom ersten Tag an beeindruckt. Das ist auch das, was unsere Kunden in den regelmäßigen Befragungen wiedergeben.

Ipsos arbeitet ja gerne mit Schlagworten wie Game Changer, 4 S oder New Way. Bringt das was? Motiviert das die Menschen? Schafft das Identität?

Diese Begriffe sind deutlich mehr als Schlagwörter. Jede Idee muss man aber auch intern verkaufen. Ich glaube deshalb schon, dass es Identität schafft. Und man kann die eigenen Handlungen daraufhin überprüfen, ob man auf dem richtigen Weg ist. Hier spielen auch unsere 4 S – Speed, Substance, Simplicity, Security – eine wichtige Rolle. Diese vier Grundprinzipien sind für uns immer wieder ein Gradmesser, unseres Handelns. Als ich bei Ipsos angefangen habe, setzten wir auf das Thema *Rapid Research* und Speed. Da gab es in irgendeinem Blog einen Kommentar. „Ipsos macht jetzt auch auf quick and dirty.“ Wenn jemand so denkt, ist mir das egal. Denn der Trend zeigt, dass wir genau auf dem richtigen Weg sind: schneller sein ohne relevante Qualitätseinbußen. Unsere Kunden wollen nicht schnell, ohne Substanz, unsere Kunden wollen nicht



Wenn sie einen Nutzen darin sehen, wird es für die Menschen üblicher, ihre Daten zur Verfügung zu stellen – allerdings in einem kontrollierteren Umfang



simpel, ohne Security, ohne dass sie wissen, ich kann darauf vertrauen, was bei unserer Arbeit herauskommt. Und das finde ich einen sehr griffigen Gradmesser. *Game Changer* ist für mich eine Mentalitätsfrage. Das ist das, was ich von meiner Mannschaft erwarte, dass wir bereit sind, mal etwas in Frage zu stellen, anders zu machen, dass wir Querdenker sind. *Game Changer* heißt nicht, dass ich eine Sportart komplett verändere von heute auf morgen, sondern dass ich die Regeln weiterentwickle. Wir müssen den Mut haben, den Kunden in schwierigen und komplexen Fragestellungen zu begleiten. Das ist ein wichtiges Thema: den Mut an den Tag zu legen, mal etwas anderes zu machen. Ich glaube,

dass unsere Mitarbeiter das auch verinnerlicht haben, viel mehr als sie es – typisch deutsch vielleicht – zugeben würden.

Eines der neueren Schlagworte von Ipsos sind die New Services. Was ist damit gemeint?

Das ist ein Portfolio von neuen beziehungsweise innovativen Kundenlösungen, in die Ipsos entsprechend investiert. Da geht es um integrierte Feedbacksysteme, Social Intelligence, also die Nutzung und Verwertung von Social-Media-Daten, dazu gehört aber auch Rapid Research, um Ergebnisse schneller liefern zu können. Oder auch Ethnografie, wo wir in mehreren Ländern entsprechende Experten einstellen. Denn durch die zunehmende Digitalisierung der Marktforschung ist bei unseren Kunden ein erheblicher Wunsch entstanden, Ergebnisse auch wieder zu personalisieren und den Menschen in seiner realen Umwelt zu sehen. Und in dieser Bündelung der verschiedenen Lösungen liegt die Kraft. Spezialisten sind da im Nachteil. Sie sind in ihrem Bereich häufig sehr stark, es ist schwierig, in ihrer Disziplin zu konkurrieren. Wenn man es mit der Leichtathletik vergleicht: Die einen machen Sprint, die anderen Speerwerfen und wieder andere sind Hochspringer. Alle haben dann ein Problem, wenn sie Zehnkampf machen sollen. Den Zehnkampf, den können wir. Das ist unsere Stärke, wenn wir Dinge kombinieren können, dann haben wir die Nase vorne.

Und wie geht es weiter? Was sind Ihre Schwerpunkte für die Zukunft?

Wir werden uns weiter mit dem Thema Virtual Reality beschäftigen, da haben wir auch ein Team, das sich explizit darum kümmert. Wir werden uns mit dem Thema Datenintegration und künstliche Intelligenz beschäftigen. Das halte ich für sehr wichtig. Wir sehen im Moment in allen Bereichen und Branchen erheblichen Forschungsbedarf: Beim Thema Healthcare geht der Trend beispielsweise deutlich von der Produktorientierung hin zum Patienten-Understanding. Das ist ein viel größerer Wandel, als man im ersten Moment denkt. In der Automobilindustrie bleibt kein Stein mehr auf dem andern. Keiner weiß genau, wie die Mobilität von morgen wirklich aussieht und welche Player sich am Ende durchsetzen werden. In fast allen Branchen bestehen solche grundsätzlichen Feststellungen. Deshalb ist mir nicht angst und bange, dass wir nicht genug zu tun haben.

Herr Braun, wir danken für das Gespräch