

Titelbild: Manager auf Zeit

Agrochemie: Nischenmarkt im Wandel Seite 2-3

Arbeitsmarkt: Manager auf Zeit Seite 5

Gemeinde-Fusionen: Das Beispiel Littau Seite 6-7

Fernsehen: Die Zukunft ist digital Seite 11



«Die Gentechnologie schafft die Agrochemie nicht ab»

Peter Fröhlich, Marketing Manager von Syngenta Schweiz, über Ökologie in der Landwirtschaft, aussterbende Bauern und andere Herausforderungen.

Interview: Werner Reimann, Bilder: Dominik Orth

Wie kommt ein junger, urban wirkender Marketingfachmann wie Sie dazu, seine Karriere in der Agrochemie zu suchen und nicht auf einer Bank oder sonst in der Dienstleistungsbranche?

Das kommt davon her, dass ich auf einem Landwirtschaftsbetrieb aufgewachsen bin und ursprünglich Landwirt gelernt habe. Noch heute helfe ich oft meinen Eltern auf ihrem Hof.

«DemoSCOPE hat sehr professionell gearbeitet. Ich bin positiv überrascht von der Qualität dieser Studie.»

Meine Wurzeln sind also klar, und es ist nahe liegend, dass ich nach entsprechender Weiterbildung jetzt in der Pflanzenschutzmittel-Branche tätig bin. Mein Hintergrund hat mir zweifellos geholfen, bereits in meinem jungen Alter eine solch verantwortungsvolle Position zu bekleiden.



Fröhlich: Einige Herausforderungen ...

Ich kenne eben unsere Produkte, die Kunden und deren Bedürfnisse aus eigener Erfahrung.

Ihre Eltern gehören in der Schweiz einer verschwindend kleinen Minderheit an. Nur noch drei Prozent der Bevölkerung arbeiten als Bauern. Ihr Markt muss entsprechend klein sein.

Unser Gesamtmarkt beläuft sich auf etwa 120 Millionen Franken. Und mit einem Anteil von 50 Prozent bleibt uns für Schweizer Verhältnisse ein rechttes Stück dieses interessanten Marktes. Auch wenn einige Herausforderungen auf uns zukommen.

Die Konsumenten sind in den letzten Jahren allgemein umweltbewusster geworden. Wie hat das Ihren Markt verändert?

Die Umweltfreundlichkeit landwirtschaftlicher Produkte ist heute sehr wichtig. Und vor allem sind die diesbezüglichen Anforderungen der Behörden an Pflanzenschutzmittel gestiegen. Der Aufwand, um das Dossier für die Zulassung eines neu entwickelten Produkts zu erstellen, beträgt etwa 200 Millionen Franken.

Viele Branchen kennen heute einen sehr schnellen Produktzyklus. Man ist gezwungen, in schneller

Folge neue Produkte auf den Markt zu bringen. Ist das bei Pflanzenschutzmitteln auch so?

Auch unser Markt lebt stark von Innovationen. Aber wir unterliegen nicht Modeströmungen wie andere Branchen. Denn bis bei uns ein neues Produkt auf den Markt kommt, dauert es fünf bis zehn Jahre. Dahinter steht solide Forschung, und es muss von Anfang an ein beträchtliches Potenzial erkennbar sein.

Erstmals seit längerem hat Syngenta Anfang Jahr bei DemoSCOPE eine umfangreiche Marktforschung für die Schweiz in Auftrag gegeben. Was war der Anlass dafür?

Wir verfügten zwar stets durch unseren Aussendienst über Informationen zu unseren Kunden. Aber wir hatten nie konkrete Fakten auf dem Tisch, sondern nur zwangsläufig subjektive Wahrnehmungen. Es war uns wichtig herauszufinden, wie weit wir betriebsblind geworden sind.

Was ist für Sie die wichtigste Erfahrung, die Sie mit dieser Marktforschung gemacht haben?

Mit dieser Studie konnten wir eine Reihe offener Fragen beantworten. Das Ziel wurde erreicht. Die Zusammenarbeit mit DemoSCOPE hat sehr gut funktioniert. Kompliment an den Projektverantwortlichen Gyula Sövegjarto und dessen Team. Es hat sehr professionell gearbeitet, ich bin positiv überrascht von der Qualität dieser Studie.

Welches Ergebnis hat Sie am meisten überrascht?

Unser Aussendienst war überrascht, wie stark das Thema Umweltschutz bei unseren Kunden, also den Landwirten, verankert ist. Das zeigt auch,

«Unser Aussendienst war überrascht, wie stark das Thema Umweltschutz bei unseren Kunden verankert ist.»

wie ökologisch die Schweizer Landwirtschaft verglichen mit dem Ausland produziert. Das haben unsere Leute bisher deutlich unterschätzt.

Sie erwarteten von der Marktforschung Fakten, haben aber auch qualitative Methoden eingesetzt, die keine verbindlichen Zahlen liefern können. Welchen Stellenwert hatten diese qualitativen Elemente?

Für uns war es eine logische Abfolge, zuerst mit qualitativen Vorstudien die Situation ausloten zu können und für die nachfolgende quantitative Phase die Gewissheit zu haben, an alles gedacht zu haben. Mit quantitativen Methoden liessen sich dann diese ersten Erkenntnisse festigen. Das hat sich sehr bewährt.

Was machen Sie jetzt mit all diesen Marktforschungs-Ergebnissen?

Sie werden sehr stark unsere Strategie für die nächsten fünf Jahre beeinflussen. Wir werden darauf aufbauen. Auch werden die Erkenntnisse in unsere Marketingaktivitäten einfließen.

Die Hälfte der befragten Bauern sind über 45. Das zeigt deutlich, dass in der Schweizer Landwirtschaft noch einiges an Strukturveränderung zu erwarten ist. Wie gehen Sie damit um?

Diese Veränderung ist enorm, und sie wird von der Politik total unterschätzt. Wenn Sie an einer Veranstaltung mit Bauern sind, finden Sie nur mit Mühe Leute unter 50. Und die Betriebsnachfolge ist nur bei 20 Prozent der Betriebe gesichert. Auch das hat unsere Marktforschung gezeigt. Mit der Ausmergelung unserer Landwirtschaft werden noch einige Überraschungen auf uns zukommen. Die Jungen wandern ab, weil sie anderswo deutlich mehr verdienen können.

Macht längerfristig die Gentechnologie die Agrochemie unnötig?

Es gibt Leute, die dies behaupten. Ich persönlich bezweifle das. Die Natur passt sich sehr schnell an. Wir erleben heute schon fast täglich, dass Mittel,

die vor fünf Jahren noch bestens gewirkt haben, es jetzt nicht mehr tun. Beide Technologien haben deshalb eine



Bilder: Dominik Orth

... kommen auf uns zu.

Zukunft. Ich bin selber ein kritischer Befürworter der Gentechnologie. Ich bedaure, dass die Schweiz mit einem Moratorium vor dieser Technologie den Kopf in den Sand steckt. Das ist für mich keine Denkpause, sondern eine Pause im Denken. Und die bringt uns nicht weiter.

Syngenta – ein Fusionskind

Syngenta entstand erst vor sechs Jahren aus der Fusion von Novartis Agribusiness mit dem Agrogeschäft von AstraZeneca. Das weltweit tätige Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Basel und beschäftigt allein in der Schweiz an sieben Standorten 2600 Mitarbeitende.

Peter Fröhlich (29) ist seit zwei Jahren Marketing Manager von Syngenta Schweiz, die unter anderem auch die Traditionsmarke Maag vertreibt. Nach einer Landwirtschaftslehre absolvierte Fröhlich die Fachhochschule für Landwirtschaft in Zollikofen und bildete sich zusätzlich in Marketing weiter.



Was für Privilegien!

Privilegien? Wo gibt's denn heute noch so etwas? Ja, ich gebe, ohne rot zu werden, zu, wir Marktforscherinnen und Marktforscher profitieren auch heute noch von Privilegien.

Sich täglich mit den unterschiedlichsten Branchen, verschiedensten Zielgruppen und den vielfältigsten Aufgaben auseinandersetzen zu dürfen, macht unseren Beruf ausgesprochen interessant und vielfältig. Das fördert unsere geistige Flexibilität, fordert unsere Hirnzellen und hält jung.

Die Beiträge dieser DemoSCOPE-News vermögen nur einen kleinen Einblick in unsere kaleidoskopartige Tätigkeit zu vermitteln. Sie zeigen jedoch eindrücklich, dass Marktforschung nicht im luftleeren Raum, sondern in einem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Kontext stattfindet.

Es vergeht kaum ein Tag, an dem wir nicht Neues kennen lernen dürfen: Neue Märkte, neue Gesprächspartner, neue Erwartungen, neue Aufgaben, neue Lösungen. «Das einzig Stetige ist der Wandel» – Heraklit muss wohl ein Marktforscher gewesen sein!

Ob wir Landwirte über deren Ansichten zur Gentechnologie befragen, Topmanager die Leistungen von Verwaltungsräten beurteilen lassen oder Privatpersonen die Zukunft des Fernsehens einschätzen lassen, alle gewonnenen Erkenntnisse haben ein gemeinsames Ziel: Sie dienen unseren Auftraggebern zur fundierten Entscheidungsfindung.

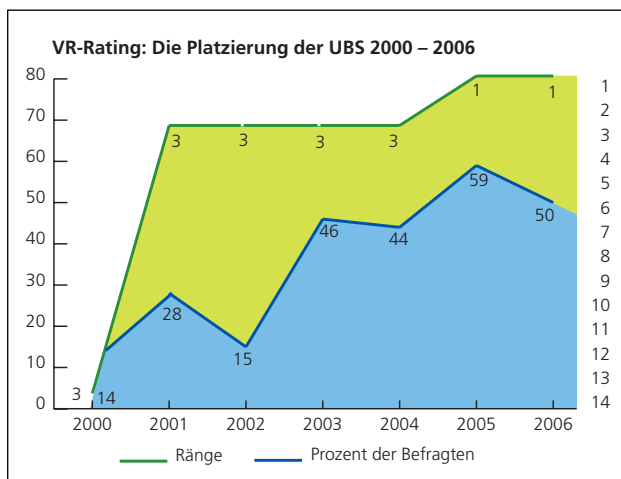
Auch das betrachte ich als ein Privileg unserer faszinierenden Arbeit. Wir sind Teil eines Ganzen und können im Idealfall wesentlich zum weiteren Erfolg unserer Partner beitragen. Was für ein schöner, privilegierter Beruf!

Roland Huber,
Mitglied der Geschäftsleitung

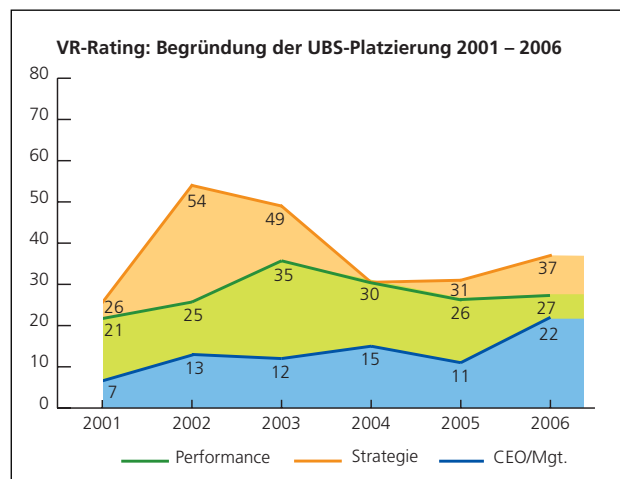
Die UBS ist kein Zufallssieger

Die grösste Schweizer Bank klassierte sich schon in den letzten Jahren im Verwaltungsrats-Rating von Knight Gianella stetig besser.

Erich Schmoker*



Stetig aufwärts: Die UBS im VR-Rating.



Zunehmend wichtiger: Die Rolle des UBS-Managements.

Jedes Jahr fragt DemoSCOPE im Auftrag des Executive-Search-Unternehmens Knight Gianella und mit wechselnden Medienpartnern rund 150 Finanz- und Wirtschaftsfachleute in der Schweiz nach dem besten Verwaltungsrat. Im Jahr 2001, drei Jahre nach der Fusion mit dem Schweizerischen Bankverein, schob sich dabei die UBS erstmals ins Blickfeld und kapultierte sich von Platz 14 auf Rang 3 dieses jährlichen Ratings. Seither konnte die grösste Schweizer Bank ihre Stellung stetig verbessern (vgl. Grafik) und stiess im Vorjahr ganz an die Spitze vor.

Folge der Performance ...

Ihre Top-Position haben die Zürcher Banker dieses Jahr erfolgreich verteidigt. Wie immer begründeten die Befragten auch dieses Mal ihre Wahl. Bei der Detailanalyse fällt auf, dass dem UBS-Aufsichtsgremium die Performance des Unternehmens über die Jahre hinweg zunehmend häufiger als Positivum angerechnet wurde. Nannten 2001 erst 21% der befragten Finanzchefs, Fondsmanager, Vermögens- und Pensionskassenver-

walter, Finanzanalysten sowie Wirtschaftsjournalisten dieses Kriterium, waren es bei der aktuellen Wahl fast doppelt so viele (37%).

Parallel dazu hat die Strategie als Auszeichnungsgund für die UBS ebenso stetig an Stellenwert verloren – Zeichen für eine allgemein zunehmend kurzfristigere Beurteilungsoptik der Befragten? Denn es fällt auf, dass auch die Verwaltungsräte der anderen grossen Unternehmen heute mehr an ihrer aktuellen Performance und weniger an ihrer langfristigen Ausrichtung gemessen werden.

... und des Managements

Ein weiterer Trend: Die Rolle des Managements und insbesondere des CEO wurde bei der Beurteilung des Verwaltungsrats über die Jahre hinweg immer weniger wichtig. Nannten 2001 noch 36% der Befragten diesen Grund, waren es in der aktuellen Umfrage nur noch 23%. Ganz entgegen diesem Trend entwickelte sich die Situation bei der UBS: Vor sechs Jahren brachten erst 7% der Befragten einen VR-Spitzenplatz der Bank in Verbin-

dung mit deren Management, heute sind es 22%. Der CEO und seine Crew sind im VR-Rating damit zum dritt-wichtigsten Argument für die Wahl der UBS geworden. Konsequenterweise schwang deshalb Marcel Ospel als Kapitän dieses Flaggschiffs der Schweizer Wirtschaft in der zusätzlich durchgeführten Kürung der besten Einzelperson als Verwaltungsrat zum zweiten Mal in Folge obenaus.

*Der Autor, Leiter der Finanzmarktforschung bei DemoSCOPE, zeichnet seit der ersten Auflage des VR-Ratings 1998 verantwortlich für diese Studie.

«Streben nach Top-Qualität»

«Die Zusammenarbeit mit DemoSCOPE im Rahmen des jährlichen Knight Gianella VR-Ratings ist sehr professionell und geprägt vom Streben nach Top-Qualität. Dies spiegelt sich auch im hohen Beachtungsgrad und der Akzeptanz in Wirtschaft und Medien.»
(Sandro V. Gianella)

«Feuerwehr» in der Führungsetage

Ein neues Thema erobert die Arbeitswelt: Management auf Zeit. Eine aktuelle Studie informiert über Situation und Bedürfnisse.

Reto Grendelmeier*

In verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung und bei zahlreichen Problemen und Aufgabenstellungen kann «Management auf Zeit» (MAZ) eine ideale Lösung darstellen. In sehr speziellen und heiklen Situationen wie einer anstehenden Unternehmensnachfolge, bei Umstrukturierungen, Sanierung oder Verkauf bieten «Mietmanager» als sachorientierte, unabhängige und mobile Einsatzkräfte für zeitlich begrenzte Führungsaufgaben eine exzellente Unterstützung für die Geschäftsleitung.

Offene Fragen

Obwohl sich MAZ über die letzten Jahre zu einem etablierten Instrument in der Personalbeschaffung entwickelt hat, bleibt doch vieles unbekannt: In welchen Situationen greifen Schweizer Unternehmen auf Manager auf Zeit zurück? Welche konkreten Erfahrungen machen sie dabei? Wie gross ist die Akzeptanz dieser Dienstleistung?

Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, hat SKILLPOOL als eines der führenden Schweizer Unternehmen für Management auf Zeit 85 Führungskräfte aus KMU und Grossunternehmen befragt und die Aufberei-

«Management auf Zeit wird an Bedeutung gewinnen.»

tung und Auswertung der Daten DemoSCOPE übertragen. – Und das sind die wichtigsten Erkenntnisse:

Drei von vier mit MAZ

- Am häufigsten ist mit «Management auf Zeit» der Einsatz von externen Personen in Management-Funktionen (Linien- und Projektmanagement) für einen bestimmten Unternehmensbereich und eine definierte Zeitspanne gemeint.
- In den meisten Fällen setzen Schweizer Unternehmen Managerinnen und Manager auf Zeit für ein konkretes



80% der MAZ-Einsätze waren erfolgreich.

Projekt ein. MAZ-Einsätze sind ebenfalls verbreitet bei der Überbrückung von Vakanzten, bei fehlendem Know-how in der Firma und beim plötzlichen Ausfall einer Führungskraft. Am häufigsten in der Informatik oder im Bereich Finanzen/Controlling.

- Über drei Viertel der befragten Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren Management-Personal auf

Zeit eingesetzt. Ein Einsatz dauert zwischen 4 und 12 Monaten; der Einsatzgrad liegt meist zwischen 80 und 100%.

- In erster Linie werden Manager auf Zeit im persönlichen Netzwerk gesucht; ein klarer Selektionsprozess ist selten, bei dem mehrere Personen zur Auswahl stehen.

- Über 80% der MAZ-Einsätze sind erfolgreich abgeschlossen worden. An meisten geschätzt werden die rasche Verfügbarkeit, Flexibilität, Kompetenz und Erfahrung der Manager auf Zeit.

- Die Führungskräfte sind sich einig, dass MAZ in Zukunft an Bedeutung gewinnt: der rasche technologische Wandel, Kostendruck, demografische Entwicklung und allgemein steigende Anforderungen an eine Unternehmung gelten als Hauptgründe.

Was bringt die Zukunft?

In der Regel greifen Firmen erst dann auf externe Führungskräfte zurück, wenn Projekte sich nicht mit festangestellten Mitarbeitenden umsetzen oder Vakanzten sich nicht anders überbrücken lassen. Dadurch nehmen sie in Kauf, das eigene Personal einer Doppelbelastung auszusetzen und Marktchancen zu verpassen. In Zukunft, darin sind sich die befragten Führungskräfte einig, wird diese Arbeitsform weiter an Bedeutung gewinnen, denn sie ermöglicht es, rasch auf Veränderungen zu reagieren und konkurrenzfähig zu bleiben.

**Der Autor ist Geschäftsleiter der SKILLPOOL AG in Zürich. Die Broschüre mit allen Ergebnissen der Studie kann kostenlos unter www.skillpool.ch angefordert werden.*

Warum Littau fusionieren will

Gemeindezusammenschlüsse sind in der Schweiz ein neuer Trend, auch wenn die Bevölkerung längst nicht jedes Projekt von Anfang an stützt. In der Luzerner Kleinstadt hat die Fusion mit Luzern gute Chancen.

*Werner Reimann**

Wenn am nächsten Sonntag über den Zusammenschluss ihrer Gemeinde mit der Stadt Luzern abgestimmt würde, wären 56% von 500 durch DemoSCOPE repräsentativ befragte Littauerinnen und Littauer dafür und nur 23% dagegen. (Bloss 19% sind noch unentschieden und 2% äusserten sich nicht.) – Warum ist das so? Zunächst einmal schlicht deshalb, weil Luzern ein attraktiver Partner ist. Die Befragten stufen die benachbarte Kantonshauptstadt auf einer Zehnerskala bei hohen 7.7 ein, während sie ihrer eigenen Gemeinde mit ihren 16'000 Einwohnern im Schnitt lediglich eine 6.2 geben. Da drückt die Urbanität Luzerns durch, aber auch die Tatsache, dass mehr Littauerinnen und Littauer in Luzern arbeiten als an ihrem Wohnort.



Lucerne und Littau – aus 2 mach 1.

«Eine strategische Frage»

Herr Steiger, überrascht die klar zustimmende Haltung der Littauer Bevölkerung zur möglichen Fusion mit der Stadt Luzern?

Eigentlich nicht. Littau ist eine typische Agglomerationsgemeinde mit einem sehr starken Bezug zum Zentrum Luzern. Vor allem die jüngeren Teile der Bevölkerung sind in ihrem Kultur- und Freizeitverhalten stark stadtorientiert und finden Luzern, das hat die Umfrage gezeigt, eindeutig attraktiver als ihre Wohngemeinde. Das Zugehörigkeitsgefühl bezieht sich offensichtlich je länger desto mehr auf die Region als Ganzes und nicht mehr bloss auf die einzelne Gemeinde.

Die Littauerinnen und Littauer erwarten bei einer Fusion einen tieferen Steuerfuss. Eine berechtigte Hoffnung?

Sicher. Der mittlerweile ausgearbeitete Fusionsvertrag zeigt klar auf, dass die Littauer Bevölkerung von massiv tieferen Steuern profitieren kann. Dies ist auch nicht weiter erstaunlich, da Littau aufgrund seiner Bevölkerungsstruktur mit einem eher hohen Steuerfuss in diese Verbindung treten würde.

Zudem erhofft sich Littaus Bevölkerung eine Reduktion des Verwaltungsaufwands, auch wenn

empirische Studien teilweise zu einem anderen Ergebnis kommen.

Der Fusionsvertrag zeigt auf, wie das Ziel der Synergienutzung erreicht werden soll. Die Grössenordnungen solcher Einsparungspotenziale zu bewerten, ist tatsächlich eine heikle Sache und hängt vom Willen der zuständigen Behörden ab, die entsprechenden Massnahmen zu treffen. Eine Synergie wirkt erst dann, wenn man Massnahmen auch umsetzt.

Was halten Sie davon, statt eine Fusion anzustreben, einfach die Zusammenarbeit mit der Stadt Luzern zu intensivieren?

Finanzielle Überlegungen

Und dann ist es auch eine Frage des Portemonnaies. Der spontan mit Abstand am häufigsten genannte Vorteil einer Fusion (40%) liegt in der Erwartung begründet, dass dann die Steu-



Bild: Zlg.

ern sinken würden bzw. sich allgemein finanzielle Vorteile für die Gemeinde ergäben. (Littaus Steuerfuss liegt derzeit klar über demjenigen Luzerns.) Auch der zweithäufigste Grund (25%) geht in die gleiche Richtung: Man erwartet eine günstigere Verwaltungslösung mit weniger finanziellem Aufwand. Alle anderen möglichen Vorteile werden deutlich seltener thematisiert. Interessant ist dabei, dass selbst unter den Fusionsgegnern nur eine Minderheit keine Vorzüge nennt.

Auch dem Kanton Luzern käme der Zusammenschluss von Luzern und Littau aus ähnlichen Überlegungen gelegen. Reto Steiner hat jedenfalls in seiner Nationalfonds-Studie «Gemeindereformen in den Schweizer Kantonen» erfahren, dass Luzern glaubt, es sei für den Kanton preisgünstiger, weniger, dafür professionellere und finanzkräftigere Gemeinden zu betreiben.

Die Eigenständigkeit aufgeben

Doch alles hat zwei Seiten. Zwar fehlt ein dominantes Argument gegen die Fusion, doch die Liste der wahrgenommenen Nachteile ist beachtlich lang. Zuoberst steht die emotional geprägte Angst vor der Aufgabe der

Eigenständigkeit. Dann befürchtet Littaus Bevölkerung auch, dass Arbeitsplätze in der Verwaltung aufgehoben und damit zusätzlich Arbeitslose geschaffen würden. Bauland würde begehrter, die Mieten würden steigen. Und schliesslich hat man erst vor zwei Jahren ein neues Gemeindehaus gebaut, das dann nicht mehr gebraucht würde.

Der Politologe Andreas Ladner hat zwar in empirischen Untersuchungen herausgefunden, dass die Bevölkerung Gemeindefusionen gegenüber oft skeptisch eingestellt ist. In Littau scheint dies anders zu sein. Und die Wahrscheinlichkeit, dass Littaus Stimmbevölkerung die klar befürwortende Haltung noch ändert, ist klein. Zu hoch ist der Anteil der Befürworter, zu weit fortgeschritten der Entscheidungsprozess: Praktisch allen ist das Fusionsthema bekannt, zwei Drittel stufen es als ziemlich oder sogar sehr wichtig ein, so dass es in der eigenen Agenda weit oben rangiert. Dabei war der Fusionsvertrag zum Befragungszeitpunkt noch nicht erarbeitet, und die Abstimmung findet erst 2007 statt.

**Der Autor ist Leiter der politischen Forschung bei DemoSCOPE.*

Grundsätzlich werden solche Zusammenarbeitsmodelle in den Zweckverbänden bzw. bei der Zusammenlegung der Zivilstandsämter oder der gemeinsamen Führung des Steueramtes zwischen Littau und Luzern bereits geübt. Die Ergebnisse zeigen, dass der Weg grundsätzlich richtig ist. Die Frage, die hinter der Fusion von Littau und Luzern steht, ist aber nicht nur eine operative, sondern auch eine strategische. Es ist das erklärte Ziel der Behörden, die Region Luzern gegenüber anderen Schweizer Regionen zu stärken, um an Gewicht und Einfluss zu gewinnen. Bei einer solchen Zielsetzung ist die Verstärkung der

Zusammenarbeit ein zu wenig deutliches Zeichen.

Was sollte Ihrer Meinung nach der Littauer Gemeinderat in dieser Sache weiter tun?

Der Littauer Gemeinderat wird auch in Zukunft sein offensives Informationskonzept weiter fortsetzen. Der Vorteil der von DemoSCOPE durchgeführten Befragung liegt eindeutig darin, dass nun die Argumente und damit die Hoffnungen und Ängste der Stimmberechtigten klar auf dem Tisch liegen. Es wird Aufgabe des Gemeinderates sein, das Informationskonzept ganz konkret auf diejenigen

Punkte auszurichten, die die Bürgerinnen und Bürger tatsächlich beschäftigen. Ansonsten bleibt zu hoffen, dass die Diskussion wieder etwas sachlicher geführt wird, denn man kann mit Fug für oder gegen eine Fusion sein, ohne dabei die anders Denkenden persönlich zu attackieren.

Dr. Erwin Steiger ist CEO von DemoSCOPE, war von 1987 bis 1998 Gemeindepräsident von Littau und wohnt noch immer dort.

Mit beiden Augen sehen

Qualitative Marktforschung hat sich in den letzten zehn Jahren stark verändert, stellt der Experte fest.

Marco Schnitter*



Bild: Dornik Orth

Die Moderatorin erlebt den Denkprozess live mit.

Früher wurde Qualitative Marktforschung (kurz: Quali) oft von einem zahlenorientierten Standpunkt aus belächelt, oder dann war sie eine undurchschaubare, etwas esoterisch anmutende Methode, die mit Erwartungen überfrachtet wurde. Die heutigen Kunden sind viel besser informiert. Sie können den Nutzen und Stellenwert der Quali richtig einordnen. Die Kunden schätzen deshalb die Ergebnisse aus der Quali, die den Prozentzahlen und Verteilungen aus

erst dank einer Kombination der beiden Methoden Quali und Quanti die Ergebnisse einer Studie richtig und ganzheitlich verstehen.

Mehr als nur Gruppendiskussionen

Quali wurde früher oft mit «Gruppendiskussion» (GD) gleichgesetzt und hatte die Funktion eines Spektakels. Kunden in beachtlicher Zahl verfolgten aus einem Nebenraum die Diskussion live per Videoübertragung

«Die heutigen Kunden sind viel besser informiert. Sie können den Nutzen und Stellenwert der Qualität richtig einordnen.»

der quantitativen Forschung eine zusätzliche Tiefendimension geben und auch Anhaltspunkte zur Erklärung dieser Zahlen liefern. Wie erst durch zwei Augen räumliches Sehen entsteht, so können die Kunden auch

mit. Manchmal befanden sich mehr Personen im Zuschauerraum als an der GD selbst. Unterdessen haben immer mehr Kunden auch den Nutzen von Einzelexplorationen (Tiefeninterviews) schätzen gelernt. In einem

solchen Quali-Interview kann ausführlich auf den einzelnen Probanden eingegangen werden, was besonders bei komplexeren Fragen, wie zum Beispiel Kaufentscheidungsprozessen, unerlässlich ist. Sehr oft erlebt die Interviewerin den Denkprozess des Probanden live mit und dringt in tiefere Schichten des Bewusstseins vor.

Viele Kunden haben die Erfahrung gemacht, dass Quali ihnen mehr bringt, wenn sie die Qualitativen Forscher in ihre internen Diskussionen und Strategien mit einbeziehen. Diese wissen dann, worauf sie zu achten haben, und können flexibel und mit der langfristigen Kundenperspektive im Hinterkopf auf überraschende Situationen während der Befragung eingehen. So kann der Quali-Forscher anwendbare und geschäftsrelevante Beratung liefern und nicht bloss isolierte Ergebnisse.

Die Teilnehmer sind offener geworden

Die meisten Teilnehmer an Gruppendiskussionen oder Einzelexplorationen sind offener und kommunikativer geworden. Die Konsumenten haben gelernt, ihre Wünsche auszudrücken und ihre Ansprüche anzumelden. Die Teilnehmer in einer Gruppe getrauen sich auch mehr als früher, von der Gruppe abweichende Meinungen zu äussern und zu begründen. Der Dialog findet mehr untereinander statt, anstatt zwischen dem einzelnen Teilnehmer und dem Moderator.

Und schliesslich sind die Konsumenten anspruchsvoller geworden, was auch in den Aussagen während der GD spürbar wird. Viele Teilnehmer beurteilen vorgestellte Werbevorschläge und Produktkonzepte wie verwöhnte Connaisseurs, was auf der Kundenseite oft einen gewissen Realitätsschock auslöst. Aber diese Art von «Erdung» ist ja genau eine der Aufgaben der Qualitativen Marktforschung.

*Der Autor ist Leiter von SCOPE Zürich, der Qualitativen Marktforschung von DemoSCOPE. Er schloss ein Wirtschafts- und Psychologiestudium an der Universität Zürich mit dem Lizentiat ab und ist seit zehn Jahren in der Marktforschung tätig.

Der wahre Geschmack des Wassers

Was dieser wichtige Schweizer Rohstoff in den Köpfen der Menschen auslöst, erhellt eine neue Studie.

Michael Pfäffli*

«Den wahren Geschmack des Wassers erkennt man in der Wüste.» Die Bedeutung des Wassers spiegelt sich nicht nur in diesem jüdischen Sprichwort, sondern in verschiedenen Redeweisen kulturübergreifend wider. Die gesamte menschliche Zivilisation wäre ohne Wasser nicht denkbar. Wasser gilt seit jeher als eine essentielle Voraussetzung für gesundes Leben, soziale und wirtschaftliche Entwicklung.

Anders als in anderen Weltgegenden ist Wassermangel in der Schweiz und insbesondere in den Bergregionen normalerweise noch kein Thema. Wasser spielt hier in der Gesellschaft, in der Natur, im Tourismus und in der Wasserwirtschaft eine entscheidende Rolle und wird – etwa bei Hochwas-

bringende Ressource darstellt, sondern auch ein Potenzial an Gefahr in sich birgt, sind sich die Bündner durchaus bewusst. Als grösste Bedrohung werden das Rutschen von Hängen und Lawinen eingeschätzt. Trotz dieser existierenden Bedrohungen ist nur eine Minderheit der Meinung, dass der Kanton Graubünden mittels Steuergeldern mehr unternehmen sollte, um seine Bevölkerung vor Naturgefahren zu schützen.

Unterschätzte Stromressource

Wegen des absehbaren Endes der Erdöl- und Erdgasvorkommen werden erneuerbare Energiequellen in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Speziell die Wasserkraft gewinnt dabei in der Schweiz – und ins-

«Wasser gilt als essentielle Voraussetzung für gesundes Leben, soziale und wirtschaftliche Entwicklung.»

ser oder Lawinen – mitunter auch zur Naturgefahr. Die Politik ist sich der Bedeutung von Wasser durchaus bewusst. Inwieweit aber das Bewusstsein über den Wert des Wassers in der Bevölkerung vorhanden ist, war bisher unbekannt. Dieses Defizit wurde nun mittels einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung im Kanton Graubünden im Auftrag des Eidgenössischen Instituts für Schnee- und Lawinenforschung (SLF) gedeckt. Erstmals wurden in einer Umfrage der Sensibilisierungsgrad, die Einstellungen sowie der Wissensstand rund um das Thema Wasser eingefangen.

Vollständiger Schutz unmöglich

Die Wichtigkeit der Ressource Wasser wird von der Bündner Bevölkerung klar erkannt. In den Augen der Befragten ist Wasser generell eine wichtige Ressource für die Gebirgskantone und speziell ein wichtiges Element für den Tourismus und für die Stromgewinnung im Kanton Graubünden. Dass Wasser nicht nur eine gewinn-

besondere in den Bergkantonen – an Bedeutung. Dass bereits heute in der Schweiz in einem Durchschnittsjahr rund 60% des Stroms in Wasserkraftwerken produziert wird, wird von vielen Befragten unterschätzt. Jedoch ist die Frage, inwieweit die Wasserkraftnutzung schädlich sei für die Natur, nicht unumstritten.

Insgesamt zeigt die Studie allerdings deutlich, dass der «wahre Geschmack» des Wassers auch von der Bündner Bevölkerung durchaus erkannt wird. Mit weiteren Umfragen soll die Sensibilisierung der Bevölkerung evaluiert und die Wirksamkeit von entsprechenden Massnahmen überprüft werden; denn es gilt: «Die wahren Einstellungen erkennt man in Umfragen ...»

**Der Autor leitete bei DemoSCOPE die hier besprochene Studie und betreut als Research Consultant Mandate von öffentlichen Auftraggebern und NGO's.*

Die Bündner Bevölkerung hat den Stellenwert des Wassers erkannt.



Bild: image sources

Das Kreuz mit der Skala

Welcher Marktforscher kennt sie nicht: Die Frage, welche Skala Verwendung finden soll. Eine scheinbar triviale Frage, die ihre Tücken hat.

Eckart Strangfeld*

Was kann man denn bei einer Antwortskala für die Frage «Wie zufrieden sind Sie mit ...?» schon falsch machen? Zunächst ist da mal die Breite der Antwortskala. Immer wieder findet man die Form: «1 = äusserst unzufrieden; 10 = äusserst zufrieden, und mit den Werten dazwischen kön-

nen Sie Ihre Meinung abstimmen.» Das ist aus methodischer Sicht nicht ganz unproblematisch. Denn worin genau liegt in diesem Fall der Unterschied zwischen 7 und 8? Sind sich alle Befragten über diesen Unterschied einig? Ist der Wert 5 die Mitte? (Rein rechnerisch liegt sie bei 5.5.)

kein Richtig oder Falsch. Relevant ist lediglich, ob ich den Befragten mit der Antwortvorgabe die Möglichkeit geben will, sich mit der Einnahme einer Mittelposition unentschlossen zu äussern. Gerade in politischen Fragen, bei Werthaltungen oder bei Kaufentscheidungen kann es gut sein, dass

«Jedem Skalenpunkt einer Bewertungsskala muss eine inhaltliche Bedeutung zugeordnet werden können, die auch verbal kommunizierbar ist.»

Nicht wenige Befragte werden intuitiv die 10er-Skala bei ihrer Antwort zusammenfassen, weil sie nur so die Übersicht behalten können. Die Zufriedenen werden einen Wert zwischen 10 und 7 wählen. «Mittelmässig» liegt zwischen 7 und 4. Und «nicht gut» teilt jemand mit einer Note zwischen 4 und 1 mit. Entscheidend ist, dass wir als Forscher keine Kontrolle über diese Entscheidungsprozesse haben. Der Spielraum für die Befragten ist sehr hoch und unkontrollierbar.

Drei Regeln

Hieraus lassen sich schon drei Regeln ableiten:

1. Jedem Skalenpunkt einer Bewertungsskala muss eine inhaltliche Bedeutung zugeordnet werden können, die auch verbal kommunizierbar ist.
2. Benachbarte Skalenpunkte müssen inhaltlich klar voneinander abgegrenzt werden können und dürfen gleichzeitig keine Bedeutungslücke hinterlassen.
3. Die Antwortvorgaben müssen von allen Befragten gleich und ohne Interpretationsspielraum verstanden werden.

man vom Befragten verlangt, Stellung zu beziehen. In diesem Fall verwendet man eine gerade Skala. In anderen Fällen, etwa bei Image-Analysen mit Polaritätenprofilen, kann es sinnvoll sein, eine Mittelposition zuzulassen. Dann drängt sich eine ungerade Skala auf.

Achtung bei schiefen Skalen

Zieht man diese Regeln in Betracht, gibt es nur wenige Gründe, Bewertungsskalen breiter als 6 Skalenpunkte zu machen. Das oft genannte Argument «dann ist die Antwort differenzierter» führt zu einer Selbsttäuschung. Die Antwort scheint dann differenzierter und täuscht so eine Genauigkeit vor, die man weder belegen noch interpretieren kann.

Immer wieder diskutiertes Thema sind die so genannten schiefen oder asymmetrischen Skalen. Das eine Ende der Skala ist dabei differenzierter strukturiert, zum Beispiel «äusserst wichtig», «sehr wichtig», «wichtig», «weniger wichtig», «unwichtig». Hier gilt die Regel: Wenn man nicht über empirische Tests genau die Wirkung dieser Asymmetrie der Antworten geprüft hat, lässt man es besser.

*Der Autor ist Leiter des Methodenzentrums bei DemoSCOPE.

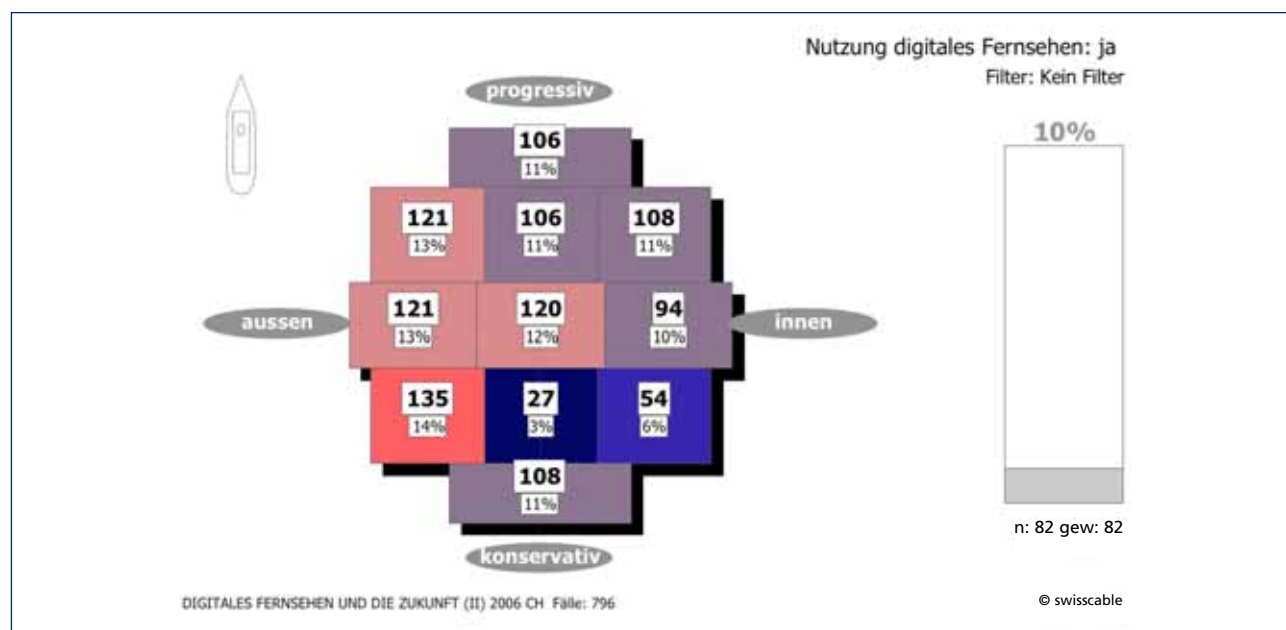
Einstellungen messen ist nicht so einfach wie Längen messen.

Eine andere, oft gestellte Frage: Gerade oder ungerade Skala? Da gibt es

Die Zukunft des Fernsehens ist digital

Jeder zehnte Schweizer schaut bereits digital fern. Die Motive dafür sind unterschiedlich, wie eine Auswertung mit der bewährten Radar-Technik zeigt.

Hubert Mathis*



Nutzerinnen und Nutzer von digitalem Fernsehen kommen schon heute aus allen psychografischen Zielgruppen ausser der Konservativ-Innengerichteten, die generell wenig Innovationsfreude und Experimentierlust zeigt und daher neue, nicht lebensnotwendige Ausgaben wenn

Digital-Technologie. Die Motive der Ersteren liegen vorab im Prestigestreben, die der Letzteren beruhen auf Innovationsbereitschaft, guten Kenntnissen der Vorteile sowie dem Überblick über die aktuellen Angebote. Die kritischen Individualisten im Nordosten und die Idealisten im Osten sind

Konservativen, hauptsächlich im traditionalistischen Süden und dem passiven und reservierten Südosten.

Soziodemografisch betrachtet, nutzen heute mehrheitlich junge, männliche, berufstätige Personen aus eher bildungsfernen Schichten, die entweder Single sind oder mit Partner zusammenleben, das digitale Fernsehen.

«Konservative stellen aus Prestigedenken, Progressive aufgrund ihrer Innovationsbereitschaft um.»

immer möglich vermeidet. Das macht eine telefonische Repräsentativbefragung bei 796 Personen zum Thema «Die Zukunft des digitalen Fernsehens» deutlich, die DemoSCOPE im Auftrag von swisscable, dem Verband für Kommunikationsnetze, kürzlich durchgeführt hat. Dabei wurden nebst den herkömmlichen soziodemografischen auch psychografische Merkmale erhoben, die auch eine segmentbasierte Analyse der Konsumenten-Werthaltungen erlauben.

Aussengerichtete, sowohl im konservativeren (Südwest-) als auch im progressiven, hedonistischen (Nordwest-) Bereich setzen besonders oft auf die

durchschnittliche Digital-Nutzer. Ihre Motivation ist mehr von Produktkenntnissen und vom hohen Standard der ganzen Wohnungseinrichtung geprägt.

Mehr als die Hälfte will umstellen

Zwei von drei Schweizern und jede zweite Schweizerin würden auf die neue Technik umstellen. Es sind dies wiederum hauptsächlich die Materialisten und unter ihnen eher die moderneren. Weniger motiviert zeigen sich die Individualisten in Nordost. Sie widersetzen sich jedem Konsumzwang, der von aussen auf sie ausgeübt wird. Geringere Wechselabsichten als der Durchschnitt bekunden die

Digital-TV wird das Fernseh-Verhalten revolutionieren. Nebst besserer Bild- und Tonqualität steht den Konsumentinnen und Konsumenten eine viel grössere und vor allem individuellere Programmauswahl zur Verfügung. Somit liegt die Entscheidung künftig bei ihnen, welche Programme sie empfangen und wann sie diese sehen wollen. Es sind denn auch diese Vorzüge der Digitalisierung, die Herrn und Frau Schweizer in den kommenden Jahren zu einem Wechsel zum digitalen Fernsehen animieren.

*Der Autor ist Leiter des Forschungsteams, das sich mit technologischen Innovationen auseinandersetzt.



Löwenstark: Hängewerbung

Hängeplakate testen

Was von Hängeplakaten in öffentlichen Verkehrsmitteln so alles in den Köpfen der Passagiere hängen bleibt, zeigt eine neu erschienene Fallstudie von APG Traffic. Im Mittelpunkt der informativen Broschüre steht eine von DemoSCOPE durchgeführte Befragung in Basel und Umgebung. Die Studie kann kostenlos bestellt werden unter Telefon 062 834 10 73 oder www.apgtraffic.ch.

Autos tippen

Ins Schwarze getroffen hat DemoSCOPE-CEO Dr. **Erwin Steiger** bei seinem Auftritt in der Sektion Burgdorf des Rotary Clubs. Am Schluss seines Referats führte er, sehr zum Vergnügen der 80 Anwesenden, mit Sektionspräsident **Robert Rohrer** den DemoSCOPE-Starcartest durch. Dieser Test vermag aufgrund von psychografischen Fragen zur Person des Fahrers mit erstaunlich hoher Wahrscheinlichkeit den Wagen zu ermitteln, den jemand fährt. Der Wagen des Präsidenten war, zu dessen Erstaunen, in der kleinen Auswahl enthalten, die der Computer anbot.

Radar demonstrieren

Rund 500 Interessierte aus der Werbe- und Medienwelt pilgerten auch dieses Jahr wieder zum Mediaforschungstag in den Zürcher Technopark. An der von **Karl Lüönd** gewohnt souverän moderierten Tagung hatte **Christian Tichelli**, Mitglied der DemoSCOPE-Geschäftsleitung, die Gelegenheit, zusammen mit **Carine Lins**, Marketingleiterin von Gastgeber WEMF, Methodik und Anwendungsmöglichkeiten des neuen MACH Radars (vgl. News Nr. 1/2006) zu demonstrieren.

Schere beobachten

«Augenfällig setzt sich der Trend fort, dass eher die gut dotierten Funktionen lohnmässig noch besser dotiert werden, während die schlechter Gestellten teilweise sogar mit Reduktionen leben müssen», stellt **Raymond Schmid** im Vorwort der neuesten Salärstudie von Swiss Technology Network fest. Der Geschäftsführer dieses Wirtschaftsverbandes aus den Hightech-Branchen warnt: «Allmählich tut sich hier eine Schere auf, deren Folgen zu beobachten sein werden.» – Die Studie, welche von DemoSCOPE massgeblich mitverantwortet wird, weist Lohndetails zu über 30 Funktionen aus und kann zum Preis von 1350 Franken bezogen werden bei: [swisst.net](http://www.swisst.net), Lagerhausstrasse 11, Postfach, 8401 Winterthur, oder unter dem Link www.swisst.net/publikationen/veroeffentlichungen/index.html.

Kunden binden

Aus dem Nähkästchen plaudern konnte DemoSCOPE-Bankenspezialist **Erich Schmoker** bei der Segmentsleitertagung der Swisscanto. Sein Referat zum Thema «Kundenbindung vermögender Privatkunden» fand bei den über 60 Teilnehmenden eine sehr interessierte Aufnahme.

Fan-Freude erklären

In der Sendung «Schauplatz» auf DRS 1 wurde **Rolf Distel**, der Psychografie-spezialist von DemoSCOPE, im Zusammenhang mit der Fussball-WM mit der Frage konfrontiert, ob die Schweizer extrovertierter geworden seien. Anlass gaben die Freudenszenen der Schweizer Fussball-Fans in Deutschland und auch hierzulande. Der Forscher antwortete mit einem klaren «Nein» und begründete die zur Schau getragene Freude stattdessen mit einer «New Swissness», die im psychografischen Klima der Schweiz schon seit einigen Jahren sichtbar geworden ist.

Löhne vergleichen

Angestellte Schweiz hat erneut bei DemoSCOPE eine Salärstudie unter seinen Mitgliedern aus der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie aus Chemie und Pharma in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse wurden den Medien vorgestellt und trugen DemoSCOPE-Projektleiter **Werner Reimann** einen Kurzauftritt im Telejournal von TSR ein. – Die Studie kann zum Preis von 20 Franken bestellt werden unter www.angestellte.ch.



Die Salärstudie im TV.

Impressum

Copyright by DemoSCOPE, RESEARCH & MARKETING, Adligenswil/Schweiz
Gestaltung: Medianovis AG, Kilchberg/Zürich
Nachdruck gestattet, wenn unverzerrt und mit Quellenangabe «DemoSCOPE Adligenswil»

DemoSCOPE RESEARCH & MARKETING

Klusenstrasse 17/18, Postfach
CH-6043 Adligenswil (Schweiz)
Telefon: 0041-41-375 40 00
Fax: 0041-41-375 40 01
E-Mail: demoscope@demoscope.ch
www.demoscope.ch

SCOPE QUALITATIVE RESEARCH

Zollikerstrasse 22
CH-8032 Zürich (Schweiz)
Telefon: 0041-44-384 91 31
Fax: 0041-44-384 91 32
E-Mail: scope@demoscope.ch
www.demoscope.ch

DemoSCOPE GENEVE

4, place du Cirque
CH-1204 Genève (Schweiz)
Telefon: 0041-22-322 19 50
Fax: 0041-22-322 19 51
E-Mail: demoscope@demoscope.ch
www.demoscope.ch