

Die Einfühlsamen

Als Online-Shop-Betreiber hatte Zalando immer eine Vielzahl an Daten zur Auswertung zur Verfügung. Wer kauft die Produkte? Wie lange verharren die Interessenten auf der Webseite? Welche Waren kommen gut an, welche weniger? Das Verhalten der Käufer war gut dokumentiert. Ergänzt wurde es durch regelmäßige Befragungen zur Akzeptanz. Eines Tages rutschten die Werte für die Beliebtheit (Likeability) der Marke Zalando in den Keller, zumindest in Skandinavien. Was war passiert? Die verfügbaren Daten gaben keine Antwort auf diese Frage.

Erst mit Hilfe von qualitativer Forschung in einer Online-Community und der Unterstützung des Institutes Happy Thinking People wurde deutlich, dass das Unternehmen an den Befindlichkeiten mancher Verbraucher vorbei agiert hatte. Zalando hatte versäumt, den Kunden emotionale Ankerpunkte im Sortiment zu bieten. Doch Mode ist pure Emotion, und wer Mode kauft, will sich auch so angesprochen fühlen.

Nachdem die Verhaltensdaten um eine qualitative Perspektive erweitert und die entsprechenden Maßnahmen ergriffen worden waren, stieg die Beliebtheit in den untersuchten Ländern und der Abverkauf legte zu. Hier wurde deutlich: Daten sind nicht alles. Um ganz vorne mitspielen zu können, braucht es Wissen über den Kunden, seine Bedürfnisse, Empfindungen, Einstellungen, seine geheimen Wünsche und Ängste, es braucht „Insights“.

Den Weg zu diesen tiefen Einblicken weisen Marktforscher. Die Vorurteile über diese Berufsgruppe sind mannigfaltig: Erbsenzähler und Zahlenverdreher, die mit langweiligen, ellenlangen Fragebögen nerven und jeden peppigen Verkaufsslogan mit einer einschränkenden Fußnote versehen wollen.

Dabei wird allen, die Marktforschung intelligent einsetzen, schnell klar, dass Umsatz, Absatz und Gewinn von Studienergebnissen profitieren. Die Methoden sind dabei so vielfältig wie die Fragestellungen.

Ihre Wurzeln hat die Marktforschung in der Befragung, egal ob Face-to-Face, per Telefon oder online. Die Fragelisten werden aber heutzutage oft abgekürzt und unterhaltsam, eher wie ein Quiz, gestaltet. Experimentiert wird mit Fragen per Chatbot oder mit Video-Statements der Teilnehmer. Offene Fragen können einfach auf Band gesprochen oder mit Emojis ausgedrückt werden. Um die Teilnehmer nicht zu ermüden, werden die Umfragen in mehrere kleine Surveys aufgeteilt oder schlicht durch Beobachtung ersetzt.

Beobachten statt Befragen

In Hassloch, in der Pfalz, der Musterstadt für die Konsumgewohnheiten der Deutschen, werden Shopper von der GfK, die dort mehrere Testmärkte betreibt, mit technischen Einrichtungen beobachtet. Wohin geht der Blick? Wie ist die Interaktion am Regal? Wie sehen die Laufwege aus? Ergänzt mit Daten über die Mediennutzung und Verkaufsdaten des Händlers sowie wenigen gezielten Fragen entsteht so ein umfassendes Bild vom Käufer und seinen Wünschen.

Mit neuer Technologie erlebt das passive Erfassen des Verbraucherverhaltens weiteren Aufschwung. Mit Virtual Reality (VR) können Läden auch simuliert werden. Die Agentur Pilot arbeitet zum Beispiel an solchen Lösungen. Nach kurzer Eingewöhnung kann die Testperson in einem imaginierten Supermarkt einkaufen. Wer einmal eine VR-Brille auf der Nase hatte, weiß um die verblüffende Wirkung der Immersion. Diese wird inzwischen vielfältig eingesetzt. Und

es geht nicht nur um das Sehen. Das französische Institut Strategir wollte wissen, welcher Duft der passende für ein Waschmittel ist. Die Forscher produzierten dafür 3D-Bilder einer Waschküche. Mit der VR-Brille auf der Nase „nahmen“ die Testpersonen die feuchte Wäsche aus der Waschmaschine und rochen gleichzeitig an den dargebotenen parfümierten Lappchen. So konnten die Versuchspersonen in die Welt der frischen Wäsche tief eintauchen und ihre bevorzugten Duftrichtungen viel besser wiedergeben als in Tests ohne Virtual Reality.

Das Schweizer Link Institut hat ein repräsentatives Panel für die Schweiz aufgebaut. 2000 Menschen haben zugestimmt, eine App zu installieren, die im Zehn-Minuten-Takt per GPS die Koordinaten protokolliert. Verknüpft mit soziodemografischen Daten, wenigen Fragen und Informationen über den Besuch der Webseite, können beispielsweise Händler so die Wege zum Einkaufsort erkennen und ebnet. Zum Einsatz kommen hier auch Beacons, die verraten, welche Werbetafel gesehen werden, und Geofencing.

Gefühle messbar machen

Vermessen wird nicht nur die Bewegung der Menschen, sondern auch der Mensch selber. Das Kölner Institut September legt Testpersonen Sensoren an, um Herzschlag, Pulsfrequenz, EEG, Hautfeuchtigkeit und mehr zu messen und daraus auf die emotionale Befindlichkeit der Konsumenten zu schließen, etwa bei der Betrachtung eines Werbeclips. Interessant ist, dass den zunächst stark technisch orientierten Forschern die Messdaten alleine nicht genügten.

Nach

dem Emotions-Check folgt jetzt immer ein qualitatives Tiefeninterview, um die Frage nach dem „Warum“ zu beantworten.

Diese kann Hinweise auf zukünftiges Handeln der Konsumenten geben. Wer immer nur auf vergangenes Verhalten blickt, kann keine Trends entdecken, keine Hinweise für neue Entwicklungen oder Innovationen finden.

Mit den Erkenntnissen von Daniel Kahneman ging ein Ruck durch die Marktforschung. Er ist der erste Psychologe, der einen Nobelpreis erhalten hat – in Wirtschaft. Seine Theorie von zwei verschiedenen Entscheidungs-Systemen, schnelles Denken und langsames Denken, haben die Behavioural Economics begründet. System 1 hingegen, spontan, emotional, unüberlegt, kommt bei Konsumentscheidungen wesentlich häufiger vor, und das nicht nur vor dem Schokoladenregal.

Unterstützt wird dieses Bild des Konsumenten von Richard Thaler, der im vergangenen Jahr den Wirtschaftsnobelpreis bekommen hat. Seine Theorie vom Nudging zeigt ebenfalls, dass Menschen alles andere als rational handeln und dass sich ihr Verhalten durch kleine Stupser (Nudge) und Tricks gut lenken lässt.

Da diese Vorgänge komplett unbewusst ablaufen, wendet die Marktforschung implizite und indirekte Methoden, wie Eyetracking an, das zeigt,



Marktforscher haben nicht den besten Ruf. In Zeiten von Tools, die alles per Knopfdruck liefern, scheinen ihre Umfragen überflüssig. Aber die Branche kann mehr. Sie liefert tiefe Einsichten in die Verfassung der Kunden. | Sabine Hedewig-Mohr

wohin der Konsument blickt oder Facial Coding, eine Methode, um herauszufinden, wie er reagiert.

Oder die Fragen müssen anders gestellt werden, um die spontanen Reaktionen des Systems im Konsumenten zu berücksichtigen. Kahneman hat das britische Institut Brainjuicer so überzeugt, dass es sich in System1 Group umbenannte. Die Forscher dort fragen nicht: „Würden Sie Marke A kaufen?“ Sie versuchen herauszufinden, wie schnell kommt Marke A dem Verbraucher in den Sinn (Fame) und welche Gefühle haben die Befragten, wenn sie an die Marke A denken (Feeling). Dafür zeigen sie den Teilnehmern Gesichter mit verschiedenen Emotionen, aus denen sie auswählen sollen. Oder es werden bestimmte Begriffe genannt, und die Teilnehmer sollen blitzschnell entscheiden, ob diese zur genannten Marke passen.

Fragen ist also nicht out, es bekommt nur eine andere Bedeutung. Und der Einsatz der teureren, nicht repräsentativen, aber tiefergehenden qualitativen Forschung nimmt ebenfalls zu. Etwa um nach Innovationen zu suchen und um tiefliegende Motive der Konsumenten aufzudecken.

Zum Beispiel decken die Institute Rheingold Salon und Rheingold Institut in Köln in Tiefeninterviews auf, wie die Konsumenten sich von Produkten und Konsum insgesamt beeinflussen lassen. Sätze aus den Ergebnisberichten klingen dann etwa so: „Verpackungen tragen dazu bei, das fragmentierte Selbstgefühl der Konsumenten zu stabilisieren und zu unterstützen.“

Dabei nehmen die Forscher häufig Anleihen bei Methoden, die bereits auf anderen Feldern erfolgreich angewendet werden. Zum Beispiel die Aufstellung in der Familientherapie. Sie kann aufdecken, wie die Einstellung zu einem bestimmten Produkt ist,

wie nah oder fern es sich für den Konsumenten „anfühlt“. Dies kommt zum Einsatz etwa in Workshops, wie sie das Institut Produkt+Markt mit Ärzten in der Pharmaforschung durchführt. Das Aachener Institut Dialogo hat eine Adaption entwickelt, bei der der Verbraucher seine Nähe zu verschiedenen Banken online visualisieren kann.

Ohr am Verbraucher

Online ist natürlich nicht an der Marktforschung vorbei gegangen. Eine Heerschar von Instituten versteht sich auf Social Listening. Denn im Netz, in Foren und sozialen Medien äußern sich Konsumenten zahlreich und unverblümt. Wer das Ohr an die richtige Stelle hält, weiß vom Unbehagen, aber auch von Wünschen und Sehnsüchten der Konsumenten.

Die Kunst ist es freilich, aus solchen Erkenntnissen Learnings für das eigene Sortiment und die eigene Strategie abzuleiten. Dies ist dann häufig die Aufgabe der Forscher in den Unternehmen. Sie nehmen die Forschungsfragen aus verschiedenen Abteilungen an, ordnen sie und vergeben sie an Institute. Die Ergebnisse der Studien müssen sie nicht nur in Insights umwandeln, sondern auch in Impact für Produkte, Sortimente und Prozesse transformieren.

Eine weitere Herausforderung: Alle Stakeholder im Unternehmen mitzunehmen. Wie das gehen kann, zeigt folgendes Beispiel. Bei Kao, einem Anbieter von Haarpflegemitteln, wurden alle Insights aus Studien gesammelt und auf Karten verschriftlicht. Heute werden diese Karten in diversen Abteilungen und zu verschiedenen Fragestellungen immer wieder herangezogen. Die Insights haben die Abteilung Marktforschung verlassen und werden im Unternehmen gelebt.

Eine Notwendigkeit, die sich erst

langsam durchsetzt: Customer Centricity. Der Kunde wird zwar schon lange als „König“ bezeichnet, aber die Insights-Experten rücken ihn jetzt ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Der Marktforscher Kantar Vermeer hat bereits 2015 in der Studie Insights 2020 den Stellenwert der internen Marktforschung betrachtet und ihn mit der Performance der Unternehmen verglichen. Festgestellt wurde, dass die Orientierung einer Firma auf die Kundenwünsche, die Customer Centricity, sehr stark mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Das Verständnis des Kunden ist der eigentliche Wettbewerbsvorteil.

Auch bei Unilever war die Abteilung Marktforschung lange Zeit nur ein reaktives System, das dem Marketing Berichte über Nachfrage und Produktperformance lieferte. Mit der Fähigkeit, diese Daten zu interpretieren und in Erkenntnisse für Kundenzentrierung zu verwandeln, kommt den Marktforschern nun eine strategische Aufgabe zu. Die Abteilung wurde in eine „Insight Engine“ verwandelt. Unterstützung holt sich Unilever dabei von zahlreichen Start-ups.

Weitere Konzerne haben die Kraft der Insights entdeckt. Pepsi Cola, Coca-Cola, Diageo, Air France-KLM und Philips blasen auf einem Kongress in Amsterdam alle in das gleiche Horn: Insights über den Konsumenten, richtig erfasst und umgesetzt, werden zum neuen Wettbewerbsvorsprung. Die Großunternehmen haben sich der Consumer Centricity verschrieben und erkannt, dass die Abteilung Marktforschung der Schlüssel ist. Dafür wird in einigen Unternehmen radikal umgebaut, zentralisiert und Kompetenzen werden effektiver eingesetzt. So kommen die Kundenversther langsam zur Geltung. Eine Position, von der betriebliche Marktforscher im Mittelstand oder im Handel nur träumen können. *lz 18-18*

„Da klafft eine riesige Lücke“

Denyse Drummond-Dunn ist eine leidenschaftliche Kundenverstherin. Sie hat über 30 Jahre Erfahrung mit Marketing und Marktforschung in leitenden Positionen bei Nestlé, Gillette und Philip Morris. Heute berät sie mit C3Centricity ihre Kunden in Customer Centricity.

was der Verbraucher will. Wie sehen Sie das?

Am Point of Sale ist man nicht nur physisch näher am Kunden, sondern die meisten Händler verfügen auch über eine Fülle von Daten über das Verbraucherverhalten. Aber alle Daten sind nur so nützlich, wie die Fragen, die man mit ihnen beantworten kann. Ob Hersteller oder Händler, die Reise zur Kundenzufriedenheit beginnt damit, dass man diese Daten genau versteht.

Frau Drummond-Dunn, Sie sind Beraterin für Customer Centricity. Warum halten Sie diese für notwendig?

Customer Centricity ist vor allem wirtschaftlich sinnvoll. Unternehmen, für die sie wirklich wichtig ist, sind um 60 Prozent profitabler als solche, die nicht auf den Kunden fokussiert sind. Laut einer Studie von Lee Resources glauben 80 Prozent der Unternehmen, dass sie einen „überlegenen“ Kundenservice bieten, aber nur 8 Prozent der Menschen stimmen dem zu. Da klafft eine riesige Lücke. Forrester hat gezeigt, dass Unternehmen, die führend in der Kundenorientierung sind, den Umsatz fast siebenmal schneller steigern können als Nachzügler auf diesem Gebiet. Kein Vorstand sollte daran zweifeln, dass es an der Zeit ist, eine kundenorientierte Strategie zu verfolgen. Wer Customer Centricity nicht bereits lebt, hinkt hinter der Konkurrenz her.

Sie waren viele Jahre in der Leitung von Marktforschungsabteilungen in Unternehmen. Welche Erfahrungen haben Sie dort gemacht?

Ein Mangel an einem tiefem Verständnis für den Kunden ist ein Grund dafür, warum viele große Unternehmen in der heutigen digitalen Welt, in der alles offen über soziale Medien geteilt wird – das Gute, das Schlechte und das geradezu Hässliche – kämpfen müssen. Customer Centricity bedeutet, bei allem, was man tut, zuerst an den Kunden zu denken. Ein Vorstandsmitglied fragte mich einmal: „Warum fragen wir die Verbraucher nach ihrer Meinung? Wir wissen es besser als sie.“ Kein Wunder, wenn dann die Ergebnisse hinter anderen in der Branche herhinken.

Einzelhändler sind viel näher dran am Verbraucher als Hersteller und wissen vermutlich viel besser,

Ist es Ihrer Meinung nach notwendig, dass Konsumgüterhersteller oder Händler über eigene Forschungsabteilungen verfügen?

Wer könnte bei der Analyse und Interpretation der Daten besser helfen als die Marktforschung? Aber um zur wirklichen Unterstützung für Geschäftsentscheidungen zu werden, sind allerhand Fähigkeiten wie Analytik, kreatives Lösungsdenken und Storytelling erforderlich. Jede Abteilung ist nur so gut wie der Return on Investment, den sie dem Unternehmen bringt. Das gilt für die Marktforschung ebenso wie für Marketing oder Vertrieb. Bis vor kurzem haben sich Organisationen nicht die Mühe gemacht, den Wert der Forschung zu messen, weshalb sie immer unter Budget- und Personalabbau litt. Eine neuere Studie von GRBN fand heraus, dass diejenigen Marktforscher, die ihren ROI messen, einen Platz am Entscheidungstisch gefunden haben. Ich hoffe, dass diese neue Rolle der strategischen Beratung des Top-Managements eine sichere Zukunft für den gesamten Berufsstand gewährleistet. *hed/lz 18-18*



Sabine Hedewig-Mohr ist Chefredakteurin der LZ-Schwesterzeitschrift Planung & Analyse. Sie berichtet regelmäßig über moderne

Methoden, die helfen, Kunden besser zu verstehen. In sechs Heften

pro Jahr sowie online kommen Fachleute zu Wort, die anhand von Best Cases moderne Methoden der Marktforschung beschreiben.

www.planung-analyse.de