

9. Göttinger Strategiegelgespräche | 8. Mai 2009 Customer Insights – Wissen wie der Kunde tickt.

Leitung Prof. Dr. H.-Chr. Riekhof



Dass Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse die Grundlage jeder erfolgreichen Marketingstrategie bilden, sollte man als Selbstverständlichkeit voraussetzen können. Zumindest steht es so in jedem Marketing-Lehrbuch. Doch wie sieht die Praxis aus? Wie viel Zeit und Energie investieren Unternehmen, um an Customer Insights heranzukommen? Welche Marktforschungsmethoden erweisen sich als besonders hilfreich? Welche Rolle spielt das Internet? Wie gehen Unternehmen mit den gewonnenen Erkenntnissen um? Wie werden aus Consumer Insights erfolgreiche Marketingstrategien? Wie erreicht man, dass alle Unternehmensbereiche bei der Umsetzung an einem Strang ziehen?



Diese und ähnliche Fragen standen im Mittelpunkt der 9. Göttinger Strategiegelgespräche, die Professor Dr. Hans-Christian Riekhof an der PFH Göttingen initiiert hatte. Geladen waren Vertreter aus namhaften Unternehmen wie Otto, Beiersdorf und VW sowie aus Marktforschungsinstituten wie IPSOS, vm-people und concept m, die ihre Erfahrungen zum Thema Customer Insights vorstellten.



Einleitend referierte Riekhof, Marketing-Professor an der PFH Göttingen, über die Bedeutung von Customer Insights und die speziellen strategischen Aufgaben der Marktforschung in diesem Kontext: *"Die Marktforschungsabteilung ist die Hüterin der gesammelten Customer Insights – theoretisch. In der Praxis fehlt aber oftmals das stimmige Gesamtmodell, das die Datenvielfalt sinnvoll zusammen führt. (...) Die Erforschung von Customer Insights benötigt allerdings methodische Konstanz und Kontinuität. In der Praxis wechseln Methoden, Institute und Fragestellungen viel zu häufig. Dies ist die Ursache für viele Datenfriedhöfe."*



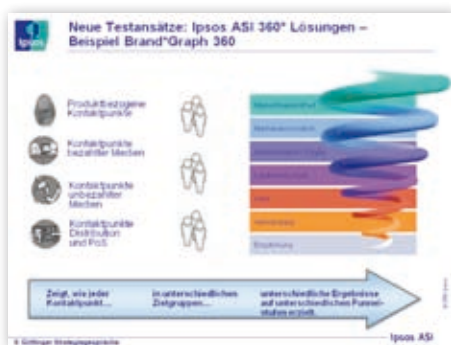
Customer Insights aus der 360 °-Werbewirkungsforschung

Hartmut Geigig, Geschäftsführer bei IPSOS Deutschland und für den Bereich Werbewirkungsforschung verantwortlich, machte in seinem Vortrag deutlich, dass es ohne Customer Insights nicht geht. Das Marketing ist dafür da, Markenwert zu schaffen. Das kann es nur, wenn es bei den Customer Insights ansetzt. Dabei sollten sich die Marketingverantwortlichen vor Augen führen, dass der Kunde nicht nur mit klassischer Werbung konfrontiert wird; es gibt eine Vielzahl von Touch Points wie etwa Mund-zu-Mund-Propaganda, Aktivitäten am Point of Sales und Online-Marketing, um nur einige zu nennen. Geigigs Kernthese: Nur mit einer sogenannten 360 °-Werbewirkungsforschung kann man zu Customer Insights darüber gelangen, wie die eigene Werbung wirkt. Geigig stellte in seinem Vortrag einige Erkenntnisse der Ipsos 360 °-Werbewirkungsforschung vor – Erkenntnisse, die in ihrem Kern schon den einen oder anderen Zuhörer zum Nachdenken brachten. So sieht Geigig beispielsweise keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Preis und Kaufbereitschaft; die Kaufbereitschaft entstehe durch ganz andere Faktoren. Vielleicht ist das auch die Erklärung, warum es manchen Anbietern im Markenartikelgeschäft gibt, die erstaunliche Preisabstände zum Wettbewerb durchsetzen können.



Wenn ein Produkt an den Wünschen der Kunden vorbei geht und der Kunde nach dem Kauf schlechte Erfahrungen macht, wird er das Produkt nie wieder kaufen; er wird für Werbebotschaften völlig immun sein. Wenn Produkte allerdings als gleich gut wahrgenommen werden, dann kann (und muss) Werbung wiederum den Unterschied ausmachen. Die Kernfrage ist Geigig zufolge also: Habe ich eine gute Story und erzähle ich sie auch gut? Der entscheidende Punkt ist: Treffe ich den Consumer Insight? Die 360 °-Werbewirkungsforschung zeigt, dass das bessere Werbe-konzept immer noch die größte Hebelwirkung auf den Werbeerfolg

hat. Erst im zweiten Schritt stellt sich die Frage nach der richtigen Kombination der verschiedenen Kommunikationskanäle. Print wirkt zwar, aber die Grundvoraussetzung ist Geigig zufolge die Qualität des Konzeptes: *"Unsere Werbewirkungsforschung hat es immer wieder belegt: Bessere kreative Umsetzung, Werbung im Sinne von Kommunikation der emotionalen, funktionalen Markenwerte und Benefits besserer werblicher Gestaltung hat die größte Hebelwirkung auf die messbare Effizienz der Werbung."*



Geigig stellte – auf der Basis der Ipsos-Werbewirkungsforschung – einige beliebte Kommunikationskanäle durchaus in Frage. So lege die 360°-Werbewirkungsforschung auch nahe, dass der Share of Voice als Erfolgsfaktor überschätzt wird. Kritisch sieht Geigig auch den Hype um das Mobile Marketing. So kann das Mobile Marketing Ipsos-Erkenntnissen zufolge erhebliche Reaktanz der Empfänger erzeugen. Insgesamt warnt Geigig in Bezug auf den Bereich der digitalen Medien vor allzu großer Euphorie: *"Die digitalen Medien erreichen unserer 360°-Werbewirkungsforschung zufolge recht niedrige Recall-Werte."*

Auch ein Großteil der Sponsoringaktivitäten hat Geigig zufolge unter Aspekten der Werbewirkung keine Berechtigung; es ist seiner Einschätzung nach die Eitelkeit mancher Vorstände, die hier die Budgets treibt. Wenig überraschend hingegen ist die Erkenntnis, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda eine gute Wirksamkeit besitzt: *"Wir haben mit der 360°-Werbewirkungsforschung herausgefunden, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda einen sehr hohen Impact auf die 'consideration' haben kann, d.h. ob eine Marke überhaupt in Betracht kommt."*

Andererseits gibt es durchaus Bereiche, in denen Werbebudgets eine recht direkte Wirkung entfalten können. Insbesondere am Point of Sales lässt sich kurzfristig einiges bewegen, wie die 360 °-Werbewirkungsforschung belegt. So steigern Instore Marketing und POS-Aktivitäten den Purchase Intent ganz erheblich.



Spezifische Lebenswelten – spezifische Kundenansprachen

Sebastian Siebert, Brand Strategy der Volkswagen AG, stellte in seinem Vortrag die Herangehensweise von Volkswagen an die Thematik der Customer Insights vor. Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Differenzierung der Kundenwünsche und der Zielgruppen zu einem sehr differenzierten Produktprogramm der Automobilhersteller geführt hat, stellt sich für Volkswagen die Frage, mit welchen Methoden man angemessene Customer Insights gewinnen kann.

Die Volkswagen AG hat sich entschieden, die Lebenswelten ihrer Kunden zu erforschen. Man legt mithin einen an sozialen Milieus und Lifestyles orientierten Forschungsansatz zugrunde. Da es eine zunehmende Fragmentierung der Lebensstile gibt, muss man bemüht sein, den gesamten Lebenskontext der Kunden zu verstehen. So kann man Erkenntnisse über einen Sharan-Fahrer eher auf dem Parkplatz eines Baumarktes gewinnen, während der Golf GTI-Fahrer in ganz anderen Lebenszusammenhängen anzutreffen ist. Insofern ist bei Volkswagen schon realisiert, was Hartmut Geibig fordert: eine 360 °- Werbewirkungsforschung.



Sebastian Siebert machte in seinen Ausführungen deutlich, dass die spontane, ungesteuerte Online Kommunikation der Volkswagen-Kunden eine wichtige Quelle für Consumer Insights bildet. Quantitatives und qualitatives Blog-Tracking werden deshalb bei Volkswagen groß geschrieben. So gibt es ein Monitoring der Themen, die die Blogger beschäftigen, und es gibt eine qualitative Inhaltsanalyse, die Siebert zufolge später zum Meta-Thema verdichtet wird: *"Blogs sind eine exzellente und vielfach unterschätzte Möglichkeit, Insights zu generieren. Man kann dadurch ganz nah am Kunden dran sein."*



Aber nicht nur die jungen Zielgruppen lassen sich online erreichen. Auf der Website www.Volkswagen-60-Jahre.de berichten Volkswagen-Fahrer über hoch emotionale Erlebnisse mit ihrem VW. Das Durchschnittsalter der Nutzer beträgt 35 Jahre, und 83 Prozent der Nutzer sind bereit, ihre Adresse anzugeben. Es liegt auf der Hand, dass hier ein enormes Potenzial für Dialogmarketing aufgebaut wird.



Interessante Forschungsansätze in Bezug auf Customer Insights stellte Siebert auch anhand des derzeit in der Entwicklung befindlichen Modells "up" vor. Während der VW Polo-Käufers heute im Schnitt 45 Jahre alt ist, soll diese neue Fahrzeugklasse deutlich jüngere Schichten ansprechen. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit einer Hochschule Customer Insights generiert, die den persönlichen Bezug zum eigenen Auto und die Personalisierung in besonderer Weise in den Mittelpunkt stellt. Es überrascht nicht, dass dabei ganz andere Stilelemente eine Rolle spielten als beispielsweise in der Zielgruppe 45 plus.



Customer Experience Management

Florian Curdt, Leiter Shop Management Neue Medien/E-Commerce bei Otto, berichtete über die Strategie des Unternehmens, die Customer Experience, definiert als das ganzheitliche Kauf- und Besuchserlebnis in diesem Falle bei www.otto.de, zu beeinflussen. Dabei zählen Curdt zufolge alleine die Bewertungen und Wahrnehmungen der Kunden. Sie sind die Basis, um die Customer Experience kontinuierlich zu analysieren und zu verbessern und um letztlich eine profitable Kundenbeziehung aufzubauen.

"Die Erfassung dieser Kundenmeinungen und Kundenerfahrungen erfolgt u.a. mit Hilfe des Customer Experience Monitors, der insbesondere die wahrgenommene Bedeutung bestimmter Otto-Leistungen wie auch die von Otto in dieser Hinsicht erbrachte Leistung im Wettbewerbsvergleich darstellt.

Für otto.de ist dabei insbesondere der Einfluss der Kernleistungen auf die Kundenzufriedenheit groß. Besonders wichtige Treiber der Kundenbindung für otto.de sind die Qualität der Modesortimente, die Angemessenheit der Artikelpreise sowie die Pünktlichkeit der Lieferungen. Die Möglichkeiten der Bezahlung, die große Produktauswahl sowie die Funktionsqualität des Bestellvorgangs wirken ebenfalls sehr stark auf die Kundenbindung. Hohen Einfluss auf die Kundenbindung hat auch die Ästhetik des Shops."

In methodischer Hinsicht ist natürlich anzumerken, dass man mit dem Monitoring von Customer Insights keine potentiellen Kunden berücksichtigen kann. Allerdings setzt Curdt dem entgegen, dass es aus interner Perspektive immer günstiger ist, vorhandene Kunden zu binden als neue Kunden zu gewinnen.

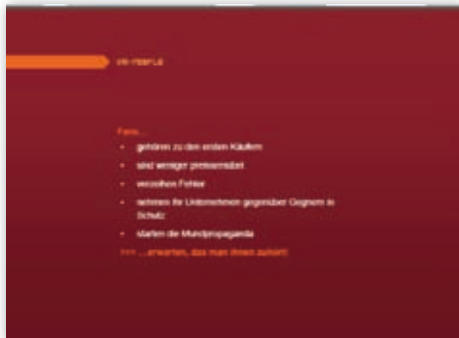


Customer Insights im Kontext viraler Kampagnen

Thomas Zorbach, Geschäftsführer von vm-people, berichtete über Customer Insights im Kontext viraler Kampagnen. Virales Marketing – die Analogie zur Biologie ist gewollt: Man nutzt die gleichen Muster wie bei der Verbreitung eines Virus, um eine Botschaft zu verbreiten und eine Kampagne dafür zu planen. Immerhin gibt es Studien, denen zufolge etwa zwei Drittel aller Kaufentscheidungen von Freunden oder Bekannten beeinflusst werden. Die Kernidee viralen Marketings bringt Zorbach folgendermaßen auf den Punkt: *"Virales Marketing funktioniert unter drei Bedingungen: Wir brauchen einen Virus, der die Ansteckung fördert; wir brauchen einen Überträger, das ist der Multiplikator; und wir brauchen einen geeigneten Nährboden, das sind die idealen Verbreitungsbedingungen."*



Die Stories sind das A und O einer viralen Kampagne, der Treiber der Mundpropaganda. Eine virale Botschaft braucht einen Mehrwert, damit sie weiter getragen wird; sie braucht immer Neuigkeitswert und muss die Menschen begeistern. Ein Beispiel für eine virale Kampagne ist die "Alternate Reality", eine neue Form der Erzählung. Sie bezieht mehrere Medien ein, ist in gewisser Weise chaotisch und non-linear und nur zu einem Drittel vorausgeplant. Die Menschen sind beziehungsweise werden zu einem Teil der Geschichte, was einen sehr hohen Ansteckungsgrad nach sich zieht.



Um einen solchen Prozess anzustoßen, braucht man Communities und Netzwerke. Das Ziel sind Fans und Kundenempfehlungen, die wiederum mit dem Wachstum von Unternehmen korrelieren. Zorbach weist aber auf das Problem hin, dass Fans auch betreut werden müssen. Dies wird oftmals noch vergessen, so dass die Fans dann enttäuscht sind. Fan-Relationship-Management wird notwendig.



Ein schönes Beispiel für virales Marketing ist das homöopathische Medikament Umckaloabo. Es wurde ausschließlich über Mund-zu-Mund-Propaganda bekannt. *"Einmal angesteckt, gehen Kunden an ihre Grenzen und darüber hinaus"*, so Zorbach. Virale Kampagnen funktionieren allerdings Zorbach zufolge selten so, wie auf dem Reißbrett angelegt.



Mehrwert tiefenpsychologischer Insights

Dirk Ziems, Geschäftsführer von concept m, zeigte den Mehrwert tiefenpsychologischer Insights auf. Mit provokanten Thesen wie "Smartphones sind die neuen Zigaretten" überschreibt er seine Forschungsprojekte. "Zeig mir dein Smartphone und ich sag dir, wer du bist": Das Blackberry ist ein reines Arbeitsgerät, während beim i-Phone das Verspielte im Vordergrund steht.

Weitere spannende Einsichten betreffen Apotheken und ihre (fragliche) Einordnung als Retailer: "Apotheker, bitte bleib Heilberufler!" Hier wird der Insight deutlich, dass der Apotheker die Rolle des Arztes in Deutschland ergänzt.



die oft gegebene Nähe von Praxis und Apotheke spricht für eine enge Verbindung der zwei Institutionen. Da der Arzt immer weniger Zeit für den Patienten hat und auch die unangenehmen Untersuchungen durchführen muss, gleicht der Apotheker dies durch den Verkauf der "guten Medizin" und durch Zeit und Zuwendung für den Patienten wieder aus.

Ein weiteres Beispiel tiefenpsychologischer Insights betrifft die psychologische Bedeutung und Interpretation von Schönheit in den Werbebotschaften verschiedener Unternehmen. Bei L'Oréal ist das Schönheitsideal unerreichbar; es werden hohe Ansprüche an die Frauen gestellt. Bei Dove geht es um eine Demokratisierung von Schönheit, während Schönheit bei Nivea ein Moment im Alltag ist. Sie wird Ziems zufolge nur offenbart, wenn man sich ihr zuwendet: "L'Oréal zeigt den Frauen mit seinen Hochglanz-Schönheiten eigentlich, wie hässlich sie im Grunde sind. Dove hat da eine psychologisch ganz andere Botschaft, nämlich 'alle Frauen sind schön'. Und Nivea geht in eine noch interessantere Richtung: Schönheit im Alltag. Schönheit durch Zuwendung und durch Hingucken."



Consumer Insights im (internationalen) Vergleich

Interessant ist auch das Thema der Globalisierung der Customer Insights. Der Unternehmensberater **Thorsten van der Velten** stellt fest, dass Kunden viel homogener sind als oftmals angenommen, wenn man Vergleiche nach Ländern und nach Vertriebswegen anstellt. Dabei sind van der Velten zufolge die Unterschiede im Konsumentenverhalten nach Vertriebswegen (online, stationär und Kataloggeschäft) deutlich größer als die Unterschiede bei einem Vergleich von Handelsunternehmen. Consumer Insights müssen van der Velten zufolge auch neue Zielgruppen ins Visier nehmen. Dabei ist eine realistische Einschätzung der Erfolgchancen der Ansprache dieser Zielgruppen ganz wesentlich, wie das Beispiel der Lohas zeigt: "Circa ein Drittel der Konsumenten in Deutschland sind Lohas – sie pflegen einen 'Lifestyle of Health and Sustainability'. Dieser Lifestyle darf aber nicht mehr kosten. Und ein eigenständiges Geschäftsmodell hat noch niemand auf der Grundlage dieses Lifestyles entwickeln können."



Organisationale Einbindung des Consumer Insights Managers

In der abschließenden Podiumsdiskussion stand unter anderem die Frage der Organisation und der Einbindung von Consumer Insights-Managern im Mittelpunkt. Gleichzeitig stellten die Diskutierenden fest, dass in vielen Unternehmen immer noch ein Silo-Denken vorherrscht, und zwar in dem Sinne, dass Produktmanagement, Vertrieb, Werbung, Verkaufsförderung, Online-Marketing oder auch Key Account-Management eigene, abgegrenzte Bereiche bilden, denen die Überwindung von Bereichsgrenzen nicht immer leicht fällt. Es liegt auf der Hand, dass hier ein integrierter Ansatz weiterhelfen würde. Eine 360°-Werbewirkungsforschung, wie sie Ipsos empfiehlt und wie sie beispielsweise Volkswagen realisiert, ist da sicherlich nur ein erster Schritt.

