

Trügerische Marktforschung

Die Marktforschung ist nicht unbestritten. Oft schafft sie für die Entscheider in Marketing und Vertrieb nur eine Scheinsicherheit. Dieser Beitrag zeigt einige Fallstricke mit trügerischer Marktforschung. Er ist provokativ, natürlich liesse sich differenzierter argumentieren.

Prof. Dr. Christian Belz

Die Marktforschung ist nicht unbestritten. Oft schafft sie für die Entscheider in Marketing und Vertrieb nur eine Scheinsicherheit. Dieser Beitrag zeigt einige Fallstricke mit trügerischer Marktforschung. Er ist provokativ, natürlich liesse sich differenzierter argumentieren.

Seit jeher beansprucht Marketing, sich an den Kunden zu orientieren. Auch englische Begriffe wie Customer Centricity und Customer Insight können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Fortschritte in den letzten Jahrzehnten recht marginal ausfielen. Oft wird die 360-Grad-Sicht des Kunden heraufbeschworen; sie ist aber weder möglich noch sinnvoll. Zudem orientieren sich Unternehmen nur begrenzt am Kundenvorteil. Denn sie wollen nur tun, was für ihre Erträge nötig ist. Zumutbares Marketing lautet der realistische Begriff (Belz 2012, S. 16 ff.). Alles andere widerspricht dem ökonomischen Prinzip oder ist unehrlich.

Begrenzte Fortschritte

Marktforschung stützt sich auf verschiedene Grundlagen, leider sind sie oft weniger ergiebig, als erhofft. Einige Beispiele:

- **Marktpsychologie:** Die Marktpsychologie befasste sich besonders damit, was bei den Kunden vor der Kaufhandlung stehen könnte. Statt sich mit dem konkreten Verhalten auseinander zu setzen, konzentrierte sie sich quasi auf die Prädisposition des Kunden; beispielsweise auf Einstellung und Image. Auch mit dem Hinweis auf das wichtige „Unterbewusstsein“ bewegt sich die Konsumentenforschung oft in einem spekulativen Feld, um Kaufverhalten zu erklären.
- **Hirnforschung:** Die neueren Ansätze der Hirnforschung klingen erfolgsversprechend, sind aber in Bezug auf Aufwand und Folgerungen recht weit vom relevanten und praktischen Einsatz ent-

fernt. Immerhin ist es hilfreich zu wissen, dass der Kunde meistens handelt, bevor er denkt, und der Manager eine Lösung vor der Analyse kennt.

- **Big Data:** Das grosse Heil scheint heute in Big Data zu liegen. Euphorische Plädoyers beschwören beispielsweise, wie Europa in der neuen Datenökonomie gewaltige und neue Wettbewerbsvorteile über Märkte von Medizin, Transport oder Telekom realisieren kann (Cavanillas 2016). Big Data lässt sich aber nur mit klugen Fragen nutzen und ist für jedes Unternehmen spezifisch. Gleichzeitig werden die Erkenntnisse zur Qualität der Marktforschung von Stichprobe bis Auswertung und Interpretation bei Big Data oft auf den Kopf gestellt (zur Kritik Belz/Wortmann 2016).
- **Marktforschung für Innovationen:** Innovationen sind für Unternehmen besonders risikoreich. Nur versagt die Marktforschung, wenn sie zeigen soll, wie Unternehmen mit neuen Produkten und Services den Kunden erfolgreich vorausgehen können. Holger Rust folgert nach einer vernichtenden Kritik der Trendforschung deshalb (2008, S. 13 f.): „Um die sich abzeichnenden und die mit Sicherheit überraschend auftretenden Entwicklungen zu identifizieren, die die Zukunft prägen werden, gibt es nur den Weg über die Kommunikation möglichst unterschiedlicher Menschen, die aus dem Blickwinkel einer gut formulierten Frage ihre jeweiligen Erfahrungen, Kompetenzen, Weltansichten und Perspektiven einbringen. Es zählt vor allem der Diskurs.“
- **Experimente:** Auch die gelobten Experimente in der Marketingforschung stützen sich oft auf konstruierte Situationen und eine gedachte Wahl der Untersuchten. Zudem führen Experimente oft nur zu kleinen Ergebnissen, weil nur eine Variable variiert wird, um klare Hinweise zu erhalten. Oft sind solche engen Ergebnisse nur ergiebig, weil sich vorzüglich darüber

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

diskutieren lässt, was im Experiment nicht enthalten und wichtig ist.

Weitere Entwicklungen, wie Befragungen Online und Mobile, spezifische Instrumente für Kundenzufriedenheit bis zu Mystery Shopping, neue Software sowie Spezialisierungen für Branchen verändern das Bild nicht grundsätzlich (Schweizer Marktforschung 2016).

Weil Marktforschung unzuverlässig ist, nutzen Führungskräfte mehr und mehr nur die Ergebnisse, die ihnen nützen. Sie suchen nach Bestätigung und nach Fakten, um ihre Kollegen im Unternehmen zu überzeugen (das bestätigten auch Eberharter/Fischer/Reinecke 2013 empirisch).

Kunden befragen

Menschen identifizieren sich mit Unternehmen, Marken und Produkten und kaufen sie dann auch; so eine ver-

breitete Annahme. Sie kaufen, was sie sich vornehmen und was ihnen (beispielsweise in der Werbung) gefällt. Sie wägen Vor- und Nachteile für ihre Käufe ab und greifen dann zum besten Angebot, auch wenn sie sich dazu anstrengen und bewegen müssen. Dieses Menschenbild, welches Denken und Handeln in Einklang wähnt, ist ausgesprochen attraktiv. Deshalb werden Kunden auch nach Images, Kaufkriterien oder Zufriedenheit befragt. Ihre eigenen Interpretationen und Begründungen für Käufe werden damit die Basis für wichtige Entscheide in Marketing und Vertrieb.

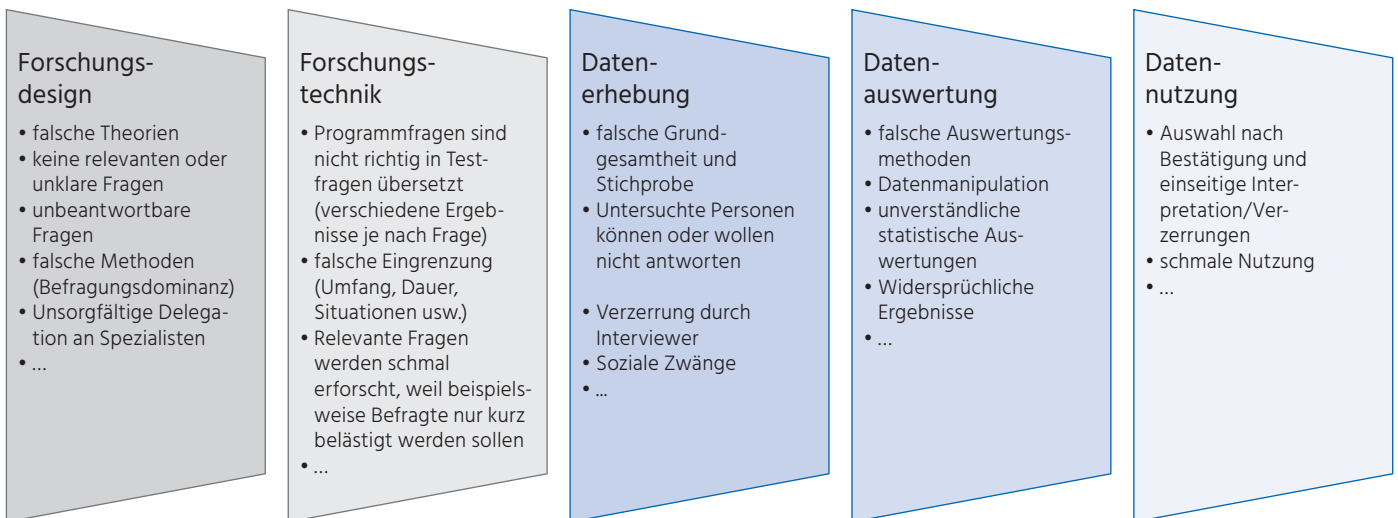
Fragen in der Identifikationswelt des Kunden und Verzerrungen

Bewegen sich Befragungen in der Identifikations- oder Gedankenwelt des Kunden, so sind die Ergebnisse trügerisch. Mit 50 % der Marktforschung

verschwenden Unternehmen ihr Geld und es ist diese Hälfte.

Schon die Fragen zur Identifikationswelt sind weitgehend irrelevant für das Verhalten des Kunden und damit den Erfolg von Marketing und Vertrieb. Beispielsweise sind Verpackungen oder Direct Mails, die dem Kunden in Untersuchungen besser gefallen, oft weniger erfolgreich als jene, die er ablehnt. Unzuverlässig sind die Ergebnisse auch durch weitere Verzerrungen. Typisch die Untersuchung einer Studentengruppe, welche drei Smartphones nach Benutzerfreundlichkeit, Trendiness, Design und vielen weiteren Kriterien untersuchte. Eines dieser drei Geräte existierte zwar gar nicht im Markt, wurde aber ebenso wie die weiteren bewertet. Kunden beantworten Fragen, auch wenn sie diese nicht verstehen oder eigentlich keine Angaben machen können. Eine weitere Studentengruppe befragte kurz vor der Wahl die schwei-

Abb. 1: Beispiele für Fehlerquellen der Marktforschung



Quelle: Belz 2016.

**Wie geht
kreatives
Verkaufen?**

Sales Power Now!

8. und 9. November 2016

**GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Rüschlikon, Zürich**

I DIE WICHTIGSTEN ANTWORTEN

erhalten Sie an der Sales Power Konferenz des Swiss Marketing Forum. Die erste Fachkonferenz für Führungskräfte und leitende Mitarbeitende aus Verkauf und Vertrieb – spannend und kompakt.

**Tickets unter:
swissmarketingforum.ch**

**SWISS
MARKETING
FORUM**

Swiss Marketing Forum / Talacker 34 / 8001 Zürich / 044 914 44 40 / office@swissmarketingforum.ch

Sales Power

16



**Weil Marktforschung unzuverlässig ist,
nutzen Führungskräfte mehr und mehr
nur die Ergebnisse, die ihnen nützen.**

zerischen Bürger, ob sie die Volkspartei (SVP) wählen werden. Trugen die Interviewer ein Leibchen mit SVP-Logo war das Ergebnis 50 %, mit neutralem Leibchen nur 25 %. Die Angaben der Befragten scheinen diesen oft nur sozial erwünscht, sie sollen Folgefragen vermeiden, sie sind den Befragten zu intim oder Geschlecht, Aussehen und Stil der Befragter beeinflussen sie. Die Altmeisterin der Marktforschung Elisabeth Noelle-Neumann belegte solche Verzerrungen bereits in ihrem Buch *Umfragen in der Massengesellschaft* (1963) systematisch.

Qualität der Marktforschung

Generell zeigt Abbildung 1, dass in jedem Schritt der Marktforschung auch Fehlerquellen lauern. Kritische Engpässe liegen meistens darin, die richtigen Fragen für Marketing und Vertrieb zu stellen und Ergebnisse klug zu nutzen und umzusetzen. Diese Schritte sind wenig wissenschaftlich behan-

delt; die Hinweise zur Marktforschungstechnik überwiegen.

Marktforschung in der Identifikationswelt des Kunden ist nicht für das Kaufverhalten relevant und unkontrollierte Verzerrungen verfälschen die Ergebnisse zusätzlich.

Zu denken und zu handeln, sind zweierlei. Das kennt jeder von seinem eigenen Alltag.

Falls schon klassisch befragt wird, gilt es mindestens, sich auf das konkrete Verhalten auszurichten, nahe an konkreten Erfahrungen des Kunden zu erheben und die Ergebnisse der Marktforschung mit Fakten zur Kundenbeziehung (z.B. Umsatz, Kauftransaktionen usw.) zu verknüpfen. Der Kunde kann sagen, wie er kaufte, aber kaum, warum er kaufte.

Kundenverhalten und reale Handlungen erfassen

Also handeln die Kunden meistens nicht, wie sie denken. Oft prägen unbe-

achtete Gewohnheiten, Gelegenheiten, eingespielte Verhaltensmechanismen (Cialdini 2009) und Zufälle die Aufmerksamkeit des Kunden und viele Käufe. Akzentuiert wird diese Entwicklung in der Multioptionsgesellschaft. Kunden gefällt so viel, sie möchten sich um unzählige Dinge kümmern, sie setzen die Qualität der vielfältigen Leistungen voraus. Deshalb führen sie die meisten Kaufprozesse nur von A bis C oder K, wenn bei Z der Kauf liegen würde. Kunden beginnen viel, verschieben, brechen ab, wechseln auf anderes. Aufgabe des Marketings ist es, diesen Kauf-Stau aufzulösen und Hindernisse für den Kunden auszuräumen.

Damit werden Informations- und Kaufprozesse lang, verschlungen, enthalten mehr und mehr Zwischenschritte. Dass der Markenauftritt gefällt, die Kunden ein Angebot begehren und sich dann bewegen, wird zum Sonderfall für extensive Hobbies, Luxus und soziale Produkte. Richtet sich die Mehrheit der

eidg●zielstrebig

Swiss Marketing bietet zielstrebigen Köpfen das Sprungbrett zum Weiterkommen. Werden Sie jetzt Mitglied und profitieren Sie von zahlreichen Vorteilen wie aktivem Networking, Gratis-Abos und vergünstigten Eintritten zu Events.

Weiterkommen mit

SWISS ●
MARKETING (SMC)

Talacker 34 · CH-8001 Zürich · Tel. +41 44 914 44 44 · www.swissmarketing.ch

Abb. 2: Provokative Thesen zur Marktforschung

- Fehlerquellen und Probleme der Kundenbefragungen sind bekannt. Nur werden sie im Normalfall nicht beherzigt, um gültige Ergebnisse zu erhalten.
- Marktforschung liefert oft falsche Grundlagen für Marketingentscheide und schafft lediglich eine Scheinsicherheit in einer zahlengläubigen Welt.
- Die Engpässe der Marktforschung liegen bei den richtigen Fragen und der Umsetzung, also davor und danach.
- Häufig werden Marktforschungsergebnisse nur selektiv genutzt, d.h. Teilergebnisse dienen als Bestätigung von bereits implizit getroffenen Entscheidungen. Im Falle der Nicht-Bestätigung verschwinden die Ergebnisse einfach in der Schublade (oder in einer abgelegten Datei).
- Das Marktforschungsportfolio eines Unternehmens (eines Marktforschungsinstitutes) umfasst zu mehr als der Hälfte nur Pseudomarktforschung.
- Kunden werden mehrheitlich über Dinge befragt, die sie nicht beantworten können.
- Am besten nutzen Sie nur jene Marktforschung, die Ihnen gerade nützt; um eigene Ideen zu bestätigen oder andere zu überzeugen.
- Reale Marktforschung stützt sich auf den Weg des Kunden zum Kauf und vermeidet weitgehend Fragen zum Identifikationsbereich des Kunden

übrigen 96 % der Anbieter nach dem Prinzip, die Marke einzigartig zu inszenieren, dann verschwendet sie ihr Geld.

Gestützt auf diese Erkenntnisse, gewinnen Unternehmen eine relevante Einsicht der Kunden, indem sie etappierte und reale Kundenprozesse unter dem Mikroskop betrachten, einzelne Prozesse der Kunden übereinan-

derlegen und Muster erkennen. In den Mustern werden die Orte lokalisiert, wo viele Kunden reagieren und demgemäß das Marketing einsetzen muss, damit der Kunde seinen Kaufprozess fortsetzt (ausführlich Rutschmann/Belz 2014).

Ebenso wichtig sind die Möglichkeiten mit Customer-Relationship-Management (CRM). Analytisches CRM stützt sich auf reale Kundentransaktionen und auch daraus lassen sich Muster erkennen, welche Kunden gefährdet sind, welche Produkte zusammen gekauft werden, welche Kunden besonders gut reagieren und für das Unternehmen wertvoll sind.

Beide Ansätze sind nicht neu, werden aber von Unternehmen zu wenig genutzt: Mikro-Verhaltensanalysen und Analytisches CRM sind ein wirk-sames Gespann für den relevanten Customer Insight. Flankiert werden diese Hauptansätze durch Beobachtung, Methoden des Eye Tracking und manche weiteren Methoden. Qualitative Workshops mit Kunden und Fokusgruppen können sich real orientieren, aber ebenso abheben. Verbreitete Wohlfühl-Runden genügen nicht. Das ist aber eine Frage des Inhaltes und der Moderation, nicht der Methode.

Neue Formen der Kundenintegration können vielleicht helfen, aus der Sackgasse zu führen. In Neu-Deutsch heißen diese Ansätze etwa crowdsourcing, mass customization, collaborative innovation, netnography, virtual customer integration, community based innovation, (lead)user innovation, open innovation oder co-creation (Bilgram/Bartl/Biel 2011).

Schliesslich lassen sich Marketinglösungen oft nur erproben. Deshalb sind reale Experimente und Tests er-giebig, falls der Aufwand es zulässt, und sich die Märkte nicht rascher als die Tester bewegen. So lassen sich neue

Lösungen an einzelnen Produkten, ausgewählten Kunden oder in spezifischen Märkten prüfen.

Abbildung 2 enthält abschliessend einige kritische Thesen, stimmen sie?

Die Kritik und Verbesserungen be-treffen beides: die Marktforschung der Unternehmen und die Marketingfor-schung der Hochschulen. Der gläserne Kunde ist eine Illusion. Manche Kom-promisse bleiben nötig, um sich der Wirklichkeit anzunähern. Zusammen-fassend: Bleiben Sie vorsichtig im Um-gang mit Marktforschungen. ●

Literatur

Belz, Ch. (2012): Marketing gegen den Strom, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Belz, Ch. / Wortmann, Ch. (2016): Big Data in Marketing und Verkauf, in Vorbereitung für Marketing Review St. Gallen.

Bilgram, V. / Bartl, M. / Biel, S. (2011): Getting Closer to the Customer – how Nivea Co-Creates New Products, in: St. Galler Marketing Review 2011, No. 1, S. 34–40.

Cavanillas, J.M. et al. (Hrsg.) (2016): New Horizons for a Data-Driven Economy, DOI 10.1007/978-3-319-21569-3_1

Cialdini, R. (2009): Die Psychologie des Überzeugens, 6. Auflage, Bern: Huber.

Eberharter, J. / Fischer, P. M. / Reinecke, S. (2013). The Influence of Managers' Identity & the Role of Market Information in Strategic Marketing Decisions. American Marketing Association Winter Educators' Conference, Las Vegas, Nevada, USA.

Noelle-Neumann, E. (1963): Umfragen in der Massengesellschaft, Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

Rust, H. (2008): Zukunftsillusionen – Kritik der Trendforschung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rutschmann, M. / Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Schweizer Marktforschung (2016): Markt- und Sozialforschung Schweiz 2016, Alpnach: VSMS.