

VERTEIDIGEN SIE IHRE FORSCHUNG

IHR WOLLT, WAS ICH WILL

DIE STUDIE: In einer Testreihe befragten Johannes Hattula vom Londoner Imperial College und seine Co-Forscher Walter Herzog, Darren Dahl und Sven Reinecke Marketingmanager über ihre persönlichen Vorlieben für Produkte oder Dienstleistungen. Dann konditionierten sie einige Probanden auf empathisches Verhalten: Sie mussten typische Kunden der Angebote beschreiben und sich vorstellen, was diese denken und wie sie handeln. Alle Manager sollten Kundenwünsche vorhersagen, außerdem wurde ihr Empathieniveau gemessen. Ergebnis: Je empathischer ein Manager war, desto egozentrischer verhielt er sich – glaubte also umso eher, dass Kunden das Gleiche mögen wie er selbst.

DIE THESE: Wer sich in seine Kunden hineinversetzen will, wird zwangsläufig scheitern.

Ist es grundsätzlich sinnlos, Mitarbeitern ein besseres Verständnis für Kunden beibringen zu wollen? Werden wir immer glauben, dass Kunden genau das mögen, was wir selbst gut finden?

HATTULA Das Ergebnis unserer Experimente war immer das Gleiche: Je einfühlsamer sich Führungskräfte verhalten, desto eher verlassen sie sich auf ihre persönlichen Vorlieben, um vorherzusagen, was Kunden wollen. Und noch etwas anderes haben wir herausgefunden, was viele Menschen interessieren sollte: Je empathischer ein Manager ist, desto eher wird er Ergebnisse der Marktforschung über Kundenvorlieben ignorieren. Entsprechende Unterlagen hatten wir den Probanden zur Verfügung gestellt.

Auf welche Art von Kundenpräferenzen haben Sie sich bei Ihren Forschungen konzentriert?

HATTULA In einem Experiment baten wir Führungskräfte, ein neues Automodell zu entwickeln und Ausstattungsmerkmale zu wählen, die ihrer Meinung nach von Kunden gewünscht

werden. In einem anderen Experiment mussten sie Entscheidungen über eine neue Werbekampagne für Rolex treffen. In einem weiteren baten wir sie, den Preis für ein Sandwich in einem Café festzulegen. In jedem der Experimente waren die Vorhersagen darüber, was Kunden wünschen, den persönlichen Vorlieben des Managers dann besonders ähnlich, wenn dieser darauf konditioniert worden war, sich empathisch zu verhalten.

Ist das psychologische Projektion?

HATTULA Ja, sogar wenn die Kunden ihnen vollkommen unähnlich sind. So waren beispielsweise die Kunden im Sandwichexperiment Studenten – also eine völlig andere Bevölkerungsgruppe. Trotzdem projizierten die Manager ihre eigenen Vorlieben auf sie.

Aber sie verfügten doch über objektive Marktdaten, die etwas anderes belegten. Missachteten sie diese bewusst?

HATTULA Es zeigt sich, dass Empathie Führungskräften ihre eigene Kundenidentität bewusst macht und so ihre

persönlichen Konsumvorlieben in den Vordergrund rückt. Wenn wir sie bitten, sich Kunden vorzustellen, die in einem Café Sandwiches kaufen, sehen sie sich selbst vor ihrem geistigen Auge, wie sie in den Laden gehen und eine Auswahl treffen. Dann überlegen sie, was sie wohl bezahlen müssen. Sobald dieses Bild in ihnen ausgelöst ist, hat es eine sehr starke Wirkung und beeinflusst darauffolgende Entscheidungen.

Im Grunde sind wir also überaus ichbezogen.

HATTULA Ja. Wir verwenden dafür den Begriff egozentrisch. Diese Tendenz ist so stark, dass Menschen objektive Daten bereitwillig ignorieren, wenn sie Vorhersagen über das Verhalten anderer treffen sollen.

Was sagt uns das über qualitative Forschung und die grundsätzliche Überzeugung, dass Kundenorientierung unerlässlich ist?

HATTULA Es gibt sehr viel Literatur darüber, dass wir die Kunden in den Mittelpunkt stellen und uns selbst in sie hineinversetzen sollten. Sie beruht



ILLUSTRATION: FLIP FRÖHLICH FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

Jeden Monat überprüfen wir die Thesen eines Wissenschaftlers.

Diesmal sprach Scott Berinato, Redakteur der Harvard Business Review, mit **JOHANNES HATTULA**, Assistant Professor für Marketing am Imperial College in London.

auf der grundsätzlichen Annahme, dass Empathie eine gute Sache ist, um Ihre Kunden zu kennen. Wir haben diesen Denkansatz infrage gestellt, und die Ergebnisse deuten darauf hin, dass wir den Empathieansatz neu bewerten und ihn vorsichtiger einsetzen müssen, weil er nach hinten losgehen kann.

Und wenn die einfühlsamen Manager zwar egozentrisch sind, aber recht haben?

HATTULA Das wäre nur möglich, wenn sich erstens Fehler in die objektive Marktforschung eingeschlichen hätten und zweitens die persönlichen Präferenzen der Manager repräsentativ für die Vorlieben der Kunden wären. Solch eine Situation ist unserer Meinung nach sehr unwahrscheinlich.

Kann der gleiche Effekt auch zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern auftreten? Läge ein CEO, der versucht, sich in einen seiner Manager hineinzuversetzen, ebenfalls daneben?

HATTULA Das haben wir zwar nicht untersucht, aber wahrscheinlich wird

es so sein. Marketingexperten sind natürlich auch selbst Kunden, daher gerät ihre eigene Kundenidentität so sehr in den Vordergrund. Und die meisten Führungskräfte haben selbst Vorgesetzte. Wenn wir sie also darauf konditionieren, sich in ihre Mitarbeiter einzufühlen, wird ihre Perspektive ebenfalls von eigenen Erfahrungen gefärbt.

Läuft das auch in der Realität so ab, wo meine Marketingentscheidungen echte Konsequenzen haben? Würde ich nicht einen genaueren Blick auf diese Marktdaten werfen, wenn ich wüsste, dass meine Leistung bewertet wird – dass ich womöglich sogar meinen Job verliere, wenn ich schlechte Entscheidungen treffe?

HATTULA Eine Erkenntnis aus unserer Studie beweist, wie stark der Effekt ist: Egal wie erfahren die Marketingmanager waren, sie alle verhielten sich gleich. Manager mit jahrzehntelanger Erfahrung ignorierten die objektive Marktforschung ebenso konsequent wie junge Führungskräfte, die erst seit ein paar Jahren im Beruf waren. Natürlich müssten wir den Effekt unter realen Be-

dingungen noch gründlicher untersuchen, aber das Ergebnis ist eindeutig.

Ist es möglich, dass die Manager die Marktdaten nur falsch gedeutet haben?

HATTULA Wir alle haben schon einmal erlebt, wie Führungskräfte Daten so auslegen, dass sie zu ihren Thesen passen. Wenn es irgendwie möglich ist, werden sie Daten finden, die ihre egozentrische Sichtweise untermauern. Versuchen sie außerdem, sich in ihre Kunden hineinzuversetzen, könnte der Effekt noch stärker ausfallen.

Lässt sich dieser Effekt verhindern? Können wir Empathie und Egozentrik miteinander vereinbaren?

HATTULA Ja, wir glauben schon. In einem weiteren Experiment konnten wir den Effekt offenbar abschwächen, indem wir die Probanden darauf aufmerksam machten, wie voreingenommen sie urteilten. Dabei baten wir Manager zu entscheiden, ob ein Hersteller von Videospielen einen Werbevertrag mit dem Fußballer Cristiano Ronaldo abschließen sollte. Jene Führungskräfte

te, die wir nicht auf ihre Voreingenommenheit hinwiesen, verhielten sich genauso wie die konditionierten Probanden unserer anderen Studien: Versuchten sie sich in Kunden einzufühlen, unterstellten sie diesen deutlich öfter Vorlieben, die ihren eigenen ähnelten. Wiesen wir die Probanden jedoch auf eine mögliche Voreingenommenheit hin, konnten sie diese im Zaum halten.

Können wir noch etwas dagegen tun?

HATTULA Derzeit denken wir über Entscheidungsfindung im Team nach. Entscheidungen von Einzelnen haben wir ja nun untersucht. Werden sie jedoch in der Gruppe getroffen, könnte dies den Effekt abmildern. In der Gruppe erhalten Sie unterschiedliche, womöglich gegensätzliche Meinungen. Außerdem wird Ihnen dort klar, wie anfällig Sie dafür sind, Ihre eigenen Erfahrungen zum Maßstab zu nehmen, sobald Sie Menschen über Erlebnisse sprechen hören, die sich von Ihren unterscheiden. In einer Gruppe würden Sie zur Sprache bringen, warum eine Person diese Meinung hat und eine andere Person jene. Warren Buffett beispielsweise arbeitet so. Zu Meetings seines Unternehmens Berkshire Hathaway lädt er Leute ein, die eine komplett andere Auffassung über die richtige Investmentstrategie haben. Er fördert Meinungen, die seine eigene widerlegen. Das ist möglicherweise der richtige Weg, um das Empathieegozentrik-Problem zu überwinden.

Jetzt denke ich mal an unsere Leser und sage voraus, dass ihnen dieses Interview gefallen wird.

HATTULA Auf jeden Fall würde es Ihnen gefallen. ▣

NACHDRUCK

Nummer 201507012, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2015 Harvard Business Publishing

WIE AGIL IST IHR UNTERNEHMEN?

Eine aktuelle Studie zeigt, wie gut Unternehmen Veränderungen ihres Umfelds wahrnehmen und wie schnell sie darauf reagieren. Eine Reihe von Faktoren hilft, diese Fähigkeit zu verbessern.

Unternehmen müssen Bedrohungen ihres Geschäfts zuverlässig wahrnehmen und zügig darauf reagieren können. Bei vielen ist das jedoch nicht der Fall, so eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Kienbaum. 34 Prozent der Befragten seien demnach weitgehend blind gegenüber technologischen Veränderungen, und 37 Prozent sähen sich nicht in der Lage, schnell und flexibel auf den Technikwandel zu antworten.

Die Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und zügig darauf zu reagieren, wird auch Agilität genannt. Achim Mollbach und Jens Bergstein, Change-Management-Experten von Kienbaum, haben untersucht, wie agil Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sind und was die besten auszeichnet. 204 Führungskräfte und Mitarbeiter haben an dieser Studie teilgenommen. Sie sollten bewerten, wie sehr sie Veränderungen in vier Bereichen wahrnehmen und wie schnell sie darauf reagieren. Die Treiber von Wandel sind Wettbewerbsintensität, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen (beispielsweise der Atomausstieg), technologische Innovationen sowie Kundenpräferenzen und Kundenverhalten.

Im zweiten Teil sollten die Teilnehmer beurteilen, in welchem Maß 24 Faktoren, die die Agilität för-

dern, in ihrem Unternehmen umgesetzt sind.

LANGSAME REAKTION

Grundsätzlich haben die meisten Firmen ein waches Auge auf ihre Umwelt. Im Schnitt registriert ein Fünftel zuverlässig, was sich ändert – und fast die Hälfte bewertet die Wahrnehmungsfähigkeit ihres Unternehmens positiv mit Einschränkungen („trifft eher zu“, Stufe 2 einer vierstufigen Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“).

Es zeigten sich aber auch deutliche Schwächen. So bekommen 22 Prozent Wettbewerbsveränderungen nicht besonders gut mit („trifft eher nicht zu“). Auf die Frage nach Veränderungen der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen antworteten 25 Prozent, dass sie diese „eher nicht“ oder „gar nicht“ registrieren. Technologischen Wandel bekommen 34 Prozent „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit. Änderungen bei Kundenvorlieben oder beim Kundenverhalten registrieren 31 Prozent „eher nicht“ oder „gar nicht“.

Noch schlechter fallen die Ergebnisse bei der Frage aus, wie gut Unternehmen auf die vier Veränderungstreiber reagieren. Bei der Frage nach der Reaktion auf Wandel in der Wettbewerbsintensität entfallen 28 Prozent der Antworten in die Kategorie „eher nicht“ oder „gar nicht“, bei dem