

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 7 • 2006 • Ausgabe 4

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Der fragmentierte Konsument

Manchmal wird auf Basis klassischer Marktforschungsansätze systematisch das verzerrt, was eigentlich erklärt werden soll: Der Konsument. Stolpersteine können dabei in allen Projektphasen auftauchen.

Marktforschung soll das Verhalten von Kunden verstehen und erklären, um es dann prognostizieren zu können. Dazu muss das Entscheidungsverhalten des Kunden möglichst realitätsnah abgebildet werden. Bei den in der Marktforschung häufig verwendeten Verfahren liegen jedoch zum Teil Annahmen zu-



grunde, die in vielen Fällen nicht der Realität entsprechen. Beispielsweise entscheiden Kunden manchmal einfach nicht auf Basis addierter Teilnutzenwerte.

Nicht valide Marktforschungsergebnisse werden dann gerne mit unvorhersagbaren Konsumenten erklärt. Eine genauere Betrachtung der den Studien zugrunde liegenden Annahmen deutet jedoch eher darauf hin, dass das Problem auch in einem zu stark vereinfachten Studiendesign zu finden sein könnte.

Man muss den Kunden das fragen, was er auch wirklich realistisch beantworten kann.

Häufig versuchen Marktforschungsstudien nämlich nicht, das Unternehmen aus Kundensicht zu verstehen, sondern analysieren einfach den Kunden aus Unternehmenssicht. Der Kunde wird nicht das gefragt, was er wirklich beantworten kann, sondern stattdessen einfach das, was man gerne wissen möchte.  
 (Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Der fragmentierte Konsument**

*Manchmal wird auf Basis klassischer Marktforschungsansätze systematisch das verzerrt, was eigentlich erklärt werden soll: Der Konsument.*

Seite 1

#### **Erfolgsfaktor Briefingfrage**

*Das Ziel von Marktforschungsprojekten muss es sein, Unternehmen aus Kundensicht zu verstehen, nicht Kunden aus Unternehmenssicht zu analysieren.*

Seite 2

#### **Verzerrende Annahmen erkennen**

*Jeder Marktforschungsmethode, jeder Analyse und jeder Interpretation liegt ein zumindest implizites Verhaltensmodell vom Konsumenten zugrunde. Dessen Annahmen werden häufig nicht explizit hinterfragt, was letztlich zu widersprüchlichen Ergebnissen zwischen Studien führen kann.*

Seite 3

#### **Fünf Grundsätze sinnvoller Forschung**

*Durch die Einhaltung von fünf zentralen Regeln kann die Aussagefähigkeit und Zuverlässigkeit von Marktforschungsprojekten deutlich gesteigert werden.*

Seite 4

## Der fragmentierte Konsument

(Fortsetzung von Seite 1)

Gleichzeitig wird oft unterstellt, dass der Befragte in einer nicht selten sehr künstlichen Befragungssituation valide Antworten zu seinem tatsächlichen Verhalten geben

kann. Aufgrund unterschiedlicher Annahmen sind widersprüchliche Ergebnisse in verschiedenen Studien daher leider nicht die Ausnahme. Die Marktforschungsstudien können aber in diesen Fällen keine valide Entscheidungsbasis für Verantwortliche im Unternehmen bilden und die Entscheidungsfindung wird manchmal zur Debatte darüber,

welcher Studie mehr geglaubt wird. Im Folgenden werden die verschiedenen Prozessschritte eines typischen Marktforschungsprojektes analysiert und die jeweiligen zugrundeliegenden Annahmen und Fehlermöglichkeiten aufgedeckt. Den Abschluss bildet eine Zusammenstellung von fünf Grundsätzen sinnvoller Forschung. ■

# Erfolgsfaktor Briefing

Ziel von Marktforschungsprojekten muss es sein, Unternehmen aus Kundensicht zu verstehen, nicht Kunden aus Unternehmenssicht zu analysieren. Unternehmenszentrierte Fragestellungen führen zwangsläufig dazu, dass der Kunde missverstanden wird.

In Preisoptimierungsprojekten beispielsweise in der Telekommunikation lautet die typische Fragestellung „Wie weit müssen wir unseren Preis senken, um die alten Kunden zu halten und neue zu bekommen?“ Praktisch alle Telekommunikationsanbieter stellen dieselbe Frage und führen zahlreiche Projekte zur Preisoptimierung durch, die sich häufig ausschließlich auf das optimale Preisniveau fokussieren (vgl. hierzu auch das Feedback „Das Preispsychologische Profil“ vom September 2006).

Durch manche Preisoptimierungsprojekte wird der Preiskrieg zusätzlich angefeuert.

Allein schon durch diese Fragestellung wird der latente Preiskrieg zusätzlich angefeuert, denn das Ergebnis solcher Projekte wird fast zwangsläufig ein niedrigerer Angebotspreis sein. Die Preisspirale dreht sich im schlimmsten Fall so lange nach unten, bis schließlich kein Wettbewerber mehr Gewinne macht. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Telekommunikationsmarkt in Österreich, der in den letzten Jahren

einen außerordentlichen Preisverfall erlebt hat, der die Profitabilität der Anbieter ernsthaft bedroht. Oft können dort nur noch auf Basis sehr hoher Tarife für von Touristen getätigten Telefonaten attraktive Margen erwirtschaftet werden.

Aber ist aus Kundensicht die Frage nach dem Preisniveau wirklich die richtige Fragestellung? Möglicherweise wird dadurch der Kern des Problems gar nicht erfasst. Ein Beispiel zeigt, dass es auch andere Optionen gibt, wenn die grundsätzliche Fragestellung etwas anders gestellt wird. Der Preis wird im Telekommunikationsbereich für Kunden immer mehr zu einem Reizthema. Gleichzeitig ist in dem unüberblickbaren Tarifdschungel derzeit nur einer von zehn Kunden in dem Tarifmodell, das eigentlich das günstigste für ihn wäre.

Die meisten Kunden sind von der Komplexität der Tarifmodelle überfordert.

Da der Großteil der Kunden außerdem von der Komplexität der Tarifmodelle überfordert sind, geht es

den meisten Kunden gar nicht mehr darum, den niedrigsten Preis zu bekommen. Sie versuchen stattdessen oft, einen Tarif zu finden, bei dem es keine „bösen Überraschungen“ gibt und der auch ansonsten akzeptabel erscheint. Auf dieser Basis sind ganz neue Tarifgestaltungsoptionen möglich, die weit über eine reine Preisspirale nach unten hinaus gehen und das eigentliche Bedürfnis des Kunden nach Sicherheit und Fairness adressieren.

Die absolute Preishöhe ist oft weniger wichtig als das Gefühl von Fairness und Sicherheit.

Dieses Beispiel zeigt, wie stark die Ergebnisse von Marktforschungsprojekten durch eine Fragestellung eingengt, determiniert oder sogar verzerrt werden können. Eine der wichtigsten Aufgaben für ein Marktforschungsinstitut besteht also darin, die unmittelbare Fragestellung des Unternehmens zusammen mit der betrieblichen Marktforschungsabteilung in eine geeignete Fragestellung an den Konsumenten zu übersetzen. ■

# Verzerrende Annahmen erkennen

Jeder Marktforschungsmethode, jeder Analyse und jeder Interpretation liegt ein zumindest implizites Verhaltensmodell vom Konsumenten zugrunde. Dessen Annahmen werden häufig nicht explizit hinterfragt, was letztlich zu widersprüchlichen Ergebnissen zwischen Studien führen kann. Diese liegen oft in statischen Designs, linearen Analysen und spontanen Interpretationen begründet, die im Folgenden dargestellt werden.

In manchen Fällen werden Probleme schon durch statische Forschungsdesigns ausgelöst. In Preisstudien wird zum Beispiel das Entscheidungsverhalten des Kunden oft durch Conjoint Analysen simuliert. Dabei müssen sich die Befragten zwischen zwei oder mehr Angebotspaaren entscheiden, die gezielt entlang bestimmter Produktattribute variiert werden. Wenn das Ziel jedoch darin besteht, den Entscheidungsprozess eines Kunden für ein bestimmtes Produkt zu beeinflussen, dann sollte das vorrangige Ziel zunächst sein, diesen Entscheidungsprozess vollständig zu verstehen. Und ein Entscheidungsprozess kann eben nur sehr schwer von einem statischen Erhebungszeitpunkt aus verstanden werden. Solange davon ausgegangen wird, dass der Kunde seine Entscheidung im Handumdrehen trifft, können Entscheidungen nicht vollständig verstanden und prognostiziert werden. Zwar eignen sich Conjoint Analysen für viele Fragestellungen, sie werden aber für weit mehr eingesetzt.

Oft zeigt sich, dass die Wichtigkeit bestimmter Produktattribute im Laufe des Entscheidungsprozesses stark schwanken (vgl. hierzu auch das Feedback „Die 360 Grad Entscheidungsanalyse“ vom Mai 2006). So kann das auslösende Moment, der sogenannte „Trigger“, beim

Wechsel der Bankverbindung z.B. das Erleben von schlechtem Service bei der bisherigen Hausbank sein. Der Hauptgrund, warum man schließlich eine bestimmte andere Bank auswählt, kann aber deren günstiges Konditionenpaket sein. Gleichzeitig werden im Laufe des Entscheidungsprozesses bestimmte Banken aufgrund ihrer ungünstigen Lage zum Wohnort aus dem weiteren Entscheidungsprozess ausgeschlossen. Für einen solchen typischen Prozess prozentual und damit statisch zu bestimmen, welche Attribute (Service, Lage und Konditionen) welche absolute Wichtigkeit haben, bedeutet, die entscheidungskritische Dynamik zu ignorieren. Eine statische Querschnittserhebung kann in diesem Fall zu verzerrten Ergebnissen führen.

Ein weiteres Problem ergibt sich häufig aus linearen Analysen. Die statistische Analyse von Marktforschungsdaten hilft, bestimmte Effekte plakativ herauszuarbeiten. Doch so sehr Statistik hilft, etwas zu erkennen, so sehr bergen die statistische Verfahren auch die inhärente Gefahr, Erkenntnisse systematisch zu verzerren. Praktisch alle normalerweise in der Marktforschung eingesetzten statistischen Verfahren basieren auf dem sogenannten „Allgemeinen Linearen Modell“. Dieses Modell besteht aus zahlreichen Annahmen, die in Bezug auf

menschliche Informationsverarbeitung und Entscheidungsverhalten nicht immer angemessen sind. So wird im Rahmen von Regressionsmodellen, mit denen oft Entscheidungsverhalten modelliert wird, unterstellt, dass der Konsument seine Entscheidung linear und additiv aus einzelnen Informationen zusammensetzt. In der Realität zeigt sich allerdings, dass Menschen selten in dieser Form Entscheidungen treffen. Gefährlich dabei ist, dass die zugrundeliegenden Annahmen der allseits bekannten Verfahren kaum noch bewusst hinterfragt werden.

**Menschen entscheiden nicht, indem sie Teilnutzenwerte addieren.**

Eine dritte Fehlerquelle kann durch sogenannte spontane Interpretationen in der Untersuchung zustandekommen. Wenn die Daten gesammelt und ausgewertet sind, werden sie interpretiert, d.h. es wird ein Modell vom Konsumenten entwickelt, das konsistent mit den eben erhobenen Daten ist. Das Problem dabei ist, dass dies oft in jedem Projekt von neuem geschieht und dass die einzelnen Konsumentenmodelle, die in unterschiedlichen Themenbereichen entwickelt und von unterschiedlichen Unternehmensabteilungen implizit verfolgt werden, häufig widersprüchlich sind. Dieses Problem wird zum Teil noch weiter verstärkt, wenn für dasselbe Unternehmen Marktforschungsstudien von unterschiedlichen Marktforschungsinstituten durchgeführt werden, die wiederum mit unterschiedlichen psychologischen Verhaltensmodellen und Konstrukten arbeiten. Vor diesem Hintergrund können dann auch identische Daten unterschiedlich interpretiert werden.

Wenn mehrere Studien zu einem ähnlichen Thema zu widersprüchlichen Ergebnissen kommen, bilden

sie für das Unternehmen keine wirkliche Entscheidungsgrundlage mehr, sondern führen stattdessen schnell zu einer „politischen“ Diskussion, welcher Studie mehr geglaubt wird. Zu selten können die Diskrepanzen wirklich analytisch nachverfolgt und empirisch aufgelöst werden. Doch Marktforschung sollte keine Frage des Glaubens sein, sondern eine Frage von fundierter Projektkonzeption. ■

## Vocatus nominiert für den ESOMAR „Best Paper Award“

Vocatus wurde auf dem ESOMAR Kongress (European Society for Opinion and Marketing Research) 2006 in London zum Thema „The Predictive Power of Research“ für den Artikel „Defragment the Consumer! How to unleash the predictive power of market research“ zu den besten vier Ausführungen unter über

130 eingereichten Artikeln gewählt. Einige Kernaussagen dieses Artikels werden in dem vorliegenden Feedback vorgestellt. ■

QUELLE: FLORIAN BAUER „DEFRAGMENT THE CONSUMER! HOW TO UNLEASH THE PREDICTIVE POWER OF MARKET RESEARCH“ IN: ESOMAR CONGRESS 2006. FORESIGHT – THE PREDICTIVE POWER OF RESEARCH, SEITE 82-95.

# Fünf Grundsätze sinnvoller Forschung

Durch die Einhaltung von fünf zentralen Regeln kann die Aussagefähigkeit und Zuverlässigkeit von Marktforschungsprojekten deutlich gesteigert werden. Dies erhöht die Prognostizierbarkeit von Konsumentenverhalten und bildet eine fundiertere Grundlage für unternehmerische Entscheidungen.

Die bisherigen Betrachtungen haben gezeigt, dass Marktforschungsprojekte in der Form, wie sie heute immer noch sehr häufig durchgeführt werden, zum Teil signifikante Probleme aufweisen. Die meisten Konsumenten verhalten sich vollkommen nachvollziehbar, aber die klassischen Forschungsansätze haben manchmal Schwierigkeiten, dies nachzubilden. Es ist die Aufgabe des Marktforschers, Projektansätze zu entwickeln, die das Verhalten der Konsumenten adäquat abbilden, anstatt es in vorgefertigte Frage-, Methoden-, Analyse- oder Interpretationsraster zu pressen. Auf Basis der bisherigen Betrachtungen werden im Folgenden fünf Grundsätze für Marktforschungsprojekte vorgestellt (siehe Abbildung auf Seite 5).

1. Um eine thematische Fragmentierung zu vermeiden, sollte das Unternehmen nach Möglichkeit aus der Sicht des Kunden gesehen

werden und nicht der Kunde aus der Sicht des Unternehmens. Die Auftraggeber im Unternehmen sollten der Versuchung widerstehen den Kunden aus ihrer eigenen Sicht, nämlich der des Unternehmens, zu betrachten.

Gelingt dies nicht immer, ist es die Aufgabe des Marktforschers, diese Sichtweise und die damit verbundenen Fragestellungen zu verstehen und in ein Projektdesign zu übersetzen, in dem das Unternehmen oder das Produkt aus der Sicht des Kunden betrachtet wird. Diese veränderte Sichtweise sollte natürlich gemeinsam mit den Verantwortlichen im Betrieb erarbeitet werden und auf die Besonderheiten in dem jeweiligen Unternehmen abgestimmt sein.

2. Um eine dynamische Fragmentierung der Projekte zu verhindern, wäre es ideal, ein und denselben Kunden in verschiedenen

Entscheidungsphasen zu befragen. Natürlich ist es häufig einfacher und kostengünstiger, für verschiedene Phasen im Entscheidungsprozess mit verschiedenen Kundengruppen zu arbeiten. Je nach individuellem Entscheidungsprozess können durch solche Projektdesigns aber auch wesentliche Informationen verloren gehen. Es lässt sich dann nämlich nicht mehr genau feststellen, wie sich ein bestimmter Kunde, der in der Informationsphase eine bestimmte Information erhalten hat, sich in der Kaufphase tatsächlich entschieden hat. Gerade bei komplexen und langen Entscheidungsprozessen können Längsschnittstudien, die eine bestimmte Person durch den gesamten Entscheidungsprozess begleiten, zusätzliche und sehr wichtige Informationen liefern.

3. Zur Vermeidung der kontextuellen Fragmentierung sollten Projekte so konzipiert sein, dass der Kunde das gefragt wird, was er beantworten kann und will und nicht das, was das Unternehmen wissen möchte. Dies kann bedeuten, dass das Projektdesign die tatsächliche Entscheidungssituation im echten Leben so realistisch wie möglich nachempfunden. Besonders bei Fragen, die dem Kunden nicht direkt gestellt werden können, sind experimentelle Designs ideal, die die entsprechenden Antworten durch Verhaltensbeobachtung liefern.

4. Um einer statistischen Fragmentierung vorzubeugen, sollten statis-

tische Verfahren auf die zugrundeliegenden psychologischen Modelle und Annahmen ausreichend kritisch geprüft werden und diese vor dem Hintergrund des tatsächlichen Projektdesigns hinterfragt werden. Manchmal werden statistische Methoden angewandt, ohne dass sich die Marktforscher oder die Unternehmen als Nutzer der Daten bewusst sind, dass der zugrundeliegende mathematische Algorithmus beispielsweise ein lineares Entscheidungsmodell voraussetzt, das möglicherweise in dem jeweils untersuchten Fall nicht zutreffend ist. Deswegen wohnt mathematischen Berechnungsmodellen oft eine Gefahr der Verzerrung inne, die aufgrund der Etabliertheit der Modelle und der Automatisierung der Berechnung nicht mehr in jedem Fall hinterfragt wird.

5. Die axiomatische Fragmentierung schließlich kann vermieden werden, indem die angesichts konkret vorliegender Daten häufig

## Die Entwicklung eines eigenen psychologischen Konsumentenmodells

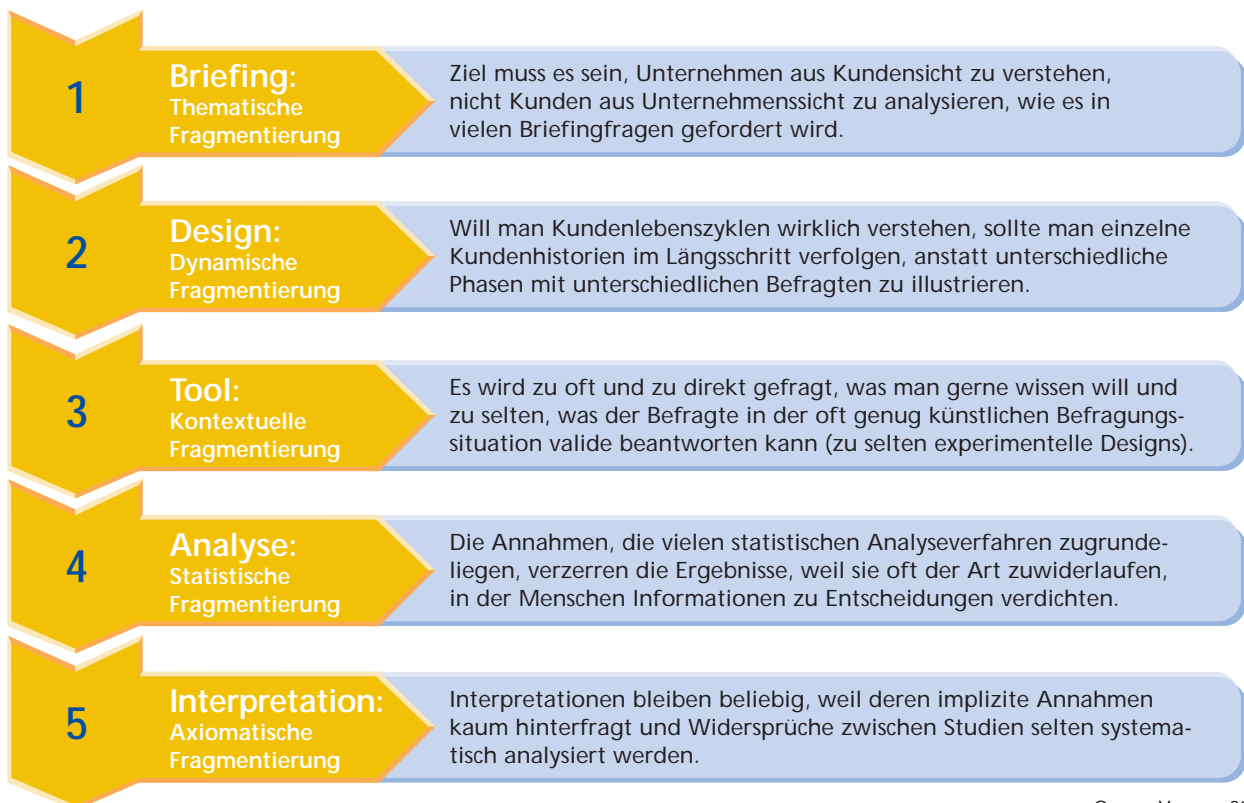
Auf Basis der unten dargestellten fünf Grundsätze sinnvoller Forschung ergibt sich, dass die Grundannahmen über das Entscheidungsverhalten und das zugrundeliegende Modell des Kunden sich nicht von Studie zu Studie ändern können. Insofern ist es Aufgabe des Unternehmens mit Unterstützung der Marktforscher, das für seine Kunden passende Modell zu ent-

wickeln. Die manchmal innerhalb und zwischen verschiedenen Studien auftretenden Widersprüche sind wichtige Hinweise, dass den Studien unterschiedliche Annahmen zugrundeliegen, die im Interesse des Unternehmens analysiert werden sollten. Denn auf Dauer stellen widersprüchliche Studien für das Unternehmen keine sinnvolle Grundlage für Entscheidungen dar. ■

spontan entwickelten Interpretationen solange nicht akzeptiert werden, bis nicht deren zu Grunde liegenden Annahmen explizit überprüft worden sind. Dazu gehört auch, dass man die Übereinstimmung dieser Interpretation mit denen aus früheren Studien überprüft – auch wenn diese Studien von anderen Bereichen oder Instituten durchgeführt worden sind. Alle

Annahmen, die in den verschiedenen Projektstadien getroffen wurden, sollten explizit bei der Interpretation genannt werden, um entsprechend hinterfragt werden zu können. Dadurch kann verhindert werden, dass Studienergebnisse ad hoc interpretiert werden und kein Abgleich zwischen verschiedenen Studienergebnissen und Interpretationen stattfinden kann. ■

### Abbildung: Fünf Grundsätze sinnvoller Forschung



QUELLE: VOCATUS 2006

# Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de) kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

**Redaktion:** Dr. Gaby Wiegand

**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Kostenloses Abonnement unter:**

[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

