Kundenwünsche – entwickeln, antizipieren, entsprechen

Kunden haben viele Kaufabsichten, sind aber mit den Optionen oftmals überfordert, da es immer mehr Produkte, Services und Informationen gibt. Unternehmen erweitern ihre Sortimente, werben, bauen die Präsenz im Internet aus oder verkaufen härter. Die Herausforderung besteht darin, den Kunden zu verstehen und mit den Wünschen richtig umzugehen.

Alexander Linder

Unternehmen, welche einem Kundenwunsch entsprechen, untersuchen, was der Kunde will und erfüllen die Wünsche mit den entsprechenden Produkten und/oder Dienstleistungen (zum Beispiel Anpassung der Zahlungsmöglichkeiten in einem Online-Shop). Unternehmen, welche Kundenwünsche antizipieren, versuchen zu verstehen, was der Kunde sich morgen wünschen wird und entwickeln entsprechende Produkte und/oder Dienstleistungen. Hier geht es um die „Vorhersage" von zukünftigen Kundenbedürfnissen, so genannte latente Bedürfnisse, also solche, die heute nur unspezifisch und unbewusst vorhanden sind (zum Beispiel die Weiterentwicklung der gewöhnlichen Mobiltelefone zu Smartphones). Unternehmen, welche Kundenwünsche entwickeln, gehen noch einen Schritt weiter. Sie kreieren Kundenwünsche und schaffen neue Bedürfnisse (zum Beispiel die Entwicklung von Kompressionsbekleidung im Sportbereich, welche einer Übersäuerung der Muskulatur vorbeugen soll).

In diesem Beitrag wird bei der Behandlung von Kundenwünschen der Konsumgüterfokus eingenommen. Es wurden telefonische Interviews anhand eines strukturierten Leitfadens geführt, die zwischen 20 und 30 Minuten dauerten. Dabei wurde bei der Zusammensetzung bewusst ein breiter Ansatz gewählt, das heißt, Vertreter der Instituts- Marktforschung, der Strategieberatung, der universitären Lehre, der Konsumgüterbranche und der Dienstleistungsbranche wurden befragt.

Der Kunde hat sich gewandelt

Noch vor ein paar Jahren diktierten die Präferenzen des Kunden dessen Kaufverhalten. Um von A nach B zu kommen, nahm man entweder das Auto oder die Bahn. Bekleidung kaufte man entweder im Katalogversand oder man ließ sich im Einzelhandel beraten. Das Umfeld, in dem sich der Kunde heute bewegt, ist durch eine außerordentlich hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichnet, wie zum Beispiel die Digitalisierung und Technisierung verschiedener Lebensbereiche, die Vernetzung von Kommunikations- und Distributionskanälen oder das globale Zusammenwachsen einstmals getrennter Lebenswelten. Heute hat der Kunde die freie Auswahl aus einer stets steigenden Anzahl an Möglichkeiten, welche über mehrere Kanäle, die mehr und mehr verschmelzen, oftmals zur gleichen Zeit abrufbar sind. Peter Gross sprach in diesem Zusammenhang bereits 1994 von der „Multioptionsgesellschaft" (Gross 1994). Seine These ist heute aktueller denn je. Das „Entweder-oder" ist dem „Sowohl-als-auch" gewichen. Schon lange folgt das Verhalten nicht mehr einer linearen Struktur, sondern der Kunde wechselt und versteht es gezielt, die verschiedenen Angebote situations- und kontextspezifisch abzurufen und miteinander zu vergleichen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Hybridkunden, also einem Kunden mit wechselhaftem, den Einzelfall optimierendem Nachfrageverhalten. Der Hybridkunde ist nicht einseitig leistungs-, preis- oder serviceorientiert (Wagner 2014). Seine Treue zu Marken, Händlern oder Standorten nimmt ab. Sein Verhalten wird unberechenbar, er wird immer anspruchsvoller und hat sehr oft einen Plan B.

Dr. Alexander Linder
ist Director Corporate Consumer and Market Insights, Swarovski.
www.swarovski.com

Alexander Linder
Swarovski, Männedorf, Schweiz
E-Mail: alexander.linder@swarovski.com

Diese ganzen Veränderungen haben dazu geführt, dass Unternehmen heute mehr denn je den Wunsch haben, den Kunden und seine Bedürfnisse so umfassend wie möglich zu verstehen. So erstaunt es nicht, dass sich im Bericht des Marketing Science Institutes (2014) die beiden Prioritäten „Understanding Customers and the Customer Experience" sowie „Developing Marketing Analytics for a Data-Rich Environment" zuoberst wiederfinden. Auch andere Schlagworte in diesem Zusammenhang, wie zum Beispiel Customer Centricity, Customer Co-Creation, Customer Touchpoint Analysis & Understanding oder Big Data prägen die heutige Marketing-Managementlandschaft.

Kundenwünsche aus der Position des Unternehmens heraus

Wie kommt nun ein Unternehmen an die Kundenwünsche heran? Welche Strategie – entsprechen, antizipieren, entwickeln – soll und kann es verfolgen? Hier spielt sicherlich seine Positionierung eine Rolle. Ein Monopolist kann sich eher damit zufriedengeben, den Kundenwünschen zu entsprechen, während ein Unternehmen im vollständigen Wettbewerb einen größeren Druck hat und sich eher Richtung antizipieren oder entwickeln bewegen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dr. Markus Zinnbauer, Partner der Strategieberatung von Vivaldi Partners, vertritt die Sichtweise, dass die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens ausschlaggebend ist, wie es mit Kundenwünschen umgehen soll (Zinnbauer 2014). So müsse ein Innovationstreiber im Markt fähig sein, Kundenwünsche zu entwickeln beziehungsweise diese zumindest zu antizipieren wie zum Beispiel Apple. Der klassische Follower hingegen kann sicherlich auch mit einem eventuell eher überraschenden Entsprechen der Kundenerwartungen/-bedürfnisse sehr erfolgreich sein, so Zinnbauer. Als Beispiel fügt er hier Hyundai KIA an. Er setzt allerdings ein umfassendes Kundenverständnis voraus, welches heute maßgeblich durch die digitale Transformation beeinflusst wird.

Auch für Stefan Spangenberg, Head of Brand Strategy & Insights bei Vodafone, spielt die Position des Unternehmens eine Rolle (Spangenberg 2014). So hätten insbesondere Start-up-Unternehmen die Möglichkeit, Kundenwünsche zu entwickeln, da sie oft schon mit solchen Ideen als Basis starten und weil sie sich fokussieren. Bedürfnisse entwickeln korreliert für Spangenberg sehr stark mit dem Innovationsgrad eines Unternehmens und stellt für ihn die letzte Phase eines innovativen Unternehmens dar. Wie innovativ ein Unternehmen sein kann, hängt für ihn sehr stark von den Rahmenbedingungen ab, das heißt vom wirtschaftlichen Druck, unter dem ein Unternehmen steht, und wie stark es am Markt bereits gefestigt ist. Das Unternehmen orientiert sich somit nicht nur am kurzfristigen Shareholder Value. Als Beispiel für ein innovatives Unternehmen nennt er Google X (2014) mit Projekten wie zum Beispiel Google Glass, einer digitalen Kontaktlinse zur Messung des Blutzuckerwertes, die Entwicklung sich selbst steuernder Fahrzeuge, das „Project Loon" (Internetdienste über Ballone in der Stratosphäre) oder das Internet der Dinge (Web 3.0).

Auch für Dr. Joerg Niessing, Affiliate Professor of Marketing an der INSEAD, stehen zwei Unternehmensbetrachtungen für die Frage entsprechen – entwickeln – antizipieren im Vordergrund: Wie das Unternehmen am Markt positioniert ist und in welcher Marktform es operiert (Niessing 2014).

Für Dr. Anne-Kathrin Hegner-Kakar, Account Director Fashion & Lifestyle bei GfK Consumer Experiences, ist die

Kundenwünsche am Beispiel Nassrasierer (Ricci 2014)

Auf welche Art und Weise Kundenwünsche artikuliert werden können, soll am Beispiel der Entwicklung der Nassrasierer dargestellt werden. Gillette (P&G) und Wilkinson (Energizer Holding) dominieren seit Jahren den Markt für die Nassrasur der Männer, in den USA spielt Schick (Energizer Holdings) noch eine weitere Rolle. Als die Nassrasierer mit drei Klingen auf dem Markt erhältlich waren, hat sich Gillette bereits gedanklich mit vier Klingen auseinandergesetzt. Es folgte eine breit angelegte, internationale, quantitative Umfrage unter Tausenden von männlichen Kunden. Das Ergebnis war ernüchternd: Ablehnung, denn es wurde kein Mehrwert erkannt. Wilkinson ergriff die Initiative und hat den ersten Vier-Klingen-Systemrasierer auf den Markt gebracht, welcher reißenden Absatz fand. Kunden wanderten von Gillette zu Wilkinson, und Gillette musste sich die verlorenen Marktanteile in den folgenden Jahren wieder hart zurückerkämpfen. Hat in diesem Beispiel nun die angewandte Marktforschungsmethode versagt oder sind Kunden vielleicht gar nicht in der Lage zu artikulieren, was sie sich morgen wünschen?

Marktdynamik entscheidend und wie schnell man auf Veränderungen reagieren muss. So verändern sich beispielsweise Trends und Moden im Bereich Kosmetik wesentlich schneller als im Finanzsektor, das heißt, Innovationen sind im Kosmetiksektor häufiger und stärker ausgeprägt. Aber auch die Zielgruppe ist entscheidend: B-to-B-Märkte verändern sich meist langsamer als Verbraucher-Märkte (Hegner-Kakar 2014).

„Der Konsument ist irrational und damit in seiner Artikulation seiner Wünsche nur bedingt ernst zu nehmen."

Zusammenfassend lassen sich somit vier Faktoren nennen, welche aus Sicht des Unternehmens einen Einfluss haben auf die Entscheidungsfindung, welche Strategie, entsprechen – antizipieren – entwickeln, im Vordergrund steht:

- **Marktform**, das heißt die Intensität des Wettbewerbs. Sie reicht von Monopol bis zur vollständigen Konkurrenz.
- **Marktdynamik**, das heißt die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte verändern und weiterentwickeln.
- **Wettbewerbsstrategie**, das heißt, ob ein Unternehmen sich als Kostenführer oder als Qualitätsführer am Markt positioniert.
- **Innovationsgrad**, der abhängig ist vom Wettbewerbsdruck, dem ein Unternehmen ausgesetzt ist und von der Festigung des Unternehmens in seinem Lebenszyklus.

Bis anhin ist der Kunde mit seinen Wünschen noch nicht in diese Überlegungen mit eingeflossen. Er steht auf der Nachfragerseite und soll im nächsten Abschnitt näher beleuchtet werden.

Kundenwünsche und der Kunde

Unabhängig davon, ob sich ein Unternehmen dafür entscheidet, den Kundenwünschen zu entsprechen, diese zu entwickeln oder gar zu antizipieren oder diesen lediglich zu entsprechen, eines ist den drei Ansätzen gemeinsam: Sie orientieren sich am Kunden. Doch ist ein Kunde überhaupt in der Lage, seine Wünsche so zu artikulieren und darzulegen, dass sie einem Unternehmen klar sind und es somit (re)agieren kann? Und wie gehen Unternehmen heute mit diesen drei Ansätzen um?

Henry Ford (1863-1947) sagte einst: „If I had asked my customers, what they wanted, they would have said faster horses." Damit postulierte Ford, dass es keinen Sinn macht, mit dem Kunden in den Dialog zu treten bezüglich seiner Wünsche, denn er kann diese sowieso nicht artikulieren und ist im Hier und Jetzt verfangen. Zu begrenzt ist sein Vorstellungsvermögen. Ein Affront, insbesondere der Marktforschung gegenüber. Nehmen wir einmal an, Fords Kunden hätten wirklich in ihren Äußerungen dem oben genannten Zitat entsprochen. Ist es dann wirklich so inhaltslos? Nein. Bei näherem Hinsehen und durch Einbindung von Kontextinformationen lässt sich herauslesen, dass Fords Kunden damit den Wunsch äußerten, dass sie eine bestimmte Wegstrecke in kürzerer Zeit zurücklegen wollen. Da es das Automobil zu dieser Zeit aber schon gab, hat Ford mit seinem T-Model einem Kundenbedürfnis entsprochen, beziehungsweise dieses antizipiert und über die Fließbandproduktion dafür gesorgt, dass es einem möglichst breiten Kreis zur Verfügung steht.

Stefan Baumann, Managing Partner von Sturm und Drang, argumentiert beim Thema entsprechen – antizipieren – entwickeln mit einer logischen, fundierten Argumentationskette: Der Kunde denkt nicht, was er fühlt, er sagt nicht, was er denkt, und sein Handeln reflektiert nicht das, was er sagt (Baumann 2012). Der Konsument ist irrational und damit in seiner Artikulation seiner Wünsche nur bedingt ernst zu nehmen, so Baumann weiter. Der Homo emoticus, ein Individuum, das irrational entscheidet und stark von seinen Gefühlen

Zusammenfassung

Bevor sich ein Unternehmen mit den Kundenwünschen auseinandersetzen kann, braucht es zunächst einmal ein umfassendes Kundenverständnis. Der richtige Mix an qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden, ergänzt mit angrenzenden Analyseverfahren wie zum Beispiel Trendforschung und Data Mining, leistet hier einen essenziellen Beitrag. Die Entwicklung von Kundenbedürfnissen ist als Königsdisziplin zu sehen und erfordert ein komplexes Instrumentarium, welches über die bisherigen, vielfältigen Methoden der klassischen Marktforschung hinausgeht. Die Experten sind sich einig, dass heute die Antizipation und das Entsprechen die am weitesten verbreiteten Ansätze sind im Umgang mit Kundenwünschen.

gelenkt wird, lebt und ersetzt den lange propagierten Typus des stets rational entscheidenden, nutzenmaximierenden Homo oeconomicus. Oder wie es der Neurowissenschaftler António Damásio zum Ausdruck bringt: „We are not thinking machines that feel, we are feeling machines that think" (Damasio, 2010). Diese Überlegungen sind umso wichtiger, da wir uns vielfach in gesättigten Märkten bewegen und somit auf der Ebene der emotionalen und sozialen Sehnsüchte angelangt sind. Umso wichtiger sei es daher, den Kunden lesen zu lernen, seinen Kontext zu verstehen und mit ihm zu kollaborieren, denn erst in seinem Verhalten äußern sich seine eigentlichen Wünsche, so Baumann (Baumann 2014). Unternehmen müssen sich mehr und mehr mit Emotionen auseinandersetzen, denn Differenzierung durch das bloße Produkt ist heute fast unmöglich geworden. Hilti positioniert sich nicht durch den Verkauf von Schlagbohrmaschinen, es verkauft vielmehr Löcher in der Wand, und damit: den emotionalen Benefit, dass der Kunde etwas selber von Hand geschaffen hat, das ihm hilft, sein Wohnumfeld durch eine Lampe oder ein Bild zu verschönern. Oder wie Jeffrey Moran, Vice President of Public Relations, Events & Lifestyle Marketing bei Pernod Ricard, gesagt hat: „Today, you date a brand. You decide, as a consumer, if you want to go on a second date."

In die gleiche Richtung argumentiert Tom Ewing, Director Brainjuicer Labs der Firma Brainjuicer. Er sagt, dass Individuen nur ganz selten nach bewussten, geplanten Wünschen handeln, sie handeln mehr aus einem Moment, aus einer Gewohnheit heraus oder abgestützt auf emotionale, soziale und sie umgebende, allgemeine Stimuli. Dies trifft insbesonders zu, wenn es um die Auswahl von Marken geht. Ewing schlussfolgert daraus, dass das Marketing dieses Verhalten genau in diesem Moment beeinflussen sollte, indem es eine Umgebung schafft, welche den Kunden glücklich macht und ihm das Gefühl gibt, das Richtige zu tun (Ewing 2014).

Dr. Reinhold Rapp, Inhaber der Open House of Innovation GmbH, vertritt die Ansicht, dass neue Bedürfnisse kaum entwickelt werden können und es eher neue Lösungen gibt für alte Bedürfnisse. Für ihn ist das Kundenverständnis zentral, denn nur dann kann man Bedürfnissen entsprechen. Nur wer die Zukunft versteht, und das tut eigentlich niemand, kann antizipieren. Nur wer wirklich viel Erfahrung hat, kann entwickeln, aber nur mit dem Kunden zusammen. Ein klares Plädoyer also beim Entsprechen anzusetzen durch ein umfassendes Kundenverständnis (Rapp 2014).

Für Astrid Bräuer vom Marktforschungsinstitut Psyma liegt die Herausforderung darin, primär den Kunden und seine Bedürfnisse zu verstehen, wenn man den Wünschen entsprechen will. Ihrer Erfahrung nach scheitern hier schon viele Unternehmen, weil diese nicht mal ihre Zielgruppen differenziert kennen und oftmals auch nicht die damit verbundenen, lokalen Unterschiede. Für Bräuer gibt es durchaus Beispiele, die zeigen, dass Produkte an den Kundenbedürfnissen vorbei entwickelt wurden, wie zum Beispiel New Coke, HD DVD, McDonald's Arch Deluxe oder die Hybridtechnologie im Bereich der Sportwagen. Für Bräuer bauen die Konzepte aufeinander auf: Nur wer seinen Kunden umfassend versteht, kann seinen Bedürfnissen entsprechen. Wer das kann, kann sich auf das Antizipieren von Kundenwünschen fokussieren. Und nur wer auch das Antizipieren beherrscht, kann sich mit dem Entwickeln auseinandersetzen (Bräuer 2014).

„Um zu einem umfassenden Kundenverständnis zu gelangen, braucht es den richtigen Mix an qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden."

Dr. Anne-Kathrin Hegner-Kakar (GfK) beobachtet, dass die meisten Unternehmen den Fokus auf das Antizipieren von Kundenbedürfnissen legen, denn dies sei schlichtweg am erfolgversprechendsten. Nur selten entspräche ein Unternehmen mit einem neuen Produkt lediglich den Bedürfnissen seiner Kunden. Kundenbedürfnisse zu entwickeln, ist sicherlich die Königsdisziplin, so Hegner-Kakar weiter, es kommt aber vergleichsweise selten vor: Innovationen müssen sehr ungewöhnlich und bahnbrechend sein, dem Kunden dabei aber auch klar erkennbare Vorteile bieten. Die Entwickler brauchen das richtige Gespür für die Trends der Zukunft, und Unternehmen begeben sich dabei naturgemäß auf unsicheres Terrain. Schließlich gilt es, Bedürfnisse zu befriedigen, die es noch gar nicht gibt, derer sich der Kunde in der Regel nicht bewusst ist und die er somit auch nicht artikulieren kann.

Die Universität St.Gallen hat sich am Rahmen von Customer Centricity mit Kundenbedürfnissen beschäftigt. Interessant dabei ist, dass die höchste Ausprägung von Customer Centricity, Customer Driving, unter anderem damit umschrieben wird, dass zukünftige Bedürfnisse der Kunden gut eingeschätzt werden können. Dies entspricht wohl am ehesten dem Antizipieren. Von Kundenbedürfnissen entwickeln wird in diesem Zusammenhang nicht gesprochen (Herhausen 2012, S.19).

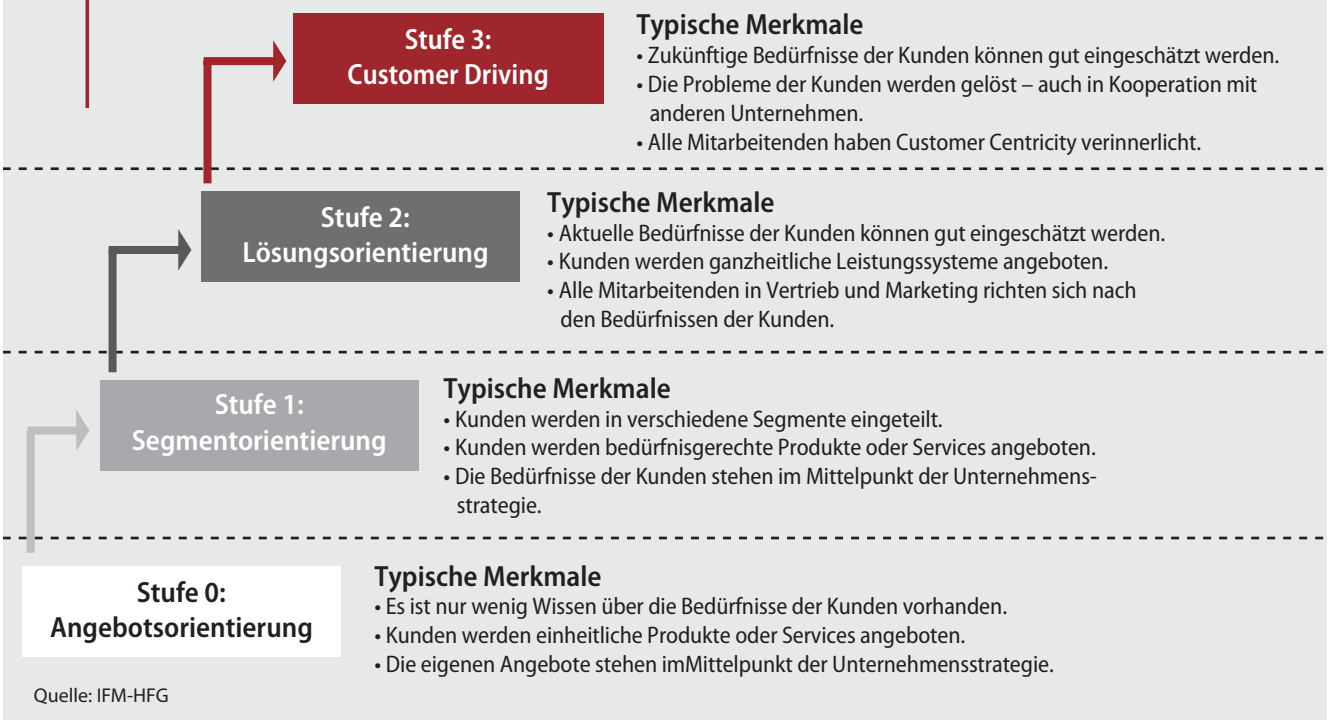
An dieser Stelle sei gesagt, dass für die Entwicklung von Kundenbedürfnissen ein komplexes Instrumentarium notwendig ist, welches über die bisherigen, vielfältigen Methoden der klassischen Marktforschung hinausgeht. Innovative, kreative Köpfe, wie zum Beispiel erfinderische Produktentwickler und Trendforscher mit dem nötigen Weitblick, die sich frei machen können von allen beengenden Ressentiments sowie allgemeinen Marktrestriktionen, die aber gleichzeitig den Blick für die wesentlichen Grundbedürfnisse der Menschen nicht verlieren, sind notwendig, wenn es darum geht, Produkte zu schaffen, die dann wiederum in der Lage sind, ein neues Kundenbedürfnis entstehen zu lassen. Und eine Verbalisierung des „Übermorgens" durch einen Endverbraucher ist Wunschdenken – kaum ein Kunde hätte wohl freudig genickt, wenn man ihn vor 30 Jahren gefragt hätte, ob er nicht auch kurze Nachrichten mit seinem Telefon verschicken möchte.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass ein umfassendes Kundenverständnis die Voraussetzung ist, bevor man sich mit der Frage auseinandersetzt, wie man mit Kundenwünschen umgehen möchte. Hat man dieses Kundenverständnis einmal erlangt, so scheinen das Entsprechen beziehungsweise Antizipieren die am weitesten verbreiteten Ansätze zu sein. Im nächsten Abschnitt soll nun dargelegt werden, welchen Beitrag die Marktforschung zum Kundenverständnis leisten kann, wenn es um das Antizipieren beziehungsweise das Entsprechen geht.

Die Rolle der Marktforschung im Kundenverständnis und im Umgang mit Kundenwünschen

Die Kritik an der Marktforschung als Disziplin zum Verständnis des Kunden ist gerade in letzter Zeit immer lauter geworden. Aussagen von Kunden aus Befragungen seien trügerisch und verfälscht, denn sie wollen nicht lügen und die gedanklichen, oft sozial erwünschten Antwortmuster hätten oft wenig mit dem realen Verhalten zu tun. Auch wird gesagt, dass sich die Kunden über die Gründe, die sie vermeintlich bewegen, intellektuell beziehungsweise post-rational äußern (Rutschmann 2014). Diese Kritik bezieht sich primär auf quantitative Befragungen. Die Marktforschung hat aber vom Methodenspektrum her weit mehr zu bieten. Richtig angewandt, mit den entsprechenden Fragestellungen verknüpft und gegebenenfalls noch mit angrenzenden Disziplinen an-

Abb. 1 Stufen der Customer Centricity, Herhausen 2012, S. 19



Quelle: IFM-HFG

gereichert, hat man ein sehr aussagekräftiges Werkzeug zur Hand, welches einem beim Kundenverständnis – inklusive dessen Bedürfnissen – sehr hilfreich sein kann.

Die Marktforschungsbranche hat die Kritikpunkte aufgenommen und ist dabei, Lösungsansätze zu entwickeln. Dabei hat das Werk des Psychologen Daniel Kahnemann „Schnelles Denken, Langsames Denken", für das er mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet wurde, einen großen Einfluss. Es sind Ansätze erkennbar, welche sich an der Disziplin „Behavioral Economics" orientieren (siehe dazu auch Textkasten unten). Brainjuicer hat zum Beispiel mit FaceTrace® eine Methode zur Messung der Werbewirksamkeit entwickelt, welche sehr stark beim Verständnis der emotionalen Ebene ansetzt und mit Bildern von Gesichtern arbeitet, die Menschen in verschiedenen Gemütszuständen zeigen. Diese Methode geht unter anderem zurück auf den amerikanischen Anthropologen und Psychologen Paul Ekman, der erforschte, dass es weltweit sieben menschliche Emotionen gibt, die überall gleich zum Ausdruck kommen, unabhängig von Kultur, Rasse oder geografischer Herkunft (Wood 2010).

System 1 und System 2 – Denken im Kontext von Behavioral Economics

Zwei Denksysteme beeinflussen unsere Entscheidungen und Urteile. System 1 arbeitet automatisch, assoziativ und ohne direkte Steuerung, es ist für schnelles Denken verantwortlich. System 2 gewährleistet langsames Denken, es prüft, rechnet nach und vergleicht. Weil das Gehirn faul ist, wird es vom System 1 dominiert, denn der Mensch tendiert bei Entscheidungen dazu, den schnellsten und angenehmsten Weg einzuschlagen. Oftmals werden so nur Teilbereiche eines Problems bearbeitet. Folglich trifft man Entscheidungen, die auf zu wenig Fakten beruhen, und läuft somit Gefahr, von wenigen Eigenschaften auf das große Ganze schließen zu wollen (Kahnemann 2011). Hier liegt die berechtigte Kritik an der klassischen, quantitativen Marktforschung: Sie zwingt den Probanden dazu, sich auf das System 2 zu fokussieren für Erklärungen zu Entscheidungen, die einst schnell, instinktiv, intuitiv, emotional und assoziativ aus dem System 1 heraus erfolgt sind (Ex-Post-Rationalisierung). Da das System 2-Denken aber nicht das System 1-Denken reflektiert, mit dem Entscheidungen für gewisse Marken/Produkte getroffen werden, führt dies zu invaliden Ergebnissen.

Hier kann Behavioral Economics (BE) ansetzen, einen Erklärungsbeitrag zu leisten zum Verhalten von Individuen (WIE und WARUM).

- BE hilft, Individuen ganzheitlich zu verstehen. So steht zum Beispiel bei der Werbewirksamkeitsforschung weniger der Transport und die Überzeugungskraft einer Botschaft im Fokus, sondern vielmehr deren emotionaler Fußabdruck, mit dem Ziel, eine Marke begehrlich zu machen. Im Zentrum steht das Verständnis, WARUM und WIE Menschen etwas fühlen und nicht die Prozentzahl jener, die sich an eine Botschaft erinnern.
- BE setzt primär beim Bedürfnis an, Emotion und Verführung zu messen, weil dort die wahren Motive für menschliches Tun verborgen sind, welche oftmals auf angeborene oder an-konditionierte Automatismen in frühester Zeit zurückgehen (Rutschmann 2014). Dies erfordert ein Umdenken und ein Stück weit auch einen kulturellen Wandel, denn man bewegt sich hier klar in die Richtung der Softfacts.
- BE hat nichts zu tun mit der Fragerei nach vergangenem und zukünftigem Verhalten, denn das spiegelt das Verhalten eben genau nicht wider. Dem Marktforscher muss es gelingen, durch eine geschickte Kombination von WER, WIE, WAS, WANN und VERGLICHEN MIT …-Fragen an das WARUM zu gelangen.
- Um BE gerecht zu werden, bedarf es viel mehr Marktforschung, welche sich im Kontext des Alltagslebens von Kunden abspielt wie zum Beispiel Beobachtung der Konsumenten im täglichen Leben. Sie muss sich viel mehr am System 1 ausrichten, da dieses den weitaus größeren Einfluss auf die Art und Weise hat, wie wir Entscheidungen treffen.
- BE legt den Fokus auf das zu verstehende und vorherzusagende Modell und nicht auf die geeignete Methode, da diese nur Mittel zum Zweck ist. Typischerweise beginnt man mit der Entwicklung von Hypothesen: Was liegt dem Handeln zugrunde, das man ändern oder beeinflussen möchte? Diese Hypothesen sollen dann die nachgelagerten Schritte formen. Sie geben einem den Fokus und führen zu reicheren, akkurateren Erkenntnissen (Earls 2013).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Um zu einem umfassenden Kundenverständnis zu gelangen und um sich dann mit den Kundenwünschen auseinanderzusetzen im Sinne von "entsprechen", beziehungsweise „antizipieren", braucht es den richtigen Mix an qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden, ergänzt mit angrenzenden Analyseverfahren.

- Qualitative Marktforschung: Hier geht es primär um das Verständnis von „WIE" und „WARUM" sich Individuen in einer gewissen Art und Weise verhalten. Exemplarisch seien genannt: Ethnografie, Tagebücher, Fokusgruppen, Beobachtung, aber auch die Social-Media-Forschung. Insbesondere Letztere stößt dabei auf ein immer größeres Interesse. Der große Vorteil ist darin zu sehen, dass Kunden ungefragt und oftmals unverzerrt ihre Meinung kundtun.
- Kundeneinbindung: Im Zusammenhang mit Kundeneinbindung spricht man auch oft vom Lead-User-Ansatz. Experten wie zum Beispiel Designer, Produktentwickler et cetera werden mit Lead-Usern zusammengebracht, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die enge Zusammenarbeit führt in der Regel zu fruchtbaren Diskussionen und Entwicklungen. Dieser Ansatz ist jedoch sehr anspruchsvoll, denn die Auswahl der Lead User ist entscheidend, da nicht alle Verbraucher in der Lage sind, über den eigenen Tellerrand zu schauen und die nötige Fantasie aufzubringen, Veränderungen in den eigenen Bedürfnissen zu erkennen und diese zudem noch so zu artikulieren, dass daraus eine Produktidee entsteht. Deutlich besser gelingt es Kunden zu schildern, was man nicht möchte. Hieraus den Umkehrschluss zu ziehen und das Bedürfnis zu erkennen, ist die Kunst. Auch zu berücksichtigen ist, dass der Endverbraucher in der Regel mit einer realen Produktidee besser umgehen kann, als seine Bedürfnisse losgelöst zu beschreiben. So gelingt es auf diesem Wege durchaus, auf bisher noch nicht geweckte, aber zukünftig zu erwartende Kundenbedürfnisse zu stoßen. Im Rahmen der Kundeneinbindung setzt Vodafone zum Beispiel auf Dialog und Customer Experience und hat klar definierte Governance-Prozesse. Kein Produkt, welches nicht durch die Governance-Prozesse gegangen ist, kommt auf den Markt. Es wurde ein Kundenboard etabliert, welches aus 3.500 Kunden besteht und Produkte kritisch beleuchtet und bewertet durch eine Kombination von qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden (Spangenberg 2014).
- Die quantitative Marktforschung leistet vor allem dann einen wertvollen Beitrag, wenn es um die Beantwortung des „WAS" geht. Sie ist sehr hilfreich bei der Verifizierung/Falsifizierung von entdeckten Mustern, welche der qualitativen Marktforschung entspringen. Die Kritik an der quantitativen Marktforschung, welche diese heute erfährt, geschieht oftmals zu Unrecht. Nicht selten wird versucht, sie zur „eierlegenden Wollmilchsau" zu machen, primär getrieben durch das Argument der Zeit- und Kostenersparnis. Genau dann werden auch Fragen zum „WARUM" und „WIE" eingebaut, welche vom Kunden entweder nicht oder nur falsch beantwortet werden können.

Neben den hier genannten, klassischen Verfahren der Marktforschung ist es empfehlenswert, weitere Bereiche zu betrachten, wenn man zu einer umfassenden Erkenntnis gelangen möchte.

- Die Trendforschung setzt geschulte, sorgfältig ausgewählte Trendscouts ein, Neues mit Bild und Ton aufzuspüren. Sie gehen dabei in angesagte Shopping Malls, In-Lokale einer bestimmten Szene und zu anderen Treffpunkten und beobachten, fragen und dokumentieren. Auch das Internet spielt eine immer größere Rolle, man spricht hier von Online Scouting. Gerade für Modeunternehmen sind Trends von ganz großer Bedeutung. Allerdings ist hier auch Vorsicht geboten, denn ein Trend, der sich gerade zeigt, ist möglicherweise morgen schon wieder am Abklingen.
- Datenanalyse: Früher bekannt als Data Mining beziehungsweise analytisches CRM, heute viel mehr unter dem Stichwort Big Data, liefert diese Disziplin wertvolle Hinweise,

Kernthesen

- Die Strategie, wie mit Kundenwünschen umgegangen werden soll, ist abhängig von der Marktform und der Marktdynamik sowie der Wettbewerbsstrategie und dem Innovationsgrad eines Unternehmens.
- Voraussetzung für die Handhabung von Kundenwünschen ist das Vorhandensein eines umfassenden Kundenverständnisses (WER ist der Kunde).
- Ein Unternehmen muss sicherstellen, dass durch eine geeignete Kombination von qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden sowie Erkenntnissen aus weiteren Disziplinen ein holistisches Bild gezeichnet werden kann, wie mit Kundenwünschen umgegangen werden soll.

„WAS“ Kunden tun beziehungsweise getan haben. So lassen sich zum Beispiel Muster in Transaktionen der Kunden ablesen und Kunden selektieren, bei welchen die Chance auf Erfolg überdurchschnittlich hoch ist. Predictive Analytics, eine gesonderte Ausprägung von Data Mining, kann einen Ausblick in die Zukunft geben. Hier sei der amerikanische Retailer Target genannt, der auf Basis von umfassenden Verkaufs- und Kundendaten einen Algorithmus entwickelte, welcher mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagen kann, wann eine Kundin schwanger ist, und das oftmals, bevor es die Kundin selber weiß (Duhigg 2012).

- Market Insights: Der Kunde ist bei der Beurteilung von Kundenwünschen sicherlich der wichtigste Einflussfaktor. Daneben ist es aber für ein Unternehmen auch immer von zentraler Bedeutung, sich den zugrunde liegenden Markt zu verdeutlichen, speziell dann, wenn es um einen anderen Markt als den angestammten geht. So mag es zwar sein, dass kundenseitig viel Zuspruch zu einem Konzept erfolgt und dessen Mehrwert auch gesehen wird, gerade weil es derzeit so hoch im Kurs liegt. Eine Sicht auf den Markt kommt aber möglicherweise zum Schluss, dass sich der Markt bereits in einer Sättigungsphase befindet mit einer hohen Tendenz zur Degeneration. Das rückt die Entscheidung eines Unternehmens hinsichtlich des Umgangs mit einem Kundenbedürfnis in ein ganz anderes Licht.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass die Frage, ob ein Unternehmen Kundenwünsche entwickeln oder antizipieren soll beziehungsweise ob es diesen lediglich entsprechen soll, nicht pauschal beantwortet werden kann. Verschiedene Aspekte sind hierbei zu berücksichtigen:

1. Umfassende Analyse von Marktform, Marktdynamik, Wettbewerbsstrategie und Innovationsgrad.
2. Voraussetzung für die Handhabung von Kundenwünschen ist das Vorhandensein eines umfassenden Kundenverständnisses („WER“ ist der Kunde).
3. Sicherstellen, dass durch eine geeignete Kombination von qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden sowie Erkenntnissen aus weiteren Disziplinen ein holistisches Bild gezeichnet werden kann, wie mit Kundenwünschen umgegangen werden soll.

Literatur

Baumann, S. (2012): Agiles Trendmanagement, in: FOCUS-Jahrbuch 2012 Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung, München, S. 453-477.

Baumann, S. (2014): Interview mit Stefan Baumann, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Ausgabe 6/2014, 55. Jahrgang, S. 6.

Bräuer, A. (2014): Telefonisches Interviews, 14.10.2014.

Damasio, A. (2010): Dr. Antonio Damasio on Self Comes to Mind - Number Six in a Series: What role do emotions play in consciousness, http://www.youtube.com/watch?v=Aw2yaozi0Gg, Abruf 25.10.2014.

Duhigg, C. (2012): How Companies learn your secrets,

http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=2&_r=0, Abruf 26.10.2014.

Earls. M. (2013): Behavioral Economics Special: Resetting, rebooting, reinventing market research, in: Research World, Issue 43, S. 15-27.

Ewing, T. (2014): Telefonisches Interview, 09.10.2014.

Google (2014): https://www.solveforx.com/, Abruf 25.10.2014.

Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft, 3. Auflage, Frankfurt am Main.

Hegner-Kakar, A.K. (2014): Telefonisches Interview, 24.10.2014.

Herhausen, D. (2012): Studienergebnisse: Realisierung von Customer Centricity, Vortrag anlässlich der Suisse EMEX, 21.08.2012.

Kahneman, D. (2011): Schnelles Denken, Langsames Denken, 9. Auflage, München.

Krech, D./Crutchfield, R. S./Ballachey, E. L. (1962): Individual in society, Tokyo u. a., S. 77.

Marketing Science Institute (2014): 2014-2016 Research Priorities, www.msi.org.

Niessing, J. (2014): Telefonisches Interview, 23.10.2014.

Rapp, R. (2014): Telefonisches Interview, 09.10.2014.

Ricci, J. (2014): Persönliches Interview, 13.09.2014.

Rutschmann, M.(2014): Reales Marketing – Kunden zum Kauf führen: Kaufprozess, Kaufhandlung, Erfolg, 1. Auflage, Stuttgart.

Spangenberg, S. (2014): Telefonisches Interview, 14.10.2014.

Wagner, F. (2014): Gabler Versicherungslexikon, http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33418/hybrider-kunde.html, Abruf 25.10.2014.

Wood, O. (2010): Using an emotional model to improve the measurement of advertising effectiveness, Research 2010 Conference Paper.

Zinnbauer, M. (2014): Telefonisches Interview, 30.09.2014.

SfP **Download des Beitrags**
www.springerprofessional.de/mrsg

Springer