

Von der Marktforschung zur Wertforschung



Stefan Ruf
lic. rer. pol.,
Zürich

Der Autor arbeitet bei der Anovum GmbH in Zürich www.anovum.com

«There can be few knowledge-based industries which are as afraid of change as ours [...] let's have a little more courage and a lot more commitment to truth.»

J. Hofmeyr, Vordenker der hier diskutierten Ideen

Eine 2007 veröffentlichte Studie über die Leistungsanforderungen an die Marktforschung¹ prognostiziert bis 2015 eine deutliche Steigerung der Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements und parallel dazu der Kundenbeziehungsfor- schung. Aus Sicht der befragten Experten sind die wichtigsten Herausforderungen für die Kundenbeziehungsfor- schung:

1. Methoden, die Prognosen über das Kaufverhalten erlauben
2. Methoden, die die Kundenbeziehung kontinuierlich messen
3. Methoden, die eine Typologisierung der Kunden erlauben (Kundenseg- mentierung)

Was muss Marktforschung leisten?

Aus diesen drei Herausforderungen las- sen sich auf Anhieb drei grundlegende Anforderungen an die Marktforschungs- methoden der Zukunft ableiten:

1. Die Marktforschung soll daran gemes- sen werden, wie gut sie das *Verhalten* zu *erklären* vermag und damit das *Ver- halten prognostizieren* kann

¹Höllger, T./Müller-Sink, K.: Delphi Studie Kunden- beziehung 2015: Was muss Marktforschung leisten?, Köln 2007.

Ein modernes Unternehmen ist mehr denn je abhängig davon, seine beste- hende und potenzielle Kundschaft zu kennen und sich auf diese auszurich- ten. Aktuelle Prognosen deuten darauf hin, dass bis 2015 massiv mehr Geld investiert wird, um diesem Ziel näherzukommen. Das Geld wird für Marktfor- schung ausgegeben, im Glauben, dadurch Menschen und Märkte verstehen und steuern zu können. Die Fähigkeit der Marktforscher und Marktforsche- rinnen, Verhalten von Menschen tatsächlich zu erklären, ist jedoch durch- wegs überraschend gering. Dies, obwohl es Methoden gibt, die wesentlich bessere Ergebnisse bringen können.

2. Für eine kontinuierliche, breit abge- stützte Messung der Kundenbezie- hung müssen die Methoden *einfach* anzuwenden sein
3. Als Ergebnis sind Werte auf *Individual- ebene* gefordert

Was leistet die Marktforschung heute?

Durchkämmt man publizierte Studien nach dem Zusammenhang von Einstel- lung und Verhalten, so fällt auf, dass der

Erklärungswert – also der Anteil von Ver- halten, der mit einem Modell erklärt wird – oft unerwähnt bleibt. Häufig wird ein Erklärungswert für «zukünftige Kaufab- sicht» angegeben und nicht für tatsäch- liches Verhalten. Es ist jedoch bekannt, dass die abgefragte Kaufabsicht eher mit vergangenem Verhalten korreliert als mit zukünftigem.²

²Hofmeyr, J./Rice, B.: Commitment-Led Marketing: The Key to Brand Profits is in the Customer's Mind, Wiley and Sons 2000.

Bedeutung der verwendeten Begriffe

Barrieren (Kunde *muss* loyal sein)

Faktoren, die den Share bzw. das loyale Verhalten beeinflussen, aber nichts mit Commitment zu tun haben. Gebräuchliche Synonyme: Barrier Effects, Power in the Market, Switching Bar- riers, Market Equity.

Commitment (Kunde *will* loyal sein)

Emotionale Bindung im Sinne der tiefen Überzeugung und persönlichen Identifikation mit einem Anbieter, einem Produkt oder einer Marke. Commitment beschreibt die verhaltensre- levante Einstellung. Hier wird Commitment als pures Einstellungsmaß verwendet. Gebräuch- liche Synonyme: Power in the Mind, Attitudinal Equity/Loyalty, Brand Equity.

Erklärungswert r^2 (Korrelationskoeffizient r)

Gütemass eines Modells. Es nimmt Werte von 0 bis 1 an und drückt aus, zu wie viel Prozent ein Modell die Streuung (= Varianz) der zu erklärenden Grösse erklärt. Beispiel: Ein Wert von 0,15 besagt bei einem Model of Share, dass das Modell 15% des Verhaltens erklärt, 85% jedoch auf Einflüsse zurückgehen, die im Modell nicht berücksichtigt sind. Synonym: Bestimmtheitsmass, rsq , erklärte Varianz. Das $r = \sqrt{r^2}$ entspricht dem Korrelationskoeffizienten.

Kundenzufriedenheit

Grad der Erwartungserfüllung, als Resultat einer psychischen Gegenüberstellung von Erwar- tungen und subjektiven Erfahrungen bei der Inanspruchnahme eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Loyalität

Treues Verhalten von Kunden. Wichtig, dass unter Loyalität das Verhalten, nicht die Einstellung zu verstehen ist.

Share, Share of Wallet, Share of Usage

Share: Grad des loyalen Verhaltens, Share of Wallet: Anteil der Gesamtausgaben eines Kunden für eine Kategorie, die auf einen bestimmten Anbieter entfällt, Share of Usage: Anteil des Ges- samtverbrauchs eines Kunden in einer Kategorie, die auf einen bestimmten Anbieter entfällt.

Die zurückhaltende Veröffentlichung der Erklärungswerte (r bzw. r^2) dürfte einen ganz einfachen Grund haben: Die Werte sind so schlecht! Die gesichteten Erklärungswerte für Verhalten sind tatsächlich sehr tief:³

- Erklärungswerte von Verhalten mit Zufriedenheit: $r=0,13$ bis $0,25$ / $r^2=0,02$ bis $0,06$
- Erklärungswerte von Verhalten mit Kaufabsicht: $r=0,30$ bis $0,33$ / $r^2=0,09$ bis $0,11$

Ein Wert r^2 von $0,11$ drückt aus, dass 11% des Verhaltens erklärt werden, 89% jedoch unerklärt bleiben. Es zeigt sich hier, dass weder die Zufriedenheit noch die abgefragte Kaufabsicht das Verhalten zufriedenstellend erklären. Forschungsergebnisse belegen, dass auch der viel diskutierte Score zur Ermittlung der «Net Promoter» keine Verbesserung bringt.⁴

Aus Analysen, die Verhalten nicht richtig erklären können, können aber keine Massnahmen abgeleitet werden, die für Unternehmen schlussendlich finanzielle Grössen beeinflussen sollen.

Was hat die Marktforschung die letzten Jahre gemacht, wenn das Verhalten von Kunden zu fast 90% nicht erklärt werden kann?

Gründe für das Versagen der verwendeten Modelle

Im Wesentlichen gibt es fünf Gründe, weshalb die meisten der heute verwendeten Modelle so schlecht sind:

1. Menschen sind keine Rechenmaschinen
2. Menschen sind «Gewohnheitstiere»
3. Menschen vergleichen alles und immer – trotzdem können sie ambivalent sein
4. Menschen tun nicht nur das, was sie wollen
5. Verschiebungen *innerhalb* der Kundenbasis (guter Kunde wird schlechter bzw. schlechter Kunde wird guter) sind wichtiger als Bindung und Akquisition

Menschen sind keine Rechenmaschinen

Viele der in der Marktforschung eingesetzten Modelle gehen von falschen Annahmen über die Funktionsweise unseres Gehirns aus. Sie nehmen an, der Mensch würde immer rational nach dem Prinzip des Homo oeconomicus handeln. Dabei wird unterstellt, dass man dauernd jede einzelne Komponente einer Alternative (z.B. Eigenschaften eines Produktes, Dimensionen der Servicequalität usw.) bewertet, gewichtet und zu einer Handlungsabsicht verrechnet, um dann entsprechend zu handeln. Die meisten eingesetzten Modelle dieser Art gehen auf die Arbeiten von Fishbein und Ajzen zurück.⁵

Zunehmend werden die Schwächen dieses Ansatzes offensichtlich. Seit einigen Jahren können Neurowissenschaftler nachweisen, dass unser Gehirn anders arbeitet, und der Einfluss der Emotionen bei Entscheidungen wird belegbar.⁶

Insbesondere in Situationen, in denen das Gehirn nicht alle Informationen verarbeiten kann, oder bei Entscheidungen unter Unsicherheit funktionieren wir nicht wie Rechenmaschinen. Das hat Malcolm Gladwell in seinem Buch «Blink: The Power of Thinking without Thinking» illustriert: «We make instant decisions without knowing why, and then make up rational reasons to justify an emotional decision.»⁷ Ein banales Beispiel: Es ist unwahrscheinlich, dass wir bei der Menüwahl die Speisekarte lesen, jedes Menü auf Einzelkriterien wie physiologische Energieträger, Kalorien- und Vitamingehalt, Kosten usw. bewerten, diese dann zu einer Kaufwahrscheinlichkeit verrechnen, um dann entsprechend zu bestellen!

³ Z. B. Patel, A.: How good are we at predicting stuff? A cynic's view of existing behavioural models of the market research world. The 2005 Southern African Marketing Research Association (SAMRA), Cape Town, 2005.

⁴ Keiningham T. L./Cooil B./Andreassen T. W./Aksoy L.: A Longitudinal Examination of 'Net Promoter' on Firm Revenue Growth, in: Journal of Marketing, Vol. 71 (July 2007), S. 39–51.

⁵ Fishbein, M./Icek A.: Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research, Reading, MA, Addison-Wesley 1975.

⁶ Camerer/Loewenstein/Prelec: How Neuroscience Can Inform Economics, in: Journal of Economic Literature (2005), Vol. XI.III, S. 9–64.

⁷ Gladwell, M.: Blink: The Power of Thinking without Thinking, Boston 2005.

Menschen sind «Gewohnheitstiere»

Menschen lernen – ob bewusst oder unbewusst. Jeder Marketingfachmann weiss, dass sich Kunden an Leistungen gewöhnen und ihre Erwartungen entsprechend erhöhen. Das Ziel, Kunden immer zu begeistern, führt ins Endlose, da diese immer mehr erwarten werden. Deshalb ist neben der Zufriedenheit das Involvement – die innere Ich-Beteiligung bzw. die subjektive Wichtigkeit eines Entscheides – zentral: Im Gegensatz zur Annahme, man müsse Kunden immer begeistern, kann ein uninvolverter Kunde aus Gewohnheit (oder aus Bequemlichkeit) loyal sein. Geringes Involvement kann dann zum Problem werden, wenn es den Kunden egal ist, von wem sie die Produkte/Leistungen in Anspruch nehmen. Hier gilt es nicht nur, die erste Wahl zu sein, sondern auch das Involvement für die Markenwahl zu steigern. Das hat z. B. Intel bei Mikroprozessoren geschafft.

Menschen vergleichen alles und immer – trotzdem können sie ambivalent sein

Ein grundlegendes Problem vieler Messgrössen ist, dass sie Alternativen, mit denen meist Marken oder Anbieter gemeint sind, isoliert im Vakuum betrachten.⁸ In der Realität kommt das aber kaum vor. Wir stehen fast immer vor einer Wahl, bei der wir uns zwischen verschiedenen Alternativen entscheiden können/müssen.

Auch wenn wir immer Alternativen miteinander vergleichen und den jeweiligen Gewinner bevorzugen, garantiert der psychologische Prozess nicht immer einen Gewinner.⁹ Die Modelle müssen demnach so konstruiert sein, dass sie Ambivalenz zulassen. So kann es sein, dass eine Weintrinkerin spanischen Wein liebt und trotzdem nicht 100% loyal zu diesem ist, weil sie auch italienischen Wein mag.

⁸ Das ist auch einer der Hauptkritikpunkte am Net Promoter Score NPS, siehe Ruf, S.: Würden Sie diese Methode einem Freund empfehlen?, in: Jahrbuch 2007 «Markt- und Sozialforschung», Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher, Cham 2007, S. 38–40.

⁹ Cacioppo, J. T./Berntson, G. G.: Relationship Between Attitudes and Evaluative Space: A Critical Review, With Emphasis on the Separability of Positive and Negative Substrates, in: Psychological Bulletin 1994, 115 (3), S. 401–423.

Menschen tun nicht nur das, was sie wollen

Viele Modelle unterstellen zusätzlich zum rationalen Verhalten des Homo oeconomicus einen perfekten Markt. In diesem perfekten Markt gibt es keine monopolartige Macht; die Marktteilnehmer sind vollständig informiert; es existieren keine externen Effekte und es gibt keine Hemmnisse bzw. Transaktionskosten, die die Marktteilnehmer daran hindern, ihr Verhalten bei Veränderungen entsprechend anzupassen.¹⁰

In der Realität existieren jedoch Barrieren.¹¹ Firmen sind sogar bestrebt, solche Barrieren bewusst aufzubauen. Das kann unter anderem das Anstreben einer marktbeherrschenden Position, technische Inkompatibilität oder es können Abnahmeverträge sein. Unter Barrieren können generell diejenigen Faktoren verstanden werden, die dazu beitragen, dass ein Mensch nicht seiner inneren Überzeugung entsprechend handelt. Modelle, die das Verhalten vorhersagen sollen, müssen diese berücksichtigen.

Verschiebungen innerhalb der Kundenbasis sind wichtiger als Bindung und Akquisition

Bindung und Akquisition sind nicht die wahren Werttreiber eines Unternehmens: McKinsey hat in einer 2001 veröffentlichten Studie¹² gezeigt, dass die grossen Verluste bzw. Gewinne eines Anbieters nicht aus der Abwanderung bzw. Akquisition kommen, sondern aus Verschiebungen innerhalb der Kundenbasis, der sogenannten Migration von Kunden.

Deshalb ist nicht das Prognostizieren von Abwanderung oder Zuwanderung relevant, sondern das Prognostizieren von Share, dem Anteil der Ausgaben bei einem Anbieter. Ausserdem ist die Grenze Kunde/Nichtkunde bzw. Nutzer/Nichtnutzer eine willkürliche Grenze, die die Ergebnisse je nach Definition verzerrt (z. B. «Mindestens 1-mal in den letzten 5 Jahren verwendet» vs. «Mindestens 3-mal in den letzten 2 Wochen gekauft»).

Konsequenzen für neue Modelle, die das Verhalten besser vorhersagen

Aus den fünf diskutierten Gründen lassen sich folgende Anforderungen ableiten, denen neue Modelle genügen müssen:

1. Das Modell muss auf Globalurteilen basieren. Die Idee der additiv verknüpften, für den Menschen «rechenintensiven» Modelle reflektieren nicht die Art und Weise, wie wir Entscheidungen tatsächlich treffen. Unabhängig davon, ob die Entscheidung unter geringem oder unter sehr hohem Involvement gefällt wird: Es geht um die generelle Einschätzung, welche Optionen die besten sind.
2. Involvement ist ein wichtiger Bestandteil von Commitment. Die Zusammenhänge von Zufriedenheit und Involvement können unter Zuhilfenahme der Katastrophentheorie modelliert werden.¹³
3. Das Modell muss auf komparativen Messgrössen basieren. Ausserdem muss das Modell Ambivalenz zulassen.

4. Das Modell soll idealerweise zwei Komponenten zur Erklärung von Verhalten isolieren:

- a) den Grad, inwieweit der Kunde loyal sein WILL → Commitment,
- b) den Grad, inwieweit der Kunde loyal sein MUSS → Barrieren.

5. Die zu erklärende Zielgrösse muss der Share sein. Da der Share ein Prozentwert ist, soll auch die prognostizierte Grösse ein Wert sein, der für jeden Befragten einen Wert von 1 bis 100 erreicht.

Die Abbildung zeigt die Funktionsweise des neuen Modells: Zufriedenheit mit einer Marke/das Image einer Marke – im Vergleich zu den Mitbewerbern – und Involvement führen zu Commitment. Der Share wird jedoch nicht nur vom Commitment, sondern auch von positiven und negativen Barrieren beeinflusst.

Die Suche nach dem Heiligen Gral

Das Hauptkriterium für die Beurteilung von neuen Modellen soll die Vorhersagekraft für Verhalten sein. Relevant ist deshalb, wie gut das Modell den Share erklärt.

Ein Modell, das das erreicht, kann verhaltensrelevante Meinungen universell quantifizieren:

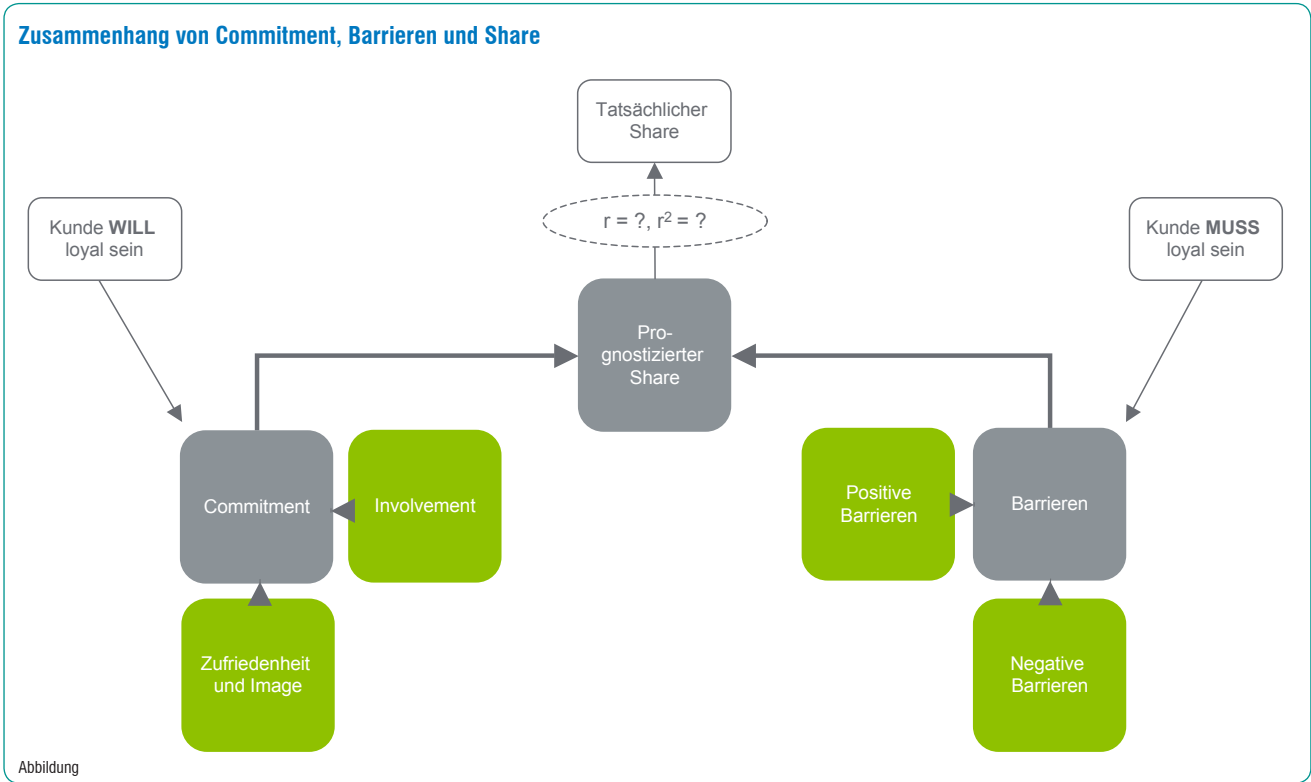
- Bei der Erklärung von Kundenbindung in Kundenumfragen sowie bei der Erklärung von Markenstärke in Imagestudien oder Werbetrackings
- In Business-to-Consumer-Märkten (B2C-) sowie in Business-to-Business-Märkten (B2B-)
- Bei der Erforschung von Wahl- und Abstimmungsverhalten sowie bei der Marktwahl oder der Wahl der Kategorie
- Bei der Erforschung öffentlicher Meinungsbildung

¹⁰ Frey, R. L.: Wirtschaft, Staat und Wohlfahrt, Basel und Frankfurt am Main 1993.

¹¹ Julander, C.-R./Söderlund, M.: Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty, in: SSE/EFI Working Paper Series in BA, No. 2003.1.

¹² McKinsey and Company: The New Era of Customer Loyalty Management, Opportunities to Create Profitable Growth, 2001.

¹³ Zur Modellierung des Zusammenhangs z.B. mit GEMCAT siehe: van der Maas, H. L. J./Rogier Kolstein, R./van der Pligt, J.: Sudden Transitions in Attitudes, in: Sociological Methods Research, 32, 125 (2003).



Ein solches Instrument ermöglicht es den Nutzern, mit geeigneten Zusatzanalysen diejenige Information zu generieren, die sie benötigen, um Verhalten von Zielpersonen zu verstehen und zu steuern. Im Marketing ist das besonders interessant, weil der direkte Zusammenhang mit finanziellen Grössen wie dem Return on Investment (ROI) hergestellt wird.

Ausblick

Es wurde oben erläutert, dass Modelle eine gewisse Einfachheit haben sollten, dass sie Verhalten erklären sollen und dass die Ergebnisse auf Individualebene vorliegen müssen, um universell einsetzbar zu sein. Das hier vorgeschlagene Modell erfüllt diese Anforderungen:

- 1. Die Erklärung und damit die Prognose von Verhalten kann massiv verbessert

werden: Das Modell ermöglicht Erklärungswerte, die um ein Vielfaches höher sind als zum Beispiel jene von Zufriedenheit.

- 2. Das Modell ist nicht trivial, aber es ist doch verblüffend einfach anzuwenden: Ein Set von zwei bis fünf zusätzlichen Fragen in einem Fragebogen reicht aus.
- 3. Die Werte werden auf Individualebene errechnet.

Es ist denkbar, die Berechnung online durchführen zu lassen oder in eine Erhebungssoftware zu integrieren. Damit kann jedem betrieblichen Marktforscher oder jeder betrieblichen Marktforscherin die Möglichkeit gegeben werden, mit geringem Ressourcenaufwand ihre Marktforschungsprojekte in Richtung Wertforschung weiterzuentwickeln. Wenn sich die Marktforschung stärker an den An-

sprüchen der wertorientierten Unternehmensführung ausrichten soll, muss die Art und Weise überdacht werden, wie Meinungen, Verhalten und Märkte analysiert werden. Dabei ist der Bezug zum tatsächlichen Verhalten von Menschen zentral. Dieser Bezug kann nur hergestellt werden, wenn die eingesetzten Instrumente berücksichtigen, wie die Menschen funktionieren und wie sie Entscheidungen fällen.

Um auf das einleitende Zitat zurückzukommen: Wir brauchen etwas mehr Courage und viel mehr Commitment zur Wahrheit, damit sich diese Ideen durchsetzen!