

Bernhard Keller
Hans-Werner Klein
Stefan Tuschl *Hrsg.*

Marktforschung der Zukunft – Mensch oder Maschine?

Bewährte Kompetenzen in neuem Kontext

Marktforschung der Zukunft – Mensch oder Maschine?

Bernhard Keller · Hans-Werner Klein
Stefan Tuschl
(Hrsg.)

Marktforschung der Zukunft – Mensch oder Maschine?

Bewährte Kompetenzen in neuem Kontext

Herausgeber
Bernhard Keller
Mutterstadt, Deutschland

Stefan Tuschl
München, Deutschland

Hans-Werner Klein
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-658-12364-2 ISBN 978-3-658-14539-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14539-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort der Herausgeber

Zukunft hört nie auf. „Zukunft der Marktforschung!“ – hieß unser erster Band im Juni 2015.

Schon damals hatten wir uns die Frage gestellt, ob es nicht ein reichlich abgenutzter Titel für ein Buch sei. Was dafür sprach: Probleme, Fragestellungen, neue Forschungsrichtungen und unterschiedliche Meinungen über die Zugehörigkeit zu der Branche wurden aus verschiedenen Perspektiven dargestellt. Die Autoren waren sich einig: Marktforschung hat eine Zukunft. Und gleichzeitig eröffneten sie damit den Diskurs, auf welchem Weg welche der Zukunftsskizzen tatsächlich erreicht werden kann.

Die nach der Veröffentlichung folgenden Reaktionen aus Presse, Wissenschaft, Wirtschaft und dem Kollegenkreis haben uns überzeugt, dass der Titel genau richtig gewählt war.

Die begonnene Bestandsaufnahme über die rasante Entwicklung in unserer Branche fortzuführen, dieser Wunsch wurde nun an uns herangetragen. Wir haben erneut potenzielle Autorinnen und Autoren gebeten, ihre Ansichten und Erkenntnisse, ihre Ideen und Vorhaben zu Papier zu bringen. Wir mussten keine schwierigen Hürden überwinden, denn das erste Buch kannte (fast) jede/r der Angesprochenen.

Ist das zweite Buch nur die Fortsetzung des ersten? Nein – wir haben zur Vorbereitung auf dieses Buch mit vielen Kolleginnen und Kollegen darüber gesprochen, was im ersten Band vermisst wurde, welche Entwicklungen in den Diskurs der Branche mit eingebracht werden sollten. Veranstaltungen wie dmexco, Research & Results, GOR15, die stets Neues offerierenden Vortragsabende der DGOF und die Artikel auf marktforschung.de und planung&analyse boten uns „leckere Appetithappen“ und tiefere Einblicke in Entwicklungen: Diesen wollen wir gerne eine Bühne und damit auch den Raum für eine ausgiebigere Darstellung geben.

Wie schon im ersten Band haben wir Herausgeber, die wir allesamt zu den „Alten“ der Branche gehören, versucht ein „Stimmungsbild“ zur Zukunft einzufangen: Einblick nehmen in die Fahrpläne und Drehbücher, aber auch Schnappschüsse des aktuellen Handelns auf dem Weg in die Zukunft. Unser Ziel ist es, einen Atlas für Betriebs- und Institutsmarktforscher, für Studierende und Professoren, für Marketingspezialisten und Vertriebler, für CRM-Anwender, Big-Data-Analysten und Datenschutzverantwortliche zu erstellen.

Sie werden bemerken: Es geht nicht nur um Instrumente oder Analysen, um Big Data versus individuellen Input oder um den immer noch vorhandenen Graben zwischen qualitativer und quantitativer Marktforschung, um das ultimative Mensch oder Maschine – es geht auch um authentisches Marketing und Kommunikation in der und für die Branche.

Alle Beiträge sind subjektiv und sehr persönlich vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens, der beruflichen Position und natürlich der Gedanken um und Wünsche für die Chancen und die Gestaltung des Berufsgeschehens geschrieben. Trotz der manchmal mit großer Vorsicht verfassten Beiträge (vielleicht will der ein oder die andere die Konkurrenz nicht allzu deutlich über eigene Entwicklungen und einen realen oder vermeintlichen Marktvorsprung informieren) blitzt die Zukunft und damit die Einladung zum Gespräch auf. Und eine durchaus legitime Abwehr zeigt auch, wie intensiv der Wettbewerb geworden ist und wie innovativ die Branche fortschreitet.

Auch das ist uns Herausgebern wichtig zu sagen: Wir haben den Autorinnen und Autoren einen herausfordernden Zeitplan vorgegeben und waren mit unserer Kritik am Ergebnis nicht zurückhaltend. Wir haben nicht alle eingereichten Beiträge akzeptiert und nicht alle eingeladenen Kolleginnen und Kollegen konnten mit dem Timing Schritt halten. Wir haben sie im wahrsten Sinne unterwegs „verloren“. Vielleicht ist das ein Symbol für die aktuellen Arbeitszusammenhänge – auch die der Marktforschung heute: zu wenig Zeit zur Reflexion. Umso mehr gebührt den Autorinnen und Autoren Dank, die sich die Zeit genommen haben, in doch größerem Umfang über ihre Arbeitsgebiete und die dortigen Entwicklungen zu schreiben.

Dank gebührt auch Frau Eckstein und ihren Kolleginnen im Springer Gabler Verlag, die mit zupackendem und sehr verlässlichem Verhalten alle Fragen beantwortet und alle Probleme erledigt haben.

„Marktforschung der Zukunft“ ist kein Roman. Obwohl die Gliederung der Inhalte sich fast so liest. Lassen Sie sich einladen, Marktforschung in der Zukunft zu erkunden. Dazu braucht es eine Kartografie, Leuchttürme und Wege, um dort hinzugelangen. Der vorliegende Band ist weder Dogma noch vollständig, sondern wie der erste Band: Einladung zum Diskurs.

Wo also liegt „Zukunft“? Die Grafik aus dem Beitrag von Janine Seitz (Quelle: Zukunftsinstitut 2016) deutet die Antwort an: Zukunft wird irgendwo dort sein, mehr eine Ziele-Landschaft, die sich vor uns erstreckt, als ein einziges Ziel. Lesen wir also, was unsere Scouts über diese Zukunft erzählen. Eine beruhigende Übereinstimmung gibt es trotz der Meinungsvielfalt: Marktforschung hat eine Zukunft.



Kartografie der Zukunft

Im ersten Kapitel haben wir die Beiträge zusammengeführt, die uns Ausschnitte aus der Vermessung der Marktforschung in der Zukunft zur Verfügung stellen.

Claudia Gaspar (Head of Knowledge-Management, GfK Verein), **Andreas Neus** (Head of Future and University Programs, GfK Verein) und **Fabian Buder** (Project Manager Future and University Programs, GfK Verein) zeigen die Gründe auf, warum sich Marktforschung unter Betrachtung der aktuellen Situation und der Erfordernisse der digitalen Welt neu erfinden muss. Die Herausforderungen entstehen durch großen Wissenshunger der Wirtschaft und durch schwindendes Interesse von Verbrauchern, über sich explizit Auskunft zu geben – bei implizitem „Datenstriptease“ in sozialen Medien. Dazu kommt eine wahrgenommene Beschleunigung des Prozesses, Wissen zu generieren – um in Echtzeit agieren zu können.

Der Beitrag von **Dirk Engel** (freiberuflicher Markt- und Mediaforscher) verblüfft mit seiner Denkvorlage, dass das Zusammenspiel von Forschung und Kunst als „Artistic Research“ den Horizont erweitern kann. Neue Denkwerkzeuge (vom „Metaphern-Wechsel“ bis zu Verschwörungstheorien) sind weit entfernt von den herkömmlichen Marktforschungs-Settings, irritieren, informieren jenseits der ausgeleiteten Phrasen.

Irritation war auch ein Treiber – zusammen mit Neugierde – für **Marco Ottawas** (Marktforschung Telekom Deutschland) und **Veronika Falks** (Project Manager concept

m research & consulting) Tiefeninterviews und Analysen. In einer 2015 selbst initiierten Studie zur Branche überraschten folgende Ergebnisse: Die Zukunft der Zusammenarbeit zwischen Institut und betrieblicher Marktforschung sollten den Aspekt „Human Factors“, den Wunsch „Mehr Partnerschaft“ als Modell zukünftiger Zusammenarbeit erfüllen. Statt „mehr Technologie“ wurde von den Autoren der Wunsch nach einem Schulterschluss von Institut und Betrieb in Tiefeninterviews Anfang 2016 ermittelt. Präsentieren uns die Autoren damit eine Renaissance des Menschen im Prozess?

Ja, würden **Gerhard Keim** (Geschäftsführer bei Point-Blank International) und **Virginie Gailing** (Head of Design bei Point-Blank International) vielleicht sagen – und zeigen uns fundiert die Notwendigkeit eines weiteren Schulterschlusses: Kernaussage ihres Beitrags ist, dass die Kompetenzen von Design und Marktforschung gemeinsam die Marktforschung wieder an ihren Kern rücken. als eine Wissenschaft von Menschen für Menschen. Mit bedenkenswerten Auswirkungen auf die Gestaltung, den Prozess und die Anwendung der Ergebnisse.

„Fürchtet Euch nicht“ könnte der Subtitel bei **Janine Seitz's** (Redakteurin & Projektleiterin beim Zukunftsinstitut Frankfurt) Beitrag zu Predictive Analytics lauten. Ihre Perspektive ist die Zukunftsforschung. Das Thema Datenerhebung scheint in Zukunft als Aufgabe von Maschinen „abgehakt“ und durch. Und der klassische Wissensgenerierungsprozess wird künftig zur Hauptaufgabe des Forschers. Predictive Analytics ist die neue Kunst der Deutung von Gegenwart als Ausgangspunkt der Zukunft. Immer wichtiger wird diese Deutung der Ergebnisse. Dazu gehört die analytische Sicht auf Kontext, Situationen, Visionen, Ziele von Unternehmen und Gesellschaften. Ihr Credo lautet: Trend- und Zukunftsforschung braucht die interpretative Kraft der Marktforschung, um tatsächlich Erkenntnisgewinn zu generieren.

Aber stimmt die Prämisse, dass in Zukunft Daten uns aus dem Füllhorn maschinengeneriert entgegenkommen? **Otto Hellwig** (Vorstand respondi und Vorstandsvorsitzender der DGOF) stellt folgerichtig die Frage nach der Zukunft der Online-Felddienstleistung in der Marktforschung. Hierbei analysiert er entlang der historischen Trennung von Konzeption und Umsetzung in der Online-Marktforschung, entlang der aktuellen Phase einer Marktberreinigung, die die strategischen Entscheidungen der Panelanbieter derzeit prägt und entlang der Chance für die Marktforschung Teil der digitalen Welt zu werden, drei Entwicklungslinien. Deren weiterer Verlauf wird prägend für die Marktforschung im Allgemeinen und Online-Felddienstleistung im Speziellen sein.

Ein unerlässlicher Aspekt für Marktforschung in der Zukunft ist das Marketing in eigener Sache. Sehr deutlich wird **Stefanie Sonnenschein** (Leiterin Marketing & Kommunikation bei Interrogare) in ihrer Frage: „Wissen eigentlich unsere (potenziellen) Kunden, was Marktforschung alles zu leisten vermag?“ Sie zeigt in ihrem handlungsorientierten Beitrag auf, wie erfolgreiches Marketing für die Marktforschung befeuert werden muss.

Der Faktor „Mensch“ spielt auch bei **Michael Pusler** (Hochschullehrer für das Fachgebiet „Markt- und Werbepsychologie“ und Gründer von MPRESEARCH zu Fragen der Konsumpsychologie) eine elementare Rolle, zeigt er doch, wie wichtig der wissende, erfahrene Mensch als Interpret von Zahlen, Daten, Fakten ist. Auch, so Pusler, wenn

Maschinen die Daten der quantitativen Marktforschung generieren – die Interpretationshöhe bleibt bei den verstehenden und erklärenden Profis.

Edward Appleton (Director Global Marketing der Happy Thinking People) zeigt die Bedeutung des Menschen schon in der Überschrift seines Beitrags auf: „Oh Mensch – neue Methoden in der qualitativen Marktforschung“. Laut Appleton ... „vollzieht sich eine stille Revolution im Bereich der qualitativen Marktforschung.“ In seinem Blick in die Versuchsküche der Institute stellt er uns zwar digitale Tools wie Online-Communities, mobile Ethnografien und Workshops im multi-modularen Studiendesign vor, aber Zielgruppen sind (wieder) die Menschen, nicht „die Verbraucher“ oder „die Shopper“. Möglichst authentisch.

Orientierungshilfen

Im zweiten Kapitel werden Leuchttürme als Orientierungshilfen errichtet, um vor Untiefen zu warnen und den Weg zu weisen.

Gehen wir mit **Markus Zwick** (Referatsleiter im Institut für Forschung und Entwicklung in der Bundesstatistik im Statistischen Bundesamt und Honorarprofessor an der Goethe Universität Frankfurt) erste Schritte. Sein Beitrag zeigt, wie Big Data die amtliche Statistik in den kommenden Jahren verändern wird. Dass dies keine Möglichkeit, sondern Notwendigkeit ist, unterstreichen die beschlossene Big Data Roadmap und der Big Data Action Plan der Statistischen Ämter der Europäischen Union. Unsere Erklärungsmodelle bekommen damit eine fundierte und standardisierte Komponente: Situational Awareness ist die äußere und wichtige Schale der Einflussfaktoren menschlichen Entscheidens und Handelns.

Aus der Beobachtung ins Handeln gehen **Annette Corves** (Professorin für International Business mit Schwerpunkt Strategie und Marketing an der HAW Hamburg) und **Oliver Reis** (Professor für Religionspädagogik mit Schwerpunkt Inklusion an der Universität Paderborn). Verstehen sich Marken zunehmend als „Brand Communities“, so werden sie die Interaktion zwischen Marken und Kunden sowie zwischen Kunden untereinander ermöglichen. Damit gewinnt die Kundenmeinung – im Sinne einer eigenen Customer Crowd Intelligence – an großer Bedeutung. Marktforscher, die gewohnt sind in die Tiefe zu gehen, zu fragen und zu analysieren, können als Experten für die Moderation und Auswertung dieser Communities eine große Rolle spielen. Mit dem Wunsch und einer Idee ist es nicht getan: Wie müssten Marktforscher mit solch multimodalen Kompetenzen sich zukünftig aufstellen und wie ausgebildet sein?

Das Element „Gamification“ aktueller und zukünftiger Marktforschung stellen **Stefan Tuschl** (Professor für Quantitative Methoden an der HAW Hamburg), **Sandra Meister** (Professorin für Marketing an der AMD Hamburg) und **Sarah Laube** im Rahmen einer empirischen Untersuchung an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg vor. Ist Gamification Hype oder nur Aberglaube? Nur ein nettes Gimmick bei Befragungen? Oder sogar eine optimale „Zutat“ im Hinblick auf die Teilnahme- und Antwortmotivation der Befragten? In einem spannenden Methodenexperiment werden

Online-Befragungen gegeneinandergestellt und analysiert. In der ersten Befragung wurde ein „klassischer“ Fragebogen verwendet mit unterschiedlichen Fragetypen und Skalen, in der zweiten wurden dieselben Fragen und Skalen mit verschiedenen Gamification-Elementen angereichert. Können Befragte durch ein spielartiges Erlebnis motiviert werden, Fragebögen besser, bewusster und länger zu beantworten?

Einer weiteren Herausforderung der Online-Marktforschung begegnet **Markus Eberl** (Senior Director Applied Marketing Science bei TNS Infratest). Nicht nur E-Mails erreichen uns auf unseren mobilen Endgeräten, auch Befragungen machen unterwegs keinen Halt vor uns. Die Zahl der Befragten, die über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets auf CAWI-Befragungsseiten zugreifen, hat sich in den letzten Jahren vervielfacht. Ein „mobile first“-Denken kann insgesamt Redundanzen in Frageprogrammen vermeiden und die Validität erhöhen. Interessant ist ein Fallbeispiel, in dem durch eine Modularisierung von Fragebögen verschiedene Modularisierungsoptionen verglichen und die Validierung der Methode „Chunking and Stitching“ vorgenommen wird.

Heiko Schimmelpfennigs (Data Analyst bei IfaD und Professor an der BiTS) Eröffnung scheint uns bekannt: Die Aspekte zu kennen, die einen starken Einfluss auf vorökonomische Zielgrößen wie Kundenzufriedenheit, Markenimage oder Kaufbereitschaft besitzen, ist zentral für Marketing- und Managemententscheidungen. Aber da lauert auch die Gefahr: Die verwendeten Modelle sind oftmals zu einfach, weil sie lineare Beziehungen unterstellen. Mithilfe der Modelle der nicht-linearen Regression und der Penalty- & Reward-Analyse werden am Beispiel der Treiber der Urlaubszufriedenheit Ergebnisse präsentiert, die neben der Bestimmung der Stärke des Einflusses auch eine Klassifikation in Basis-, Begeisterungs- und lineare Treiber ermöglichen.

Jürgen Eisele (Geschäftsführer der management consult Dr. Eisele & Dr. Noll GmbH) zeigt uns das Dilemma von Standardlösungen auf: Kundensegmentierung scheint doch nun als Standard in Unternehmen angekommen zu sein. In praxi finden sich sogar zahllose vorgefertigte Segmentierungsmodelle. Aber: Sie treffen die spezifische Situation eines Unternehmens nur bis zu einem bestimmten Maße, da sie keine verhaltens- und preisrelevanten Größen bezüglich des individuellen Angebots enthalten. Unternehmensspezifische Segmentierungslösungen dagegen bieten einen deutlichen Mehrwert: Die Lösungen sind relevanter, näher an Vertrieb und Marketing und können maßgeblich integrierte Kommunikation unterstützen – jenseits von Einzelaktionen. Neben dem forschersichen Aspekt der wichtigste ökonomische: Sie erhöhen auch den Ertrag für das Unternehmen.

Individualisierung ist das zentrale Thema von **Hannah Rexroth** (Leiterin Produktmanagement Mitarbeiterfeedback bei Questback) zur Mitarbeiterbefragung in der Zukunft. Die neue Generation von Arbeitnehmern – so ihre These – ist auf der Suche nach Sinn und Autonomie und erwartet ein Feedback ihres Tuns. Ein Patentrezept für Mitarbeiterengagement wird es auch in Zukunft nicht geben, aber Möglichkeiten aus der Mitarbeiterbefragung ein Instrument zur individuellen Entwicklung von Teams zu machen. Mitarbeiter involvieren und nicht nur befragen liegt als Lösung nahe. Die Softwarelösungen von heute für unternehmensinternes CX, die Employee Experience, sind bereits vorhanden.

Die Flitterwochen scheinen vorbei: Trolle, Posts aus Clickfarmen und sich aufschaukelnde Shitstorms aus dem Nichts machen es Marktforschern zunehmend schwerer, valide Informationen aus den Social-Media-Quellen (i. e. Facebook, Twitter) zu gewinnen. Dass aus jedem Kundenkontakt wertvolle Daten für die Marktforschung gewonnen werden könnten, wissen wir. Was tun? Eine Lösung liegt sehr nahe, so **Michael Scharf** (Geschäftsführer der Consetto GmbH). Mit den Werkzeugen einer automatisierten Textanalyse können Support-Daten (Mails, Kundenanfragen, Problembeschreibungen) zur Gewinnung von Kundenmeinungen herangezogen werden. Diese Daten sind objektiv und weniger anfällig für Ausreißer. Zur Freude der betrieblichen Marktforscher sind die Daten bereits „im Haus“ – und passende Tools können problemlos in die firmeneigenen Support-Systeme integriert werden.

Die Forderung nach den Wissensarbeitern mit Beruf Marktforschung machen **Werner Hagstotz** (Wissenschaftlicher Berater und Professor an der Hochschule Pforzheim) und **Karin Schmitt-Hagstotz** (Geschäftsführerin Hagstotz ITM) konkret: Am Beispiel der Automobil- und Motorrad-Marktforschung zeigen sie an Themen und Fallstudien, wie bewährte Ansätze und Instrumente optimiert werden sollten und welche Innovationen Erfolg versprechend sind. Die stärkere Verknüpfung der Marktforschung mit Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kommunikation und das Aufgreifen strategischer Fragestellungen zusätzlich zum operativen Daily Business hat Folgen: Ein verändertes Selbstverständnis und Auftreten sowohl betrieblicher Marktforscher als auch ihrer Institutskollegen greift den Wandel vom Datensammler zum Wissensmanager und umsetzungsorientierten Inhouse Consultant auf.

Ganz dicht am Leben des Menschen und eine ungeheure Datenfülle: Beides trifft auf die Gesundheitsforschung zu. Allerdings hört und liest man selten etwas zu diesen vielleicht verborgenen Talenten im Bereich Big Data. Was die Marktforschung aus diesem verborgenen Bereich ihrer Anwendungen lernen kann, bringt uns **Tibor Haunit** (Projektmanager Gesundheitsforschung bei der Biocap GmbH) näher. Anhand der drei klassischen Definitionsmerkmale von Big Data (Vielfalt, Menge und Geschwindigkeit) zeigt er die bereits heute existierende inhaltliche als auch institutionelle Bandbreite von Big Data in der Gesundheitsforschung. Darüber hinaus erläutert er am Beispiel der onkologischen Therapiemonitore die Herausforderungen, die mit dem Aufbau und Betrieb solcher Spezialpanels verbunden ist: Diese geht über das Panel-Management eines reinen Befragungspanels deutlich hinaus.

Fazit

Als aktive Marktforscher staunten auch wir über die Vielfalt dessen, wie sich heute Marktforschung versteht oder was alles sich als Werkzeug für die Marktforschung verwenden lässt. Man kann trefflich darüber streiten, ob wir das, was wir heute als bereichernd und unsere Horizonte erweiternd erleben, nicht morgen verfluchen, weil es unser Verhalten vorhersehbar macht und unsere Spontanität einengt.

Aber die Erkundung und Vermessung der Zunft lässt uns zumindest ihre Zukunft erahnen.

Unser Meta-Fazit: Unsere Branche ist lebendig wie schon lange nicht mehr. Die „Zukunft“ wird heute schon gelebt.

Mutterstadt, Deutschland
Bonn und Valkenburg (NL), Deutschland
Hamburg und München, Deutschland
im Herbst 2016

Bernhard Keller
Hans-Werner Klein
Stefan Tuschl

Nachtrag zum Vorwort des Buches

Während wir Herausgeber die Korrekturfahnen kontrollieren ließen, erreichte mich der plötzliche Tod meines früheren TNS-Kollegen und Mitherausgebers Michael Knippelmeyer.

Ich werde ihn schmerzlich vermissen. Michael hat mich permanent ermuntert zu publizieren und mit gleicher Regelmäßigkeit hat er meine Beiträge gnadenlos korrigiert. Bei ihm habe ich, der Sozialwissenschaftler, gelernt, so zu schreiben, dass auch Laien die Forschungsergebnisse verstehen konnten. Seine Devise war: halte es kurz und einfach.

Ich erinnere mich mit Tränen und tiefem Respekt an ihn.

Bernhard Keller

Inhaltsverzeichnis

Von Mauern und Windmühlen: Warum sich die Marktforschung neu erfinden muss	1
Claudia Gaspar, Andreas Neus und Fabian Buder	
An den Grenzen der Marktforschung	29
Dirk Engel	
Partnerschaft in der Marktforschung	47
Marco Ottawa und Veronika Falk	
Gemeinsam mehr als die Summe ihrer Teile	63
Gerhard Keim und Virginie Gailing	
Predictive Analytics	79
Janine Seitz	
Zur Zukunft der Online-Felddienstleistung	93
Otto Hellwig	
Nachholen, Aufholen, Überholen	111
Stefanie Sonnenschein	
Renaissance der Psychologie im Marketing: ein Plädoyer	129
Michael Pusler	
Oh Mensch – Neue Methoden in der qualitativen Marktforschung	143
Edward Appleton	
Big Data und amtliche Statistik	157
Markus Zwick	
Das Reziprozitätsprinzip in der Lehre für zukünftige Marktforscher	173
Annette Corves und Oliver Reis	

Alles nur ein Spiel?	189
Stefan Tuschl, Sandra Meister und Sarah Laube	
Shorter Smarter Surveys	217
Markus Eberl	
Bekannte, aktuelle und neue Anforderungen an Treiberanalysen	231
Heiko Schimmelpfennig	
Werthaltige Segmentierung	245
Jürgen Eisele	
Zukunft der Mitarbeiterbefragung. Bottom-up statt Top-down	263
Hannah Rexroth	
Ungenutzte Potenziale: Kundenservicedaten in der Marktforschung nutzen.	281
Michael Scharf	
Automobil-Marktforschung heute und morgen: Vom Marktforscher zum Wissensmanager und Lotsen bei der Umsetzung	297
Werner Hagstotz und Karin Schmitt-Hagstotz	
Big Data in der empirischen Gesundheitsforschung	317
Tibor Haunit	

Von Mauern und Windmühlen: Warum sich die Marktforschung neu erfinden muss

Die fünf Elemente der Veränderung und Ideen für die Zukunft

Claudia Gaspar, Andreas Neus und Fabian Buder

Zusammenfassung

Fünf Elemente der Veränderung setzen die Marktforschung unter Druck: Die digitale Welt erfordert neue Kompetenzen von Unternehmen, die dadurch neue Wissensbedarfe haben. Die Bereitschaft von Konsumenten an klassischen Marktforschungsstudien teilzunehmen schwindet, gleichzeitig war die Stimme des Verbrauchers für Unternehmen noch nie so direkt vernehmbar wie durch das Internet. Durch für jeden verfügbare Do-it-yourself-Tools und kostenlose Datenquellen im Internet entstehen Alternativen zu bisherigen Angeboten der Marktforschung. Und ebenso wie Unternehmen anderer Branchen stehen auch die Marktforscher in der digitalen Welt neuen Arten von Wettbewerbern gegenüber. Für die Zukunft muss sich die Marktforschung selbst hinterfragen, ihr Qualitätsverständnis auf den Prüfstand stellen und sich hinsichtlich der Geschwindigkeit und ihres Mehrwerts neu ausrichten. Sie muss mit innovativen Methoden sowohl „tiefere“ Daten als auch bessere Entscheidungshilfen liefern. Denn die Fähigkeit zu schnellen und guten Entscheidungen ist in einer Umgebung, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, entscheidender Faktor des Unternehmenserfolgs. Dafür muss der Marktforscher der Zukunft neue Fertigkeiten erwerben und lieb gewonnene Gewohnheiten loslassen.

C. Gaspar (✉) · A. Neus · F. Buder
GfK-Nürnberg e. V., Nordwestring 101, 90419 Nürnberg, Deutschland
E-Mail: claudia.gaspar@gfk-verein.org

A. Neus
E-Mail: andreas.neus@gfk-verein.org

F. Buder
E-Mail: fabian.buder@gfk-verein.org

1 Einleitung

Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen (Chinesisches Sprichwort).

Seit ihrer Entstehung zu Beginn des 20. Jahrhunderts fällt der Marktforschung nach eigener Definition die Aufgabe der systematischen „Gewinnung und Analyse von Daten für Marketing-Entscheidungen“ (Hüttner und Schwarting 2002) zu. In der digitalisierten Welt, in der Daten zwar einerseits als wichtiger Rohstoff gehandelt werden, gar als „Gold des 21. Jahrhunderts“ gelten, andererseits aber wie Sand am Meer verfügbar sind, muss sich die Marktforschung ihrer bisher tief greifendsten Transformation stellen. Diese aktiv zu gestalten, ist nach Ansicht der Autoren die drängendste Aufgabe für alle traditionellen Marktforschungsunternehmen.

Vor allem für die klassische Konsumentenforschung thematisieren die folgenden Abschnitte die derzeitige Situation anhand der zentralen Elemente der Veränderung und zeigen anschließend Ansätze zum Umgang mit der Situation auf.

2 Die fünf Elemente der Veränderung

2.1 Veränderte Wissensbedarfe der Unternehmen

Die Veränderungen, die durch die Digitalisierung (die Verbreitung digitaler Informations- und Kommunikationstechnik) im Alltag stattgefunden haben, werden in ihrer Gesamtheit auch als „digitale Revolution“ bezeichnet. Damit wird diese in ihrer Bedeutung mit weiteren technologischen Revolutionen der Menschheitsgeschichte, z. B. der industriellen Revolution des 18. und 19. Jahrhunderts, gleichgesetzt (Frey und Osborne 2013). Die Digitalisierung hat sowohl die Lebenswelt der Konsumenten als auch das Marktumfeld von Anbietern tief greifend gewandelt. Aus Sicht der Entscheider in Unternehmen ist die digitalisierte Welt seither „VUCA“, also gekennzeichnet durch „Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity“ (Slocum 2013).

Zum einen hat die Digitalisierung die Art und Weise verändert, wie Menschen miteinander kommunizieren, mit Marken und Produkten interagieren und ihren Alltag gestalten. Zum anderen hat sie das Wettbewerbsumfeld umgestaltet. Denn sie hat die Transaktionskosten erheblich reduziert, also jene Kosten, die nach der Theorie des Nobelpreisträgers R. H. Coase (1937) im Zusammenhang mit einer geschäftlichen Transaktion entstehen. Dazu zählen u. a. Such-, Informations- und Verhandlungskosten. Auf dem so entstandenen „level playing field“ stehen Konsumenten und winzigen Start-ups das erste Mal ähnlich mächtige Kommunikations- und Koordinationsinstrumente zur Verfügung, wie sie vorher nur großen Unternehmen vorbehalten waren. Levine et al. (1999) beschreiben dies in ihren 95 Thesen über die Veränderung der Märkte (siehe www.cluetrain.com): „Networked markets are beginning to

self-organize faster than the companies that have traditionally served them. Thanks to the web, markets are becoming better informed, smarter, and more demanding of qualities missing from most business organizations.“ Und sie resümieren: „Markets are Conversations“.

In diesem Umfeld gewinnen Daten und die aus ihnen gewonnenen Informationen über die Veränderung der Märkte für Unternehmen stark an Bedeutung. Daher sollten für Marktforscher eigentlich traumhafte Bedingungen herrschen. Doch das ist nicht der Fall. Warum?

Zum einen hat sich der Prozess der Entscheidungsfindung für Unternehmen zu etwas gewandelt, das Dan Woods auf Forbes.com (Woods 2011) als „Multi-Player First-Person-Shooter Game“ bezeichnet. Ständige Anspannung, Reaktionsbereitschaft und Entscheidungszwänge kennzeichnen dieses „Spiel“. Die traditionelle Marktforschung läuft Gefahr, für dieses Spiel zu langsam zu sein. Sie ist sich dessen auch bewusst, wie u. a. das Programm des Bundesverbandes Deutscher Markt- und Sozialforscher für den Kongress 2011 zeigt. Hier werden die Hauptkritikpunkte von Auftraggebern an den Diensten der Marktforschung wie folgt auf den Punkt gebracht: „Marktforschung liefere eher Standardware, statt sich an die spezifischen Fragen des Auftraggebers anzupassen, sei zu langsam, um Nutzen für den immer schnelllebigeren unternehmerischen Entscheidungsprozess zu bringen und sei angesichts des marginalen Nutzens für den Auftraggeber viel zu teuer“ (<http://bvm.org/kongress-2011/>).

Zum anderen wird der Blick in die Vergangenheit, z. B. auf zurückliegendes Kaufverhalten von Konsumenten, für Unternehmen immer weniger wertvoll. Eine steigende Zahl von marktorientierten Unternehmensentscheidungen muss in einem sehr komplexen Umfeld und in komplexen Situationen getroffen werden, in denen sich auf Basis der Vergangenheit keine verlässlichen Vorhersagen für die Zukunft formulieren lassen. Snowden und Boone (2007) drücken es so aus: „[...]hindsight no longer leads to foresight after a shift in context [...]“. Statt zum Blick in die Vergangenheit raten die genannten Autoren in komplexen Situationen zum kontrollierten Experimentieren und schnellen Scheitern. Hieraus ließe sich auch ableiten, statt auf vergangenheitsbezogene Marktforschungsergebnisse zu warten, loszulegen und sich durch Experimente und schnelle Feedbackschleifen schrittweise an die beste Lösung heranzutasten. Ein Prinzip, das sich z. B. bei der Programmierung von Open-Source-Software bewährt hat (Raymond 1999) und das vor allem viele der neuen digitalen Anbieter umzusetzen scheinen.

2.2 Wandel vom Consumer zum Prosumer

Durch die neuen digitalen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten haben sich die Konsumenten selbst und ihre Beziehungen zu Anbietern von Produkten und Dienstleistungen verändert. Aus einer vormals „passiven“ Rolle als reine Rezipienten von Produkten und Dienstleistungen haben sie sich in den letzten zehn Jahren zu zunehmend aktiven Marktteilnehmern entwickelt, sei es durch Rezensionen und Empfehlungen auf

Plattformen, durch Feedback an Unternehmen, durch die aktive Mitentwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Co-Creation, vgl. Prahalad und Ramaswamy 2004) oder sogar durch das Erstellen eigener Angebote. In den letzten Jahren ist der Wandel vom reinen „Konsumenten“ zum „Prosumenten“ (einer Mischung der vorher getrennten Rollen als Konsument und Produzent) klar zu beobachten. Alvin Toffler, Schöpfer des Begriffs, hatte dies bereits vor drei Jahrzehnten vorhergesagt (Toffler 1980).

Im Unterschied zum klassischen Konsumenten wollen Prosumenten Mitgestalter des aus ihrer Sicht idealen Angebots sein und an wichtigen Schritten der Wertschöpfungskette beteiligt werden. Sie sind auch bereit, dafür ihre Zeit einzusetzen und gewähren teilweise sogar einen finanziellen Vorschuss auf eine Produktidee, die ihnen gefällt, aber noch gar nicht als Produkt existiert. Plattformen für Crowdfunding wie Kickstarter (www.kickstarter.com) bringen zu diesem Zweck Firmen und Projekte mit Finanzierungsbedarf einerseits und interessierte Kunden andererseits zusammen. Ideen für neue Produkte und Services können dort potenziellen Kunden präsentiert, mit diesen diskutiert und bei ausreichendem Interesse auch durch diese direkt (vor)finanziert und damit (fast) ohne finanzielles Risiko produziert werden. Herkömmliche Marktforschung ist in so einem Kontext überflüssig.

Neben kleinen Start-ups haben inzwischen zunehmend auch große Unternehmen den Gestaltungswillen ihrer Kunden als Potenzial für sich erkannt und animieren diese über die digitalen Kommunikationswege zur Co-Creation, also zur gemeinsamen Produktentwicklung. Interessante Beispiele dafür sind u. a.:

Beispiele

„Community Colors“, eine Nagellack-Kollektion der Marke Manhattan, die zusammen mit den Facebook-Fans der Marke entwickelt wurde. Die Markteinführung profitierte von der starken Ausrichtung auf die Kundenwünsche und hunderten Markenbotschaftern aus dem Kreis der Teilnehmer (Göbel 2014, S. 144 ff.).

„Postbank Ideenlabor“, eine Online-Community der Postbank, in der Kunden über die zukünftige Strategie und die Produktangebote der Postbank diskutieren können und so wichtige Anregungen aus Kundensicht in die Produktentwicklung einbringen (Siering und Ehret 2014, S. 154 ff.).

„First Flight“ ist eine Crowdfunding-Plattform für neue Produktentwicklungen, die der Elektronik-Riese Sony 2015 mit Fokus auf den japanischen Markt selbst eröffnet hat, auf Basis von Erfahrungen, die Sony über die letzten Jahre mit Projekten auf Plattformen wie Kickstarter gesammelt hat (siehe <https://first-flight.sony.com>).

Diese direkte Kommunikation per Internet verhilft auch großen Anbietern zu einem intensiven Erleben und Verstehen einer beträchtlichen Anzahl ihrer Kunden. Dagegen können mit Zahlenkolonnen gefüllte Tabellenbände schon etwas fade wirken. Und wengleich heute noch viele Marktentscheider der älteren Generation einer klassischen Marktforschungsstudie stärker vertrauen als spontanen Dialogen im Netz – die jüngere Generation ist anders sozialisiert und wesentlich offener für solche Möglichkeiten.

Zusätzlich hat sich dadurch auch Datenzugang, der früher ein Alleinstellungsmerkmal der Marktforschung war, vielfach zu den Firmen selbst verschoben. Damit ergibt sich aus Sicht der Marktforschung zum einen eine Machtverschiebung zu ihren eigenen Kunden, zum anderen die Notwendigkeit, neu über Mehrwerte für diese nachzudenken. Denn für die reine Datenerhebung und Standardanalysen wird es in Unternehmen zukünftig vermutlich weniger Zahlungsbereitschaft geben, wenn diese Informationen teilweise bereits im eigenen Haus vorliegen.

Kampf um die Zeit der Menschen

Nicht nur Markenartikler werben um die Mitwirkung ihrer Kunden. Die Konkurrenz um die Aufmerksamkeit und Zeit der Bevölkerung kommt von ganz verschiedenen Seiten und ist mittlerweile enorm. Auch hierfür ist nicht zuletzt die Digitalisierung selbst der Grund. Sie hat die Menschen sehr erreichbar gemacht und ihnen zudem eine schier unendliche Palette an Möglichkeiten eröffnet, ihre (freie) Zeit zu gestalten. Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa nennt es einen paradoxen Effekt, denn „[o]bwohl die technische Beschleunigung eigentlich dazu hätte führen müssen, dass dem Einzelnen mehr Zeit zur Verfügung steht, weil er für einzelne Tätigkeiten weniger Zeit benötigt, genießen die Bürger moderner Gesellschaften nach Rosas Ansicht keinesfalls ihre üppige Freizeit – sondern leiden an deren Gegenteil: unter Zeitknappheit“ (Hammelehle 2013). All das hat auch eine sinkende Teilnahmereitschaft an klassischer Marktforschung zur Folge – und damit einhergehende Methodendiskussionen. Eine notwendige Konsequenz: Marktforschungsunternehmen und -abteilungen müssen sich fragen, wie sie dem Wert, den die Zeit ihrer Probanden und deren ehrliche Meinung für sie haben, ausreichend gerecht werden. Das ist umso schwieriger, als das Internet auch anderweitig neue Benchmarks geschaffen hat: Dort sind die Möglichkeiten der Meinungsäußerung vielfältig und permanent zugänglich. Jeder kann sich äußern wann immer sie oder er will, ob auf Herstellerseiten, in Blogs oder sozialen Netzwerken. Und das ist auch noch mit den Worten und mit den Inhalten möglich, die jeder selbst für wichtig und richtig hält – niemand muss sich in das vorgefertigte Korsett eines vollstrukturierten Interviews hineinzwängen.

Auch in Bezug auf die kommerzielle Verwendung von Befragungsdaten hat das Internet das Bewusstsein der Menschen verändert bzw. für den Wert ihrer eigenen Daten sensibilisiert. Dabei wird das Thema Bezahlung mitunter recht einseitig ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Mittlerweile gibt es nicht wenige Onlineportale, die damit werben, dass durch die Teilnahme an Befragungen leichtes Geld zu verdienen ist (z. B.: myMarktforschung.de, umfragenvergleich.de, valuedopinions.de, meinungswelt.de oder umfragenplatz.de). Wenn sich Marktforschung jedoch einseitig auf Bezahlung als Aufwandsentschädigung konzentriert, läuft sie Gefahr, in eine Preisspirale nach oben zu geraten. Und das ist nicht einmal das größte Risiko: Bei Teilnehmern, die primär daran interessiert sind, mit Befragungen möglichst viel und möglichst schnell Geld zu verdienen, muss man sich die Frage nach der Qualität der Stichproben und der Antworten stellen.

2.3 Do-it-yourself-Tools als Alternative

Mit der Etablierung der Onlinebefragung in der Marktforschung – sie stieg von drei Prozent aller von den Mitgliedsunternehmen des Arbeitskreises Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute durchgeführten Interviews im Jahr 2000 auf 43 % im Jahr 2014 (ADM 2015) – hat sich etwas Grundlegendes geändert. Der „Do-it-yourself“-Gedanke verschiebt seither die Machtverhältnisse zwischen Marktforschern und Nicht-Marktforschern. Während z. B. das Telefoninterview die Domäne von gut ausgerüsteten Profis ist – wer Konsumenten über diesen Weg befragen will, muss über ein entsprechend ausgestattetes Telefonstudio und ausgebildete Interviewer verfügen – ist der Bedarf an Technik und Know-how für Onlineinterviews mithilfe aktueller Befragungssoftware deutlich überschaubarer.

Eine schier unüberblickbare Anzahl von Anbietern webbasierter Befragungssoftware tummelt sich mittlerweile im Netz, vom kostenlosen Minimal-Tool bis hin zu ausgefeilten Befragungsplattformen, die ein ganzes Ökosystem um sich herum aufbauen. Dabei unterscheiden sich die Anbieter stark danach, in welchem Umfang und wie sie zusätzliche Services, z. B. die Generierung von Stichproben, Auswertungen oder Beratung für die Nutzer anbieten. Allen gemeinsam ist die Tatsache, dass sie – zumindest technisch gesehen – quasi jeden in die Lage versetzen, selbst Onlinebefragungen durchzuführen.

Modulare Plattformen statt Full-Service-Pakete

Wie in vielen anderen Branchen spielen die neuen Anbieter von Befragungssoftware die Vorteile virtueller Präsenz aus. Durch den Wegfall hoher Transaktionskosten lässt sich das Angebot einer Onlineplattform quasi beliebig skalieren und global anbieten. Diese Skalierbarkeit, automatisierte Prozesse und die Reduktion von personalintensiven Beratungsleistungen ermöglichen sehr kostengünstige Angebote. Was aber für viele Auftraggeber noch attraktiver sein könnte, ist der modulare Aufbau der Preismodelle: Vom nahezu kostenlosen Basisangebot ausgehend lassen sich modular weitere zusätzliche Dienste hinzubuchen. So können exakt die benötigten Komponenten eingekauft werden und jederzeit preislich einzeln ausgewiesen und verglichen werden. Die Ausrichtung als eine Art Handelsplattform für Dienstleistungen rund um Onlinebefragungen ermöglicht es neuen Anbietern zudem, ohne eigenen Entwicklungsaufwand innovative Methoden und Services über Partner den eigenen Kunden anzubieten. Wird dies konsequent umgesetzt, verbinden übergreifende Schnittstellen und Qualitätskriterien die Angebote unterschiedlicher Partner zu einem umfassenden Gesamtservice für den Kunden.

Empowerment als Stärke der neuen Konkurrenz

Dass diese neue Konkurrenz von etablierten Marktforschern auch mit Skepsis gesehen wird, zeigt das folgende, auf Branchenportalen der Marktforschung gern zitierte Statement: „Viele Do-it-yourself-Tools gaukeln der Welt vor, dass man mit dem Log-in-Zugang zu einer Software sofort Marktforscher sein kann. Durch den Erwerb von Photoshop werde ich nicht zum Designer, genau wie die Anschaffung von Word mich nicht zum Romancier gemacht

hat. Warum sollte dies in der Marktforschung anders sein?“ (Lütters 2015). Dass zumindest ein Teil der Marktforschungskunden dies anders sieht, zeigt eine aktuelle Studie des Portals marktforschung.de: „42,8 Prozent der Befragten [Auftraggeber von Marktforschung, Anm. d. Verfassers] geben an, dass sie 50 Prozent oder mehr ihrer Projekte selbst durchführen. Von denen, die derzeit noch die meisten Aufträge extern vergeben, können sich nicht wenige eine Erhöhung des Eigenanteils vorstellen.“ (Marktforschung.de 2015a). Und viele der Anbieter von Do-it-yourself-Lösungen sind stark darin engagiert, die Fähigkeit zur selbstständigen Durchführung von Marktforschungsstudien zu befördern. Suchanfragen mit Stichwörtern wie z. B. „Kundenbefragung“, „Kundenzufriedenheit“, „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Fragebogen erstellen“ führen stets auch zu den Webauftritten der Anbieter von Onlinebefragungs-Plattformen (LamaPoll, SurveyMonkey, etc.), die mit umfangreichen Anleitungen, Vorlagen und Foren nicht nur für Marktforschungsneulinge einen interessanten Anlaufpunkt bieten.

Methodenwissen bleibt wichtig – aber nicht für jeden

Sowohl für die methodisch saubere Stichprobenziehung als auch für eine anspruchsvolle Auswertung von Daten ist zwar immer noch methodisches und statistisches Know-how nötig. Aber es existieren inzwischen eine Reihe von mächtigen Open-Source-Tools wie z. B. die Software R, die nicht nur beliebig erweiterbar ist, sondern mit Oberflächen wie RStudio oder Tools wie Shiny auch anspruchsvollsten Analyse- und Visualisierungsaufgaben gewachsen ist. Zudem arbeiten die Anbieter von Onlinebefragungs-Software daran, die Auswertung zu vereinfachen. Dazu gehört etwa, dass offene Antworten aus Interviews automatisch kategorisiert werden und dass über sogenannte Dashboards interaktive Analysen und grafische Aufbereitungen der Befragungsdaten möglich sind, ohne sich mit den methodischen Aspekten beschäftigen zu müssen. So können seit Langem bekannte, für das Verständnis von Daten wichtige Visualisierungsprinzipien (z. B. Tukey 1990, 1991) direkt in einem automatisierten, interaktiven Interface integriert werden. Ein gut gemachtes Dashboard, das eine intuitive und interaktive Visualisierung und Auswertung von Daten durch Kunden erlaubt, kann einem Tabellenband und statischen Visualisierungen in Chart-Form je nach Anwendung deutlich überlegen – und schneller – sein.

2.4 Datenverfügbarkeit für jeden

Durch den nahezu vollständigen Wegfall von Kosten für die Speicherung und den Transport von Daten über das Internet, sind viele vormals in Archiven verborgene Daten nun theoretisch für jeden Interessierten zugreifbar geworden. Die Möglichkeit, Rechenleistungen auf Servern flexibel einzukaufen, ermöglicht zudem ohne größere Investitionen in eigene IT-Infrastruktur die Verarbeitung von Datensätzen von einer Größe, die vor wenigen Jahren noch unvorstellbar gewesen wäre. Der von Amazon im Rahmen des Amazon Public Datasets Programm (<http://aws.amazon.com/de/public-data-sets/>) gehostete und kostenlos verfügbare Open-Data-Datensatz des CommonCrawl z. B. umfasst aktuell 541

TB (Stand Dezember 2015). Um dieses Datenvolumen auf den noch gängigen, 512 GB großen Festplatten von Bürorechnern abzuspeichern, benötigte man über 1000 dieser Festplatten bzw. müsste ein eigenes Datacenter betreiben. Für die Verarbeitung auf Amazon Servern ist heute lediglich eine Kreditkarte nötig.

Abhängig ist der Umfang des Datenzugangs von zwei Faktoren. Zum einen vom Know-how des Anwenders: Während viele Angebote durch mehr oder weniger benutzerfreundliche Webinterfaces auch den weniger versierten Nutzern offenstehen, sind für die anspruchsvollere Auswertung von Daten Programmierkenntnisse z. B. in R nötig, um Daten etwa über Programmierschnittstellen, kurz APIs (Englisch: application programming interface) genannt, über das Internet abrufen zu können. Zum anderen hängt der Umfang des Datenzugangs von der Art der Nutzungslizenz ab. Hier lassen sich drei Arten unterscheiden: 1) Open Data – solche, die entweder gemeinfrei oder mit Open-Data-Lizenzen angeboten werden. Hierunter fallen oft Daten, die durch öffentliche Stellen z. B. mit Steuermitteln erhoben werden. 2) Daten, die zwar kostenlos, aber nicht uneingeschränkt nutzbar sind. Eine Einschränkung kann hier einerseits durch das Volumen der abrufbaren Daten gegeben sein, oder die Nutzung kann auf nichtkommerzielle Anwendungen beschränkt werden. 3) Daten, die unter einer kommerziellen Lizenz erworben werden können. In den folgenden Abschnitten wird besonders auf die ersten beiden Arten eingegangen.

Open Data

Open Data bezeichnet, angelehnt an andere „Open“-Bewegungen wie Open Source, „sämtliche Datenbestände, die [...] ohne jedwede Einschränkung zur freien Nutzung, zur Weiterverbreitung und zur freien Weiterverwendung frei zugänglich gemacht werden“ (Geiger und von Lucke 2010, S. 3).

Open Data stammen häufig von öffentlichen Verwaltungen und anderen Institutionen aber auch von Unternehmen, Hochschulen oder Non-Profit-Einrichtungen. In Deutschland stellen z. B. das Statistische Bundesamt, die Bundesländer und viele Kommunen freie Daten über das Internet zur Verfügung, auf europäischer Ebene betreibt die Europäische Union ein eigenes Open-Data-Portal. Global sind solche Daten z. B. über die UNO verfügbar, über Institutionen wie die Weltbank oder die amerikanische CIA. Neu ist dabei vor allem die problemlose Verfügbarkeit über das Internet und weniger die Möglichkeit, solche Daten überhaupt einzusehen. Zwar existieren auch Angebote mit Webinterfaces für die Zusammenstellung von Daten ohne spezielles Computer-Know-how, vielfach sind für die Nutzung des gesamten Potenzials dieser Datensätze aber Programmierkenntnisse nötig.

Eine Besonderheit ist der eingangs erwähnte CommonCrawl, ein von der gleichnamigen Non-Profit-Organisation erhobenes und verwaltetes „repository of web crawl data“ (www.commoncrawl.org). Mittels eines sogenannten Webcrawlers wird monatlich ein Abbild der Textinformationen von mehr als fünf Mrd. Websites erstellt. Dieser Datensatz steht jedem Interessierten mit dem nötigen Know-how für den Datenabruf und die Auswertung zur Verfügung (Anmerkung: Weitere Informationen über Open-Data-Lizenzformen finden sich z. B. unter <http://opendatacommons.org/licenses/> und <http://opendata.institute>).

Kostenlose Daten – wenn man sein Geld anders verdient

Je mehr sich das Leben von Konsumenten digitalisiert, desto interessanter werden jene Daten, die die PCs, Tablets und insbesondere die allgegenwärtigen und immer griffbereiten Smartphones erzeugen: Lokalisierungs-Daten, Surfverläufe, Onlinekäufe und soziale Interaktionen der Konsumenten in den sozialen Netzwerken wie z. B. Facebook, Twitter und YouTube. Diese Daten sind vielfach kostenlos verfügbar, denn die genannten und viele weitere Internetfirmen bauen ihr Geschäftsmodell nicht auf Marktforschungsdienstleistungen auf – Daten für ihre Kunden zur Verfügung zu stellen ist ein Service, um das eigentliche Geschäft, z. B. Verkauf von Werbeflächen, zu unterstützen.

Der Platzhirsch hier ist sicher der bisherige Suchmaschinenbetreiber Google, der sich gerade als „Alphabet“ organisatorisch neu aufgestellt hat, um auch in anderen Bereichen wie z. B. Healthcare oder Mobility datenbasiert etablierte Geschäftsmodelle umzubauen. Durch die Marktmacht seiner Suchmaschine und die Verbreitung des Google Betriebssystems Android auf mobilen Endgeräten steht Google eine riesige Fülle an Informationen über Verbraucher zur Verfügung, die der Konzern zumindest zum Teil auch kostenlos zur Einsicht bereitstellt. Das eigentliche Geschäftsmodell von Google basiert u. a. auf dem Verkauf von Werbeangeboten. Kostenlose Marktforschungsangebote sind ein Service, um dieses Geschäft zu verbessern und sich bei Werbekunden zu platzieren. Google bietet beispielsweise Betreibern von Webseiten und Onlineangeboten umfangreiche Analysemöglichkeiten für die Interaktionen auf ihrer Webseite: Segmentierung von Webseiten-Besuchern, die Darstellung des Weges eines Besuchers durch das Web bis hin zum Kauf im eigenen Onlineshop. Über andere Tools von Google können interaktiv Analysen zu Zielgruppen im Internet, ihrem Surf- und Medienverhalten sowie zu Aspekten des Kaufverhaltens vorgenommen werden.

Klassische Erhebungsdaten sind mittlerweile auch oft kostenlos oder zumindest sehr kostengünstig zugänglich und werden daher zukünftig nur durch tiefere Analysen oder Zusatzangebote einen differenzierenden Mehrwert und damit einen möglichen Geschäftsbereich für die Marktforschung darstellen. Es gibt im Internet einen großen und wachsenden Pool an Studien, die von den verschiedensten Seiten erhoben und allgemein zur Verfügung gestellt werden (u. a.: best4planning, ARD/ZDF-Onlinestudie, KPMG-Konsumentenstudie 2015). Onlinehändler wie Amazon und Verkaufsportale wie eBay stellen in eigenen Webangeboten umfangreiche interaktive Statistiken über die Verkäufe auf ihren Verkaufsplattformen zur Verfügung. Hierdurch können die Händler, an denen die Portale durch Verkaufsgebühren mitverdienen, eine Optimierung ihres Angebots vornehmen.

Anwendern mit weitergehenden Programmierkenntnissen stehen noch deutlich weitergehende Analysemöglichkeiten offen, z. B. durch die Nutzung von APIs zum Abruf von Daten aus Social Networks wie Twitter, Google+ oder Facebook, um dann tiefergehende Auswertungen, wie z. B. Sentimentanalysen für Marken, Analyse von Trends oder „Web-Buzz“, oder Ähnliches zu einer spezifischen Fragestellung vorzunehmen.

Mehr Daten – weniger Alleinstellungsmerkmal

Fazit: Datenerhebung und -verarbeitung sind also längst keine alleinigen Domänen der Marktforschung mehr. Unternehmen können viele Analysen selbst durchführen ohne Marktforschung einzuschalten. Die gut aufbereiteten, kostenlosen Angebote der großen

Internetfirmen setzen die Marktforschung zudem unter Druck, mit eigenen Daten ebenfalls in Vorleistung zu gehen, um die eigene Expertise zu belegen. Aus Sicht der traditionellen Marktforschungsunternehmen steht zu befürchten, dass sich Kunden daran gewöhnen, dass Daten zunächst einmal kostenlos sind und Zahlungsbereitschaft dann nur für zusätzliche, spezifische Services besteht.

2.5 Konkurrenz hinter dem Horizont – Innovationsblindheit

Nicht nur in der Marktforschung, sondern auch bereits in vielen anderen Branchen hat die Digitalisierung Märkte komplett verändert. Das Muster ist jeweils dasselbe: Die Reduktion von Transaktionskosten erlaubt es neuen Anbietern, ähnliche Produkte und Dienstleistungen wie etablierte Anbieter zu einem Bruchteil der Kosten anzubieten. In diesem Prozess war immer wieder zu beobachten, dass neue Konkurrenz oft nicht ernst genug genommen wurde – weil sie zunächst nicht als relevanter Teil der eigenen Industrie wahrgenommen wurde:

Beispiele

Wikipedia wurde zunächst belächelt – wie sollte eine Horde von Amateuren mit der ausgewiesenen Expertise von Anbietern wie Britannica oder Brockhaus konkurrieren können, die zudem auf jahrhundertelange Tradition zurückblicken konnten?

Die digitale Fotografie wurde zunächst belächelt – wie sollten diese kruden Klötzchenbilder es mit einer komplexen Fotochemie aufnehmen, die über 150 Jahre hinweg perfektioniert wurde?

YouTube wurde zunächst belächelt – wie sollte diese niedrige Auflösung und schlechte Audioqualität, in der „gelangweilte Teenager“ mit ihrer Webcam sprechen, eine Konkurrenz für das etablierte Fernsehen werden?

Amazon wurde zunächst belächelt – wie sollte ein kleiner Onlinebuchhändler zu einer ernstesten Konkurrenz für etablierten, katalogbasierten Versandhandel oder sogar den stationären Handel werden?

Bei vielen dieser Transformationsprozesse gab es große Anbieter, ehemalige „Platzhirsche“, die nicht rechtzeitig reagiert haben und Insolvenz anmelden mussten. Dieses Symptom kann man „Innovationsblindheit“ nennen. Das heißt konkret: Viele vormals sehr erfolgreiche Unternehmen verhielten sich angesichts der Digitalisierung weiter wie bisher, so als würden sie die Innovation in ihrem Markt nicht ausreichend zur Kenntnis nehmen. Ein Grund dürfte sein, dass es aus der „Innensicht“ der jeweiligen Branche lange „undenkbar“ war, dass ein kleiner Anbieter mit völlig anderen Ansätzen – der ja nicht einmal zur eigenen Branche gehörte – das eigene Geschäft beeinflussen könnte.

Während die Marktforschung die großen Anbieter wie Google, Facebook, Apple, Amazon und Microsoft zumindest auf dem Radar hat, gibt es eine ganze Reihe von kleinen Anbietern und Start-ups, die sich im Bereich Datenerhebung und -analyse tummeln, aber von der Marktforschung mehrheitlich (noch) nicht wahrgenommen werden. Dazu ein paar Beispiele:

Beispiele

Premise.com ist mit der hyperlokalen Erhebung von Lebensmittelkosten in Schwedenlänthern gestartet und dehnt diese jetzt auf Industrieländer aus (www.premise.com).

Ushahidi hat mit einfachsten Mitteln – u. a. SMS von alten Mobiltelefonen – eine Plattform für Lokationsinformationen geschaffen, die inzwischen sogar zur Analyse der demografischen und ökonomischen Strukturen im Slum Kibera in Nairobi verwendet wird (www.ushahidi.com).

Skyhook – vormals insbesondere Anbieter von einfachen Lokationsdaten – bietet inzwischen unter der Bezeichnung „Personas“ ausgefeilte, auf Lokations- und Bewegungsdaten beruhende Nutzerprofile für Werbetreibende an (www.skyhookwireless.com).

Diese Beispiele machen deutlich, dass sich der Horizont der traditionellen Marktforscher ändern muss und ein stärkerer Austausch und Dialog mit anderen Branchen und vor allem mit jenen bisher oft nicht ernst genommenen Start-ups stattfinden sollte. Denn so wichtig methodische Standards auch sind: Für die Zukunft der Marktforschung ist nicht nur relevant, wie die Branche sich selbst gerne sehen und entwickeln möchte. Wichtig ist vielmehr, wie die *Kunden* der Marktforschung deren *Mehrwert* wahrnehmen – in Konkurrenz zu anderen Angeboten.

Auf den Punkt gebracht: Die Situation für die Marktforschung verändert sich radikal – und der Wandel hat eine neue Qualität. Neue Technologien dienen nicht mehr nur dazu, Altbekanntes schneller und besser zu erledigen, sondern schaffen eine neue Art von Daten, Methoden, Analysen, Erkenntnissen und Konkurrenten. Der Druck kommt von allen Seiten (Abb. 1).



Abb. 1 Die 5 Elemente der Veränderung. (Buder et. al. [im Druck](#)); Copyright GfK Verein

3 Zukunft der Marktforschung: Mauern oder Windmühlen

Wie kann angesichts der beschriebenen Entwicklungen die Zukunft der Marktforschung aussehen? Was können Marktforschungsunternehmen tun, um ihre Angebote von dem abzuheben, was Unternehmen mittlerweile selbst können – und vielleicht sogar besser können – bzw. was die vielfältige Konkurrenz anbietet? Welchen Mehrwert wird die Marktforschung ihren Kunden in Zukunft bieten müssen?

3.1 Relevanz ist das Stichwort – Mehrwert aus Kundensicht

„How relevant is your research?“ Unter diesem Titel beschrieb Jeroen Rietberg, Mitgründer von Intellex Dynamic Reporting am 16.11.2015 auf dem Onlineportal von Marktforschung.de (2015b) zwei zentrale Erkenntnisse aus einer Studie über die Kundenwahrnehmung der Marktforschung:

First, a majority of respondents said that although the quality of the research was good, the information they received based on this research was not. The second point that stood out was the fact that senior management was unconvinced of the strategic relevance of Market Research. Sadly, this sentiment has not really changed. If we speak to MR professionals now we can see that they are all seriously worried about the strategic relevance of market research.

Was also muss die Marktforschung anders machen, um in den Augen der Kunden relevanter zu werden?

3.1.1 Der Mehrwert von mehr Daten gehört auf den Prüfstand

Marktforschung als Branche wurde in einer Zeit groß und erfolgreich, als zuverlässige, objektive Daten absolute Mangelware waren. Die Basis ihres Geschäfts war die Knappheit und ein ständig wachsender Bedarf an Informationen. Neue Daten zu erheben und zur Verfügung zu stellen war daher bereits ein Wert an sich, den die Marktforschungskunden als solchen schätzten und dazu verwendeten, mit den bestmöglichen Ableitungen daraus ihre Marktbearbeitung zu optimieren. Dass sich die Knappheit in Überfluss gewandelt hat, bedeutet nicht nur eine Umstellung, sondern eine komplette Umwälzung der Anforderungen an die Marktforschung.

In einem Zustand des Informationsüberflusses ist das Erzeugen weiterer Informationen nicht unbedingt ein Mehrwert. Ein Problem, das neben anderen auch der Entscheidungsforscher Herbert Simon erkannte und bereits in den 70er Jahren folgendermaßen beschrieb: „Hence a wealth of information creates a poverty of attention and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that

might consume it“ (Simon 1971). Wohl aber ist der sinnvolle und sparsame Umgang mit der Aufmerksamkeit des Rezipienten ein Mehrwert ebenso wie der Fokus auf die Entscheidungssituation von Kunden, die vielleicht den Eindruck haben, in Daten zu ertrinken. Hierzu können eine passende Methodik, eine sinnvolle Selektion sowie eine intelligente Analyse, Aufbereitung und Visualisierung eine Menge Mehrwert leisten. In einem Meer voller Daten ist das Verkaufen von weiteren Daten schwierig, aber ein Lotse, der Kunden hilft, sicher von A nach B zu kommen, der die Qualität und Methodik bewerten kann und in der Lage ist, Daten des Kunden, eigene Erhebungen und frei verfügbare Daten sinnvoll zu verbinden, kann einen erheblichen Mehrwert bringen. Marktforscher sollten überlegen, ihre unbestrittenen Meriten auf dem Bereich der Daten- und Methodenqualität konsequent weiterzuentwickeln in Richtung der Entscheidungsqualität ihrer Kunden – und auch bereit sein, sich an der Qualität ihrer Entscheidungsvorbereitung messen zu lassen.

Dazu passt auch die Forderung von Stefan Spangenberg, Head of Brand Strategy & Insights bei Vodafone: „Vom Forscher zum Entdecker. Vom Zahlenreihler zum Wegweiser und vom Erbsenzähler zum kreativen Info-Jongleur“ (Planung & Analyse 2015).

Nur, wenn die Marktforschung sich über den Tellerrand ihres methodischen und statistischen Expertenwissens herauswagt und sich auch fachlich stärker auf die Fragestellungen und Herausforderungen ihrer Kunden einlässt, kann sie ein glaubhafter und kompetenter Gesprächspartner auf Augenhöhe sein. Dazu muss sie sich durch die Geschäftsrelevanz ihrer Antworten das Standing erarbeiten, bei Diskussionen über strategische Marktthemen mit den Top-Entscheidern bei ihren Kunden an einem Tisch zu sitzen. Dies gelingt über den konkreten Mehrwert ihrer Einsichten, Methoden und Erkenntnisse im Entscheidungs- und Problemkontext des Kunden.

Ein Schlüssel dazu ist Proaktivität: Wenn erst auf eine Ausschreibung reagiert wird, dann sind viele spannende Diskussionen bereits geschehen. Es ist nicht Aufgabe der Kunden, die Marktforschung aktiv in Diskussionen zur Zukunft einzubeziehen oder sie frühzeitig in strategischen Marketingfragen zu involvieren. Hier sollte die Marktforschung selbst in Vorleistung gehen und zeigen, dass sie nicht nur kompetenter Ansprechpartner für klassische Marktforschungsangebote ist, sondern viel mehr kann: z. B. verlässliche Voraussagen für Trends treffen, Kunden aktiv bei Co-Innovationsprojekten mit ihren Endkunden begleiten, oder strategische Fragen und Trends aufzeigen, die ihre Kunden selbst gegebenenfalls noch gar nicht bedacht hatten.

3.1.2 Geschwindigkeit und Realtime sind Teil der Qualität

Schnelle Ergebnisse gelten in manchen Forscherkreisen noch heute per se als Indikator für schlechte Qualität. Doch Qualität ist eine Frage der Definition.

Dazu ein Beispiel aus einer anderen Branche: Der Siegeszug der Digitalfotografie hat erst Ende der 1990er Jahre begonnen und inzwischen den Analogfilm – bis auf eine sehr kleine Nische – fast komplett abgelöst. Allerdings ging dieser Siegeszug nicht auf eine bessere Bildqualität zurück. Denn die erschwinglichen Digitalkameras der späten 1990er und 2000er Jahre hatten eine deutlich niedrigere Bildqualität als ein 35-mm-Film, sowohl was die Auflösung als auch Kontrastumfang und Farbtiefe anging. Und ein 6×6 cm „Mittelformat“ Negativ hat sogar 2016 noch eine messbar höhere Bildqualität als die meisten gängigen Digitalkameras.

Warum hat die digitale Fotografie die analoge Fotografie trotzdem fast vollständig abgelöst? Erstens, weil für die Darstellung am Bildschirm schon grobe 2 MP Qualität ausreichte und die Auflösung für den postkartengroßen Ausdruck – der für einen Großteil der Kunden der etablierte Standard war – gerade noch erträglich waren. Und zweitens, weil Kunden die „Qualität“ der Fotografie – anders als die auf beste Abzugsqualität fokussierte Fotoindustrie – eben nicht eindimensional als „Bildauflösung“ oder „Farbtiefe“ wahrgenommen haben. Für sie war Teil der wahrgenommenen Qualität auch der geringere Aufwand (Kosten), die kürzere Wartezeit (Geschwindigkeit) bis zur Entwicklung, die Möglichkeit zur direkten Qualitätskontrolle (Feedback/Interaktivität) und die Unabhängigkeit von einem Labor für die Herstellung von Duplikaten und das Versenden von Fotos an Freunde und Familie (Transaktionskosten).

Gegen die Qualitätsvorstellungen einer etablierten Industrie haben die Kunden mit ihren Kaufentscheidungen klar determiniert, wohin die Marktentwicklung ging. Ob das Unternehmen wie Kodak, die nach der Erfindung der ersten Digitalkamera entschieden hatten, diese nicht zu vermarkten, nun gefiel oder nicht.

In ähnlicher Weise wie vor 20 Jahren in der Fotobranche kann man heute beobachten, wie Marktforscher, digitale Start-ups und Kunden aneinander vorbeireden, wenn es darum geht, was denn nun genau die wichtigsten „Qualitätsdimensionen“ in der Marktforschung seien.

Eines dürfte angesichts der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit der Märkte, in denen Anbieter von Produkten und Dienstleistungen Marktentscheidungen treffen müssen, jedoch klar sein: Eine viel höhere Geschwindigkeit – am besten interaktiv in Realtime – ist wesentlicher Teil der Qualität in einer digitalen Welt. Für viele Fragestellungen und Marktentscheidungen ist eine 100-prozentige Antwort in vier Wochen deutlich weniger handlungsrelevant – und bietet damit weniger Mehrwert – als eine 80-prozentige Antwort in vier Stunden – oder in vier Sekunden. Natürlich könnten sich Marktforscher hierzu auch auf den Standpunkt stellen, dass „echte Qualität“ nur durch klassische Methoden der Marktforschung sicherzustellen sei, die – im Sinne eines Handwerks – eben ihre Zeit brauchen. Diese Marktforscher sollten sich aber fragen, ob sie selbst heutzutage digital fotografieren oder aber der handwerklichen Qualitätsargumentation ihres Fotofachlabors gefolgt sind.

Realtime erfordert gute Technik und eine intelligente Verknüpfung von Methoden mit Tools. Realtime ist natürlich nicht für alle Fragestellungen entscheidend. Im Blick der

Kunden aber kann sie entscheidend sein, denn sie ist leicht messbar und damit vergleichbarer als viele andere Aspekte, die im Hintergrund wirken und oft nur von Experten verstanden werden.

Zudem ist nicht immer eine exakte Marktanalyse vonnöten, sondern oft sind schnelle Hinweise auf die richtige Richtung gefragt. Das kommt jeweils auf die Entscheidung an, die auf der Analyse basieren soll, doch diese steht häufig nicht in der Auftragsdefinition. Und sie wird seitens der Marktforscher oft zu wenig hinterfragt und gerät im Projektverlauf bisweilen sogar in den Hintergrund.

3.1.3 Tools jenseits der klassischen Befragung

Auch bei den Methoden muss weiter gedacht werden und in die Entwicklung lebendiger, intuitiver, tiefgründiger Techniken investiert werden, die über die einfache Befragung hinausgehen. Sie müssen die Ansprüche an Zeitnähe, Tiefe, Genauigkeit, Echtheit, Lebensnähe und unmittelbare Entscheidungsrelevanz der Informationen besser erfüllen als traditionelle Befragungen.

Dazu ein paar Beispiele aus der GfK-Forschung:

Emotionen erkennen

„Mimikanalyse erfasst Emotionen genau dann, wenn sie entstehen und zwar ohne die Befragten zusätzlich zu belasten,“ bringt Anja Dieckmann, Projektleiterin für den GfK EMO Scan, den wichtigsten Vorteil dieses innovativen Instruments auf den Punkt.

Nach dem Emotionsforscher Klaus Scherer, Kooperationspartner bei der Entwicklung von GfK EMO Scan, sind Emotionen „Relevanzdetektoren“ (Scherer 2005). Sie signalisieren uns, dass ein Erlebnis für uns persönlich wichtig ist und wir ihm Aufmerksamkeit schenken sollten – kein Wunder also, dass von Marketingseite das Interesse am Thema Emotionen hoch ist. Entsprechend groß ist die Nachfrage an die Marktforschung nach innovativen Methoden zur Emotionserfassung, und das möglichst ohne aufwendige Zusatzfragen. Das kann auch den Hype um neurowissenschaftliche Verfahren im Marketing erklären, der vor etwa zehn Jahren seinen Anfang nahm.

Anders als neurowissenschaftliche Verfahren kommt die automatische Mimikanalyse gänzlich ohne störende Verkabelung aus, man benötigt lediglich eine Webcam, und die Ergebnisse sind auch für Laien intuitiv verständlich. Die Mimikanalyse macht sich zunutze, dass sich Emotionen im Gesichtsausdruck widerspiegeln, und zwar genau dann, wenn sie entstehen. Als Menschen interpretieren wir diesen Gesichtsausdruck ständig bei unseren Mitmenschen. In einem Kooperationsprojekt zwischen dem GfK Verein, der GfK SE, dem Fraunhofer IIS und Emotionsforschern der Universität Genf wurde mit dem GfK EMO Scan nun eine Software anhand einer großen Bilddatenbank trainiert, zwischen positiven und negativen Gesichtsausdrücken zu unterscheiden. So lernte die Software, teils subtile Veränderungen in bedeutsamen Regionen wie z. B. Augenbrauen, Stirn und Mundwinkel richtig zu interpretieren (Garbas et al. 2013).