



Mit Marktintelligenz zu Customer Centricity

Leitfaden zur Steigerung der Kundenorientierung über
explorative qualitative Marktforschung

Einleitung

Fundiertes, aktuelles Markt- und Kundenwissen ist die Grundlage von Customer Centricity und organischem Markenwachstum.

Marken-getriebenes, organisches Wachstum ist für viele Unternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten ein wichtiges strategisches Ziel. Der Weg zu Wachstum fordert dabei fundierte **grundsätzliche Richtungsentscheidungen** sowie ein **kontinuierliches Evaluieren der Zielerreichung**.

Ein wesentlicher Faktor, der diese beiden Aufgaben unterstützt und erleichtert, ist eine **starke dauerhafte Kundenorientierung**. Denn wer im Sinne der „Customer Centricity“ seine Kunden mit ihren Einstellungen, Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt, hat es leichter, unter den vielen Optionen die richtige zu finden und den Weg zu Wachstum erfolgreich zu beschreiten.

In diesem Leitfaden zeigen wir **konkrete Ansatzpunkte** auf, wie man mit Hilfe umfassender Marktintelligenz die **Customer Centricity steigern kann**. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Vorstellung von explorativen qualitativen **Forschungsinstrumenten zur Generierung von Insights** zum Kunden- und Wettbewerberverhalten sowie zur Messung der Leistungserbringung einer Marke.

Marktintelligenz als Grundlage von Customer Centricity

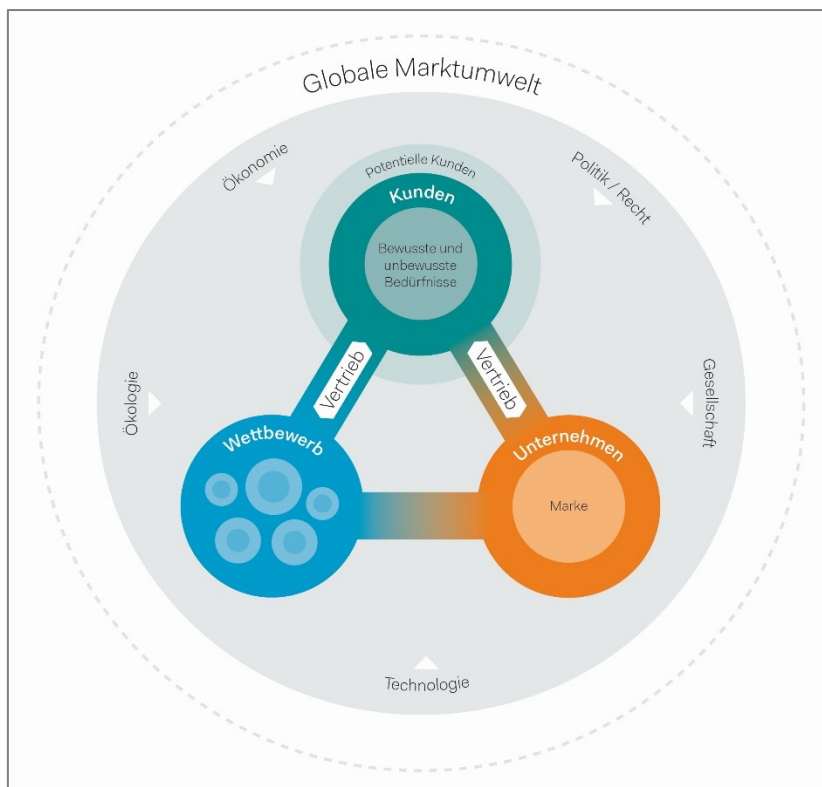
Kundenorientierung erfordert eine **aktive Auseinandersetzung mit allen Akteuren, Elementen und Beziehungen eines Marktes**. Vor diesem Hintergrund definieren wir den für uns in diesem Zusammenhang zentralen Begriff der „Marktintelligenz“ wie folgt:

Marktintelligenz ist weiter gefasst als klassische Markt- und Verbraucherforschung. Neben der Exploration der Kundenbedürfnisse schließt sie eine intensive Wettbewerbsanalyse, die Messung der Leistungserbringung einer Marke und die Identifikation wesentlicher Einflussfaktoren der Marktumwelt ein. Das Schaubild unten verdeutlicht diese umfassende Perspektive.

Das **Ergebnis eines Prozesses zur Entwicklung von Marktintelligenz sind Insights** zum Kunden- und Wettbewerberverhalten sowie zur Leistungsfähigkeit und Wirkung der Marke. „Insights“ wird als Begriff im Marketing-Kontext sehr häufig verwendet. Allerdings gibt es keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs.

Nicht alle Ergebnisse eines Marktintelligenz-Prozesses sind Insights. Viele werden Beobachtungen sein, die eine wichtige Rolle dabei spielen, um zu einer substantziellen Einsicht in die Regeln eines Marktes – sprich einem Insight – zu gelangen. **Ein Insight beschreibt also die Ursachen oder Wirkungsweisen des Verhaltens von Marktakteuren**. Entsprechend gibt es verschiedene Typen von Insights, je nachdem, auf welchen Marktakteur – z. B. Kunden, Wettbewerber oder die Marke selbst – sie sich beziehen.

Ein weiterer **wichtiger Faktor zur Steigerung des Customer Centricity ist Kontinuität**. Um als Marke auch proaktiv agieren zu können und nicht nur reagieren zu müssen, ist ein möglichst kontinuierliches Marktintelligenz-Setup zu empfehlen. Vor allem digitale Forschungs-Instrumente ermöglichen es, dies effizient umzusetzen. Auf diese Möglichkeiten gehen wir an späterer Stelle im Detail ein.



Die Themenfelder der Marktintelligenz

Forschungshypothesen als Ausgangspunkt

Theoretisch ist das Themenspektrum der Marktintelligenz sehr breit. Die Analyse aller Facetten bzw. eine **Forschung „ins Blaue hinein“ ist zum einen nicht nötig und zum anderen auch zu aufwendig**. Jedes Unternehmen ist ein Experte in seiner Branche und kann somit Hypothesen zu Ursachen und Wirkungen aufstellen, die die Basis für die Planung des Analyseumfangs darstellen.

Die Formulierung der Hypothesen kann nur auf individuelle Weise geschehen. Märkte sind dafür einfach zu verschieden. Genauso unterschiedlich können die Situationen sein, in denen sich Marken auch innerhalb derselben Branche oder Produktkategorie befinden.

Einige Ansatzpunkte haben wir in der Tabelle unten zusammengestellt, mit denen man sich den einzelnen Themengebieten der Marktintelligenz nähern kann. Anhand von Fragen wie diesen lässt sich eingrenzen, welche Bereiche des Marktes sich am meisten verändern und wo Chancen und Probleme einer Marke liegen. Diese Einsichten lassen sich in Hypothesen übersetzen, die zweierlei Funktionen haben: zum einen – wie oben erwähnt – zur **Sicherstellung eines zielgerichteten Forschungsprozesses**. Zum anderen fällt anhand des Inhalts der Hypothesen auch die **Auswahl der passenden Methoden zur Generierung von Marktintelligenz** leichter.

Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind die wichtigsten internen Treiber für den Unternehmenserfolg? ▪ Was war der Grund für das beste Geschäftsjahr der Unternehmensgeschichte? Welcher für das schlechteste? ▪ Für welche Unternehmens- und Aufgabenbereiche sind die Ergebnisse der Markenführung in der täglichen Arbeit von Relevanz?
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Bedürfnisse, Wünsche, Sehnsüchte der Kunden erfüllt die Marke? Welche bedient die Konkurrenz? Welche könnten noch unerfüllt sein? ▪ Wie ist die Customer Journey aufgebaut? Was sind dabei die wichtigsten Handlungsmotive und Kontaktpunkte (online, offline, omni-channel etc.)? ▪ Wie lässt sich unser typischer Kunde charakterisieren? Und wie unterscheidet er sich von unserem Ideal-Kunden? Wie ist dies jeweils bei den Wettbewerbern? ▪ Wie nehmen Kunden und potenzielle Kunden ihre Marke(n) wahr? Wie hat sich diese Wahrnehmung im Zeitverlauf verändert?
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist ein Wettbewerber momentan besonders erfolgreich oder entwickelt sich besonders schlecht? Was sind die jeweiligen Gründe dafür? ▪ Wer sind potenzielle Wettbewerber außerhalb der eigenen Branche bzw. Produktkategorie? ▪ Welche Angebote können unser eigenes heute ersetzen? Welche könnten das in Zukunft sein? ▪ Was unterscheidet meine Marke von Wettbewerbern unterhalb des eigenen Anspruchs (oder Preissegmentes)?
Marktumwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Faktoren der Marktumwelt haben Einfluss auf meine Marke? Soziokulturelle, technologische, politische Entwicklungen? ▪ Haben wir als Unternehmen auf diese Einflüsse schon reagiert? Wenn ja, wie und wie erfolgreich war das? ▪ Auf welche Marktakteure wirken sich die Umwelteinflüsse am stärksten aus? Kunden, Vertriebskanäle, aktuelle oder potenzielle Wettbewerber?

Forschungsinstrumente zur Generierung von Insights

In der **aktiven Auseinandersetzung mit der Marktsituation** liegt die wichtigste Prozessphase zur Entwicklung von Marktintelligenz. Aus den im vorherigen Schritt aufgestellten Forschungshypothesen können die notwendigen Ableitungen zum organisatorischen Aufsetzen dieser Phase vorgenommen werden. **Die Hypothesen geben zum einen den inhaltlichen Leitfaden für die Datenerhebung und -analyse vor. Zum anderen helfen sie auch dabei, die geeignetsten Forschungsmethoden auszuwählen.** Besonders maßgeblich ist dabei, auf welche Themenfelder des Marktes sich die Hypothesen hauptsächlich beziehen. Abhängig davon, ob es im Schwerpunkt um die Marke selbst, den Wettbewerb oder das Kundenverhalten geht, kommen einige Forschungsmethoden quasi automatisch in die engere Wahl.

Die Menge an zur Verfügung stehenden Forschungsinstrumenten ist natürlich sehr groß. Im Rahmen dieses Leitfadens konzentrieren wir uns daher **auf explorative Techniken, die sich auf das „Warum“ einer Entwicklung bzw. eines Sachverhaltes konzentrieren.** Diese sind aus unserer Sicht besonders effektiv zur Entscheidungsfindung bei der strategischen Ausrichtung einer Marke.

Eine Reihe bewährter Methoden dieser Art stellen wir im Folgenden detaillierter vor. Alle Methoden haben gemein, dass mit ihrem Einsatz **Erkenntnisse zu den Verhaltenstreibern von Kunden, wie ihren Bedürfnissen, Motiven, Einstellungen oder Kaufentscheidungskriterien,** gewonnen werden können.

1. Interviews und Gruppendiskussionen



Effiziente Verbindung von tiefgehender Exploration und repräsentativem Stichprobenumfang

Welches dieser beiden inhaltlich und methodisch ähnlichen Instrumente zum Einsatz kommen kann bzw. sollte, **hängt in den meisten Fällen von den Eigenschaften der Befragten-Zielgruppe ab.** Ist die Zielgruppe hinsichtlich der Grundgesamtheit sehr klein, schwer zu erreichen oder hat wenig Zeit (wie bei Kunden oder Entscheidern im B2B-Bereich häufig der Fall), hat man fast keine andere Wahl als Einzelinterviews durchzuführen. Das muss nichts Schlechtes sein, denn in einer Einzelgesprächssituation können die Meinungen und Einstellungen des Befragten tiefer gehend und detaillierter diskutiert werden. Außerdem können, wenn nötig, auch sensiblere Themen angesprochen werden, auf die in einer Gruppensituation ungern oder gar nicht geantwortet würde.

Ein weitere Punkt zum Thema **„Rekrutierung im B2B-Bereich“:** Unterschätzen Sie nicht die Bereitschaft von potenziellen Forschungsteilnehmern, auch für Gruppen- oder Workshop-Formate zur Verfügung zu stehen. Wir haben festgestellt, dass es meist eher ein Termin- als ein Motivationsproblem ist. B2B-Kunden finden es besonders wertschätzend, wenn man sich für ihre Meinung in ihrer Rolle als Experten interessiert. Oft ist es auch ein kleiner Wissensbonus, im Rahmen von Forschungsprojekten mit anderen Branchenvertretern oder mit branchenfremden Entscheidern in ähnlichen Bedarfssituationen zusammenzukommen.

Unsere ganz persönliche Meinung: **Wenn es organisatorisch möglich ist, bevorzugen wir den Einsatz von Gruppendiskussionen** oder anderen beobachtenden Formaten, die Interaktion zwischen Moderator und Teilnehmern, zwischen den Teilnehmern untereinander und gerne auch zwischen Teilnehmern und Marken-Vertretern ermöglichen. Mit einem relativ geringen Zeitaufwand kann eine große Bandbreite an Themen erforscht werden. Außerdem steigern die Interaktion und Diskussion der Teilnehmer untereinander den Erkenntnisgewinn meist erheblich.

Forschungsinstrumente zur Generierung von Insights

Für Formate wie die Gruppendiskussion ist die **Stichprobendefinition sehr wichtig**. Heute ist auch die Rekrutierung sehr spezieller Zielgruppen möglich, um die bestmögliche Prüfung der Forschungshypothesen zu erreichen. Nehmen wir die Situation an, eine etablierte und lange Zeit erfolgreiche B2C-Marke hat unter einem relativ plötzlichen Kundenschwund zu leiden. In diesem Fall sind aus unserer Erfahrung Menschen, die über eine lange Zeit Stammkunden waren, jetzt aber über einen signifikanten Zeitraum nicht mehr die Marke gekauft haben, äußerst interessante Gesprächspartner. Sie werden sehr wahrscheinlich sagen können, was mit der Marke schiefgelaufen ist.

Interviews und insbesondere Gruppendiskussionen sind unter den qualitativ-explorativen Methoden außerdem mit am besten dazu geeignet, **vom Stichprobenumfang her repräsentativ** zu sein. Bei einer entsprechenden Struktur können z. B. auch einfache quantitative Befragungen in den Forschungsablauf eingebunden werden, z. B. während einer Gruppendiskussion.

Die Effektivität qualitativer Forschung erhöht sich weiter, wenn **Marken-Vertreter möglichst aktiv in den Prozess involviert** sind. Bei Gruppendiskussionen sind sie klassisch in der passiven Beobachterrolle, meist hinter dem berühmten-berühmten Einwegspiegel. Wenn es machbar ist, verzichten wir in unserer Forschungspraxis auf diese räumliche Trennung. Es entsteht für alle Beteiligten eine natürlichere Situation. Natürlich ist ein Setup ohne Spiegel noch künstlich und laborähnlich, aber die Befragten sind nicht mehr die Protagonisten auf einer „Kinoleinwand“, vor der es sich die Unternehmensvertreter gemütlich machen können. Durch diese Maßnahme können sich Marken-Vertreter auch direkt in die Diskussion einschalten.

2. Partizipativ-beobachtende Verfahren



Hohes Entscheider-Involvement sowie sehr vielseitig und individualisierbar

Im Mittelpunkt steht in der Regel die **Bearbeitung eines konkreten Problems oder einer Fragestellung in einer Gruppe**. Teilnehmer können Kunden, Unternehmensvertreter und Dienstleistungspartner, z. B. aus der Kommunikationsagentur, sein. Unter **Einsatz von Moderation und Kreativitätstechniken** wird gemeinsam eine Lösung für die jeweilige Problemstellung erarbeitet. Dabei steht bei dieser Art der Forschung das **funktions- und hierarchieübergreifende Involvement der Mitarbeiter im Vordergrund** – vor der gemeinsamen Analyse der Ergebnisse. Die Beteiligung sollte sich auf die Erhebung und die gemeinsame Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse konzentrieren. Die konkreten Entscheidungen zur Markenstrategie müssen auf Basis der Analyse durch die Geschäftsführungsebene getroffen werden. Denn aus einem vollkommen demokratischen Entscheidungsprozess entsteht (leider) meist nur Mittelmaß.

Eine der von uns bevorzugten Varianten ist die **Einbindung von Beobachtungsmethoden in ein Workshop-Format**. Zum Standard partizipativ-beobachtender Techniken gehören sogenannte **„Home Visits“ und „Shop-Alongs“**. Dabei besucht der beobachtende Forscher den Teilnehmer in seinem Zuhause oder besucht mit ihm zusammen den jeweiligen „Point-of-Purchase“ bzw. „Point-of-Experience“. Eine Kombination von Hausbesuch und gemeinsamen Einkauf bietet sich in vielen Produktkategorien an. Diese Methodik ermöglicht einen sehr tiefen Einblick in die Lebenswelten der Zielgruppe und ermöglicht weitreichende Interaktionsmöglichkeiten. Der **Markenvertreter als Beobachter wird selbst zum Forscher** und erhält Erkenntnisse aus erster Hand.

Forschungsinstrumente zur Generierung von Insights

3. Digitale qualitative Marktforschung



Mittel zum Aufbau einer kontinuierlichen Kundenorientierung

Auch vor der qualitativen Marktforschung hat die Digitalisierung nicht haltgemacht. Es stehen heute umfangreiche Möglichkeiten zur Verfügung, online-gestützt qualitativ zu forschen. So ist z. B. die Durchführung einer **Fokusgruppe online** in Form einer Videokonferenz möglich. Nützlich ist diese Variante insbesondere, wenn die Teilnehmer räumlich weit voneinander entfernt sind. Außerdem ist es möglich, die Gruppendiskussion über einen deutlich längeren Zeitraum in Form von einzelnen Etappen durchzuführen.

Für die qualitative Forschung wurden auch Plattformen aus den sozialen Medien übernommen und erfolgreich eingesetzt. In **geschlossenen Communitys** können Teilnehmer beispielsweise per Blog Tagebuch zu vorher bestimmten Forschungsthemen führen oder sich in einem Forum in einer größeren Gruppe dazu austauschen. Besonders effektiv ist mit den digitalen Methoden die Einbindung von Medien wie Fotos oder Videos möglich, die die Erkenntnistiefe weiter steigern können.

Insbesondere solche digitalen Stakeholder-Communities sind sehr gut als eine **kontinuierliche Quelle für Insights und Marktintelligenz** geeignet. Customer Centricity kann so zu einem dauerhaften Prozess und Wettbewerbsvorteil werden.

4. Netnografie



Effektive ergänzende Methode mit relativ geringem Aufwand

Die Methode der Netnografie ist eher passiver Natur, aber deshalb nicht weniger nützlich. Der Begriff „Netnografie“ ist ein Kunstwort, zusammengesetzt aus „**Ethnografie**“ und „**Internet**“. Im Zusammenhang mit Marktforschung ist Ethnografie die persönliche, intensive Auseinandersetzung mit Kunden oder anderen relevanten Zielgruppen unter der Zielsetzung, deren Verhalten zu verstehen und zu systematisieren.

Internetbasierte Kommunikationsmedien bieten nun eine ganz neue Grundlage zur Anwendung ethnografischer Forschungstechniken. **Die Menge an öffentlich zugänglichen Kommunikationsinhalten in Blogs, Foren, sozialen Netzwerken und anderen Online-Medien ist riesig.** Ein großer Vorteil der Netnografie besteht darin, dass online für so gut wie jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung ausreichend große Datenmengen existieren, die in manchen Fällen quasi nur darauf warten, analysiert zu werden. Insbesondere als Vorbereitung oder Ergänzung weiterer Forschungsmethoden ist Netnografie sehr gut geeignet.

Für die **praktische Durchführung von Netnografie-Studien** gibt es zum einen spezialisierte Dienstleister, die mit eigener Software und Suchalgorithmen die Identifikation von Datenquellen und eine effiziente Datenerhebung und -analyse übernehmen können. Zum anderen ermöglichen es gängige Suchmaschinen und kostenlose Onlineservices, die z. B. speziell für das Durchsuchen von Foren oder sozialen Medien ausgelegt sind, Netnografie in Eigenregie durchzuführen. In diesem Fall ist allerdings mit einem deutlichen kleineren Daten- und Ergebnisumfang zu rechnen.

Fazit: Der Weg zu Customer Centricity

Kundenorientierung klingt für ein Unternehmen auf den ersten Blick wie eine Selbstverständlichkeit. Doch wie „customer centric“ eine Markenorganisation tatsächlich ist, kann sehr stark variieren und wird nur zu einem **echten Wettbewerbsvorteil, wenn die Generierung von Marktintelligenz kontinuierlich und mit hohem Involvement** aller Stakeholder durchgeführt wird.

Die in diesem Leitfaden dargestellten Prozesse und Forschungsinstrumente zeigen die ersten Schritte, die nötig sind, um Kundenorientierung als Mittel zur Schaffung organischen Markenwachstums zu nutzen und so zu einem solchen echten Wettbewerbsvorteil zu machen. **Dazu müssen Insights aber noch verwertbar gemacht werden. Ihre Übersetzung in Markenstrategie und Marketing-Mix macht sie erst wirklich nützlich** und ist die anschließende Kern-Herausforderung auf dem Weg zu Customer Centricity.

Die Autoren



Dr. Annette Bruce

verfügt über langjährige internationale Erfahrung in Marketing, Unternehmens- und Strategieberatung (Unilever und McKinsey & Company). Sie ist Gründerin und Geschäftsführerin der Marketing-Strategieberatung Creative Advantage. 2014 wurde sie als Vorbild-Unternehmerin der Initiative „Frauen unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie ausgezeichnet.



Christoph Jeromin

ist Diplom-Kaufmann mit mehrjähriger Erfahrung in der nationalen und internationalen Marketing- und Strategieberatung mit den Schwerpunkten Marken-Management, Marketing-Konzeption sowie Markt- und Geschäftsfeldentwicklung. Seit 2008 ist er Senior Berater bei Creative Advantage.

[Zum Beratungsangebot Customer Centricity](#)

Creative Advantage entwickelt Markenpositionierungen und individuelle Marketing-Lösungen, die konsequent auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Märkte ausgerichtet sind und Wachstum schaffen. Mit individueller, haus-interner Forschung setzen wir den Kunden in den Mittelpunkt und schaffen so Verständnis für Prozesse, Strukturen und das sozio-kulturelle Umfeld, in dem Unternehmen agieren.

© Creative Advantage

Creative Advantage GmbH
Kaiser Wilhelm-Straße 115
D-20355 Hamburg

Tel.: 040 350 177 30
Web: www.creative-advantage.de
E-Mail: info@creative-advantage.de