

Erschienen in Planung und Analyse, Mai 2004  
Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages  
Planung und Analyse  
Mainzer Landstr. 251  
60326 Frankfurt/Main  
Tel: 069-7595-2019  
Fax: 069-7595-2017  
redaktion@planung-analyse.de  
www.planung-analyse.de



## **Grow or go! –**

### **Überlegungen zur Marktforschung im CRM-Zeitalter**

#### **Ausgangssituation: Masse oder Klasse?**

Die Beziehung zwischen Marketing und Marktforschung war bislang hochgradig symbiotisch: Das Marketing war der wichtigste Auftraggeber der Marktforschung und war gleichzeitig bei Planung, Priorisierung und Durchführung der Marketingmaßnahmen von ihrer Qualität abhängig. Aus diesem Grund waren alle Anforderungen an das Marketing mittelbar auch Herausforderungen für die Marktforschung.

Im Zuge der CRM-orientierten Unternehmensführung gewinnt die kundenorientierte gegenüber der produktorientierten Denkweise langsam die Oberhand und der Auflösungsgrad der Marketingmethoden wird zunehmend feiner. Deshalb muss auch das Kundenverständnis und damit die Informationsgrundlage, auf deren Basis über den Einsatz dieser Maßnahmen entschieden wird, immer weiter verfeinert werden.

Diese verfeinerten Informationen als Entscheidungsgrundlage bezieht das Marketing aber zunehmend aus einer anderen, marktforschungsfremden Quelle, dem Datamining (siehe z.B. Köllner, 2004, mit einem Praxisbeispiel zur Preisoptimierung). Diese statistische Analyse intern vorliegender Bestandsdaten gewinnt mit atemberaubender Geschwindigkeit an Bedeutung. Der wachsende Erfolg des Datamining ist eine unmittelbare Konsequenz der bisher ungekannten Präzision der Vorhersagemodelle („Predictive Analytics“). Damit scheint der Ansatz der Wahl nicht nur auf der Hand zu liegen, sondern er kann auch die bisherige Dominanz der „klassischen“ Marktforschung in Frage stellen, wenn es um die Vorhersage des Verhaltens bestehender Kunden im Hinblick auf bereits existierende Produkte und Dienstleistungen geht. Natürlich gibt es zahlreiche Unterschiede hinsichtlich Ansatzpunkten und Zielsetzungen von Datamining und Marktforschung. Was aber bleibt, ist die Tatsache,

dass konkretes Kundenverhalten (wie z.B. Kaufverhalten oder Produktnutzung) kurzfristig valider, d.h. in Bezug auf Verhaltensausrprägungen genauer und hinsichtlich Segmentunterschieden differenzierter vorhergesagt werden kann als dies ceteris paribus auf Basis typischer Marktforschungsdaten und -modelle möglich ist (schon 1954 kam Meehl bei vergleichbarer Fragestellung zu ähnlichen Ergebnissen).

Der Ursprung dieser Tatsache ist vor allem in den divergierenden Ansätzen von Datamining und Marktforschung zu suchen:

- **Datamining: Verhaltensvorhersage auf Basis statistischer Modelle und großer Datenmengen:** Die Vorhersagegenauigkeit der „Predictive Analytics“ ist keine primär inhaltliche Leistung, sondern basiert auf der schier unerschöpflichen Menge relevanter Daten und deren Verdichtung zu einem statistischen Vorhersagemodell. Die gleichzeitige Verbindung von hoher prädiktiver und geringer inhaltlicher Validität umschrieb schon Dawes (1982) treffend mit „robust beauty of improper [...] models“. „Improper“ bezieht sich dabei auf die nicht notwendige und folglich fehlende theoretisch-inhaltliche Untermauerung der statistischen Vorhersagemodelle. Dies ist auch die Ursache für deren meist geringe „Halbwertszeit“ – sie büßen typischerweise nach kurzer Zeit stark an Präzision ein und müssen neu berechnet werden.
- **Marktforschung: Verhaltensvorhersage auf Basis des inhaltlichen Verständnisses von Konsumentenverhalten:** Als Marktforscher sagen wir Verhalten auf Basis eines inhaltlichen Verständnisses voraus, weil wir hoffen, damit breiter angelegte und weiter gehende Aussagen zu Kundenverhalten machen zu können, als dies mit rein statistischen Vorhersagemodellen möglich ist, die immer nur sehr spitz, d.h. im Hinblick auf die Vorhersage eines ganz bestimmten Verhaltens optimiert sind. Wir setzen also der Macht der Daten ein vertieftes Verständnis des Konsumentenverhaltens und der zugrundeliegenden Bedürfnisse und Motive entgegen.

Den potentiellen Vorteil, den wir uns von einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit Konsumentenverhalten erhoffen, können wir nur dann in die Waagschale werfen, wenn unsere Ergebnisse nicht nur weitergehende Aussagen ermöglichen, sondern insgesamt validere Vorhersagen machen. Der „Benchmark“ hierfür ist die Genauigkeit, die mit Methoden wie Datamining erzielt werden kann. Bevor man sich als Marktforscher also überlegt, ob man die aktuellen Entwicklungen im Bereich des Datamining entweder ignoriert (was fatal wäre), oder ob man sich nun verstärkt im Bereich der Datenzulieferung und -fusion engagieren soll (wie es im aktuellen Jahresbericht des ADM diskutiert wird; Czajka, 2004), sollte man zumindest in Erwägung ziehen, ob man das im Vergleich zum Datamining zutage tretende Manko deutlich geringerer Vorhersagevalidität nicht zum Anlass und Ansporn nimmt, die tradierten Forschungsansätze zu hinterfragen. Damit heißt die eigentliche

Kernfrage der Marktforschung im CRM-Zeitalter: Wie kommen wir als Marktforscher zu valideren Vorhersagen?

Auf der folgenden Argumentationsreise, zu der ich Sie nun einladen will, möchte ich einige Aspekte aufzeigen, die auf dem Weg zu valideren Vorhersagen überdacht werden sollten. Auch wenn das Thema hier nicht erschöpfend diskutiert werden kann, können die folgenden Argumente und Beispiele vielleicht dazu anregen, einige „Gewohnheiten“ zu überdenken.

### **Marktforschungsziel: Vorhersage von Entscheidungsverhalten**

Klassische Marktforschungsdefinitionen sind vielfach so umfassend und allgemein gehalten, dass sie vom eigentlichen Kern ablenken. Natürlich lässt sich das allgemeine Ziel der Marktforschung mit „Informationsgewinnung für Marketingentscheidungen“ umschreiben (Böhler, 1992). Aber um welche Informationen geht es hier konkret? Diese Frage ist zentral, denn erst wenn das Ziel klar definiert ist, ergeben sich daraus auch die interessierenden Inhalte, die benötigten Ergebnisse und die dafür angemessenen Forschungsansätze.

Im vorigen Abschnitt wurde bereits betont, dass Marktforschung Konsumentenverhalten vorhersagen soll. Etwas zugespitzter formuliert ergibt das:

*„Marktforschung ist die anwendungsorientierte Erhebung und Analyse von Daten, um zukünftiges Entscheidungsverhalten unterschiedlicher Zielgruppen in einem bestimmten Markt vorherzusagen.“*

#### Kasten 1: „Zugespitzte“ Marktforschungsdefinition

Die Unschärfen dieser „holzschnittartigen“ Definition nehme ich an dieser Stelle gerne zugunsten der klaren Aussage in Kauf, dass Marktforschungsauftraggeber letztlich das bewusste wie unbewusste Entscheidungsverhalten ihrer Kunden, Mitarbeiter oder Wähler etc. beeinflussen wollen und Marktforschung das Ziel hat, deren Entscheidungsprozess(e) zu erklären und vorherzusagen.

Werfen wir nun, vor dem Hintergrund dieser Definition, einen Blick auf die marktforscherische Praxis, wie sie jeder von uns kennt: Im Rahmen von Kundenzufriedenheitsanalysen werden bspw. Einstellungen (z.B. Zufriedenheiten), Bedürfnisse (z.B. im Hinblick auf bestimmte Produkteigenschaften) und verfügbare Ressourcen (z.B. Budget) zu einem Zeitpunkt erhoben, der typischerweise vor dem eigentlich interessierenden Verhalten liegt (z.B. Wiederkauf eines Produktes). Auf Basis einer Stichprobe von Kunden, für die diese Daten erhoben werden, wird das zu erwartende Verhalten aller Kunden vorhergesagt. Die meisten Marktforschungsstudien sind prinzipiell

ähnlich konzipiert. Die daraus abgeleiteten Vorhersagen sind jedoch aus zwei Gründen fehlerbehaftet:

- 1. Präbehaviorale Datenerhebung:** Dass die präbehaviorale Datenerhebung im Hinblick auf die Verhaltensvorhersage systematisch verzerrt ist, kann zum einen logisch (beispielsweise wird der Einfluss unvorhersehbarer Faktoren auf den Entscheidungsverlauf unterschätzt), zum anderen psychologisch begründet werden (instabile Präferenzen sind eher die Regel als die Ausnahme; siehe z.B. Lichtenstein & Slovic, 1971).
- 2. Statische Betrachtung:** Selbst wenn alle Einflussfaktoren bereits bekannt sind und Präferenzen stabil bleiben, sind Entscheidungen vom ersten "Trigger" bis zur abschließenden Handlung nicht statisch, sondern besitzen eine eigene Dynamik. Die Wichtigkeit der Einflussfaktoren ist damit von der jeweiligen Situation und dem aktuellen Stand des Entscheidungsprozesses abhängig (siehe z.B. zur Bedeutung "nonkompensatorischer Entscheidungsregeln" Jungermann, Pfister, & Fischer, 1998).

Denken Sie an einen Mobilfunkkunden, der beim Schlendern durch die Fußgängerzone an einem Schaufenster eines Mobilfunkshops des Anbieters B stehen bleibt und vom schicken Design eines Handys so angetan ist, dass er seinen aktuellen Vertrag mit Anbieter A in Frage stellt. Er fängt an, sich umzusehen und sucht als nächstes einen anbieter-unabhängigen Shop auf, um sich zu informieren, welche Anbieter dieses Telefon im Angebot haben: Dadurch fällt Anbieter C aus dem Rennen. Als nächstes informiert sich der Kunde über Tarife und schließt nun doch Anbieter B aus, weil der mit Ausnahme der Gespräche im eigenen Netz sehr teuer ist. Schließlich holt er sich Rat bei Freunden, welcher Anbieter die beste Netzqualität hat und möchte dann, weil ihn Anbieter D diesbezüglich nicht überzeugt, seinen Vertrag gerade bei Anbieter A verlängern, als er feststellt, dass die meisten seiner Freunde bei Anbieter B sind. Die höheren "offnet"-Tarife sind damit weniger bedeutsam, und er wechselt schließlich zu Anbieter B.

Offensichtlich wird die Entscheidung unseres Beispielkunden im Laufe der Zeit durch unvorhersehbare Faktoren (z.B. das noch unbekanntes Handy) oder durch die Dynamik des Entscheidungsprozesses selbst beeinflusst (z.B. durch die sukzessive Anwendung bestimmter Entscheidungsregeln).

Welche Bedeutung hatten nun Mobiltelefon, Tarife und Netzabdeckung in Relation zueinander? Welcher Faktor war der wichtigste, welcher der mit der geringsten Relevanz? Diese Fragen unter Berücksichtigung des komplexen Prozessablaufs zu beantworten ist zwar schwierig; sie aus statischer Perspektive vor dem abschließenden Vertragsabschluss

zu beantworten, kann aber nur zu Verallgemeinerungen führen, die mit dem tatsächlichen Entscheidungsprozess wenig zu tun haben.

Die Ergebnisse in Abbildung 1 stützen diese Argumente eindrücklich: Hier wurden Mobilfunkkunden mit anfänglich gleich stark ausgeprägter Wechselabsicht in einer Längsschnittstudie zu Beginn ihres Entscheidungsprozesses und nach Abschluss desselben befragt. Man erkennt zum einen, dass sich die relative Wichtigkeit der Gründe im Laufe des Entscheidungsprozesses stark verändert hat (Pfeil 1; vgl. z.B. Grund 1 vor versus nach der Entscheidung). Offensichtlich können Kunden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Entscheidungsprozess unterschiedlich gut mit bestimmten Themen erreicht bzw. beeinflusst werden. Zum anderen ergibt sich aus dem Vergleich zwischen Wechslern und treuen Kunden, dass die finale Verhaltensrelevanz einzelner Gründe erst nach der Entscheidung verlässlich bestimmt werden kann (Pfeil 2; vgl. z.B. Grund 3 versus 5 bei Wechslern versus treuen Kunden).

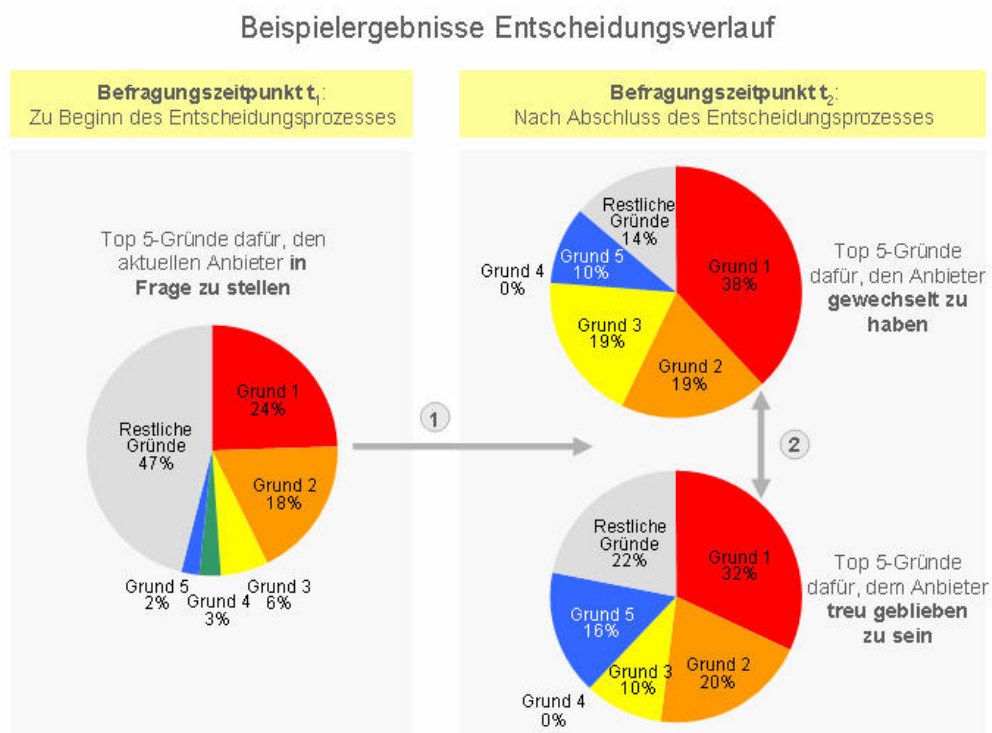


Abbildung 1: Beispielsergebnisse Entscheidungsverlauf

Es mag paradox klingen, aber daraus folgt, dass zur Vorhersage von Verhalten dessen Ursachen zuerst rückblickend und auf Basis des Vergleichs verschiedener Verhaltenssegmente verstanden werden müssen. Denn logischerweise kann man aus der Analyse einer Stichprobe, die keine Verhaltensvarianz gezeigt hat, auch keine Aussagen zu Ursachen zukünftigen Verhaltens ableiten. Dies gilt nicht nur trotz der Tatsache, dass genau dies im Rahmen vieler Zufriedenheitsbefragungen immer wieder versucht wird (dort werden

häufig ausschließlich Bestandskunden befragt, um zukünftiges Wechsel- (!) bzw. Kaufverhalten vorherzusagen), sondern dies erklärt auch die Überlegenheit der "Predictive Analytics"-Verhaltensmodelle, bei deren Entwicklung genau diese Voraussetzung beachtet wird.

## **Marktforschungsgrundlage und -ergebnis: Theoretische Grundlagen und Elaborationsgrad unserer Ergebnisse**

Die Hauptursache begrenzter Vorhersagevalidität unserer Ergebnisse liegt sicher in dem eben beschriebenen, allgemein üblichen Forschungsansatz. Dennoch verschärfen noch zwei weitere Aspekte das geschilderte Problem:

- **Theoretische Grundlagen:** Die Erhebung empirischer Daten ist immer theoriegeleitet. Die Wahl der Erhebungsmethode, die Entwicklung des Instruments und die Definition der Zielgruppen orientiert sich zumindest an einer impliziten Theorie über das Konsumentenverhalten, das untersucht werden soll. Die theoretischen Grundlagen unserer Arbeit werden jedoch im Vorfeld einer Studie selten explizit diskutiert. Wenn doch, werden zentrale Konstrukte oft von Institut zu Institut unterschiedlich definiert.<sup>1</sup> Schließlich wird Konsumentenverhalten meist nicht als ein zusammenhängendes Thema, sondern – analog zu den gängigen Marktforschungsprodukten – aus unverbunden nebeneinander stehenden Perspektiven betrachtet (da gibt es die Zufriedenheitsperspektive, die Imageperspektive, die Preisperspektive etc.). Aus unserer Sicht besitzen Kunden offenbar multiple Persönlichkeiten. Dieser laxer Umgang mit den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen unserer Arbeit beeinträchtigt nicht nur mittelbar die Qualität unserer Vorhersagen, sondern auch unmittelbar unsere Wettbewerbsposition, denn wir wollen uns ja gerade über ein besseres inhaltliches Verständnis des Kundenverhaltens von rein statistischen Ansätzen („Predictive Analytics“) differenzieren.
- **Elaborationsgrad der Ergebnisse:** Die eben angesprochenen Kritikpunkte an der inhaltlich-theoretischen Fundierung schreiben sich häufig in der ergebnisseitigen Dominanz isolierter Ergebnisse fort.<sup>2</sup> Ergebnisse von Marktforschungsprojekten sind nur selten wirkliche „Entscheidungsmodelle“. Modelle sind Ergebnisse, die über die Verknüpfung von Einzelergebnissen hinausgehen, indem sie versuchen, die hinter den Antworten liegenden Entscheidungsregeln der Befragten im Hinblick auf einen bestimmten Markt oder ein bestimmtes Produkt in einen kohärenten Zusammenhang

---

<sup>1</sup> Z.B. wird das Konzept der „Hygienefaktoren und Motivatoren“ einmal durch Kreuzung von abgefragter und errechneter Wichtigkeit, einmal auf Basis kritischer Ereignisse oder über die Kreuzung von Erwartung und Zufriedenheit definiert.

<sup>2</sup> Dies entspricht der Tendenz der Marktforschung, sich mit „Feststellungen“ zu begnügen, die Melchers (2003) zu Recht kritisiert.

zu bringen, um auf dieser Basis zukünftige Entscheidungen unabhängig von der konkret untersuchten Produktkonfiguration vorherzusagen. Am besten lässt sich der unterschiedliche Elaborationsgrad zwischen Einzelergebnissen und Modellen im Rahmen der Preisoptimierung verdeutlichen, weil dort Entscheidungsmodelle schon zum marktforscherischen Alltag gehören: So kann anhand von Conjoint Measurement-Modellen der optimale Preis auch für Produktkonfigurationen abgeleitet werden, die nie explizit getestet wurden („Surplus Meaning“; Bunge, 1967). Dagegen besitzt ein entsprechendes Einzelergebnis, z.B. der vom Befragten direkt angegebene Maximalpreis, nicht nur eingeschränktere Aussagekraft, sondern ist erfahrungsgemäß auch deutlich weniger valide. Der Marktforscher wiederum entwickelt sich erst auf Basis von Modellen als Ergebnis seiner Arbeit vom Datenlieferant zum Berater und Sparringspartner bei der Entscheidungsfindung (Roleff & Wimmer, 1999, Scheffler, 2004).

### **Marktforschungsansatz: Die Entdeckung der vierten Dimension – kurz:**

#### **„Customer Life Cycle Research“ (CLR)**

Die einzelnen Punkte, die bisher angesprochen wurden, mögen plausibel klingen, aber sie bleiben Stückwerk, solange einige zentrale Fragen zu dem sich daraus ergebenden Forschungsansatz noch unbeantwortet bleiben: Muss man, und wenn ja, wie kann man immer konkretes Kundenverhalten, wie z.B. die Kaufentscheidung, in eine Studie einbeziehen, die nur einzelne Detailfragen beleuchten soll? Welche theoretischen Grundlagen sollen als Ausgangspunkt für das Forschungskonzept herangezogen werden? Wie kommt man zu Modellen als Ergebnis einer Marktforschungsstudie? Kurz: Wie geht man nun in einem konkreten Projekt vor, wenn man die angesprochenen Punkte beachten will?

Die zentralen Aussagen zu Ziel, Grundlage und Ergebnis von Marktforschung münden letztlich in die Forderung nach einem Forschungsansatz, der den Kundenlebenszyklus aus Sicht des Kunden kontinuierlich nachzeichnen kann. Ein konkretes Fallbeispiel zur Analyse einer Kaufentscheidung soll dies verdeutlichen (siehe Kasten 2):

Ziel der Studie war es, die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten eines Mobilfunkanbieters (Tarife, Endgeräte, Branding, Kommunikationsmaßnahmen, Provisionierung der Vertriebspartner etc.) gegeneinander zu priorisieren. Weil all diese Maßnahmen letztlich auf die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses des Kunden abzielen, sollte dieser im Detail analysiert werden.

Grundlage für die Entwicklung des Erhebungsdesigns und des Fragebogens war eine Theorie über die Stufen und Inhalte des Entscheidungsprozesses, den der Kunde durchläuft. Die Theorie setzte sich zusammen aus bereits vorliegenden Erkenntnissen

über die Bedeutung und das Zusammenwirken verschiedener Einflussfaktoren sowie ergänzenden hypothetischen Annahmen zu möglichen Einflussfaktoren. Im Sinne eines Ausgangspunkts war es nicht notwendig, dass alle Annahmen der Theorie validiert waren. Vielmehr war es entscheidend, dass alle möglichen Einflussfaktoren und deren gegenseitige Abhängigkeiten konzeptionell abgedeckt waren.

Das daraus abgeleitete Erhebungsdesign stellte zudem sicher, dass über alle Befragten sämtliche relevanten Entscheidungsphasen einbezogen werden. Dabei wurde jeder Befragte im und nach dem Prozess befragt, so dass auch die finale Entscheidung mit in die Auswertung der Prozessverläufe einging. Und schließlich wurde der Entscheidungsprozess sowohl aus Sicht des Kunden als auch der Verkäufer in Anbietershops analysiert, da der Shopbesuch den wichtigsten Kontaktpunkt im Entscheidungsprozess markiert (siehe Abbildung 2).

Studiendesign Entscheidungsverlauf

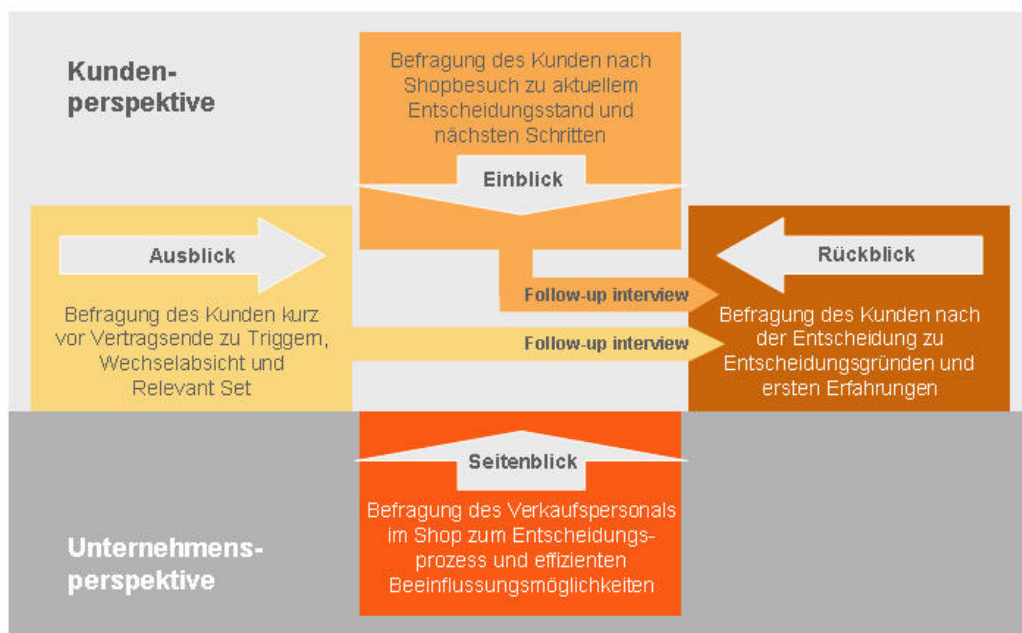


Abbildung 2: Studiendesign Entscheidungsverlauf

Das Ergebnis dieser Studie war eine Hierarchie von Modellen, die es erlaubte, die (schwankende) Wichtigkeit bestimmter Einflussfaktoren entlang des Entscheidungsprozesses, d.h. deren „sensible Phasen“ zu analysieren und die „Psychologie“ sowie Häufigkeit unterschiedlicher Entscheidungsverläufe abzubilden. Die Ergebnisse lieferten ein deutlich differenzierteres Bild der Relevanz anbieterseitig beeinflussbarer Aspekte wie Tarife, Handys, Netzqualität oder Anbieterimage als dies die bisher vorliegenden Einzelstudien vermochten. Insofern bildete diese Studie – als Modell

des Entscheidungsverhaltens von Mobilfunkkunden – für das Unternehmen die optimale Grundlage für weitere Detailstudien und die Priorisierung der einzelnen Themenbereiche.

#### Kasten 2: Fallbeispiel Grundlagenstudie Mobilfunkentscheidung

Anhand dieses Fallbeispiels lassen sich nun auch leicht einige Besonderheiten der Marktforschung aus Sicht der CLR-Perspektive ableiten:

**Zielsetzung:** Verhalten kann exakter vorhergesagt werden, wenn wir unsere Herangehensweise konsequenter an diesem Ziel ausrichten. Wie das konkret aussehen kann, wird in den folgenden drei Punkten in Verbindung mit dem eben geschilderten Beispiel skizziert:

- **Prozessorientierte Analyse:** Kern des CLR-Ansatzes ist die prozessorientierte Betrachtung von Konsumentenverhalten. Im Grunde genommen wird damit nichts anderes gefordert, als die Entdeckung der Zeit als vierte Dimension der Marktforschung (nicht nur „wer“, „was“ und „warum“, sondern auch „wann“) – dies spiegelt sich beispielsweise in der prozessbegleitenden (statt einer statischen) Befragung der Entscheider wider (siehe Abbildung 2).
- **Expliziter Verhaltensbezug:** Soll Verhalten verlässlich vorhergesagt werden, muss dieses Verhalten auch exemplarisch erhoben werden („Rückblick“ in Abbildung 2). Dazu genügt es nicht, vom Befragten eine Prognose zu erfragen. Dies gilt für Fragestellungen mit offensichtlichem Verhaltensbezug, wie z.B. Zufriedenheitsanalysen, und mehr noch für Fragestellungen mit weniger offensichtlichem Verhaltensbezug, wie z.B. Imageanalysen.
- **Inhaltliche Verknüpfung:** Kann der Verhaltensbezug im Rahmen einer Detailstudie nicht direkt abgebildet werden, weil die Fragestellung zu fokussiert, vertraulich oder zeitkritisch ist (wie z.B. bei Werbetests), wird er über die umfassende Analyse des Kundenlebenszyklus hergestellt. Diese Grundlagenstudie, von der eben ein Teil beispielhaft dargestellt wurde, ist damit die inhaltliche Ausgangsbasis, das „Rückgrat“ des CLR-Ansatzes. Über sie werden bislang unverbunden nebeneinander stehende Perspektiven bzw. Detailthemen zueinander in Relation gesetzt. Auf dieser Basis können Maßnahmen, die zwar inhaltlich an ganz unterschiedlichen Punkten ansetzen (wie z.B. „Provisionierung des Handelspartners“ versus „Größe des Mediabudgets“), aus Sicht des Unternehmens aber letztlich gegeneinander priorisiert werden müssen, gegeneinander abgewogen werden (siehe Abbildung 3).

## Forschungsprogramm: „Customer Life Cycle Research“

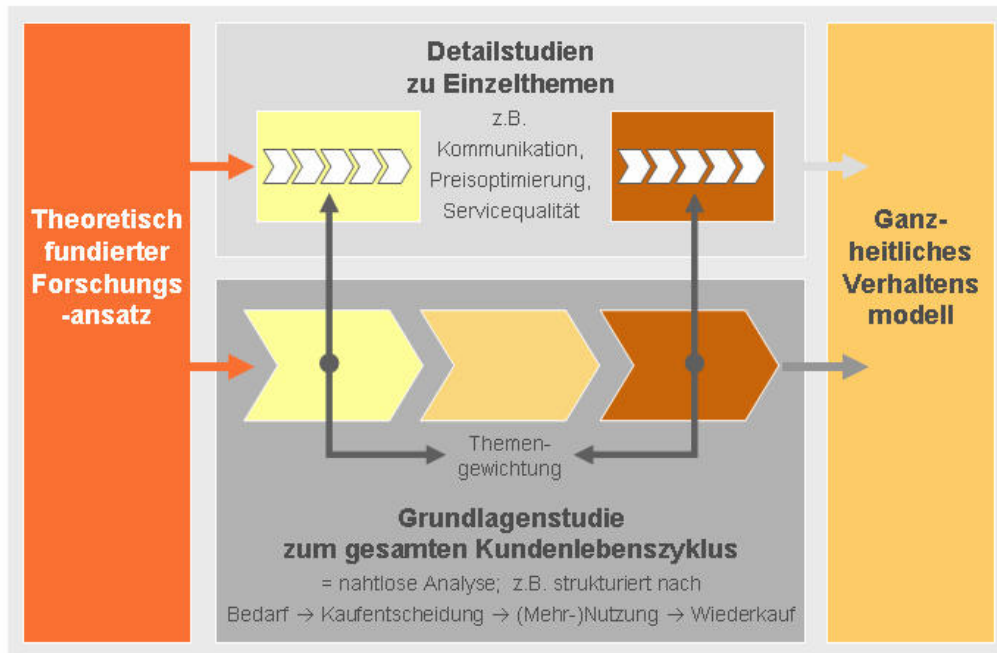


Abbildung 3: „Customer Life Cycle Research“

Die Ergebnisse der *Grundlagenstudie* geben also die Verhaltensrelevanz des Detailthemas in Relation zu anderen Aspekten wieder. Die Ergebnisse der *Detailstudien* wiederum beleuchten fokussiert die Optimierungsmöglichkeiten in dem jeweiligen Themenbereich (z.B. die Definition des Mediaplans). Das Verhaltensmodell, das sich aus der Grundlagenstudie ergibt, bildet damit den programmatischen Rahmen für tiefergehenden Marktforschungsfragen. Es ist das inhaltliche Pendant zu den rein statistischen Vorhersagemodellen („Predictive Analytics“) und damit die inhaltliche und strategische Grundlage, auf der sich die Marktforschung im CRM-Zeitalter positionieren kann.

**Datenerhebung:** Die eben skizzierten Grundzüge der Zielsetzung haben unmittelbar Konsequenzen für die Datenerhebung. Dies betrifft vor allem die Fundierung des Forschungsansatzes, die Befragungsperspektive und das Design.

- **Theoriegeleiteter Forschungsansatz:** Jede Studie – sei es Grundlagen- oder Detailstudie – gründet auf theoretischen Überlegungen, über die zu Beginn eines jeden Projektes die relevanten Faktoren und deren Abhängigkeiten im Zeitverlauf abgebildet werden. Quelle für diese Überlegungen können verhaltenswissenschaftliche Ergebnisse (z.B. aus der Motivationspsychologie), Ergebnisse aus zuvor durchgeführten (Grundlagen-)Studien oder auch begründete Hypothesen sein. Deren explizite Darstellung ist keine Fleißarbeit, sondern die inhaltliche Voraussetzung für die

Entwicklung des geeigneten Erhebungsinstruments sowie die angemessene Diskussionsgrundlage zwischen Institut und Auftraggeber; diese Diskussionsgrundlage sollte nicht erst der Fragebogen sein, bei dem diese Überlegungen schon in den Hintergrund gerückt sind.

- **Kundenzentrierte Erhebung:** Marktforschung sollte nicht Kunden aus Unternehmenssicht, sondern Unternehmen aus Kundensicht untersuchen. D.h. die Art zu Fragen sollte sich daran orientieren, wie der Befragte, nicht wie das Unternehmen denkt. Wie dies beispielsweise bei der Entwicklung eines qualitativen Instruments zur Imageanalyse konkret aussehen kann, beschreiben Bauer & Herrmann (2004). Auch quantitative Erhebungsinstrumente müssen so adaptiv gestaltet sein, dass sich die Reihenfolge der Fragen und Themen an die Gedankengänge oder Erlebnishistorie des Befragten anpasst, denn es sollen nicht Themen abgearbeitet, sondern individuelle Prozesse nachgezeichnet werden. Dies zieht zwar deutlich komplexere Filterverläufe nach sich, gibt aber dem Befragten die Möglichkeit, seine Erfahrungen in den Ergebnissen unverzerrt abzubilden. Schließlich sollte die Erhebungssituation selbst soweit als möglich der psychologischen Realität des Befragten entsprechen, wenn er mit dem fraglichen Thema in Berührung kommt, da künstliche Erhebungssituationen künstliche Ergebnisse nach sich ziehen (siehe die Beispielstudie in Kasten 2, bei der keine hypothetischen Präferenzen erfragt, sondern der reale Entscheidungsprozess begleitet wurde).
- **Komplexe Versuchspläne:** Die Erforschung mehrstufiger Prozesse setzt komplexere, „unvollständige Versuchspläne“ voraus (Schulz, Muthig & Koeppler, 1981), weil damit über die Befragten hinweg alle Prozessschritte und Kontaktpunkte mit dem Unternehmen abgedeckt werden können, ohne dass einzelne Befragte zu häufig kontaktiert werden müssen.

**Ergebnis:** Auch ergebnisseitig zeichnet sich der CLR-Ansatz durch die Betonung bestimmter Aspekte aus: Die Analyseeinheiten, die verhaltensorientierte Verdichtung der Ergebnisse und die Suche nach Moderatorvariablen zielen konsequent auf die umfassende Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Konsumentenverhalten ab.

- **Extraktion von Prozesssegmenten:** Im Sinne der Zielsetzung interessieren weniger Randsummen-Betrachtungen („wie wichtig ist Entscheidungskriterium 1“) als „sensible Phasen“ („wann ist welches Kriterium relevant?“) und individuelle Abläufe („welche Prozesssegmente gibt es?“). Die Analyseeinheit ist nicht mehr der inhaltliche Abschnitt im Fragebogen oder die einzelne Frage, die über alle Befragten oder vorab definierte Segmente ausgewertet wird, sondern die Systematik und Abhängigkeiten der Antworten eines Befragten. Weil dafür nicht mehr aggregierte Werte interpretiert,

sondern Interpretationen aggregiert werden müssen, werden die Auswertungen naturgemäß ebenfalls komplexer.

Ergebnis ist die Charakterisierung und Quantifizierung unterschiedlicher Vorgehens- und Sichtweisen bezogen auf ein Detailthema oder den gesamten Kundenlebenszyklus. Diese „Prozessesegmente“ ergeben sich aus der Clusterung der Befragten nach der Ähnlichkeit des Prozesses (z.B. Entscheidungsverlauf) in Verbindung mit konkretem Verhalten (z.B. Wechsel oder Vertragsverlängerung). Dies impliziert auch einen verstärkten Einsatz ereignisgetriebener Forschungsansätze.

Die Beschreibung unseres Mobilfunk-Beispielkunden entspricht beispielsweise exakt einem solchen „Prozessesegment“ in bezug auf den Kaufentscheidungsprozess. Auf dieser Basis kann abgeleitet werden, wann (z.B. eher zu Beginn des Entscheidungsprozesses als „Trigger“ oder eher gegen Ende als „ausschlaggebender Grund“) welche Maßnahme (z.B. ein Aktionspreis) am ehesten eine bestimmte Verhaltenskonsequenz (z.B. Kauf) nach sich zieht.

- **Ergebnisverdichtung durch Modelle:** Abstrahiert man von diesen konkreten Prozessverläufen, erhält man „Modelle“, die das Verhalten von Konsumenten in seiner Entstehung und in Abhängigkeit bestimmter Aspekte wie Preis, Image, Qualität, Kommunikation etc. erklären und letztlich vorhersagbar machen. Modelle können sich auf den Kundenlebenszyklus oder Detailthemen beziehen und sind mehr als die reine Beschreibung der Prozesssegmente. Sie sind Interpretationen der Prozesssegmente im Hinblick auf die dahinter liegenden Ursachen, Motive und die „Psycho-Logik“ des Prozesses. Ein konkretes Beispiel für ein Detail-Modell als Basis zur Optimierung komplexer Preise geben Bauer & Lendrich (2001). Hier wird skizziert welcher abstrakten – zwar suboptimalen, aber stabilen – „Psycho-Logik“ die Prozesse beim Vergleich verschiedener Mobilfunk- oder Autopreise folgen. Dieses Verständnis ist ein weiterer Aufgangspunkt für die Definition konkreter Maßnahmen.
- **Suche nach Moderatorvariablen:** Ein zentraler Auswertungsschritt ist die anschließende Suche nach Moderatorvariablen, die Unterschiede zwischen Prozesssegmenten bzw. Modellen trennscharf erklären können (anhand logistischer Regressionen, Diskriminanzanalysen o.ä.). Damit wird identifiziert, auf welche Ursache der unterschiedliche Prozessverlauf einzelner Segmente zurückzuführen ist. Diese Suche nach Moderatorvariablen ist letztlich auch der Kern vieler Datamining-Analysen und die Grundlage der Vorhersagestärke der daraus resultierenden Modelle – insofern ähneln sich zwar nicht die Grundlagen, aber die Auswertungsalgorithmen beider Ansätze.

## **Fazit**

Um mit den wachsenden Anforderungen unseres Auftraggebers konzeptionell Schritt halten zu können, müssen wir dem CRM-orientierten Marketing ein adäquates Forschungsprogramm anbieten, auf dessen Basis der Kundenlebenszyklus inhaltlich besser abgebildet und Verhalten genauer vorhergesagt werden kann. Wie ein solcher Forschungsansatz aussehen kann und wie er sich von bisher verfolgten Marktforschungsansätzen oder rein datengetriebenen Data Mining-Methoden unterscheidet, wurde hier skizziert, und soweit es der Rahmen eines Artikels zuließ, mit konkreten Beispielen illustriert: Den rein datengetriebenen Ansätzen setzen wir als Marktforscher die Kenntnis der Verhaltensmotive entgegen. Dazu müssen wir den Entstehungsprozess von Konsumentenverhalten analysieren. Denn wie unser Mobilfunkkunde und die Ergebnisse in Abbildung 1 zeigen, kann man Entscheidungsverhalten nur dann effizient beeinflussen, wenn man genau diese Abläufe verstanden hat. Diese Informationen bereitzustellen ist unser Alleinstellungsmerkmal, deren prozessorientierte Analyse unsere genuine Aufgabe und Grundlage validerer Vorhersagen.

## **Zusammenfassung**

Rein statistische, „inhaltsfreie“ Ansätze liefern häufig deutlich bessere Verhaltensvorhersagen als die Marktforschung, deren hoher Anspruch es ist, die Verhaltensursachen zu „verstehen“. Ein Grund dafür ist, dass die üblichen Marktforschungsmethoden – trotz dieses Anspruchs – wenig Bezug auf das vorherzusagende Verhalten nehmen und dessen Entstehung nur statisch analysieren. Mit dem „Customer Life Cycle Research“-Ansatz wird eine Perspektive vorgestellt, die an diesem Kritikpunkt ansetzt und dem Kundenlebenszyklus-orientierten Marketing ein adäquates Forschungsprogramm gegenüberstellt, das anhand einer prozessorientierten Vorgehensweise zu besserem Verständnis des Konsumentenverhaltens und darüber zu valideren Vorhersagen kommt.

## **Dr. Florian Bauer**

Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der TU Darmstadt, am MIT und an der Harvard University. Danach arbeitete er viele Jahre als Strategieberater bei Booz, Allen & Hamilton. 1999 gründete er zusammen mit zwei Kollegen die Vocatus AG in München, wo er heute als Vorstand tätig ist. Florian Bauer ist Lehrbeauftragter der Technischen Universität Darmstadt sowie der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing. Zudem ist er Mitglied im Fachbeirat des Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher.

Florian.Bauer@Vocatus.de

## Literatur

- Bauer, F. & Herrmann, T. (2004). Marken und Images wahrnehmen und beschreiben: Image Analyse und qualitatives Tracking mit der Repertory Grid-Analyse. *Planung & Analyse* 32, 3, S. 55-60.
- Bauer, F. & Lendrich, M. (2001). Preisstruktur im Urteilsprozess der Verbraucher. *Planung & Analyse*, 28, 5, S. 50-55.
- Böhler, H. (1992). *Marktforschung*. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bunge, M. (1967). *Scientific Research*. Vol. I/II. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Czaia, U. (2004). Datenfusionen: Grenzen und Möglichkeiten. *ADM Jahresbericht 2003*; S. 14-18.
- Dawes, R. M. (1982). The robust beauty of improper linear models in decision making. In: Kahneman, D.; Slovic, P. & Tversky, A. (eds.). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 391-407). Cambridge University Press.
- Hüttner, M (1999). *Grundzüge der Marktforschung*. 6. Auflage. München: Oldenbourg.
- Jungermann, H.; Pfister, H.-R. & Fischer, K. (1998). *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- Köllner, P. (2004). CRM-Beispiele bei Donauland. Vortrag auf Kongress „Predictive Analytics Summit“. Nürnberg/München: SPSS.
- Lichtenstein, S. & Slovic, P. (1971). Reversals of Preference Between Bids and Choices in Gambling Decisions, *Journal of Experimental Psychology*, 89, S. 46-55.
- Meehl, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and review of the evidence*. Minneapolis: University of Minneapolis Press.
- Melchers, C. (2003). Morphologische Marktforschung. *BVM Inbrief*, 9, S. 15-16.
- Roleff, R. & Wimmer, F. (1999). Marktforscher ist nicht gleich Marktforscher. *Planung und Analyse*, 3 S. 50ff.
- Scheffler, H. (2004). Überlegungen zum Verhältnis Marktforschungsinstitut – Auftraggeber. *ADM Jahresbericht 2003*; S. 10-13.
- Schulz, T. Muthig, K-P. und Koeppler, K. (1981). *Theorie, Experiment und Versuchsplanung in der Psychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.