

# Insights finden statt Zahlen sammeln

Viele Firmen haben den Schatz der Consumer Insights noch nicht gehoben – Boston Consulting plädiert für mehr Forschung

Boston/München. Die Boston Consulting Group weist seit Jahren auf den Stellenwert der Insights-Departments für den Geschäftserfolg von Unternehmen hin. In einer Studie zeigen die Forscher, dass Konsumenten aus West und Ost, selbst die ganz jungen, trotz aller Globalisierung bei weitem nicht gleich ticken. Forschung ist hier angesagt.

Eine Studie des Center for Customer Insights innerhalb der Boston Consulting Group (BCG) unterstreicht die Notwendigkeit, die Kaufentscheidungen der Verbraucher, deren Motive und Beweggründe genau unter die Lupe zu nehmen. Die Untersuchung „Demystifying Global Consumer Choice“ zeigt, dass trotz Globalisierung und weltweiter Trends – wie etwa dem zu nachhaltigem Konsum – sich die Beweggründe der Konsumenten in den wichtigsten Volkswirtschaften der Welt erheblich unterscheiden. Und dies gilt selbst bei den Jungen, Hippen, bei der Generation Z. Dementsprechend müssen globale Marken einen differenzierten, länderspezifischen Ansatz entwickeln, um die Treiber für Konsum und deren Einflussmöglichkeiten zu finden. Die Studie basiert auf einer Umfrage unter mehr als 15.000 Verbrauchern in Australien, China, Frankreich, Deutschland, Japan und den USA und wurde im vergangenen August, also während der Corona-Pandemie durchgeführt, zeigt mithin auch die Auswirkungen der Krise. Vor allem aber ist die Studie ein Plädoyer für mehr Forschung.

Bereits seit mehr als zehn Jahren wird der Unternehmensberater BCG nicht müde, den Wert von Insights-getriebenen Entscheidungen für Unternehmen herauszustrahlen. Die meisten Firmen haben den Schatz der Consumer Insights noch nicht gehoben, so die Quintessenz aus mehreren Studien mit Unternehmenskernern aus verschiedensten Branchen. Bei einer Befragung von Führungskräften war auf die Frage nach den fünf wichtigsten strategischen Prioritäten „Kunde“ das bei weitem am häufigsten genannte Wort. Aber die geäußerte Priorität für Kunden-Insights ist eher ein Lippenbekenntnis, so das harsche Urteil von Boston nach zahlreichen Gesprächen mit Firmenkernern.

„Um wirklich kundenorientiert zu sein, müssen Unternehmen die Erkenntnisse über den Kunden bei den meisten wichtigen Geschäftsentscheidungen und Kernprozessen nutzen“, so die Forderung. Dies sei aber selten der Fall. Vor allem bei strategischen Entscheidungen wie der Zusammensetzung des Portfolios, bei Kapitalinvestitionen sowie Fusionen und Übernahmen lassen sich nur wenige Entscheider von Kunden-Insights leiten, so ein Urteil von Boston.

Eng damit zusammen hängt die Position und Bedeutung der Insights-Abteilung vulgo Marktforschung. Auch diese hat Boston in der Vergangenheit untersucht und vier Evolutionsstufen identifiziert, die den jeweiligen Stellenwert der internen Marktforschung beschreibt und mit dem Geschäftserfolg des gesamten Unternehmens verknüpft.

Wer dieses Department lediglich als ausführendes Organ von Befragungen ansieht und entsprechend behandelt, hat den Stellenwert von Insights für die unternehmensweite Customer Centricity nicht erkannt. Auf dieser Stufe 1 befinden sich zahlreiche Unternehmen. In manchen Firmen werden die Marktforscher ge-



**Rätselhaftes Wesen:** Wie tickt er denn nun – König Kunde? Markenverantwortliche müssen die Kaufmotive und Beweggründe der Verbraucher besser erforschen und daraus differenzierte, länderspezifische Ansätze entwickeln – rät die BCG.

beten, Empfehlungen für die Umsetzung im Unternehmen zu geben. Das ist immerhin schon ein Step weiter. Die veranlassten Studien bauen idealerweise aufeinander auf, um eine breitere Perspektive zu bieten. Die Prioritäten werden jedoch von den Firmenkernern gesetzt und bedeutende Teile des Budgets können außerhalb der Kontrolle dieser Abteilung liegen, etwa in einem Data-Science-Department oder einer Customer-Experience-Abteilung.

In der dritten Stufe werden die Forscher als strategische Insight-Partner verstanden. Dass die Erkenntnisse über die Kunden die meisten geschäftlichen Entscheidungen leiten sollten, ist Common Sense im Unternehmen. Die Insights-Abteilung wird als zuverlässiger Berater gesehen. Die dortigen Experten zeigen kritisches Denken, die Bereitschaft, Ideen infrage zu stellen, wirtschaftliches und strategisches Verständnis und geschäftliches Urteilsvermögen. Das Team arbeitet mit dem Management aller Linien zusammen. Die Ergebnisse werden in der gesamten Organisation kommuniziert. Es wird eine lernende Organisation aufgebaut, die zunehmend in der Lage ist, die Bedürfnisse der Kunden zu antizipieren.

In Stufe 4 wird die Abteilung als Quelle für Wettbewerbsvorteile mit strategischem Weitblick verstanden. Auf dieser Ebene konzentriert sich eine interne Marktforschung auf Innovation und vorausschauende Untersuchungen. Kunden-Insights werden auch bei strategischen Geschäfts-

scheidungen und Kernprozessen jenseits von reinen Marktentscheidungen eingesetzt. Die Leiter der Abteilungen gehören in solchen Firmen zur ersten Führungsebene im Unternehmen.

Die Szenarien 3 und 4 fanden die Boston-Forscher in weniger als einem Viertel der untersuchten Unternehmen realisiert. Interessanterweise scheint der Stellenwert der Abteilung nicht mit dem Budget zu korrelieren. Es geht um das Mindset und die Bereitschaft, sich tatsächlich dem Kundenbedürfnis zu öffnen und zu beugen, die Strategie des Unternehmens konsequent danach auszurichten.

Die Crux dabei: Der Wert der Insights lässt sich nicht so exakt berechnen, wie sich das mancher Controller wünscht. Doch Boston glaubt sogar, dass sich ein Return on Investment (ROI) feststellen lasse. Dies ist vielleicht am einfachsten bei konkreten Projekten realisierbar.

So zeigt die Anfang zitierte Studie, dass auch eine globale Marke, die sich an die Generation Z richtet, nicht auf eine einzige weltweite Strategie und Kommunikation setzen kann. 56 Einstellungen von Konsumenten aus der ganzen Welt wurden untersucht. So etwa die Offenheit für Neues, der Umgang mit dem Nachbarn, die Wichtigkeit des eigenen Stils und der Stellenwert von Religion für das eigene Leben. So geben chinesische Verbraucher beim Kauf eines Snacks ein viel höheres Bedürfnis nach Gesundheit und Qualität an, als ihre Pendanten in Frankreich. Unter den westlichen Verbrauchern stehen die Amerikaner mit dem Ausmaß, in dem sie Religion als einen wesentlichen Aspekt des Lebens betrachten, allein da.

Die Unterschiede waren immens und dies auch innerhalb der angeblich so gleich tickenden Generation Z. Ein dritter wichtiger Insight, den diese Studie liefert, ist die Bedeutung des Kontextes für den Konsum. Je häufiger Verbraucher Artikel einer bestimmten Kategorie kaufen oder konsumieren, desto stärker beeinflusst der Kontext – etwa bei der Wahl eines bestimmten Essens die Frage, ob der Verbraucher mit anderen zusammen oder alleine isst – die Entscheidung, so die Forscher. Wer als globaler Markeninhaber seine Kommunikationsstrategie von solchen Insights leiten lässt, hat die Nase vorn.

**Die meisten Firmen haben den Schatz der Consumer Insights noch nicht gehoben**

## Data Analytics & Insights-Salon

Auf dem virtuellen Data Analytics & Insights-Salon, veranstaltet von **Planung & Analyse** und der **dfv-Conference-Group** zeigen Insights-Profis ihre **Methoden und Tools**, um die Bedürfnisse des Konsumenten zu erkennen. In virtuellen Lounges stellen sich Anbieter differenziert

vor. Dass dabei Forschung mehr als die reine Befragung ist, verdeutlichen Dienstleister in dem Kongress, dessen Rahmenprogramm die Grenzen der Marktforschung weiter definiert. Hier geht es auch um Consumer Experience, dem Stellenwert von Data Analytics, neue Methoden der Werbewirkungsforschung und mehr.

**Virtuelles Event:** Ausstellung, Kongress, Networking

**Termin:** 24. und 25. März  
**Mehr dazu:** [www.dais-fair.com](http://www.dais-fair.com)

**dais**  
data analytics & insights salon 2021  
presented by planung&analyse