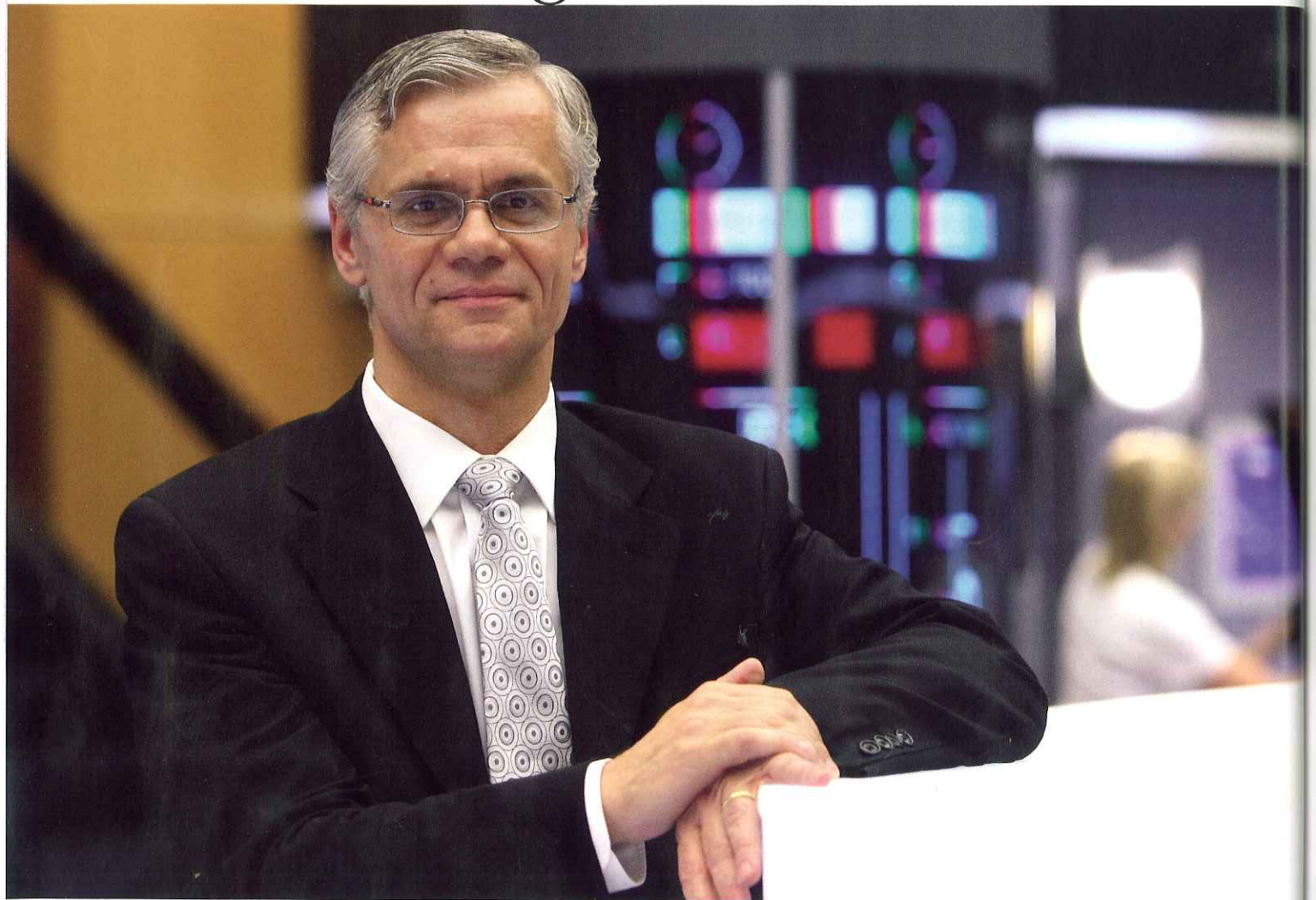


# „Unser Ziel muss es sein, das Leben der Konsumenten nachhaltig zu verändern“



Marketingvordenker Prof. Dr. Erich Joachimsthaler setzt in seinem neuen Buch „Hidden in Plain Sight“ völlig neue Akzente und gibt Unternehmen einen Überblick darüber, welche Kundenbedürfnisse wie und in welchem Kontext entstehen. „Demand-First Innovation and Growth“ (DIG) heißt sein Konzept, bei dem er den Menschen beobachtet und begleitet, um Innovations- wie Wachstumschancen zu erkennen.

von Christian Thunig  
Fotos: Sebastian Drüen

**S**ie stellen in Ihrem neuen DIG-Modell das Verhalten der Konsumenten als Untersuchungsgegenstand in den Mittelpunkt. Das ist in der qualitativen Marktforschung schon länger ein Thema. Was ist an Ihrem Konzept neu?

JOACHIMSTHALER: Das DIG-Modell löst das veraltete Paradigma der reinen

Zusammengetragen hat der in New York lebende Gründer und CEO von Vivaldi Partners, Erich Joachimsthaler, alles in seinem neuen Buch „Hidden in Plain Sight“ (siehe auch S. 100). absatzwirtschaft traf den bekannten Marketingguru im Umfeld der Wachstumskurven – an der Frankfurter Börse.

Bedürfnisbefriedigung ab und geht weiter als die Marktforschung. Bei mir steht die Bestimmung relevanter Bedürfnisse der Konsumenten durch Verwendung ganz eigener qualitativer Marktforschungstechniken im Vordergrund. Unserer Überzeugung nach ist das tatsächliche Verhalten der Kunden dabei der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten – und nicht Einstellungen, Meinungen oder Markenimage. Unter Verhalten verstehen wir, was der Kunde tatsächlich in den 1 440 Minuten täglich tut – nämlich essen, Kinder zur Schule bringen, Kaffee trinken, lachen, einkaufen, fernsehen, telefonieren, lieben, schlafen oder reisen. Durch die Einnahme dieser – nennen wir es: „behavioristischen“ Perspektiven können unartikulierte Bedürfnisse, Antriebe, Leidenschaften, Fantasien und Sehnsüchte erkundet werden. Im Prozessverlauf können die einzelnen Bestandteile der von uns so genannten „Demand Landscape“ analysiert und dadurch ein Verständnis für das gesamte „Ecosystem of Demand“ aufgebaut werden, nicht nur für den Kauf oder die Nutzung einzelner Produkte, sondern die Art und Weise, wie diese in einem bestimmten Kontext zusammen Verwendung finden. Dieser Prozess ermöglicht die Bestimmung und Interpretation der strategischen Chancen für Innovation und Wachstum jenseits der für uns Deutsche so typischen pro-

dukt- oder technologiegetriebenen inkrementalen Verbesserungen.

**Man kann sich seiner Geschichte nicht ohne weiteres entledigen. Wie kommen Unternehmen aus diesem Dilemma?**

JOACHIMSTHALER: Man muss eine konsequente Outside-in-Perspektive einnehmen, also zuerst einmal das Verhalten der Menschen studieren, ihre Aktivitäten, ihre Ziele und die Umstände, unter denen bestimmte Aktivitäten stattfinden. Unternehmen sollten nicht voreingenommen, sozusagen „mit dem eigenen Produkt unter dem Arm“ in die Welt gehen und neue Kunden suchen, sondern das Produkt erst einmal völlig ausblenden, um wieder neue Aspekte und Innovationschancen im Alltag der Menschen zu entdecken. Das Problem mit tiefenpsychologischer Marktforschung in Deutschland und den USA ist, dass die Befragungen häufig ein isoliertes psychologisches Experiment sind, das möglicherweise nur in der unternehmensinternen Marktforschungsabteilung seinen Niederschlag findet. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Dax-Unternehmen aufgrund von qualitativen Insights alleine eine neue strategische Richtung einschlägt. Das ist den meisten doch viel zu esoterisch und psychologisch. Stattdessen erlaubt der DIG-Ansatz die Quantifizierung der Ergebnisse.

**Wenn Sie keine neue tiefenpsychologische Herangehensweise propagieren: Wie kommen Unternehmen bei Ihnen praktisch an die neuen Erkenntnisse?**

JOACHIMSTHALER: Unser Prozess hat drei Phasen, und nur der erste Teil hat dabei Komponenten einer tiefenpsychologischen und ethnografischen Analyse. Phase eins heißt: Wir erstellen zunächst eine Landkarte des Kundenverhaltens, die recht komplex sein kann. Unternehmen meinen immer, dass sie vereinfachen müssten, damit der Kunde beispielsweise die Werbung versteht. Aber der Konsument ist viel komplexer, als man denkt. Der Konsument ist Ihr Freund oder Ihre Frau ...

**... und die ist kompliziert?**

JOACHIMSTHALER: Das kommt darauf an. In einer Zeit, in der 95 Prozent der neu eingeführten Produkte nach einem Jahr wieder aus den Regalen geräumt werden, weil sie die Erwartungen der

Konsumenten nicht treffen, müssen wir uns die Frage stellen, ob die traditionellen Ansätze noch funktionieren. Ich denke, wir haben mit unserem Konzept einen Nerv getroffen.

**Aber wie kommen Sie jetzt genau zum Verhalten und den Bedürfnissen der Kunden?**

JOACHIMSTHALER: Ich nenne Ihnen ein Beispiel. Für den Nahrungsmittelkonzern Nestlé haben wir 30 Personen in Russland und 30 in den USA gebeten, rund um alle täglichen Aktivitäten, die mit dem Thema Lebensmittel zu tun haben, ein Tagebuch zu führen. Wer war beteiligt, wie lange hat es gedauert, wie viel Zeit und Geld haben Sie dafür investiert und so weiter. Die Befragten wussten nicht, dass Nestlé der Auftraggeber war. In diesem Zusammenhang gab es auch Interaktionen und Übungen, die die Konsumenten absolvieren mussten, wie Dinge zu fotografieren oder zu filmen, die ihnen wichtig sind. Am Ende hatten wir, da es am Tag rund zehn Gelegenheiten gibt, bei denen Lebensmittel eine Rolle spielen, rund 9 000 Beobachtungen oder Datenpunkte, die mit einer Fülle zusätzlicher Informationen aus dem täglichen Leben der Menschen angereichert waren. Die Methode heißt: Day Reconstruction Method.

**Für die Marktforscher wäre das ein Horror, denn die Daten sind sehr unstrukturiert, da die Menschen recht unterschiedlich sind.**

JOACHIMSTHALER: Genau das ist das Problem. Die Marktforschung befasst sich zu sehr mit den quantitativen Unterschieden in Einstellungsdaten anstatt mit den Ähnlichkeiten im Verhalten. Gerade wenn Unternehmen über die Ähnlichkeiten im täglichen Leben der Menschen die Strategie aufbauen würden, könnten sie sehen, wie groß das Potenzial ihrer Marken ist. Die Innovationskraft muss sich auf die Gemeinsamkeiten und die damit verbundenen Chancen fokussieren. Wir beschäftigen uns mit möglichen Unterschieden erst, nachdem wir die Beobachtungsphase abgeschlossen haben, und laden die Testpersonen dann zu einem vierstündigen Gespräch ein. Aber es ist dennoch keine Fokusgruppenbefragung, in der man das neue Produkt hochhält und nach einer Einschätzung fragt. Nein, es ist vielmehr eine Vertiefung von Erkenntnissen zu

ausgewählten Aktivitäten, die immer wieder aufgetaucht sind. Dann stehen die Feinheiten und Details im Vordergrund, die den individuellen Unterschied der Menschen ausmachen. Unsere Untersuchungseinheit ist also nicht der Mensch, sondern die einzelne Verhaltensepisode – das tägliche oder wöchentliche Ritual, das der Kunde tatsächlich macht. Entgegen dem klassischen Markendenken steht damit nicht mehr die Frage nach der Differenzierung eines Produkts oder einer Marke im Vordergrund, sondern wie das Produkt das Verhalten der Menschen entscheidend verändert.

wir zum Teil zusätzlich Panels mit echten „Fans“ unserer Kunden aufbauen.

**Und die zweite Phase?**

JOACHIMSTHALER: Durch die Beobachtung entsteht eine neue Struktur der Nachfrage – das Ecosystem of Demand – mit den Zielen, Aktivitäten und Prioritäten, aber auch Frustrationen und Leidenschaften der Konsumenten. Diese nehmen wir in der Phase zwei und gehen ins Unternehmen. Wir sprechen mit den Abteilungen Forschung und Entwicklung, mit Vorständen, Marketingchefs, mit Sales-Experten. In unserem Mapping bringen wir die unterschiedlichsten

präsentiert. Entgegen einem klassischen Innovationsprozess versuchen wir, den Blick für eine weitere Perspektive zu öffnen, und arbeiten nicht mit abstrusen kreativen Produktideen, sondern entwickeln auch neue Geschäftsmodelle, neue Prozesse oder völlig neue Produktkategorien oder nur eine radikal neue Markenstrategie. Innovation kann von überall herkommen, nicht nur von der Forschungs-und-Entwicklungs-Abteilung. Innovationen also deshalb, um das Verhalten der Konsumenten zu verändern, und nicht Innovation um neue Produktvarianten herum oder um

die psychologischen Unterschiede der Konsumenten besser abzudecken. In der dritten Phase werden die verhaltenorientierten Wachstumsfelder in konkrete Strategien umgesetzt. Dabei steht die intensive Bearbeitung von Konsumenten im Vordergrund, der Fokus liegt auf den Gemeinsamkeiten im Verhalten und nicht auf der extensiven Bearbeitung vieler verschiedener Segmente mit ober-

**Tagebuch Beschreibung meiner Aktivitäten**

Es gibt viele Aktivitäten die wir gerne tun würden, aber Zukunftspläne, Vorsichtigkeit oder z.B. Verantwortungsgefühl halten uns davon ab. Bitte berücksichtigen Sie auch heute alle Aktivitäten, die Sie unterlassen, weil Sie sich um die etwaigen Konsequenzen Sorgen machen.

Zeit	Aktivität <small>Was haben Sie gemacht?</small>	Unterlassene Aktivität <small>Hätten Sie diese Aktivitäten vor, haben Sie es nicht gemacht? Bitte beschreiben Sie diese. Bitte verdeutlichen Sie das Datum.</small>
10:00	aufgestanden	
10:10	duschen	
11:00	auf Arbeit gegangen	Wäsche waschen auf der Bank
12:00	Arbeitsplatzplanung für Oktober gemacht	
18:00	Arbeitsende	
18:20	bei zu Hause angekommen	

Bitte dokumentieren Sie auch alle Gedanken die Ihnen im Zusammenhang mit der unterlassenen Aktivität durch den Kopf gehen. Halten Sie die Aktivität fest, die Sie stattdessen gemacht haben und beschreiben Sie die Gründe, warum Sie sich anders entschieden haben. BEACHTEN SIE BITTE DIE ZUSÄTZLICHE TAGEBUCHSPALTE „UNTERLASSENE AKTIVITÄTEN“. Im Fall einer unterlassenen Aktivität bleiben die Spalten Aktivität, Kontext und Ziele leer (siehe Beispiel)

Kontext <small>Wo und wann, wie lange, etc.</small>	Ziele <small>Erreichtes/Bestrebt nach dem Zustand (KOH) eingetragene "Ziel" nicht realisieren</small>	Gedanken <small>Was ist Ihnen bei der Ausführung der Aktivität durch den Kopf gegangen?</small>
29 in meinem Zimmer	29	Ich ich fühl mich gut, möchte ausgehoben
Bad	29	es ist heute so schön Wetter und ich muss arbeiten, woja was soll's
Fahrrad	29	
auf Arbeit im Büro	10	Das wird mir wenig aus, zwei Kollegen im Urlaub, da muss ich bestimmt wieder überstunden arbeiten
im TTB	29	so das Tag wird auch geschafft? Die Planung ist nicht, super!
im Gespräch	13	so, jetzt werde ich auf ein mal mehr tun können

Neue Perspektive: Aus der Analyse der Konsumenten-Tagebücher ergeben sich neue Perspektiven für die Produktentwicklung.

**Finden sich denn überhaupt Menschen, die bereit sind, dort mitzumachen?**

JOACHIMSTHALER: Wir sind immer wieder überrascht, wie viele Menschen sogar gerne mitmachen und wie sie dadurch viel über ihr eigenes Verhalten lernen, das ihnen dadurch bewusster wird. Manches hängt ja von Zufällen und Arbeitssituationen ab. Daher machen wir das Mapping, wie wir es nennen, zum Teil über 30 oder sogar 90 Tage. Wir fragen Konsumenten eben nicht: Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie dieses Blau sehen? Oder wenn Coca-Cola ein Tier wäre, welches wäre es? Wir konzentrieren uns nicht auf das Produkt oder die Marke, sondern – wie gesagt – auf die Alltagsgewohnheiten der Menschen. Das macht vielen der Probanden so viel Spaß, auch wegen den kreativen Übungen, dass

Personen und Kompetenzen zusammen und zeigen den Unternehmen auf, wie man bestimmte strukturierte Denk- und Kreativitätstechniken anwenden kann, um den Markt in seiner Gesamtheit zu analysieren, unabhängig von den vorhandenen Produkten und Marken, sondern ganz nahe am Leben. Und dadurch entstehen neue Perspektiven, die dann in die strategischen Innovations- und Wachstumsfelder übersetzt werden.

**Was entsteht, wenn alle zusammen denken?**

JOACHIMSTHALER: Wenn alle zusammen denken, bekommen die Akteure das Gefühl, sie selbst hätten die Ideen und nicht die Berater im Anzug oder der Kreative mit dem schwarzen Hemd. Und wenn Innovationen aus dem eigenen Team kommen, haben sie viel stärkere Wirkung, als wenn ein Berater etwas

flächlichen Positionierungskonzepten und austauschbaren Kundenversprechen. Die Formulierung der Markenstrategie wird auf den Kopf gestellt. Man beginnt nicht damit zu versuchen, Meinungen und Einstellungen zum Produkt oder der Marke zu verändern, in der Hoffnung, dass das gewünschte Konsumentenverhalten eintritt, sondern man beginnt damit das Verhalten der Konsumenten konkret zu verändern. Klassische Kommunikation des Kundenversprechens tritt damit in den Hintergrund, während die Erfahrungen der Konsumenten und Kommunikation von Kunde zu Kunde wichtiger werden.

**Wie sieht es mit der Umsetzung aus?**

JOACHIMSTHALER: Die Ideen, zu denen wir am Ende kommen, sind dazu da, Wachstumsplattformen – wie wir es

nennen – zu konstruieren. Als konkretes Ergebnis wird immer ein Fahrplan aufgestellt über ein bis fünf Jahre, welche Wachstumsfelder mit welchen Maßnahmen konkret behandelt werden. Und auch das ist ein Unterschied zum traditionellen Vorgehen. Hier greift nach erfolgter Marktstudie häufig der Aktionismus um sich. Da muss dann schnell ein neues Produkt ins Regal, eine neue Farbe oder ein neues Packaging her oder eine neue Kampagne, um einen neuen USP zu kommunizieren. Und dann werden noch die Werbeleute beauftragt, weil die auch noch was haben. Unser Ziel ist nicht ein neues Produkt für eine vielleicht bessere Differenzierung, sondern das Leben der Konsumenten nachhaltig zu verändern. **Ist denn die ganze Segmentierung, die Unternehmen machen, sinnlos?**

JOACHIMSTHALER: Segmentierung beschäftigt sich mit den Unterschieden zwischen Konsumenten hinsichtlich Demografie, Psychologie oder Lebensstil. Im Prinzip erörtert man psychologische Unterschiede der Konsumenten und schneidet damit den Markt in kleine Stücke. Damit bedient man immer kleinere Märkte mit immer mehr austauschbaren Positionierungsstrategien und schwer zu unterscheidenden Kundenversprechen. Wenn Apple eine Segmentierung gemacht hätte, was wäre da wohl herausgekommen? Wahrscheinlich

Dutzende verschiedene iPods – vom iPod für unterschiedliche Ansprüche an Musikqualität bis zu iPods für verschiedene Altersklassen – also Wachstum durch inkrementale Innovationen. Bei Apple geht es anders. Nach dem Computer kam der iPod und ein ganz neues Ecosystem von Produkten, die unser Verhalten um Musik nachhaltig verändert haben. Nach dem iPod kommt jetzt das multifunktionale Telefon, und jedes Mal sieht es so aus, als habe die Welt darauf gewartet. Das ist das Gegenteil von Segmentierung. Mit der Segmentierung einen Innovations- und Wachstumsprozess zu initiieren ist ein Irrweg. Segmentierungen erfüllen ihren Zweck an ganz anderer Stelle.

**In Ihrem Buch „Brand Leadership“ mit David Aaker aus dem Jahre 2000 haben Sie anhand der Geschichte von Adidas das Phänomen beschrieben: Innovationen kommen aus dem Alltag. In diesem Falle hat ein Sportler, der sich sehr genau beobachtet hat und seine Bedürfnisse kannte, nämlich Adi Dassler, Innovationen entwickelt. Warum hat es so lange gedauert, bis Sie diese Erkenntnis zu einem grundsätzlichen Konzept zusammenfügen konnten?**

JOACHIMSTHALER: Weil die meisten Unternehmen keinen Adi Dassler oder auch Steve Jobs an der Spitze haben. Deshalb brauche ich mehr Erfahrung von anderen Unternehmen, um meine drei Essentials zu begründen. Erstens:

Innovation und Wachstum kommen nicht aus einer verzweifelten und unsystematischen Suche nach Innovationsideen, sondern sind das Ergebnis eines systematischen, universellen und replizierbaren Prozesses. Zweitens: Innovation und Wachstum finden nicht in einem einzelnen Unternehmensbereich oder einer einzelnen Produktentwicklung statt, sondern müssen von der gesamten Organisation getragen und durch einen systematischen Outside-in-Prozess gesteuert werden. Drittens: Innovation und Wachstum fokussieren nicht auf Produkte oder Lösungen – sondern haben den Anspruch, die Art und Weise, wie wir unseren Alltag gestalten, grundlegend zu revolutionieren. Die Innovation an sich kann sich letztlich in einem Produkt, einer Lösung, einer neuen Technologie, einem Geschäftsmodell oder auch nur in einer verbesserten oder angepassten Go-to-Market-Taktik niederschlagen. Gerade über diese Innovationen jenseits des Produkts oder der Marke denken wir immer noch viel zu wenig nach. Wenn Unternehmen diese drei Erkenntnisse verinnerlichen, haben sie eine realistische Chance, nachhaltig am Markt erfolgreich zu sein, sich grundlegend zu transformieren und sich auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten. Und können versteckte Wachstumsmöglichkeiten erkennen, die direkt vor ihnen liegen. ■

**Hochschule Wismar**  
University of Technology, Business and Design

Start September 07

## MASTER FERNSTUDIENGANG SALES AND MARKETING

Erwerben Sie, neben dem Fachwissen der Bereiche Marketing und Vertrieb, praxisorientiertes Know-how innerhalb der Schwerpunkte Verkaufspsychologie, Vertriebscontrolling und quantitatives Marketing. Die Modulbeschreibungen sowie weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetpräsenz.

Abschluss: **Master of Science**

## DIPLOM FERNSTUDIENGANG BETRIEBSWIRTSCHAFT

Der 9-semesterige berufsbegleitende Fernstudiengang bereitet umfassend auf die Übernahme von Verantwortung und Managementaufgaben in Unternehmen vor. Im Hauptstudium spezialisieren Sie sich auf Basis von Wahlmöglichkeiten in verschiedenen Fachgebieten wie z. B. Marketing, Personal oder Controlling.

Abschluss: **Diplom (FH)**

**Bewerbungsfristende:** bis zum 31.08.2007

**Standorte:** an 9 bundesweiten Standorten

**Studienbeginn:** September 2007

**Internet:** [www.wings.hs-wismar.de](http://www.wings.hs-wismar.de)

**E-Mail:** [studienberatung@wings.hs-wismar.de](mailto:studienberatung@wings.hs-wismar.de)

**Telefon:** 03841 / 753-224

PRAXISORIENTIERTES FERNSTUDIUM MIT STAATLICHEM HOCHSCHULABSCHLUSS

[www.wings.hs-wismar.de](http://www.wings.hs-wismar.de)