



Quantenmechanik & Kundenwünsche

oder: Was wollen Kunden wirklich? So banal die Frage klingt, so problematisch ist deren Beantwortung, wenn ein neues Produkt entwickelt werden soll oder ein neuer Markt für ein bestehendes Angebot gesucht wird.

Der vorliegende, zweite Innovationsbrief befasst sich mit dieser zentralen Frage nach dem „eigentlichen“ Kundenwunsch, deren Einschätzung maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg neuer Produkte im Markt beiträgt.

„Einen Ferrari zum Preis eines VW Polos“

Das war tatsächlich die Antwort, die uns ein Vertriebsmann einmal auf die eingangs gestellte Frage gegeben hat. Die Antwort ist natürlich nicht falsch, aber sie ist in dieser Form in aller Regel nicht realisierbar. In der Praxis muss ein Kompromiss zwischen der „Leistung“ des Produkts (Funktionalität, Handling, Design, Prestige, ...) und dem Preis, den Kunden bereit sind zu bezahlen, gefunden werden.

Um herauszufinden, was Kunden wirklich wollen, wurden im Lauf der Zeit verschiedene Verfahren entwickelt: Kundenbefragungen, Fokusgruppen, Open Innovation, Crowd Sourcing, Conjoint-Analysen, ...

Kundenbefragungen setzt fast jedes Unternehmen in irgendeiner Form ein: Intuitiv, einfach und nicht allzu kostenintensiv – zumindest verglichen mit einigen anderen Verfahren – werden als Vorteile gesehen.

In der praktischen Umsetzung lauern jedoch einige Tücken.

Was wollen Kunden wirklich?

Ein innovativer Bauträger hat bei den Käufern von Wohnungen nachgefragt, ob sie an einem Angebot von neuen Services in dem zukünftigen Objekt interessiert wären und zu welchen Preisen sie diese nutzen würden.

Nach Fertigstellung des Objekts und Auswertung der Umfrage wurde den Bewohnern ein Strauß neuer Dienstleistungen zu einem fairen Preis angeboten wie z.B. Lieferung von Einkäufen, Wäschewaschdienste, Reinigungsarbeiten, Urlaubsbetreuung, Wartungsdienste etc.

Das Ergebnis war für den Bauträger allerdings mehr als enttäuschend, die Services mussten nach einer Versuchsphase mangels Nachfrage wieder eingestellt werden.

Was ist schief gelaufen?

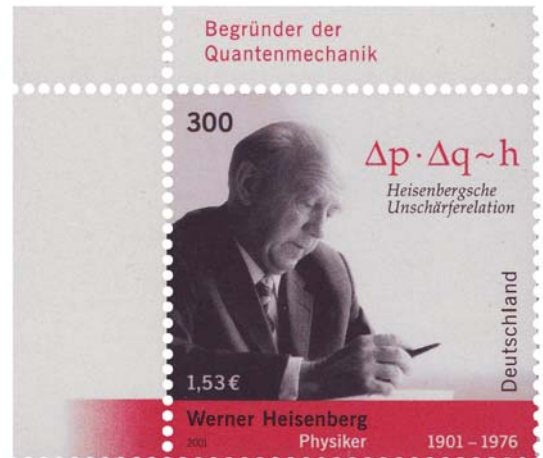
Da keine nachträgliche Untersuchung durchgeführt wurde, lässt sich nur mutmaßen: Die Fehlerquellen liegen entweder in der Umsetzung des Angebots oder – was häufig vorkommt – in einer schlecht gewählten Konzeption und Durchführung der Befragung – und damit irreführenden Ergebnissen.

„Die Messung verändert das Ergebnis“

hat Heisenberg 1927 festgestellt – allerdings hat er sich auf quantenmechanische Untersuchungen des Atomkerns bezogen. Diese nach ihm benannte Heisenbergsche Unschärferelation lässt sich aber gut auf die Situation einer Befragung umlegen.

Das beginnt bereits beim **Design einer Befragung und der Formulierung der Fragestellungen** – beides hat einen dramatischen Effekt auf die Antworten.

Ein Beispiel aus der wirtschaftspsychologischen Forschung (nach Prof. Brandstätter) kann das illustrieren:



Stellen Sie sich vor, sie sehen zufällig in einer Auslage eine Sonderedition einer DVD mit Ihrem Lieblingsschauspieler im Angebot um € 14,99. Auf die Frage, ob sie kaufen oder nicht kaufen würden, antworteten 75% der Befragten mit „kaufen“.

Wird die Frage jedoch so gestellt: „Kaufen“ oder „nicht kaufen und € 14,99 sparen“, entschieden sich nur mehr 55% für „kaufen“, 45% wollten das Geld dann doch lieber nicht ausgeben.

Ganz entscheidend ist natürlich auch der **Adressat einer Befragung**, also wen man befragt – so trivial das klingt:

Als Federal Express *Overnight Shipping* zum mehrfachen Preis eines normalen Briefes einführte, bezweifelten manche den Erfolg, den das Unternehmen damit haben würde. Chefs und Manager sagten, sie würden niemals soviel für einen „Brief“ zahlen.

Es waren die Sekretärinnen, die den Service anfänglich nutzten, weil Sie wussten, dass rasche Zustellung und Verlässlichkeit doch viel mehr Wert waren als die Zusatzkosten.

Und natürlich spielt auch das **Instrument der Befragung** eine wesentliche Rolle:

Ein Fragebogen mit einer begrenzten Auswahl an Möglichkeiten und jeder Menge Interpretationsspielraum bei der Frage und den Antworten liefert andere Ergebnisse als ein persönliches Interview, in dem Rückfragen möglich sind und auch non-verbale Informationen erfasst werden können.

Allerdings ist beim persönlichen Interview die Gefahr einer (bewussten oder unbewussten) Beeinflussung des Gesprächspartners besonders groß – womit wir wieder bei der Heisenbergschen Unschärferelation angelangt sind.

Mit entsprechender Erfahrung und Geschick, mit gemischten Teams und strukturierter Auswertung lassen sich diese Hürden aber größtenteils umschiffen.



Ein paar Tipps...

Im B2B-Bereich haben sich Experteninterviews als Befragungsmethode besonders gut bewährt. Aus unserer langjährigen Praxis in hunderten von Interviews haben wir einige Tipps für Sie zusammengestellt:

- Fokussieren Sie sich auf einige wenige Schlüsselthemen in Ihren Fragen – Sie haben nur eine begrenzte Zeitspanne mit dem Gesprächspartner zur Verfügung.
- Werden Sie sich klar über alle Beteiligten, von denen Sie sinnvolle Informationen erhalten können und streuen Sie Ihre Ansprechpartner dementsprechend.
- Suchen Sie auch Gesprächspartner entlang der Wertschöpfungskette und nicht nur in Ihrer direkten Zielgruppe – Sie werden ein besseres Bild erhalten.
- In „face-to-face“ Gesprächen mit Entscheidungs- und Knowhow-Trägern erfahren Sie mehr als in Telefoninterviews.
- Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie nach einer Begründung oder einem „Beleg“ für die erhaltene Antwort – Sie werden oft Überraschendes zu Tage fördern.
- Fragen Sie solange, bis Sie herausfinden, was dem Befragten wirklich unter den Nägeln brennt – so können Sie Wichtiges von „nice-to-have“ unterscheiden.
- Fragen Sie nie, wie viel jemand für eine Leistung oder ein Produkt zahlen würde – die Information, die Sie erhalten würden, ist irreführend (auch wenn das meist ohne Absicht des Befragten geschieht).
- Fragen Sie danach, wie viel Ihr Gesprächspartner für eine bestimmte Lösung eines vergleichbaren Problems tatsächlich bezahlt hat – das liefert Ihnen möglicherweise einen Anhaltspunkt. Das gelingt allerdings nur, wenn Sie auch den nächsten Punkt beherzigen.
- Fragen Sie heikle Frage immer erst zum Schluss und nur wenn es Ihnen gelungen ist, eine belastbare Vertrauensbasis aufzubauen.

Und welche Fragen haben Sie?

Sollten Sie sich gerade mit Fragen zur Produktgestaltung oder Marktfindung auseinandersetzen, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Die Chancen stehen gut, dass wir noch den einen oder anderen Tipp für Sie haben.

Mit herzlichen Grüßen, Ihr



Dipl.-Ing. Uli Waibel
Geschäftsführer

Innovendo e.U.
Michael-Bernhard-Gasse 10
A-1120 Wien

Mob.: +43.664.9100205
Tel.: +43.1.8938810-72
Fax: +43.1.8938810-3700

office@innovendo.net
www.innovendo.net

