



Methoden-Newsletter vsms 2/2017

Predictive Analytics - Chance oder Bedrohung?

Die neue Rolle der Marktforschung im Zeitalter von Big Data

Spätestens seit der letzten US-Präsidentenwahl haben die meisten Menschen eine Ahnung davon, was mit Daten alles gemacht werden kann. Angeblich wurde deren Ausgang durch prädiktive Analysen und auf Persönlichkeitsprofile zugeschnittene Botschaften massgeblich beeinflusst. Ungeachtet des Wahrheitsgehalts dieser Behauptungen erhielt das Thema Big Data dadurch weltweit grosse Beachtung.

Datenbasierte Vorhersagen stellen eine alte Disziplin dar: Bereits im 17. Jahrhundert wurden in der Versicherungsmathematik Vorhersagen aufgrund bestehender Daten getroffen. Damals vorwiegend um die Sterblichkeit nach Altersgruppen zu prognostizieren und daraus die optimalen Prämien für Leibrenten zu berechnen. Heute stehen einhergehend mit der Digitalisierung Unmengen von Daten zur Verfügung. Bis vor wenigen Jahren fehlte es allerdings noch an Rechenleistung und entsprechenden Algorithmen, um grosse Mengen von unstrukturierten Daten in kurzer Zeit auszuwerten und daraus Vorhersagen abzuleiten. Diese Rechenleistung und die Verfahren stehen nun allgemein zur Verfügung. Jüngste Entwicklungen ermöglichen, mit ressourcensparenden Algorithmen die benötigte Rechenleistung zu minimieren, sodass heute immer seltener auf grossen Computerclustern gerechnet werden muss.

Für die Weltwirtschaft nimmt die Bedeutung von Daten und insbesondere deren Besitz zu. Wenn Grosskonzerne Firmen akquirieren, ist die durch das Unternehmen gesammelte Datenmenge teilweise wichtiger als der erwirtschaftete Umsatz. Ob sich die Investitionen in das Sammeln von Daten auszahlen, hängt aber nicht nur von der Datenmenge ab. Zwar gelingt es im Zuge der technologischen Entwicklung immer besser, grosse Mengen komplexer, schnelllebigere und nicht strukturierter Daten zu verarbeiten, dennoch bestehen noch immer Fallstricke, die oft übersehen werden. Einer Studie von Gartner (2015) zufolge scheitern rund 60% aller Big Data Projekte. Dies weil sie nicht innerhalb des geplanten Budgets oder Zeitrahmens realisiert werden können oder nicht die erwartete Wirkung zeigen.

Betrachtet man den Einsatz von prädiktiven Datenanalysen in Schweizer Unternehmen, wird deutlich, dass noch lange nicht das volle Potenzial ausgeschöpft ist. Bei vielen Unternehmen bleibt es nach wie vor beim Wunsch, vorhandene Daten zu nutzen. Neben fehlender Expertise spielt dabei sicher auch die - nicht ganz unbegründete - Angst vor dem Scheitern eine Rolle. Ein weiterer Grund dafür, dass Projekte nicht angegangen

werden, liegt in einer Mystifizierung von Big Data und dem damit verbundenen Irrglauben, dass gute Vorhersagen nur durch die Spezialisten der weltgrössten Anbieter gemacht werden können und dass dazu riesige Datenmengen nötig sind. Mit ausreichender Expertise kann mit relativ geringem Aufwand und überschaubaren Datenmengen bereits viel erreicht werden. Es braucht nicht Big Data, sondern Smart Data.

Der Dialog mit Data Scientists der Schweizer Firmen, die erfolgreich prädiktive Datenanalysen anwenden, zeigt, dass sich ihre Aufgaben noch immer fast ausschliesslich auf Target Marketing beschränken. Zwar ist es durchaus sinnvoll, auf Empfänger zugeschnittenes Marketing zu machen, allerdings ist das Kaufverhalten noch lange nicht das Ende dessen, was sich mit Datenanalysen vorhersagen lässt. Optimierte Produktionsprozesse und Transportwege, Schadensvorhersagen, medizinische Diagnostik oder tagesaktuelle Vorhersagen der Nachfrage in Gastronomie- und Tourismusbetrieben sind nur einige Beispiele, in denen sich die Analysemethoden von w hoch 2 bereits bewährt haben. Grundsätzlich kann jede Branche von den Entwicklungen im Bereich Predictive Analytics profitieren - auch die Marktforschung.

Es ist nicht abzustreiten, dass künftig weniger Daten mit klassischen Marktforschungsmethoden erhoben werden. Das kann als Gewinn für die Marktforschung betrachtet werden. Wenn Fragen nach demografischen Angaben oder Produktnutzung entfallen, bleibt mehr Raum für interessante Themen. Erhebungen können kurz gestaltet werden und die Antwortqualität leidet nicht mehr unter der Befragungsdauer. Die Aufgaben der quantitativen Marktforschung beschränken sich nicht auf Befragung, inferenzstatistische Auswertung und Interpretation. Vielmehr gehört es zum neuen Aufgabengebiet, bestehende Daten einzubeziehen und für Studien zu nutzen.

Eine weitere Chance, die sich durch die Zunahme von prädiktiven Datenanalysen für die quantitative Marktforschung ergibt, ist die Erhebung der benötigten Hintergrundinformationen. So wäre es beispielsweise im



Zusammenhang mit den US-Wahlen unmöglich gewesen, Facebookprofile mit Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung zu bringen, wenn nicht tausende von Facebooknutzenden Persönlichkeitsfragebogen ausgefüllt hätten. Nur durch die direkte Befragung oder gezielt angelegte Interaktionen mit Nutzern können Schlüssel generiert werden, die zuverlässige Vorhersagen erlauben. Erhebungen zu konstruieren, um gesammelte Daten mit Persönlichkeit, Einstellungen und Motiven in Verbindung zu bringen, wird der Marktforschung zufallen.

Nicht zuletzt gehören die Vervollständigung und die Kontrolle der weitgehend automatisierten Datenanalysen zu den neuen Aufgaben der Marktforschung. Menschliches Erleben und Verhalten lässt sich nicht rein rational anhand messbarer Fakten erklären. Soziale und emotionale Aspekte führen zu komplexen Entschei-

dungsprozessen. Sämtliche verhaltensbezogenen Vorhersagen müssen dieser Komplexität gerecht werden. Hier kommt die qualitative Marktforschung ins Spiel. Wird von Daten auf aktuelles oder künftiges Verhalten geschlossen, ist es verlockend, soziale und emotionale Aspekte zu ignorieren. Schliesslich sind diese auch nicht direkt in den Daten ersichtlich. Unausgesprochene Ängste, sozial unerwünschte Handlungsmotive, Ironie oder Sarkasmus entziehen sich der reinen Datenanalyse. Vor diesem Hintergrund wird die qualitative Marktforschung weiterhin einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie im direkten Austausch mit Menschen die Information zwischen den Datenzeilen ans Licht bringt.

Text:

Roman di Francesco - w hoch 2 GmbH

Tel. +41 78 669 93 94, r.difrancesco@w-hoch2.ch

Design Thinking als Methode & Mindset

Disruptiver Innovationsboost und Bereicherung für die (qualitative) Innovationsmarktforschung?

Hört man in die Führungsetagen hinein, provoziert das Thema Digitalisierung neben Hoffnungen auch viel Unsicherheit. So drängen branchenfremde Unternehmen - sog. New Entrants - in vorhandene Märkte, sprengen Branchengrenzen und verändern die Spielregeln (z.B. m/eHealth im Gesundheitsmarkt). Der Druck für bahnbrechende Innovationen hat immens zugenommen.

Aufgabenstellung & Herausforderungen

In einem ersten Schritt kann die Beratungsleistung darin bestehen, Unternehmen bei der internen Entwicklung von Innovations(such)feldern zu unterstützen. Leitfragen: Welche Zukunftspotenziale bietet der Markt? Welche unerfüllten Kundenbedürfnisse bestehen? Wie kann sich das Unternehmen in diesem Szenario differenzieren und Stärken einzelner Unternehmensbereiche sinnstiftend einbringen?

Die Crux sind oftmals Silostrukturen und ein Mangel an bereichsübergreifendem, strategischem Austausch - eher kontraproduktiv zu einer Innovationsatmosphäre. Fördernd hingegen wirken eine interdisziplinäre Arbeitsform sowie eine Unternehmenskultur im Sinne von Vertrauen, Transparenz und Befähigung. Insofern stellt die genannte Aufgabe ein komplexes (sog. „wicked“) Problem sowie einen Mix aus Innovationsprozess und Teambuilding dar. Wie erreichen wir eine konstruktive Herangehensweise im Sinne der Fragestellung?

Vorgehen

Unser Ansatz für einen Healthcare-Anbieter: Bei den zentralen Stakeholdern einen kollaborativen, interdiszi-

plinären Innovationsprozess anstossen. Die Teams dazu befähigen, mit Usern authentisch mitzufühlen - durch selbst durchgeführte Beobachtungen, qualitative Interviews, Personas. Nicht Technologien als Ausgangspunkt für Innovationen, sondern erlebte Kundenbedürfnisse.

Eine darauf ausgerichtete, kreative & systematische Innovationsmethode und Management-Philosophie ist Design Thinking. Innovation als Schnittmenge aus desirability (menschliche Erwünschtheit), viability (wirtschaftliche Tragfähigkeit), feasibility (technologische Umsetzbarkeit). Auch dieses Projekt hat erfolgreich die Synergien von Design Thinking und Marktforschung bestätigt. Dabei können wir (qualitative) Marktforscher Mehrwert bieten, und auch umgekehrt kann Marktforschung durch Design Thinking bereichert werden, z.B. durch den Dreiklang aus interdisziplinären Teams, variablen Räumen und einem (iterativen) Innovationsprozess.

Interdisziplinäres Team: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

12 Mitarbeiter verschiedener Länder, Disziplinen und Hierarchien eines Healthcare-Anbieters. Zusätzlich erfüllte jeder das sog. T-Profil (Leonhard-Barton, 1995);



fachspezifisches Wissen plus team- und kreativitätsfördernde Eigenschaften (z.B. Offenheit, Fähigkeit der Vernetzung von Wissen). Die Teamstärke: Eine Duplizierung aus inhaltlichen und individuellen Besonderheiten. Dabei führten wir als Coach (keine Moderation) in einen selbstbestimmten Teamprozess i.S. von Vertrauen in die individuelle Kreativität und die des Teams (vgl. Creative Confidence, Tom & David Kelley, 2013).

Variable Raumgestaltung: „We“-Space generiert Teamspirit

Der Space ist für eine produktive Atmosphäre zentral. Die Kreativagentur IDEO sowie die d.school (Stanford/Potsdam) leben es vor: flexible Möbel auf Rollen mit Whiteboards, Stehtischen und Hockern. Wände und Oberflächen werden intuitiv zum Visualisieren genutzt, Post its saturieren alle Flächen, die Ergebnisse aller Schritte bleiben sichtbar. „Ideen Raum geben“ - wir nutzen solche Locations nicht mehr nur für Innovationsprozesse.

Methodenphase I

Abweichend von dem für Design Thinking typischen Workshopformat hat sich hier vorab eine Phase mit Einzelexplorationen (inkl. homework: Collagen) bewährt - eine teamunabhängige, sensible Hinführung zum Thema. Denn Innovationsthemen und ein Kollaborations-Mindset waren nicht für alle Teilnehmer Alltag. Die anschliessend präsentierten Zwischenergebnisse ermöglichten dem Team einen authentischen Überblick über das Meinungsspektrum. So waren die Feedbacks gleichzeitig Bereicherung und Startpunkt für die anschliessenden Workshops, und erfolgreicher Nährboden für ein „Wir“-Gefühl.

Methodenphase II

Der nun eingeleitete Prozess führte das Team im Workshopformat durch sechs Design Thinking-Phasen (d.school, Potsdam). Wobei die ersten drei Phasen den Problemraum definieren, die übrigen den Lösungsraum. Der „iterative“ Flow erlaubt die Rückkehr in schon absolvierte Phasen mit dem Ziel, früh Annahmen zu revidieren und noch besser am Userbedürfnis auszurichten (fail early, fail often).

>1. **(Understand):** Schaffen eines gemeinsamen Problem-Verständnisses inkl. vorhandenem Wissen, Bedingungen, Einflussfaktoren. Hier können Marktforscher ihre besondere Kompetenz für Sekundärforschung einbringen.

>2. **(Observe):** Das Team entwickelte tiefe Empathie für die Bedeutung bestimmter Produkte/Leistungen/Prozesse für die User. Dazu wurden User in Workshops einge-

laden, vom Team befragt und beobachtet. Hier können wir Marktforscher unser breites methodisches Know-how der Primärforschung im Coaching einbringen (z.B. Zielgruppendefinition, Stichprobendesign, Leitfadententwicklung, Screening, Rekrutierung, Durchführung).

>3. **(Synthesis):** Im gewonnenen Output (Bilder, Customer Journeys etc.) wurden Muster gesucht und zu einem Problem-Statement „konvergiert“. Der USP von Marktforschern: Unsere hohe Analysekompetenz.

>4. **(Ideation):** „Encourage wild ideas“. Das Team entwickelte eine Vielzahl kreativer Lösungsmöglichkeiten, verband diese durch integratives Denken und selektierte anschliessend. Unser Input: Ausbalancieren der Ideen im Hinblick auf die strategische Ausrichtung.

>5. **(Prototyping):** „Make it tangible“. Konkrete Lösungsideen wurden mithilfe von einfachen Prototypen (Legokonstrukte, Rollenspiele, Storyboards etc.) für das anschliessende Testen erlebbar gemacht.

>6. **(Testing):** Diese Artefakte wurden nun an den passenden Zielgruppen überprüft (vgl. Step 2). Dabei dienten die Feedbacks der weiteren Optimierung und leiteten eine Wiederholung vorheriger Phasen zum Feintuning ein (Iteration).

Erkenntnisse und Ausblick

Auf dem Weg zu innovativen, bedürfnisorientierten Lösungen bricht Design Thinking mit bestehenden Denkhaltungen und Arbeitstechniken. Es orientiert sich an der Arbeit von Designern statt an tradierten Management-Ansätzen. So trifft das „We“-Mindset des Design Thinking den Zeitgeist von Agilität und einer neuen Fehlerkultur. Neben schnellen Entwicklungszyklen bietet es die Sicht interdisziplinärer Teams sowie Raumgestaltungen und Prozesse, die diese Attitüde abbilden. Und unterstützt damit eine innovationsfreudige, marktorientierte Unternehmenskultur. Design Thinking und Marktforschung können sich gegenseitig inspirieren, denn neben der Gemeinsamkeit der Kundenzentrierung existieren zahlreiche weitere Überschneidungen. Insofern geht es um eine reflektierte und aufgabenbezogene Anpassung, um die aktuellen und zukünftigen komplexen Herausforderungen als Chance zu begreifen und zu lösen.

*What good is an idea if it remains an idea? Try. Experiment. Iterate. Fail. Try again. Change the world.
(Simon Sinek)*

Text:

Claudia Gierke - betacreative group, CH

Tel. +41 71 535 06 38, claudia.gierke@betasenses.com

Herausgeber und Kontakt:

Verband Schweizer Markt- und Sozialforschung
Grubengasse 10 - 6055 Alpnach

Tel: 044 350 19 60
Info@vsms-asms.ch / www.vsms.ch