

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Herbst 2005

Wege aus dem Billigsumpf

Trading-up

Trading-down

Mit David Bosshart, Simonetta Carbonaro, Malcolm Gladwell, Philipp Oswald, Marcus Schögel, Adrian Walti, Andreas Weigend und neuen Ideen, wie wir uns aus dem Sog nach unten befreien.

22 Euro / CHF 35



Thema: Wege aus dem Billigsumpf

> Handel

Adrian Walti

8 . INDIVIDUALITÄT ALS PHÄNOMEN DER MASSE

Die homogenen Zielgruppen der Konsumgüterindustrie verschwinden. Wie sehen die neuen Businessmodelle aus?

> Management

Marcus Schögel, Matthias Schulten

20 . CHANNEL-MANAGEMENT: «UP» DURCH DIE MITTE

Im aktiven Management der Vertriebskanäle liegen noch bedeutende Innovationspotenziale für den Handel.

> Konsum

Simonetta Carbonaro, Christian Votava

26 . SYMBOLE DES SEINS

Masse und Klasse haben als Gegensätze ausgedient. Die neue Konsumkultur sucht Qualität in jeder Lebenslage.

> Foto-Essay

Gunter Klötzer

32 . DIE WERTSCHÖPFER

Wir zeigen Menschen, die für teure und weniger teure Marken und Dienstleister arbeiten.

Ideen

> Gesellschaft

David Bosshart

46 . «Wir werden eine neue ‹Balance of Wealth› finden müssen»

Der CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts analysiert, wovon wir in Zukunft mehr und wovon wir weniger haben werden. Ein Szenario des Gleichgewichts.

> Marketing

Gespräch mit Andreas Weigend

56 . «Wir wissen es nicht. Aber wir können es messen.»

Die Mega-Datenbank von Amazon.com verbindet Dataming und Ad-hoc-Marketing. Der Kopf dahinter denkt schon an die nächsten Schritte.

> Marketing

Malcolm Gladwell

66 . «Eine Situation in dünne Scheibchen zu schneiden, ist keine Magie.»

Der Bestseller-Autor («Der Tipping Point») beschreibt Potenzial und Gefahren der Intuitionen für Marketing und Management.

> Gesellschaft

Gespräch mit Francesca Ferguson und Philipp Oswalt

74 . «Wo findet man das Bewusstsein Bürger eines Ortes zu sein?»

Wie Wirtschaft und Handel sich auf schrumpfende Städte und boomende Vorstädte vorbereiten.

> Zwischenruf

Holger Rust

84 . «Die Elite kann Euch nicht retten!»

Die Besten sind nicht immer die Richtigen. Die Innovationskraft für die Wirtschaft entsteht nicht durch Perfektionierung der gewohnten Managementmethoden.

Workshop

> Shopping

Ursula Stalder

90 . POETIC-FICTION – EINE NEUE EINKAUFSERFAHRUNG

Die Wiener «a1 Lounge» macht vor, wie im intelligenten Zusammenspiel von Technik und Gestaltung ein überzeugendes Ladenkonzept entsteht.

> Studie

Stephan Sigrist

94 . WIE DIE VORSTELLUNGSKRAFT UNSERE INNOVATIONSFÄHIGKEIT PRÄGT

Hinter Innovationen stehen zugleich neue Technologien wie neue Bedürfnisse und Sehnsüchte der Menschen. Im Food-Bereich entstehen dazu radikale Visionen.

> Kolumne

Gerd Folkers

100 . TRADING-UP-TRAVELLING

Der Blick auf vergangene Visionen enthüllt, wie Reisemärkte von heute auf die Sehnsucht nach Langsamkeit reagieren können.

6 . AUTOREN

104 . SUMMARIES

106 . GDI-STUDIEN

107 . GDI-VERANSTALTUNGEN

108 . LESERBRIEFE

109 . IMPRESSUM

110 . GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

112 . DIE GEZEICHNETEN

«Wir wissen es nicht. Aber wir können es messen.»

Andreas Weigend hat die Mega-Datenbank von Amazon.com entwickelt. Marktforschung und Marketing sind beim weltgrössten Online-Händler sowohl genial wie einfach miteinander verschmolzen. Doch der Datamining-Vordenker hat schon die nächste Stufe des Kundenverhaltens im Kopf.



«Wo steht der Einkaufswagen erfolgreicher, links oder rechts?» Wer sich mit Andreas Weigend unterhält, dem ehemaligen Chefwissenschaftler von Amazon.com und heutigen Berater, muss damit rechnen, dass Gewissheiten in Frage gestellt werden. Schnell wird in der Diskussion klar, wo die üblichen, manchmal teuer eingekauften Argumente an ihre Grenze stossen. Weigends nüchterne Antwort auf die Eingangsfrage lautet: «Wir wissen es nicht.» Als ein führender Datamining-Spezialist präsentiert er jedoch schmunzelnd den Lösungsansatz: «Aber wir können es messen.»

Und genau das macht Amazon.com. Ständig. So präsentierte der Internethändler einer Hälfte seiner Kunden eine Webseite, die sich nur in diesem einen Punkt der Anordnung des Check-out-Balkens unterschieden hatte, und verglich deren Kaufverhalten mit der anderen Kundenhälfte.

EINE STARKE METHODOLOGIE

Mit Experimenten wie diesem konnte Amazon.com seinen Kundenservice zum Vorzeigebispiel perfektionieren – auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Denn ein kostengünstiges Experi-

ment sagt oft mehr als viele Studien. Die Ergebnisse liegen schnell vor, sind aktionsorientiert und objektiv und können unmittelbar zur Verbesserung der Kundenansprache genutzt werden.

Gerade in der Online-Welt bieten Experimente eine starke Methodologie. Auf einer Website können Hunderte von Experimenten parallel durchgeführt werden. Der Vorteil solcher A/B-Experimente ist, dass die meisten nicht-kontrollierbaren Effekte – zum Beispiel das Wetter – die gleiche Wirkung auf beide Gruppen haben.

Eine der verblüffendsten Erkenntnisse aus den Experimenten von Amazon.com ist, dass die Kaufentscheidungen, die Konsumenten scheinbar spontan und bewusst fällen, oft viel vorhersagbarer sind, als sie es selbst je vermuten würden. Die Daten, die jeden Tag Millionen von Kunden durch ihr Klickverhalten produzieren, ergeben ein sehr aufschlussreiches Bild über die jeweiligen Verhaltensmuster. So genügen dem Internethändler mittlerweile wenige Informationen, um mit hoher Wahrscheinlichkeit prognostizieren zu können, was ein Besucher als Nächstes tut. «Wir wissen, was die Leute wollen, bevor sie es selbst wissen», bringt Weigend

die Mächtigkeit dieser Methode zur Analyse von Kundenspuren auf den Punkt.

DIE WENDE IM MARKETING In den Überangebotsmärkten ist der Druck aufs Marketing, den Kostenaufwand pro Kunde zu optimieren, kontinuierlich gestiegen. Richtig eingesetzt, bieten hier die Werkzeuge des Datamining einen wichtigen Hebel für mehr Umsatz. Allein aufgrund seines Empfehlungssystems konnte Amazon.com je nach Produktgruppe einen Zuwachs von zehn bis zwanzig Prozent verbuchen. Und beim Spielzeughändler Toys 'R' Us hat sich seit der Einführung von automatisierten Empfehlungen nach Amazon-Vorbild die Zahl der Verkäufe pro Klick auf der Website verdoppelt.

Doch bei aller Euphorie über die immer präziseren Beeinflussungsmöglichkeiten, die die Online-Welt bietet, entgleitet dem klassischen Marketing die Tatsache, dass im heutigen Stadium des Internets eine radikale Wende stattfindet: Mit der Wikipedia (www.wikipedia.org), individuellen Weblogs und «Tags» – Wörtern, mit denen Nutzer Websites und andere Objekte markieren – bilden sich Plattformen und Verhaltensmuster aus, wo die Benutzer selbst zur Organi-



Live-Marktforschung

Experimente geben schnell Antwort. Amazon.com präsentierte seinen Kunden zwei verschiedene Webseiten, die sich nur in einem Navigationspunkt voneinander unterschieden haben. Dabei wurde gemessen, welche Anordnung des Check-out-Balkens höheren Umsatz generiert – die Variante rechts.

sation der Information beitragen, statt vorgegebenen Links zu folgen. Die Nutzer sind keine «Ziele» mehr, denen man Werbebotschaften «pushen» kann – auch wenn sie individualisiert sind –, sondern Individuen, die selber «pullen», die sich selbst ausdrücken, die entdecken wollen und sich für das Verhalten anderer Menschen interessieren.

Vordenker wie Weigend sehen in dieser Umkehrung der Perspektive die zentrale Aufgabe für die Weiterentwicklung des Marketing. Dass dem Dataming auch in diesem neuen Umfeld eine wichtige Rolle zukommen wird, daran arbeitet er.

Herr Weigend, wie kommt man als Physiker dazu, Menschen beim Einkaufen zu beobachten?

Andreas Weigend: Ich bin von Haus aus Experimentalphysiker, das heisst, ich habe mich vor zwanzig Jahren am CERN in Genf und später in Stanford damit beschäftigt, Muster in Daten zu erkennen. Viele meiner Kollegen von der Stanford University gingen nach ihrem PhD in Physik an die Wall Street. Auch für mich war der Übergang in die Finanzwelt, als ich an der New York University Professor war, relativ fliegend. Hier ging es ebenfalls darum, Muster in Daten zu erkennen – allerdings nicht in den Spuren der Elementarteilchen, sondern in den Spuren des Marktes. Als dann Ende der Neunzigerjahre E-Business hochkam, fand ich es interessant, mich mit den Spuren von Individuen zu beschäftigen und Muster des persönlichen Verhaltens zu identifizieren.

Es interessierte Sie also mehr die Methode als der Kunde selber?

Gute Forschung benötigt drei Elemente: Erstens die Daten, zweitens die passende Methodologie und drittens «domain expertise» – das Verstehen von Wissen aus anderen Disziplinen wie der Behavioral Economics. Wenn man bloss Statistiker ist und sich für die Methoden interessiert, aber nicht weiss, wonach man

nerierten Tipps sind meistens erstaunlich präzise. Was macht Menschen so berechenbar?

Es gibt Empfehlungssysteme, die auf der Klick- oder Kauf-Vergangenheit eines Kunden beruhen, und solche, die seine derzeitige Situation zu erfassen versuchen. Amazon.com ist in der öffent-

«Es fing damit an, dass Jeff Bezos nicht wollte, dass wir bei Amazon.com irgendetwas Daten wegwerfen.»

schaun kann, oder keine Daten hat, kommt nichts Relevantes heraus.

Bei Amazon.com haben Sie das Mustererkennen zur Perfektion geführt. Der Internethändler gilt als Benchmark für individuelle Kundenansprache und Service. Wie hat sich dieser «customer centric approach» konkret entwickelt?

Es fing alles mit der Philosophie von Amazon-Gründer Jeff Bezos an, dass wir keine Daten wegwerfen – dass alles, was gesammelt werden kann, auch gesammelt wird. An einem Tag vor Weihnachten kann das ein Terabyte an Rohdaten sein. Ebenso wichtig ist es, Leute einzustellen, die Informatik-Fähigkeiten haben und die Neugier, aus diesen Daten etwas herauszufinden und für die Kunden aufzubereiten. Diese beiden Zutaten haben schliesslich zu den Hunderten von Features geführt, die Sie auf der Amazon.com-Website sehen.

Ein Highlight ist das individuelle Empfehlungssystem. Die automatisch ge-

lichen Meinung vor allem für die Ersteren bekannt, allerdings sind da bei den meisten Kunden die Daten gar nicht so zahlreich; insbesondere was das Cross-Selling anbelangt – es ist sehr schwierig, aufgrund eines bestimmten Romans, den Sie gekauft haben, Ihnen eine Bratpfanne anzudrehen. Für Werbung und weitere erhoffte Anwendungen reichen diese Spuren der Vergangenheit nicht aus.

Viel wichtiger sind die «item-by-item»-Empfehlungen. Die Idee ist einfach: Wir stellten eine grosse Matrix auf, die jedes der Dutzenden von Millionen Produkten jedem andern zuordnet und über das Co-Einkaufsverhalten der Kunden Auskunft gibt – zum Beispiel über den gemeinsamen Kauf von Hemden und Krawatten. Statistisch mitteln sich dabei Zufälle heraus, und das «Signal» wird sichtbar. Diese Matrix sowie andere Matrizen – etwa über das Klickverhalten – erfassen die derzeitige Situation eines Kunden. Bringt man jetzt das Verhalten aller Kunden zusammen, soweit es für ein Produkt relevant

ist, das jemand gerade in seinen Warenkorb legt, sind die Resultate häufig erstaunlich.

Vorhersagbar ist also weniger, was sich ein Kunde nächstes Jahr kaufen wird, als vielmehr, dass dann, wenn er sich für ein bestimmtes Produkt interessiert, jene Produkte, für die sich andere in seiner Situation interessiert haben, auch für ihn interessant sind. Die wenigen Suchbegriffe und Klicks vom Kauftag sagen meist viel mehr über die Absichten eines Kunden als eine aufwändige Kundenhistorie.

Sie brauchen tatsächlich nur ein paar Klicks, um sagen zu können, was ein Kunde in einer Situation als Nächstes macht?

Wenn das darauf basiert, dass wir von allen Kunden die Daten der Vergangenheit haben: Ja. Ein extremes Beispiel sind hier die Google- oder Yahoo-Werbungen, wo es uns aufgrund eines einzelnen Suchbegriffs gelingt, Vorschläge zu machen, die häufig überraschend treffsicher sind.

Die entscheidende Wende im Online-Marketing war also der Übergang von der Vergangenheitsanalyse zur Situationsanalyse?

Das stimmt. Aber eigentlich ist das gar nicht neu: Wenn ich mir einen Anzug kaufe, erfasst ein guter Verkäufer ja auch die konkrete Situation und fragt nicht, welchen Anzug ich zur Erstkommunion bekommen habe.

Sie sagen, Marketingleute sollten sich nicht mit irgendwelchen Studienzufrieden geben, sondern sich früh auf die möglichen Aktionen konzentrieren.

Datamining ist häufig erfolglos, weil man nicht genau weiss, was man mit den gewonnenen Einsichten anfangen soll. Wenn ich dagegen weiss, was für Aktionen ich steuern kann – welche Produkte ich gemeinsam anbieten, welche Discounts ich geben, welche E-Mails ich rausschicken oder welche Angebote

andere Amazon-Site als Ihre Nachbarin. Diese Konsistenz über die Zeit ist wichtig, wenn wir Langzeiteffekte wie die Servicezufriedenheit messen wollen. Zweitens hinterlassen die Kunden im Internet viele Spuren: Ihr Klickverhalten spiegelt das Resultat Ihrer Entscheidungsfindungen wider, gibt also sehr

«Wie ein Physiker Fragen stellt und die Natur antwortet, stellt der Marketeer Fragen und lässt die Kunden antworten.»

ich fahren kann, dann ist Datamining unglaublich stark. Schaut man bloss «l'art pour l'art» auf die Daten, findet man zwar auch Muster, aber bei den meisten sagt man nachher: «Das wussten wir schon» oder «Was machen wir damit?». Heute ist es im Marketing ganz wichtig, das Problem von beiden Seiten gleichzeitig anzugehen: sowohl von der statistischen Seite der Analyse als auch von der Seite der Aktionen.

Sie machen dazu auch Experimente. Welche Vorteile bietet da die Online-Welt?

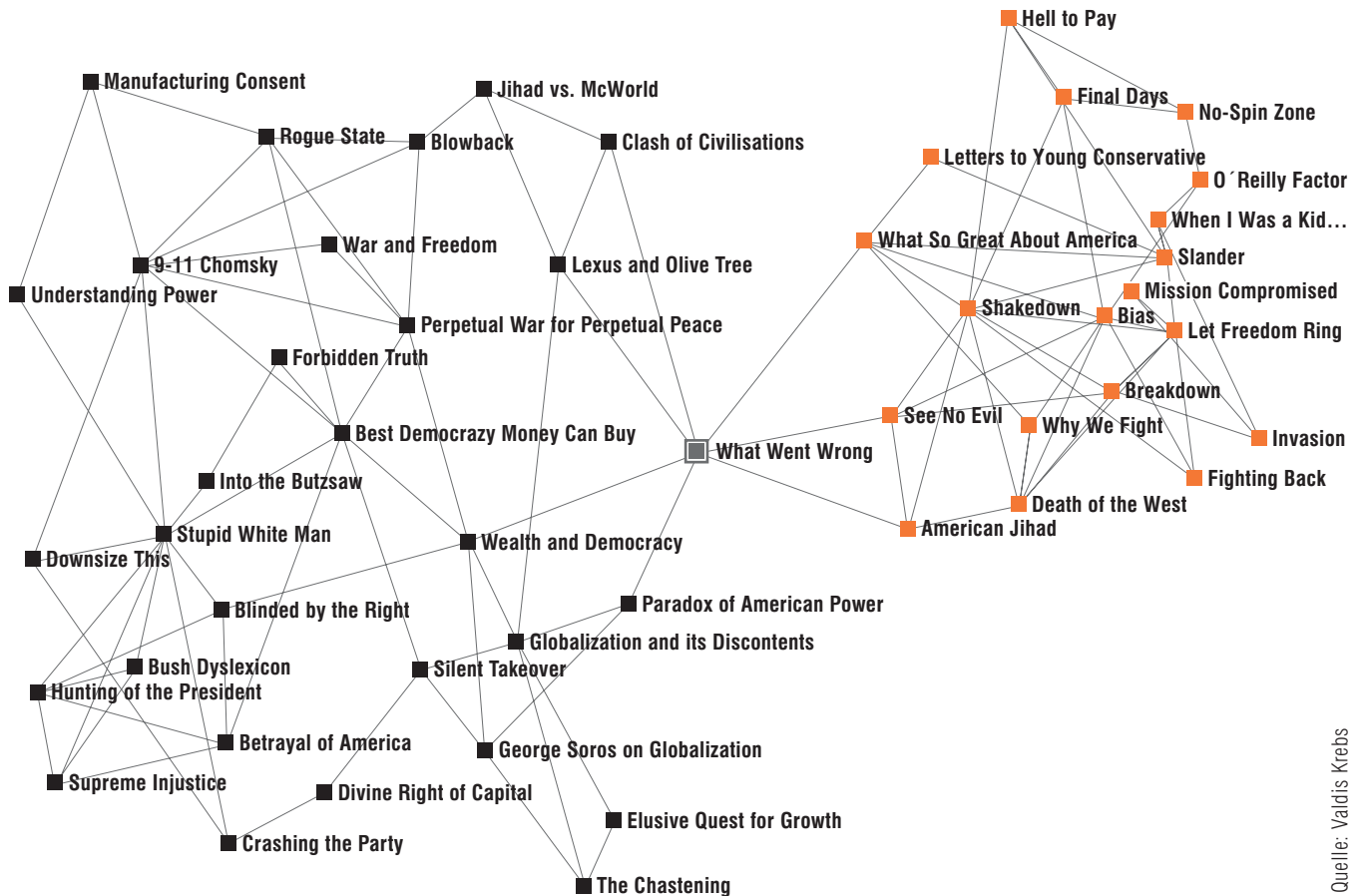
Experimente zwingen uns, über mögliche Bedingungen nachzudenken, die wir ändern können. Dabei messen wir jeweils Reaktionen auf zwei Bedingungen, die beide vernünftig sind: Wie der Physiker Fragen stellt und die Natur antwortet, so stellt der Marketingspezialist Fragen und lässt die Kunden antworten. Die Online-Welt macht dies ganz einfach: Erstens kann jedem Nutzer über die Zeit ein gewisses Lay-out gezeigt werden – Sie sehen also eine

gute Hinweise auf das, was Sie als wichtig erachten. Eine dritte wichtige Eigenschaft des Internets ist das Fast-Feedback für den Experimentator: Wir können in minimalster Zeit Antworten auf unsere Fragen bekommen. Amazon.com schickt pro Sekunde tausend Seiten raus; wenn wir eine neue Idee experimentell testen möchten, wissen wir statistisch signifikant noch am gleichen Tag, wie sie sich auf das Kundenverhalten auswirkt.

Sie werfen Köder aus, um festzustellen, wie man die Kunden besser verführen kann...

...Experimente sind mehr als Köder. Experimente sind eine Philosophie – in den Naturwissenschaften der einzige Weg, Dinge über die Welt herauszufinden. Sie sind aber auch essenzielle Innovationstreiber. Da bei Amazon.com viele in der Lage sind, ihre Ideen experimentell zu prüfen, nutzen diese Möglichkeit nicht nur einige Marketingleute, sondern viele Informatiker, die mitdenken und kleine oder grosse Dinge

BÜCHERKÄUFE UND POLITISCHE GESINNUNG



Quelle: Valdis Krebs

In den Daten von Amazon.com spiegeln sich sogar die politischen Lager der USA. ■ Eher kritische Bücher über George W. Bush. ■ Bücher aus dem Pro-Bush-Lager. Die Linien zeigen gemeinsame Käufer. Beide Fraktionen sind nur durch einen einzigen Titel verbunden: «What Went Wrong».

ausprobieren möchten. Damit ist die Innovation ins System eingebaut. Wir empowern intelligente Menschen, nicht nur – wie bei vielen anderen Firmen – Aufgaben auszuführen, die ihnen vom Marketing vorgegeben werden, sondern selbst ihre eigene Kreativität mit einzubringen.

Können Sie ein Beispiel geben?

Ein Freund von mir bei Amazon.com hat die Experimente gefahren, möglichst

viele Kunden zum Beantragen einer Amazon.com-Kreditkarte zu bewegen. Der Unterschied zwischen «Sie bekommen dreissig Dollar bei Ihrem nächsten Einkauf» und «Heute zahlen Sie nur zehn Dollar» – wenn Sie Waren im Wert von vierzig Dollar im Warenkorb haben – ist gewaltig. Er probierte die zwei Arten aus, und das Ergebnis war, dass vier Mal mehr Menschen bei der zweiten Variante die Kreditkarte bestellt haben. – Diese «Framing»-Effekte bei der Ent-

scheidungsfindung, die der Nobelpreisträger Daniel Kahneman und Amos Tversky entdeckt haben ...

... – zwei führende Vertreter der Behavioural Economics –, ...

... zeigen sich also in der freien Wildbahn in zigfachen Millionenbeträgen.

Sie haben die wunderbare Wendung geprägt «quero ergo sum» – ich suche, also bin ich. Wenn der Mensch die

Summe seiner Suchabfragen ist oder diese Abfragen die Essenz des Menschen darstellen, dann müssten doch auch Kunden aufgrund ihres Suchverhaltens einschätzbar sein.

Die stärkste Verdichtung unseres Lebens ist in unseren Suchabfragen im Web verschlüsselt. Denn ich suche ja nach Dingen, die ich noch nicht weiss, aber wissen will. Dass es uns Yahoo oder Google ermöglichen, trotz der riesigen Hürden von Missinformationen etwas Interessantes zu entdecken, ist eine enorme Leistung. Unsere Suche drückt aus, was uns gerade interessiert. Und das ist im Kern dafür verantwortlich, dass wir auf sich darauf beziehende Werbung reagieren und zum Beispiel bei Google auf gesponserte Links klicken.

Eine neue Form der Suche stützt sich auf so genannte «Tags» – Begriffe, mit denen man besuchte Websites für sich markiert. Wie schätzen Sie dieses Phänomen ein?

Tags sind ein spannendes Beispiel. So erlaubt es del.icio.us, Websites einfach mit Worten zu versehen. Dies hilft zunächst dem Benutzer selbst, sich an die Website zu erinnern. Aber der eigentliche Wert entsteht dann, wenn ich nicht nur meine eigenen Begriffe verfolge, sondern auch diejenigen von Millionen andern Usern. Das heisst, dass ich von einer Website aus Menschen folgen kann und sehen, was sie auch noch interessant finden. Ich kann aber auch einem Tag folgen und sehen, was auf dem Web sonst noch mit diesem Begriff versehen ist. Auch hier ist der Fast-Feedback-Loop wichtig: Ich überleg mir ein passendes Wort, gebe es ein und bekomme sofort weitere Websites ange-

zeigt, die von anderen damit «getaggt» wurden. So erfahre ich, ob dieser Tag passt und ob es vielleicht bessere gibt.

Ein weiterer Punkt lässt sich anhand der vier Stadien des Internets aufzeigen: Im ersten Stadium wurden einfach Informationen ins Netz gestellt, aber man musste wissen, wo sie sind. Im zweiten Stadium haben dann die Autoren die Wege durch Hyperlinks vorgegeben. Im dritten Stadium geben die Leser selbst die Wege an. Hyperlinks sind Beziehungen, die die Autoren ins Web stellen, Tags sind der Ausdruck der Leser.

Google leistete einen wichtigen Beitrag zum zweiten Stadium des Internets, indem es die Linkstruktur zur Berechnung der Relevanz heranzog. Ohne dies würden wir in der Flut der Ergebnisse untergehen. Nun produzieren die Leser eine noch grössere Flut. Im vierten Stadium des Internets geht es also darum, Googles Erfolg auf die Webtagebücher zu übertragen – auf Blogs, Phlogs, Vlogs, Podcasts. Jede Sekunde wird ein neues Blog erschaffen – wie soll man da etwas Interessantes entdecken?

Die Algorithmen, die derzeit Firmen wie Rojo.com entwickeln, verwenden neben den Hyperlinks auch die Person-to-Person-Links, die die Nutzer in Social Networks (LinkedIn, openBC) ablegen, sowie «Attention Data», die das Klick- und Leseverhalten der Nutzer beschreiben. Diese vierte Stufe wird es erlauben, Dinge zu entdecken, nach denen wir nie zu suchen gewusst hätten. Ich glaube, dass dies im Marketing eine zentrale Stellung einnehmen wird.

Damit haben wir eine neue Form von Empfehlungssystem...

Ja...

...verlängert man diesen Gedanken ins Marketing, entspricht dies einer «kopernikanischen Wende»: Statt dass das Marketing die Konsumenten mit stumpfen Massenbotschaften bombardiert, werden diese jetzt selbst aktiv.

Die kopernikanische Wende ist das Umdrehen von einem häufig unerwünschten Push – wenn ich etwa eine Werbe-SMS bekomme, für die ich auch noch bezahlen muss – zu einem Pull: Ich will wissen, was die anderen Menschen interessiert, die für sich selbst diese Tags abgelegt haben. Das durch diese «social bookmarks» geförderte Entdecken ist hierbei wichtig. Die Wende besteht in der Faszination, anderen zu folgen, sie «kennen» zu lernen und manchmal sogar eine emotionale Bindung zu Menschen aufzubauen, von denen man nicht einmal weiss, auf welchem Kontinent sie leben, aber deren Art und Weise, wie sie Informationen finden, man mag, und die Websites, die sie getaggt haben, man selbst auch interessant findet.

Bedeutet das nicht auch fürs Datamining eine Wende: Vorher analysierten Sie Menschen durch ihre Such- und Klickverhalten, jetzt müssen Sie mit ihnen quasi in den Dialog treten?

Technologien wie Tags ermöglichen den Dialog *zwischen* den Kunden statt bloss einbahnsträssig die Rede zum Kunden. Dank Kommunikation und Fast-Feedback-Loops gelingt es uns, die Intelligenz der Menschen zu fokussieren und zu verstärken: Ich bekomme ein Feedback, was mein Tag bedeutet, und ändere es ab. Damit befinden wir uns plötzlich in einer Welt, in der wir unseren eigenen Interessen folgen und individuell entdecken, statt in einer

Welt, wo uns gesagt wird, wo die Datenautobahn langführt.

Wo allerdings Datamining respektive das maschinelle Lernen eine immer wichtigere Rolle spielt, ist im Sortieren und Anordnen von Suchergebnissen und Empfehlungen. Die Kunst besteht darin, jene Seiten, Produkte und Menschen zuerst anzuzeigen, die mit höchster Wahrscheinlichkeit für einen User in einer gewissen Situation relevant sind. Diese Relevanzfrage sehen wir jetzt auch bei den Tags – die auf

– ab und zu findet man wieder etwas ganz Tolles. Da wird sich die Gesellschaft noch gewaltig ändern und das Marketing muss sich überlegen, wie es da mitspielt.

Finden da Online-offline-Übertragungen statt, die man erfassen kann?

Wenn die Fluggesellschaft Swiss vor den «10 vor 10»-Nachrichten einen TV-Werbepot mit Hinweis auf ihre Webseite schaltet, dann kann man messen, wie viele Menschen zusätzlich auf die

Welt ansprechen zu können, so gering sind, entstehen vielschichtigere Netzwerkstrukturen, als es früher im Bergdorf der Fall war.

Auch das Marketing versucht, diese Strukturen zu nutzen. Aktuell ist in der Forschung der «Customer-Network-Value» angesagt, also wie viel Verkäufe ich durch meinen direkten Einfluss auf andere auslösen kann. Was hat es damit auf sich?

Das persönliche Netzwerk eines Kunden ist ein sehr vielversprechendes Forschungsthema. Wichtig ist die Einsicht, dass der «Lifetime-Value» eines Kunden nicht nur den Betrag umfasst, den er für sich und seine Familie bei einer Firma ausgibt. Bei gewissen Menschen ist der «Customer-Network-Value» weit grösser: Sie beeinflussen andere, einen insgesamt höheren Betrag bei der Firma auszugeben, als sie es allein je könnten. Solche Menschen geniessen heute ein viel höheres Vertrauen als Marketingleute und Werbeanzeigen. Sie zu finden und besonders gut zu behandeln, ist für Firmen viel wert.

Das Konzept der Meinungsführer wird im klassischen Marketing doch schon lange genutzt. Wo liegen da die Unterschiede?

In der Offline-Welt versucht man, exemplarische Meinungsführer zu finden – etwa einen Golfspieler, der seine Uhr entblösst. In der Online-Welt brechen wir das auf jedes einzelne Individuum herunter, sodass die Algorithmen für jeden der fünfzig Millionen Kunden eines grossen Unternehmens seinen Customer-Network-Value angeben. Das ist völlig neu. Der Verkäufer im realen

«Vor Herrn Gutenberg hatte die Marktfrau auch schon ein Gefühl für die Relevanz.»

Tausende von Seiten zeigen können –, bei Produkten, die in Reviews mit Tausenden von Besprechungen versehen sind, und bei den Social-Networking- und Online-Dating-Sites.

Welche Elemente prägen diese neue Welt?

Beim Tagging und auch bei Partnerschafts-Sites, wo ja die Menschen sozusagen die Produkte sind, die nach Relevanz geordnet werden müssen, sehen wir drei wichtige Elemente: Interaktivität, Zustandsänderung in Abwesenheit und zufällige Belohnung. Diese Mischung führt leicht zu einer gefährlichen Abhängigkeit, wie aus dem Online-Aktienhandel der späten 1990er-Jahre oder derzeit vom Online-Spielen her bekannt ist. In all diesen Fällen lockt eine unklare Welt mit positiven Belohnungen, die aber nach dem Zufallsprinzip kommen

Site gehen. Wir können auch schauen, wie sich das Verhalten dieser Menschen vom Verhalten jener unterscheidet, die üblicherweise kommen. Oft gibt es jedoch keine Offline-Alternative. Die Entdeckungen von Individuen, die nur einen kleinen Teil ihrer selbst preisgeben – dies aber sehr detailliert –, ist spezifisch für die Online-Welt.

Dennoch hat das Netz neue Strukturen geschaffen, die soziale Bindungen ermöglichen.

Heute versichern sich durch SMS oder Instant Messenger viele Jugendliche der Präsenz ihrer Artgenossen – so wie die Affen sich ihre Zuneigung durch lausen und kraulen mitteilen. Da wird meist keine relevante Information übermittelt, sondern einfach: «Whats up?» – «Not much.» Weil die Kommunikationskosten, um Menschen auf der ganzen

Laden kennt meinen Customer-Network-Value nicht. Er weiss nicht, wie vielen Menschen ich seinen Laden weiterempfehlen werde. Bei einem Online-Retailer hingegen wird diese Information als Teil des individuellen Reputation-Management-Systems mitgetragen ...

... was auch für die Kunden bares Geld wert sein müsste.

Absolut.

Ein starker Treiber der Entwicklung ist heute der ganze Mobilbereich. Wo sehen Sie da die nächsten Felder fürs Datamining?

Technologie und Algorithmen zu entwickeln, die die Situation, in welcher der Mensch sich befindet, erfassen. Also: «situation aware communication» – Marketing ist ja eine Form der Kommunikation –, aus vergangenem Verhalten meine Reaktion in einer aktuellen Situation vorherzusehen. Wäre es nicht wunderbar, wenn das Handy lernt, in welchen Situationen ich gestört werden möchte und in welchen nicht? Die Frage ist nicht mehr «Schicken wir eine SMS oder nicht?», sondern: «Wann passt es?» In einer wichtigen Sitzung hätte man seine Ruhe und in der Wartehalle des Flughafens relevante Informationen. Da gibt es noch sehr viel zu tun.

Dieser Ansatz liesse sich auf alle Kommunikationskanäle ausdehnen. Massgeblich müsste aber weniger die Situation sein als die jeweilige Relevanz für die Kunden.

Vor Herrn Gutenberg hatte die Marktfrau auch schon ein Gefühl für die Relevanz. Sie witterte, ob sie mit jemanden

in Ruhe schwätzen konnte oder ob dieser nur gerade einen Salatkopf kaufen wollte. Dann gab es diese Phase bis zur Jahrtausendwende, wo die Interaktivität durch die Einwegmedien ignoriert wurde. Erst langsam lernen wir wieder durch Feedback-Kanäle, wie reich und persönlich die Dinge vor Gutenberg waren. Der Unterschied ist nur, dass wir das nicht mehr mit den fünfzig Menschen in unserem Dorf tun, sondern mit fünfzig Millionen auf dem Web. Neben dem Customer-Network-Value und dem Situationserkennen ist diese beidseitige Kommunikation ein wichtiger Forschungsbereich.

Der Anspruch an Relevanz bleibt aber weiter ein Thema?

Dieser Anspruch ist in den letzten Jahren ungemein gestiegen. Colin Harrison vom IBM-Forschungslabor Rüschiikon sprach vor zehn Jahren in einem brillanten Vortrag über «the next big thing»: dass die Menschen einen Anspruch entwickeln auf den Zugang zur Information, die sie betrifft. Seither hat unser Wissen über die Relevanz von Daten eine um Grössenordnungen höhere Erwartung erzeugt. Ging man früher in die Uni-Bibliothek und fand ein Buch, das so in etwa das Interessengebiet streifte, war das eine gelungene Suche. Heutzutage, wo man bei Amazon.com den Text selbst innerhalb der Bücher durchsuchen kann, werden viel präzisere Suchergebnisse erwartet. Was vor zehn Jahren die Erwartungen bezüglich der eigenen Daten waren, sind jetzt die Erwartungen bezüglich der Relevanz von Texten und Inhalten. Bei Dating-Sites – übrigens ein Milliardenmarkt – erwarten die Leute, dass sie, wenn sie

schon ein paar Kriterien angeben, auch dementsprechend relevante Vorschläge erhalten, über Leute, mit denen sie sich treffen können, die jetzt Zeit und Lust haben und die auch noch in der Nähe wohnen.

Glauben Sie, dass wir da hinkommen? Die Sehnsucht liegt ja auf «echten» Treffern. Bei einer vorgetäuschten Relevanz könnten sich die Konsumenten schnell wieder abwenden.

Wie misst man Relevanz? Die Relevanz liegt immer beim Betrachter. Man kann die Leute fragen, ob das, was sie bekommen haben, auch das ist, was sie gesucht haben. Aber wer etwas sucht, weiss nicht, was gefunden werden soll. Das Problem wurde erst geboren, als grosse Mengen von Produkten, Texten, Büchern und Menschen als Antwort auf eine Suche zurückkamen. Vorher gab es kein Relevanzproblem. Wenn ich an die zig Millionen Blogs denke, schlage ich jedoch vor, dass wir es nicht das Problem der Relevanz nennen, sondern das Problem der Entdeckung. <

GDI IMPULS

WISSENSMAGAZIN FÜR WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT, HANDEL
HERBST 2005

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTS-GEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft, überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstöße am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think-Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren _ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft _ Norbert Bolz: Der Name der Marke _ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution _ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie _ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken _ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point _ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management _ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit _ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen _ Naomi Klein: No Logo? _ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie _ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie _ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus _ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus _ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie _ Jeffrey Rayport: Virusmarketing _ Florian Rötzer: Superwaffe Panik _ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto _ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung _ Don Tapscott: Net Kids _ Paco Underhill: Alterskonsum _ Peter Wippermann: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi-impuls.ch Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnementen erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel +41 44 724 61 11; Fax +41 44 724 62 62
E-Mail-Anfragen: daniela.frauchiger@gdi.ch

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle Exemplare GDI IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 33.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 40.–/EUR 27.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 die Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 den GDI_Newsletter*

NAME /VORNAME

FIRMA

STRASSE /NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT