

- ➔ **Marktforschung bei Beiersdorf**
- ➔ **Reportage**

## Marktforschung bei Beiersdorf

# Frei denken!

„Put the consumer first“ ist das Motto der Hamburger Beiersdorf AG. Das gilt auch für die Marktforscher, deren Erfolg auf „Consumer Insights“ basiert.

**Vera Hermes**

➤ Nein, eigentlich braucht kein Mensch noch ein Deo. Es gibt schließlich schon hunderte verschiedene. Sie versprechen alle eine hohe Effizienz. Sie duften unterschiedlich. That's it. Deos eben. Und dann bringt Beiersdorf das Nivea-Deo Pearl Beauty auf den Markt. Das erste Deo, das nicht nur seinen Zweck erfüllt, sondern zusätzlich auch pflegt und

somit für schöne Achseln sorgt. „Anfangs haben wir gedacht: Was ist das denn? Kann das funktionieren?“, erzählt Nicola Perl, Leiterin der Consumer Connectivity Unit (CCU) in der Marktforschung von Beiersdorf. Weil die Produktentwicklung von Pearl Beauty auf einem lupenreinen Consumer Insight basiert, brachte Beiersdorf das Produkt trotz aller Zweifel auf

den Markt. Mit überwältigendem Erfolg. Pearl Beauty hat einen neuen Markt innerhalb des Deo-Marktes geschaffen. Mittlerweile haben zahlreiche Wettbewerber Me-too-Produkte gelauncht. Der Siegeszug von Pearl Beauty war nur möglich, weil Beiersdorf enorm hohen Wert auf Marktforschung legt. Weil das Management den Ergebnissen auch folgt.

Und weil der Leitsatz des Hamburger Weltkonzerns „Put the consumer first“ nicht nur ein Lippenbekenntnis ist.

„Es gibt hier eine starke Ausrichtung auf den Konsumenten, er steht wirklich im Mittelpunkt, dessen, was wir tun!“, sagt Ansgar Hölscher, der seit gut eineinhalb Jahren als Corporate Director die Abteilung Consumer & Market Intelligence (CMI) leitet und somit der oberste Chef aller Beiersdorf-Marktforscher ist.

### Grundlegende Umstrukturierung für die Konsumenten

Doch der Reihe nach: Als das Motto „Put the consumer first“ ausgerufen wurde, hatte das weit reichende operative Konsequenzen auf die Organisation, die Prozesse, die weltweite Vernetzung – und auf die Struktur der Marktforschung bei Beiersdorf. Sie ist, wenn man so will, noch

maske beispielsweise „Männer, Gesichtspflege, Verbrauchergewohnheiten“ eingibt und in Sekundenschnelle sämtliche internen Daten sowie Sekundärquellen zum Thema ausgespuckt bekommt. Und wer beispielsweise wissen will, wie hoch der Pro-Kopf-Verbrauch von Nivea-Produkt XY in den Ländern Brasilien und Japan ist, kann natürlich auch bei MRCC-Chef Armin Grieb nachfragen, der seit 20 Jahren in der Beiersdorf-Marktforschung

dorf es mit der Konsumentennähe tatsächlich ernst meint. Nicola Perls Mannschaft sammelt Informationen aus möglichst vielen Quellen, wie etwa aus Befragungen, Gruppendiskussionen, Verbraucherinterviews oder Blogs. Ihre Aufgabe ist es, frühzeitig Konsumentenbedürfnisse zu erkennen, Trends zu identifizieren und den Menschen als Ganzes zu betrachten – also nicht nur als Deo-Verwender, Shampoo-Benutzer oder Trockenrasierer. Daraus werden Consumer Insights gewonnen.

Mit reinen Befragungen kommt man dabei nicht weiter. Um beim Pearl Beauty-Beispiel zu bleiben: Hätten die Marktforscher Konsumenten gefragt, ob sie ein neues Deo brauchen, hätte die überwältigende Mehrheit mit einem glasklaren „Nein!“ geantwortet. Die Experten der CCU starteten stattdessen mit der Frage: Gibt es irgendetwas, was den Verbraucher in puncto Deo noch interessiert? Was passt zu den Frauen? Was passt zu ihren Einstellungen? Der Verbraucher selbst kann diese Frage schwerlich ad hoc beantworten, schließlich ist der Markt erstens gesättigt und zweitens handelt es sich ja „nur“ um ein Deo und somit um etwas, worüber sich Verbraucher gemeinhin wenig Gedanken machen.

Durch eine Vielzahl von Daten und Beobachtungen stellten die CCUler fest, dass eine Frau am ganzen Körper schön sein möchte, egal um welche Stelle es sich handelt. „Also haben wir uns irgendwann

„Unser Erfolg ist die Summe der Teile, die uns alle gleichermaßen wichtig sind.“

Ansgar Hölscher, Corporate Director Consumer & Market Intelligence Beiersdorf, Hamburg

näher an die Konsumenten herangerückt, ohne dabei die traditionellen Marktforschungsmethoden über Bord zu werfen: Zunächst einmal gibt es das Market Research Competence Center (MRCC). Das MRCC kümmert sich um die standardisierbare und quantitative Marktforschung und um das Networking mit den Marktforschungs-Instituten.

Im MRCC werden internationale Marktdaten und -zahlen, Studien, Fakten und Daten gesammelt und analysiert und hier ist auch das Knowledge Management des Konzerns angesiedelt. Wer wissen will, wie die TV-Spots der Wettbewerber aussehen, wird in dieser Datenbank ebenso fündig, wie der, der in die Such-

arbeitet und über seinen Beruf sagt: „Wir haben eine Profession, die Spaß macht, weil man immer wieder Neues lernt und sich immer wieder über Menschen Gedanken macht, um zu verstehen, wie sie funktionieren.“

### Mehr als zuhören

Den gleichen Enthusiasmus strahlt Nicola Perl aus. Sie ist seit zehn Jahren bei Beiersdorf, hat im internationalen Marketing des Unternehmens gearbeitet und leitet nun die vor einem Jahr neu geschaffene Consumer Connectivity Unit, (CCU). CCU ist mit drei Mitarbeitern gestartet und beschäftigt mittlerweile 20 – was auch ein Zeichen dafür ist, dass Beiers-

gefragt: Warum ist eigentlich die Achsel von Schönheit ausgeschlossen?“, sagt Nicola Perl. Das Argument Schönheit konnte der Deomarkt bis dato nicht, er war getrieben von Effektivität und Duft. Die Produktidee entstand, der Rest der Geschichte ist bekannt. „Pearl Beauty war das erste Produkt, das auf einem echten Insight basierte. Zuerst haben alle ein bisschen gelächelt und nicht unbedingt an den Erfolg geglaubt. Ohne den Insight hätten wir das Produkt niemals so in den Markt gekriegt“, erinnert sich Nicola Perl. Ihr Kollege Hölscher ergänzt: „Man muss out of the box denken und von den üblichen Vorstellungen, was Konsumenten wichtig ist, auch mal abweichen – diesen Freiraum hat die Abteilung CCU.“ Und: Die Abteilung hat nicht nur Denk-Freiräume, sondern bekommt auch die nötige Zeit, um aus dem Sammelsurium an Daten und mit Hilfe vielfältiger Interpretationen die richtigen Insights herauszufiltern.

### Großzügig mit Zeit umgehen

Generell ist Zeit ein Faktor, mit dem Beiersdorf großzügig umgeht, was ein Grund dafür sein könnte, dass die Floprate der Hamburger niedrig ist: „Wir halten relativ lange durch und geben nicht so schnell auf. Ein Produkt wird bei uns nicht so schnell abgeschossen, sondern eher noch einmal modifiziert. Was nicht gleich funktioniert, bekommt einen zweiten Anlauf. Wir prüfen ob ein Misserfolg im Pro-

dukt oder im Marketingmix begründet liegt. Dass ein TV-Spot in die Tonne kommt, passiert immer wieder mal, dass aber ein Produkt floppt eher nie“, berichtet Armin Grieb.

### Forschung von allen Seiten

Noch einmal zurück zur Struktur der Marktforschung bei Beiersdorf: Unter dem Dach der Consumer & Market Intelligence (CMI) sind nicht nur die beiden übergreifend arbeitenden Abteilungen MRCC und CCU angesiedelt, sondern auch die verschiedenen Produktkategorien, in denen die Produktmarken betreut werden. Kategorien sind zum Beispiel Körper- und Gesichtspflege, dekorative Kosmetik oder Haarpflege. Das Marketing ist in diesen Kategorien organisiert.

Pro Produktkategorie gibt es einen Brand Intelligence Advisor, der als Schnittstelle zwischen Marketing und Marktforschung agiert. „Diese Brand Intelligence Advisors übersetzen die Bedürfnisse des Marketing in eine Marktforschungsfragestellung und haben außerdem die Aufgabe, die Kategorie in- und auswendig zu verstehen“, erläutert Ansgar Hölscher. Es heißt, dass diese Leute selbst aus dem tiefsten Schlaf geweckt, noch die wichtigsten Trends und Daten ihrer Produktkategorie aufsagen können.

Jede Fragestellung aus den Produktkategorien wird vom Market Research Competence Center MRCC, also der Gruppe von Armin Grieb, geprüft. Im MRCC hat

jeder Mitarbeiter einen Schwerpunkt, beispielsweise das Advertising-Pretesting, und ist ein Experte auf seinem Gebiet – jeder weiß, für welche Fragestellung welches Marktforschungstool das richtige ist.

Das CCU hat ebenfalls keine Kategorieausrichtung, sondern eine klare Konsumentfokussierung. Erarbeitet das CCU einen Consumer Insight, kann der zum Beispiel für die Produktkategorie Gesichtspflege ebenso relevant sein wie für die Kategorie Bodycare – aus dem Verständnis des Verbrauchers können verschiedene Kategorieanwendungen resultieren. Bevor allerdings ein Produktentwicklungsprozess auf Grund eines Consumer Insights startet, prüft das MRCC zunächst anhand standardisierter quantitativer Methoden, wie hoch das Erfolgspotenzial der Idee ist.

### Sechs Leitpunkte für die Schönheitsforscher

Alle Forscher, egal in welcher der verschiedenen Abteilungen, arbeiten nach sechs Leitpunkten. Ansgar Hölscher zählt auf:

**Daten:** Wir legen sehr viel Augenmerk auf eine gute Datenqualität.

**Skills:** Die Marktforschung muss die Fähigkeiten mitbringen, die Daten richtig zu interpretieren. Zum anderen muss das Marketing verstehen, was aus der Marktforschung herauskommt, damit es die richtigen Konsequenzen daraus zieht.

**Tools:** Wenn wir und unsere Wettbewerber die gleichen Tools nutzen, gewinnt jeder die gleichen Insights. Deswegen müssen wir innovative Tools anwenden, um etwas anderes herauszufinden. Tools haben bei uns einen wichtigen Stellenwert.

**Schnelligkeit:** Wenn wir eine Idee haben, müssen wir sie schnell zur Marktreife bringen. Das unterstützen wir durch klare Prozesse. Wir sind stark prozessgetrieben.

**Mindset:** Es ist vielleicht der wichtigste Punkt, dass bei uns der Konsument im Fokus unseres Tuns steht. Das wird von oben gelebt und in den Abteilungen umgesetzt. Damit erreichen wir einen Wettbewerbsvorteil.

**Netzwerk:** Darunter fassen wir den partnerschaftlichen und integrierten Umgang mit unseren Marktforschungspartnern. Wir können nicht alles selber machen und jede Methode selber entwickeln. Wir laden unsere Partner ein, gemeinsam an Projekten zu arbeiten, um dieses Netzwerk aufzubauen. Die lernen von uns und wir lernen von denen, und gemeinsam erlangen wir das goldene nugget; wir pflegen einen sehr kooperativen und integrierten Ansatz in der Zusammenarbeit mit den Instituten.

### Beobachten ist manchmal besser als fragen


Die Marktforscher von Beiersdorf arbeiten nicht nur untereinander und mit externen Instituten Hand in Hand, sondern auch mit ihren Kollegen aus der For-

schung & Entwicklung. Von den über 500 F&E-Kollegen beschäftigen sich 22 mit dem Konsumentenverhalten. Erst Anfang März haben die Hamburger ihr im Probandenzentrum angesiedeltes Product Consumer Research Center (PCR) ausgebaut.

Haben die Forscher bislang beispielsweise Hotelzimmer gemietet, um dort Studien durchzuführen, verfügen sie nun unter anderem über mehrere voll ausgestattete Badezimmer, über neue Gruppendiskussionsräume und ein eigenes Forschungslabor. Stellen beispielsweise die Teilnehmer einer Gruppendiskussion fest, dass ihnen eine Creme zu reichhaltig ist, ändert der live zugeschaltete Wissenschaftler im benachbarten Labor sofort die Konsistenz des Produkts und übergibt Minuten später das neue Produkt zum Test.

Dass sich Menschen oft ganz anders verhalten als sie glauben, zeigen die Verwendungsstudien. Kathrin Wolter, die sich im Probandenzentrum um Product & Consumer Research kümmert, berichtet beispielsweise, dass Männer für das Ausspülen ihres Haarshampoos eine ganz andere Zeit aufwenden als sie in Befragungen angeben. „Die gemessene Zeit stimmte mit der befragten Zeit überhaupt nicht überein. Das sind ganz banale Fragen, die wir über Beobachtung herauskriegen, weil man da mit Befragungen nicht weiterkommt“, sagt Kathrin Wolter. Zwar werde es die klassischen Befragungen immer geben, sie

seien aber zugunsten der qualitativen Marktforschung zurückgegangen. „Der Erfolg ist die Summe der Teile!“, ist Ansgar Hölscher überzeugt. „Wir haben das Thema technologiegetriebene Innovation, das Thema konsumentengetriebene Innovation und eine starke Ausrichtung auf Methoden und Standards, um zu sehen, ob all unsere Ideen auf eine große Resonanz stoßen. Alle Bereiche sind uns gleichermaßen wichtig und das macht uns unique.“

Der Erfolg gibt ihm recht – oder hätten Sie an ein neues Deo geglaubt? 

### Auf Wachstumskurs

Es lag 2008 ohne Akquisitionen, bei 7,5 Prozent, mit Akquisitionen bei 10,6 Prozent. Damit wuchs Beiersdorf deutlich stärker als der Markt. 2008 investierte der Konzern insgesamt 149 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung.

Der Konzern meldet für 2008 100 Produkt-Neuentwicklungen und 87 Patentanmeldungen. Insgesamt wurden rund 6.000 kosmetische Formulierungen auf Verträglichkeit, Wirksamkeit und sensorische Eigenschaften geprüft.

Die Tests erfolgten sowohl im Probandenzentrum im Hamburger Forschungszentrum (900 Studien, 27.000 Probandeneinsätze) als auch bei 50 externen Testinstituten weltweit (950 Studien, 30.000 Probandeneinsätze).