

Fokus-Gruppen: Die Stimme der Kunden hören

Die Mini-Marktforschung

Laden Sie Ihre zehn besten Kunden einen Vormittag zu sich in die Firma ein, und diskutieren Sie mit ihnen über Stärken und Schwächen Ihres Betriebes. Sie ersparen sich aufwendige Marktstudien und bekommen auch noch die besseren Antworten auf Ihre Fragen.

VON WALTER EMBERGER
UND ROBERT KROMER

Sie haben etwas an Ihrem Produkt geändert und wollen nun wissen, wie diese Änderungen wirken, bevor Sie damit an alle Ihre Kunden herantreten? Dann haben Sie mehrere Möglichkeiten: Sie geben eine Marktforschung in Auftrag, wo möglichst viele Personen befragt werden. Oder Sie veranstalten eine oder mehrere Fokus-Gruppen, in welchen Sie wenige Kunden mit den Änderungen konfrontieren, in denen Sie die Reaktion dieser Personen beobachten und Ihre Schlüsse ziehen. Haben

Sie schon die Durchführung von Fokus-Gruppen zu diesem Thema überlegt? Diese sind das faszinierendste und in vielen Fällen auch das effizienteste Instrument, um die „Stimme der Kunden“ zu hören und zu verstehen.

Interviews in kleinen Gruppen

Fokus-Gruppen sind Gruppeninterviews. Dabei führt ein Moderator das Interview, während eine kleine Gruppe jene Themen diskutiert, die der Moderator einbringt. Die typische Fokus-Gruppengröße liegt bei sechs bis zehn Teilnehmern mit ähnlichem Erfahrungshintergrund. In den USA gibt es bereits eigens geschulte „Fo-

kus-Gruppen-Moderatoren“. In Europa übernehmen diese Aufgabe meist Unternehmensberater.

Fokus-Gruppen mit Firmenkunden dauern einen halben Tag, mit Privatkunden meist eineinhalb bis zwei Stunden. Die Kunden erhalten als Entgelt für ihr Mitwirken meist einen Geldbetrag oder Naturalien. **Tip:** Wir empfehlen, Private generell in Naturalien zu bezahlen, um zu vermeiden, daß die Entlohnung das Hauptmotiv für ein Mittun wird. Weiters empfehlen wir, Firmenkunden als Entschädigung für die Zeit zu einem Buffet im Anschluß an die Fokus-Gruppe einzuladen, um dort noch locker plaudern zu können.

Es gibt schon seit mehreren Jahrzehnten Fokus-Gruppen. In den fünfziger und sechziger Jahren wurden sie von Marketingagenturen zu Fragen des Konsumgütermarketing stark genutzt. In den letzten Jahrzehnten hat sich ihre Verbreitung auf Gebiete auch außerhalb der Konsumgüter und außerhalb der Wirtschaft durchgesetzt. 1990 wurden allein in den USA schätzungsweise 110.000 Fokus-Gruppen durchgeführt. Experten schätzen, daß sich diese Zahl im nächsten Jahrzehnt auf 200.000 fast verdoppelt haben wird.

In Österreich hat etwa das Arbeitsmarktservice (AMS) Salzburg alle seine regionalen Geschäftsstellen verpflichtet, jährlich je eine Fokus-Gruppe mit den beiden Kundengruppen – Arbeitsuchende und Unternehmen – durchzuführen. Im nunmehr vierten Jahr sind diese Gruppen ein wesentliches Instrument geworden, um das Verständnis der Mitarbeiter für die Kunden – und umgekehrt – zu erhöhen. Die Kundenzufriedenheitswerte sind seit dieser Einführung gestiegen.

Die Steirische Ferngas hatte vor, bereits mit Jänner 1999 auf Euro umzustellen. Bevor Briefe an Kunden und Lieferanten verschickt wurden, lud man in mehreren Fokus-Gruppen die großen Kunden und die Lieferanten ein. Dort testete man deren Reaktion auf die eigenen Pläne und erarbeitete den Abstimmungsbedarf. Diese Veranstaltungen waren ein großer Erfolg und ein wichtiges Element der Kundenbindung.



Illustration: Ammann

Ersatz für teure Marktforschungen

Ein Unternehmen oder eine Organisation kann Fokus-Gruppen für verschiedene Bereiche einsetzen, etwa

1. für die Messung der Kundenzufriedenheit. Dies kann umfangreiche und aufwendige Marktforschungen ersetzen. Fokus-Gruppen können die quantitative Marktforschung auch ergänzen, indem etwa der Fragebogen der Marktforschung in der Fokus-Gruppe getestet wird oder einzelne Ergebnisse der Marktforschung in Fokus-Gruppen hinterfragt werden.

2. zur Produktentwicklung. Ein neues Produktkonzept wird einer Gruppe von Endverbrauchern vorgestellt, um ihre Reaktionen zu prüfen und Stärken und Schwächen des Konzepts zu identifizieren.

3. zum Testen der Positionierung. Eine große Bank will beispielsweise ihr Image ändern. Fokus-Gruppen helfen ihr, die Stärken und Schwächen des bestehenden Images bei einzelnen Zielgruppen festzustellen und die Teilnehmerreaktionen auf verschiedene neue Positionierungen zu testen.

4. um zu erfahren, wie Ihre Produkte angewendet werden. Hier wird getestet, wie Kunden verschiedene Produkte oder Dienstleistungen anwenden. Eine Bank, die versucht, die Verwendung von Selbstbedienungsgeräten (SB) zu steigern, führt Fokus-Gruppen durch, wo Bankkunden (SB-Benutzer und -Nichtnutzer) darüber diskutieren, wie oft sie die SB-Geräte benutzen, was ihre Gründe dafür sind, welche Probleme sie damit erleben und was sie motivieren würde, SB stärker zu nutzen.

5. zur Messung der Effektivität von Werbemaßnahmen. Hier wird geprüft, ob die Botschaften auch so ankommen, wie sie geplant sind. In Wahlkämpfen ist dies sehr wichtig. In den USA gibt es im Präsidentschaftswahlkampf wohl keinen Slogan mehr, der nicht vorher auf seine Wirkung bei verschiedenen Bevölkerungsgruppen getestet wurde.

6. zur Ideenfindung. Die Teilnehmer sprechen unter Anleitung des Moderators über ein bestimmtes Kundenproblem. Auf diese Art können sie Teilbereiche herausfiltern, wo neue Dienstleistungen oder Produkte besseren Nutzen bieten. Achtung, die

Teilnehmer selber entwickeln keine Ideen, diese müssen Sie als Auftraggeber finden, gestützt auf das, was Sie von den Teilnehmern gehört haben!

7. zum Messen des Betriebsklimas. Fokus-Gruppen müssen nicht immer mit Kunden stattfinden, für manche Fragestellungen sind Fokus-Gruppen mit Mitarbeitern angebracht. Anstelle von Mitarbeiterbefragungen durch Fragebogen können das Betriebsklima und eventuelle Probleme zwischen Abteilungen erhoben werden. Hier ist die Anonymität natürlich nicht möglich, im Gegensatz zur Fragebogenerhebung. Umso wichtiger ist es daher, einen neutralen Moderator einzusetzen.

Moderator muß zuhören können

Ein guter Fokus-Gruppen-Moderator ist ein guter Zuhörer. Er darf auch versteckte Meldungen der Teilnehmer nicht überhören, es darf ihm nichts entgehen. Er ist neutral, bezieht also keine Position für oder gegen ein Produkt. Weiters ist er ein guter Kommunikator mit schneller Auffassungsgabe, der über hohes Energieniveau und ein gutes Kurzzeitgedächtnis verfügt. ►

Wichtig ist auch, daß er Erfahrung im Geschäftsleben hat.

Für den Erfolg einer Fokus-Gruppe wesentlich sind Vorbereitung und Nacharbeit. Die Qualität des Briefings des Moderators, welche Kunden eingeladen werden, wie eingeladen wird und wie die vielen Informationen aus der Fokus-Gruppe ausgewertet werden. Eine gute Fokus-Gruppe birgt einen wahren Goldschatz an Informationen. Wenn diese nicht sofort ausgewertet werden, gehen sie verloren, vergleichbar mit einem Goldschürfer, dem aus Unachtsamkeit seine Nuggets wieder in den Fluß fallen.

Neben den Kunden nehmen an Fokus-Gruppen auch Mitarbeiter der Firma (des Auftraggebers) teil. Diese bekommen vom Moderator jedoch einen Maulkorb, sie dürfen während der Veranstaltung nur dann reden, wenn sie direkt nach Informationen gefragt werden. Im Konsumgüterbereich gibt es eigene Räumlichkeiten für Fokus-Gruppen, in denen die Beobachter hinter einseitig verspiegelten Gläsern sitzen. Bei Fokus-Gruppen mit Firmenkunden empfehlen wir, daß die teilnehmenden Mitarbeiter am selben Tisch sitzen wie die Kunden und daß die Mitarbeiterzahl höchstens die Hälfte der Kundenanzahl beträgt – auch wenn es für alle Mitarbeiter sehr spannend und aufschlußreich wäre, an der Sitzung teilzunehmen. Einer unserer Auftraggeber hat es



Illustration: Ammann

einmal so ausgedrückt: „Ich wünschte, daß alle unsere Mitarbeiter bei der Fokus-Gruppe als Mäuschen hätten dabei sein können, denn sie hätten heute viel darüber gelernt, wie unsere Kunden denken.“

Kunden wünschen sich ein Feedback

Besonders bei Fokus-Gruppen mit Firmenkunden ist darauf zu achten, daß die Teilnehmer spätestens zwei Wochen nach der Fokus-Gruppe eine Rückmeldung für ihre Teilnahme bekommen, etwa einen Auszug aus dem Protokoll mit einem Dankeschreiben. Dies ist für die Pflege der Kundenbeziehung wichtig. Aus Sicht des Auftraggebers mag es schon als Erfolg erscheinen, daß die Teilnehmer zur Fokus-

Gruppe kommen, ihre Zeit widmen und er ihnen zuhören kann. Aus Sicht der Teilnehmer ist dies zu wenig. Wenn sie nach der Veranstaltung nichts mehr hören, haben sie das Gefühl, daß ihnen nicht richtig zugehört wurde.

Kunden setzen den Preis fest

Ein besonders wichtiges und heikles Thema, für das Fokus-Gruppen gut geeignet sind, sind Preisschätzungen. Ein Unternehmen will vor der Einführung eines neuen Produkts wissen, welchen Preis es verlangen kann und sollte. Die Antwort auf die Frage, welchen Preis ein potentieller Kunde für die Dienstleistung bezahlen würde, bedeutet noch lange nicht, daß er diese auch wirklich zu dem von ihm angegebenen Preis kauft. Ein möglicher Ausweg und eine Methode, etwas über das Preisempfinden der Kunden zu erfahren, ist folgende: Zu Beginn der Zusammenkunft einer Fokus-Gruppe wird die Frage gestellt: „Was würden Sie für dieses Produkt oder diese Dienstleistung bezahlen?“ Diese Frage wird am Ende der Sitzung wiederholt. Am Beginn der Fokus-Gruppe weiß der Teilnehmer noch wenig über das Angebot. Am Ende der Fokus-Gruppe sind ihm die verschiedenen Nutzelemente des Angebots klarer. Zur Auswertung der Preisschätzungen gibt es nun drei Möglichkeiten:

- Die Preisschätzung am Anfang ist höher als jene am Ende. Dies bedeutet, daß der Kunde anfangs vom Produkt beeindruckt war, bei genauerer Diskussion jedoch dieser Eindruck abnahm. Hier empfiehlt es sich, eventuell enttäuschte Erwartungen der Kunden zu vermeiden.
- Die Preisschätzungen am Anfang und am Ende sind gleich hoch. Dies ist aus Sicht der Auftraggeber vorteilhaft, wenn die Schätzung auch in der gewünschten Höhe liegt.
- Die Preisschätzung am Ende liegt über jener am Anfang. Dies bedeutet, daß erst eine genauere Beschäftigung mit dem Angebot den Nutzen für den Kunden transparent machte. In diesem Fall sind der Kommunikation dieser Nutzelemente beim Verkauf große Bedeutung zuzumessen.

Die beiden Autoren Emberger und Kromer haben ihr Buch „Treue Kunden wachsen nicht auf Bäumen – Strategien und Instrumente zur Kundenbindung“ im WEKA-Verlag veröffentlicht.

Fachbuch, Hardcover, 235 Seiten, 979 Schilling, 71,15 Euro – ISBN 3-7018-4512-3

Beispiele für den Einsatz von Fokus-Gruppen

Nicht nur zum Abtesten von Werbung

- Ein Medizingerätehersteller wollte wissen, warum seine letzte Marketingkampagne so geringen Erfolg hatte. In mehreren Fokus-Gruppen fand man heraus, daß die – von Technikern verfaßte – Botschaft für die Zielgruppe „Ärzte“ technisch zu komplex gewesen war. Die Gruppen erarbeiteten die Basis für Vorschläge zur einfacheren Kommunikation.
- Ein Multimedia-Unternehmen in Silicon Valley wollte den Erfolg seiner neuen Kinderbetreuungseinrichtung für Mitarbeiter sicherstellen. In mehreren Fokus-Gruppen wurde die familienfreundlichste Variante erarbeitet.
- Ein Spital wollte wissen, warum die kostenlosen Geburtsvorbereitungskurse von manchen Eltern nicht besucht wurden. Durch Fokus-Gruppen stellte man fest, daß viele Eltern stereotype Vorstellungen hatten über das, was in diesen Kursen passierte. Man erarbeitete ein Programm zum Abbau dieser Irrtümer.
- Eine Bibliothek wollte ihre älteren Benutzer dazu bringen, die Umstellung vom Papierkatalog auf den elektronischen Katalog mitzumachen. Anhand der Ergebnisse der Fokus-Gruppen wurde ein Programm entwickelt, bei dem ältere Benutzer ihren Alterskollegen halfen, das neue System zu akzeptieren und anzuwenden.
- Eine Gemeinde wollte ein neues Gemeindezentrum für alle Altersgruppen errichten. Durch Fokus-Gruppen mit den verschiedenen Altersgruppen wurden die Ansprüche an ein ideales Zentrum erarbeitet.
- Ein Hersteller von Fertiggerichten wunderte sich, warum der neue Kuchenfertigteig weit unter den erwünschten Verkaufszahlen blieb. In Fokus-Gruppen stellte man fest, daß die Hausfrauen ein schlechtes Gewissen hatten, weil sie überhaupt nichts mehr zu dem Teig beitragen konnten. Man änderte daraufhin die Rezeptur, sodaß der Käufer noch als „eigene Wertschöpfung“ ein Ei beifügen mußte. Der Teig wurde ein Erfolg.