

## Wahlkampf

Donald Trump kann nicht auf alle rechten Medien zählen

Die Analyse — 18

## Schlammschlacht

Kommandant gegen Sprecher bei der Baselbieter Polizei

Das Porträt — 24



«Unsere Wünsche sind eine Rebellion gegen Missverhältnisse, die in unserer Kultur herrschen»: Martin Lindstrom, 46

# «Macht euch die Hände schmutzig!»

Big Data gilt als Marketing der Zukunft. Zu Unrecht, sagt Martin Lindstrom, Marken-Guru. Er analysiert lieber Kinderschuhe und rettete so die Firma Lego

Virginia Nolan

**Herr Lindstrom, Ihr neues Buch bricht mit dem Hype um Big Data. Computer könnten unser Wesen nicht entschlüsseln, sagen Sie.**

Wir glauben, Computerdaten hätten die Antwort auf alles. Wir täuschen uns. Ich habe in den vergangenen Jahren 2000 Familien in 77 Ländern besucht. Ich kann Ihnen versichern: Big Data hilft selten dabei, unserem Verhalten auf die Schliche zu kommen.

**Warum nicht?**

Suchmaschinen sind in der Lage, erstaunliche Verbindungen zu machen: Eine Software kann anhand von Dateneingaben und der Anzahl Tippfehler mit siebzigprozentiger Treffsicherheit einschätzen, wie sich eine Person gerade fühlt. Solche Korrelationen sind interessant. Was jedoch die Gründe dahinter betrifft, tapen wir im Dunkeln. Ein guter Kontakt bei Google hat mir verraten, dass sein Arbeitgeber das Problem erkannt habe: Trotz ungeheurer Mengen an statistischen Daten hat das Unternehmen nur begrenzte Informationen über die wahren Motive der Verbraucher. Aus derselben Quelle weiss ich, dass Google deshalb neuerdings Berater engagiert, die sich auf dem gleichen Feld tummeln wie ich. Ihr Augenmerk gilt Small Data.

**Was verstehen Sie darunter?**

Es sind Beobachtungen, die wir nur machen können, wenn wir Menschen zu Hause besuchen: Welche Bilder hängen in der Wohnung, was finden wir im Kühlschrank? Wie bewahrt jemand seine Schuhe auf? Es sind kleine Hinweise, die von grosser Bedeutung sind.

**Inwiefern?**

Weil sie in der Summe offenbaren, was keine Software zu entschlüsseln vermag: das emotionale Ungleichgewicht, in dem wir uns befinden. Unternehmen engagieren mich, damit ich herausfinde, was Menschen wollen – damit sie Wege

Fortsetzung — 17

## Was Kunden wollen

Martin Lindstrom, 46, gründete seine erste Agentur im Alter von 12 Jahren. Später schuf und führte der Däne die Internetabteiler des Werbenetzwerks BBDO in Europa und Asien. Bestseller wie «Buy-ology», «Brandwashed» oder «Brandchild» machten ihn zum Star. Heute gehört Lindstrom zu den gefragtesten Markenstrategen und laut dem Magazin «Time» zu den einflussreichsten hundert Personen der Welt. Sein neues Buch heisst: «Small Data. Was Kunden wirklich wollen – wie man aus winzigen Hinweisen geniale Schlüsse zieht». Plassen-Verlag, 2016. 320 Seiten, 35.90 Fr.

Anzeige

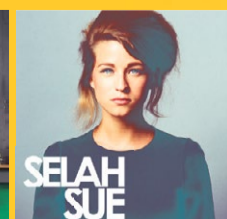
Unsere nächsten Standorte:

**AARAU** 12.10.–22.10.

**HORGEN** 29.10.–26.11.

**LUZERN** 04.11.–04.12.

Alle Standorte unter: [www.daszelt.ch](http://www.daszelt.ch)



Fortsetzung

## Martin Lindstrom

finden, uns damit zu versorgen. Wünsche sind schwer fassbar, aber sie resultieren immer aus einer Disbalance. Es geht um ein Bedürfnis, das gestillt werden will, um eine Sehnsucht, die bewusst oder unbewusst Eingang findet in unser Verhalten. Ich suche, wenn Sie so wollen, nach einer emotionalen Lücke.

### Wie kommen Sie ihr auf die Spur?

Betrete ich eine Wohnung, sammle ich so viele Daten wie möglich. Ich mache Notizen, schiesse Fotos, nehme Videos auf. Ich achte auf Muster, Parallelen, Missverhältnisse und Übertreibungen. Ein winziges Detail kann ein Bedürfnis entlarven, dessen sich die Bewohner nicht einmal bewusst sind. Ich kann ihnen dazu ein prominentes Beispiel geben.

### Bitte.

2004 engagierte mich der Spielzeughersteller Lego als Berater, weil er in der Krise war. Alle in Auftrag gegebenen Big-Data-Studien waren zum Schluss gekommen, dass Digital Natives ein so starkes Bedürfnis nach sofortiger Befriedigung hätten, dass ihnen Zeit und Geduld für Konstruktionsspiele fehle. Entsprechend hatte sich Lego von seinem Kernprodukt, den Bausteinen, entfernt und stattdessen auf Themenparks, Kleider, Videospiele und Fernsehsendungen gesetzt. Ausserdem sollten grössere Steine das Spiel vereinfachen. Nichts half, die Umsatzeinbussen stiegen. Sie werden überrascht sein, wenn ich Ihnen sage, dass sich die Lösung des Problems in einem Paar ausgetretener Kinderturnschuhe verbarg.

### Allerdings.

Bei meinen Hausbesuchen in Deutschland traf ich einen elfjährigen Knaben, der nicht nur Lego-Fan, sondern auch leidenschaftlicher Skateboarder war. Ich fragte ihn, welches seiner Besitztümer ihn mit dem grössten Stolz erfüllte. Der Junge deutete auf ein paar Sneakers, die voller Kratzer waren. Die Schuhe, sagte er, seien das Beweisstück für seine Skateboarding-Künste: So seien die Sohlen auf ganz bestimmte Art und Weise abgewetzt, jede Schuhseite im genau richtigen Winkel ramponiert.

### Und wie halfen die Schuhe Lego, das Ruder herumzureissen?

Sie brachten den Beweis dafür, dass all diese Theorien über sofortige Befriedigung haltlos waren. Kinder sichern sich die soziale Anerkennung Gleichaltriger, indem sie eine Aktivität oder ein Spiel bis zur Perfektion betreiben. Hat es für sie einen Wert, bleiben sie dabei, bis sie es richtig gut können. Lego machte sich diese Erkenntnis zunutze, konzentrierte sich wieder auf sein Kernprodukt und setzte noch einen drauf: Die Bausteine wurden kleiner, die Komponenten detaillierter, die Anleitungen anspruchsvoller. Zehn Jahre später überholte Lego Mattel als grössten Spielwarenhersteller. Sie sehen, kleine Hinweise haben grosse Wirkung. In Sibirien machte ich eine meiner interessantesten Beobachtungen auf einer Schaukel.

### Nämlich?

Mir war aufgefallen, dass auf den Spielplätzen der Wohnsiedlungen fast keine Kinder zu sehen waren. Als ich mich auf eine Schaukel setzte, bemerkte ich, dass das Seil nicht wie üblich auf Höhe der Kinderhände abgenutzt, sondern oben bei der Verankerung durch schwerere Last strapaziert worden war. Diese Feststellung machte ich auf mehreren Spielplätzen. Sie verriet mir, dass hier keine Kinder, sondern vor allem Erwachsene schaukelten.



«Ein winziges Detail kann ein Bedürfnis entlarven, dessen sich die Bewohner nicht einmal bewusst sind»

### Was sagte Ihnen das?

Das Bild passte zum Eindruck, den ich von den Menschen dort gewonnen hatte. Fast alle, mit denen ich sprach, sagten, dass sie lieber woanders leben würden. Ihr Alltag war hart und tristlos. Die Männer betranken sich, die Frauen hatten kein Ventil. Vieles deutete auf ihren Wunsch hin, dem strengen, männlich geprägten Alltag zu entkommen. Im Kontrast zur Gesichtlosigkeit ihrer Wohnungen und der Einöde der Umgebung hatte zum Beispiel fast jede der Frauen, mit denen ich sprach, kräftig geschminkte rote Lippen.

### Vielleicht wünschten sie sich einfach mehr Aufmerksamkeit?

Natürlich. Und da liegt der Hund begraben: Unsere Wünsche sind eine Rebellion gegen Missverhältnisse, die in unserer Kultur herrschen. Wir lehnen uns dagegen auf, bewusst und unbewusst. Denken Sie an American Football.

### Was hat es damit auf sich?

In den USA berühren sich Menschen praktisch nicht, vor allem Männer. Berührung wird als sexuell wahrgenommen. Gleichzeitig spielen Sportarten, bei denen es körperlich zur Sache geht, eine unverhältnismässig grosse Rolle. So ist ein Footballfeld einer der wenigen Orte, wo sich Männer anfassend, miteinander ringen und sich umarmen dürfen. Solche vermeintlichen Widersprüche finden wir überall. Wussten Sie, dass ausgerechnet Frankreich an der Spitze steht, wenn es um Fast Food geht? Für McDonald's ist Frankreich der zweitwichtigste Markt weltweit.

### Wie lautet Ihre Erklärung dafür?

Ich bin überzeugt, dass Fast Food dort deshalb so gut ankommt, weil es eine Rebellion gegen die traditionelle französische Esskultur mit ihren strengen Tischsitten darstellt. Es sind Details, die auf solche Ungleichgewichte hinweisen. In Russland waren es die Frauen, die sie mir offenbarten. Sie schienen richtig ausgehungert danach, ihre mädchenhafte, feminine Seite auszuleben, und rückten in meinen Fokus. Von der russischen Beratungsfirma, für die ich unterwegs war, hatte ich ja den Auftrag bekommen, ein Unternehmen auf die Beine zu

stellen, egal, was für eines, solange es pro Jahr eine Milliarde Dollar Umsatz bringen würde.

### Das klingt absurd.

Absolut. Ich konnte mich mit meinem Auftraggeber darauf einigen, dass ich russische Verbraucher ein paar Wochen lang befragen und dann sehen würde, ob ich ein, zwei unerfüllte nationale Bedürfnisse eruieren könnte – mit dem Endziel, ein einträgliches Produkt auf den Markt zu bringen.

### Sie leiten aus Gesprächen mit Einzelpersonen nationale Bedürfnisse ab. Laufen Sie da nicht Gefahr, Pauschalurteile zu fällen?

Der Arzt muss Ihnen auch nicht zwei Liter Blut abzapfen, um sich über ihren Gesundheitszustand ein Bild zu machen. Es reichen ein paar Tropfen. Ich mache natürlich keine Diagnosen. Ich beginne und beschliesse meine Tage blind, verlasse mich auf zufällige Eindrücke und Offenbarungen, ähnlich wie ein Ethnologe. Ich studiere Menschen, sammle als neutraler Beobachter Indizien, setze sie zu einem Mosaik zusammen. Manchmal übersehe ich einen entscheidenden Hinweis, obwohl er vor meiner Nase liegt. In Sibirien waren es Kühlschrankschrankmagnete.

### Kühlschrankschrankmagnete?

Ja. In jedem Haushalt hingen 40 oder noch mehr Magnete am Kühlschrank. Sie zeigten Orte, an denen die Familien nie gewesen waren. Interessant war, dass sie sich auf Augenhöhe der Kinder befanden. Sie schienen ihnen zu sagen: «Ihr könnt alles erreichen.» Ich wollte wissen, wer welche Magnete wo platziert hatte. Die Antwort war immer gleich: Die Mutter hatte ihren in der unteren Hälfte der Tür angebracht, Vater und Kinder mit ihren Magneten einen Kreis um den der Mutter gebildet. Die Mutter war offensichtlich der Nexus der Familie. Ein Produkt, das Erfolg haben wollte, musste sie ansprechen.

### Wie sah dieses Produkt aus?

Die Magnete brachten nicht nur den Wunsch der Frauen zum Ausdruck, dem Alltag zu entfliehen, sie symbolisierten auch ihren Traum, dass ihre Kinder einst kultivierter leben könnten als sie selbst. Wir lancierten die E-Com-

merce-Site «Mamagazin», Mamas Laden. Sie wollte Russlands Frauen eine Stimme geben, ihre echten und ihre inneren Kinder ansprechen. Mütter mochten im Haushalt das Sagen haben, in der Gesellschaft hörte niemand auf sie. Frauen fühlten sich isoliert. «Mamagazin» sollte also auch eine Resource sein, die Frauen anzapfen können, um sich Rat zu holen. Wir bildeten Mütter zu Botschafterinnen aus, die Hausbesuche machten, lancierten Familienfeste. «Mamagazin» wurde zum wachstumsstärksten E-Commerce-Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern.

### Sie sagen, die Konsumforschung sei auf dem Holzweg. Woran hapert es?

Letztlich hielt ich eine Rede vor 3000 Marketingstrategen. Ich bat jene, die im vergangenen Jahr einen Konsumenten zu Hause besucht hatten, die Hand zu heben. Es meldeten sich zwei. Da kann ich nur raten: Macht euch die Hände schmutzig! Weil die Technik immer leistungsfähiger wird, glauben viele, dass menschliche Beobachtungen und Interaktionen bedeutungslos seien. Ich bin ganz anderer Ansicht. Im Englischen heisst es, wer wissen will, wie Tiere leben, muss nicht in den Zoo gehen, sondern in den Dschungel. Ich mache nichts anderes.

### Was macht Sie dabei so erfolgreich?

Achtsamkeit. Wie Briefeschreiben gehört Achtsamkeit zu den vom Aussterben bedrohten Kompetenzen. Das hat viel mit der modernen Technologie zu tun. Wir sind immerzu mit unseren Smartphones beschäftigt, sodass wir unsere Umwelt nicht mehr wahrnehmen. Wir fürchten uns so sehr vor Langeweile, dass wir die digitalen Helfer stets zur Hand haben. Dumm nur, dass wir mit der Langeweile auch unsere Kreativität abschaffen. Denn deren Quelle ist, Sie erraten es – die Langeweile.

### Dann ist Ihre Beobachtungsgabe der Tatsache geschuldet, dass Sie öfter einmal das Handy ausschalten?

Nicht nur. Andere zu beobachten, war schon als Achtjähriger mein Hobby. Meine Mutter betrieb zu Hause einen kleinen Schönheits-

salon. Wenn ich schulfrei hatte, fläzte ich mich unter die Liege und lauschte den Gesprächen von meiner Mutter und den Frauen, denen sie eine Gesichtsbehandlung verpasste. Ich lag da und hörte stundenlang zu, wie sie von ihren Freuden und Sorgen berichteten.

### Hat Sie das als Kind interessiert?

Und ob! Diesen Konversationen zu lauschen, war für mich spannender, als draussen Fussball zu spielen. Ich lernte dabei eine Menge, etwa über die Diskrepanz zwischen unserem Auftreten und dem, was uns wirklich beschäftigt. Dieses Phänomen faszinierte mich, ich versuchte es zu ergründen. Unverhofft viel Zeit dafür hatte ich mit zwölf, als ich ins Krankenhaus kam.

### Was war geschehen?

Ich hatte eine seltene Gefässentzündung. Im Krankenhaus konnte ich mich monatelang kaum bewegen. Jeden Tag startete ich nach dem Frühstück mein Überwachungsprogramm: Ich studierte Pfleger, Mitpatienten, ihre Freunde und Verwandten, und am Ende, als ich mit allen durch war, mich selbst. Ich heftete jedes Detail in meiner Erinnerung ab und analysierte es. So brachte ich diese langweiligen Tage herum. Als ich nach Hause durfte, war ich der festen Überzeugung, dass ich die Menschen so gut kannte wie kein anderer.

### Ist diese Fähigkeit lernbar?

Natürlich. Wir alle können lernen, Menschen zu lesen, aber wir müssen gewillt sein zu üben. Die Beobachtungsgabe ist wie ein Muskel, der trainiert werden will. Dabei brauchen wir Zeit und Ruhe, um zu reflektieren, was wir gelernt haben. Wir haben aber keine Zeit – oder wollen sie uns nicht nehmen. Wie dem auch sei, die meisten von uns hätten die Wahl. Ganz im Gegensatz zu den Kindern. In der Schweiz und den USA dünkt mich das Problem besonders gravierend: Aus Angst, ihre Kinder könnten ins Hintertreffen geraten, packen die Eltern ihren Kalender voll. Sie wollen den Nachwuchs in jeder erdenklichen Hinsicht fördern, doch in Wahrheit berauben sie ihn der Fähigkeit zur Reflexion.