

# Marktforschung ohne Filter: Digital Community Intelligence (DCI)

DCI ist ein innovativer Ansatz, der digitale Datenquellen für präzise Zielgruppenanalysen und effektive Marketingstrategien erschließt. Unsere Analyse zeigt zentrale Vorteile, praxisnahe Anwendungen und Erfolgsfaktoren für die Implementierung

*Von Jesko Perrey und Sascha B. Lehmann, mit Benjamin Brudler*

## **Das Wichtigste auf einen Blick**

*Digital Community Intelligence (DCI) ist ein innovatives Verfahren, das darauf abzielt, digitale Datenquellen für präzise Zielgruppenanalysen und die Entwicklung effektiver Marketingmaßnahmen zu nutzen. DCI basiert auf der Beobachtung von Nutzerverhalten in digitalen Medien, einschließlich sozialer Netzwerke, Suchmaschinen und Transaktionsplattformen.*

*Ein zentraler Vorteil von DCI liegt in seiner Ergebnisoffenheit. Sie ermöglicht es, Affinitäten und Zusammenhänge unabhängig vom Vorwissen der Verantwortlichen zu ermitteln. Im Gegensatz zu traditionellen Umfragen, die oft durch nachträgliche Rationalisierungen und sozial erwünschte Antworten beeinflusst werden, stützt DCI sich auf die Analyse tatsächlichen Verhaltens. Dies führt zu einer höheren Belastbarkeit der Ergebnisse. Außerdem ist DCI schneller als klassische Umfragen, da die Feldphase entfällt, und die Datentiefe ist höher. Dabei wird der Datenschutz gewahrt, da DCI Gruppen analysiert und die Anonymität einzelner Nutzer:innen schützt.*

*Die Anwendungsbereiche von DCI sind vielfältig, wie verschiedene Fallstudien verdeutlichen. Dazu gehören die Erschließung neuer Zielgruppen, die Erweiterung des Produktpportfolios durch die Analyse von Zielgruppenaffinitäten zu neuen Kategorien, der Ausbau strategischer Partnerschaften durch das Aufdecken überraschender Affinitäten zu bestimmten Interessengruppen oder Persönlichkeiten und die Vorbereitung digitaler Transformationen durch die Analyse digitaler Communities als Ausgangspunkt für verstärkte digitale Aktivitäten.*

*Eine erfolgreiche Implementierung von DCI erfordert ein grundlegendes Verständnis des Verhaltens von Digital Natives, ausgeprägte analytische Fähigkeiten und eine Offenheit für neue Ideen. DCI ist kein Ersatz für klassische Marktforschung und Performance-Marketing, sondern eine Ergänzung, insbesondere als Grundlage für gezielte Marketingmaßnahmen, die Erschließung neuer Zielgruppen und die Identifizierung potenzieller Kooperationspartner:innen.*

## **Einführung: Ein neuer Weg zu den wertvollsten Kund:innen**

Wie können Versicherer neue Kund:innen für sich interessieren und gewinnen? Eine besonders attraktive Zielgruppe stellen z.B. junge Erwachsene dar. Viele von ihnen stehen zum ersten Mal in ihrem Leben vor der Entscheidung über den Abschluss einer Versicherung, etwa einer Kfz-Haftpflichtpolice, einer Krankenversicherung oder einer Krankenzusatzversicherung. Und wenn sie sich erstmal für einen Anbieter entschieden haben, bleiben sie diesem oft viele Jahre treu. Nicht selten schließen sie beim selben Anbieter später weitere Polices ab, z.B. Privathaftpflicht- oder Lebensversicherungen. Für Finanzdienstleister mit breitem Portfolio ist darüber hinaus der Bereich Immobilienfinanzierung eine wichtige Wachstumschance.<sup>1</sup> Der Customer Lifetime Value (CLV) junger Versicherungskund:innen ist also enorm. In manchen Ländern sind allein Millennials und die Generation Z für über 80 Prozent der Abschlüsse verantwortlich. Ältere Menschen hingegen haben ihre Entscheidungen über Versicherungen meist längst getroffen, und sie zeigen in der Regel auch nur geringe Bereitschaft, den Anbieter zu wechseln.<sup>2</sup> Allerdings fühlen sich viele junge Menschen von komplexen Polices und Prozessen abgeschreckt, und finanzielle Vorsorge hat für viele von ihnen keine hohe Priorität.<sup>3</sup> Wie also können Versicherer diese wertvollen Kund:innen erreichen?

Gibt es vielleicht einen Zugang zu den vielbeschworenen digitalen Bubbles, in denen viele junge Erwachsene sich bewegen? Ja, den gibt es – und er liegt direkt vor unseren Augen. Denn in digitalen Medien und bei der Nutzung digitaler Dienste geben Verbraucher:innen offen und ungefiltert Auskunft über das, was sie interessiert und was ihnen wichtig ist. Wenn es gelingt, diese Fülle an Informationen zu erschließen und für gezielte Marketingmaßnahmen zu nutzen, ergibt sich daraus ein neuer Weg zu

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report#/>

<sup>2</sup> <https://bwmarketingworld.com/article/gen-z-millennials-drive-85-of-insurance-sales-report-534397>

<sup>3</sup> <https://www.mynewmarkets.com/articles/184323/why-millennials-and-gen-z-just-arent-loving-insurance-how-organizations-can-win-the-next-generations-of-insurance-consumers>

den wertvollsten Kund:innen – nicht nur für Finanzdienstleister, sondern auch für Hersteller von Konsumgütern und andere Markenanbieter. Wer versteht, welche Themen, Trends und Personen seine Zielkund:innen interessieren, kann seiner Marke mit diesen Informationen Zugang zu den entsprechenden Bubbles verschaffen und sich damit in einem positiv besetzten Umfeld positionieren. Hier setzt DCI an.

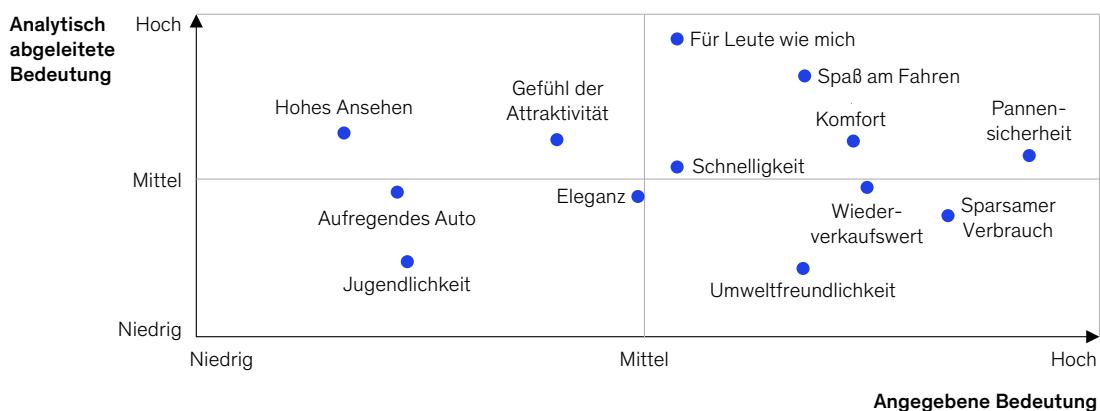
## DCI – ein ungehobener Schatz

Marktforscher:innen können ein Lied davon singen: Die Bereitschaft, an klassischen Umfragen teilzunehmen, sinkt seit Jahren.<sup>4</sup> Zudem unterliegen die Ergebnisse herkömmlicher Marktforschung einer Reihe von Verzerrungen – von der nachträglichen Rationalisierung ursprünglich emotionaler Entscheidungen bis zur Tendenz, in persönlichen oder telefonischen Interviews sozial erwünschte Antworten zu geben. Autokäufer:innen beispielsweise geben in Befragungen an, dass sie besonderen Wert auf sparsame Motoren und Sicherheit legen, entscheiden beim Kauf de facto aber oft nach anderen Kriterien wie Design und Markenimage (Abbildung 1).<sup>5</sup> Marktforscher:innen waren in der Vergangenheit deshalb darauf angewiesen, sich mit aufwändigen und methodisch teils umstrittenen Verfahren zur analytischen Ableitung tatsächlicher Präferenzen und Kauffaktoren zu behelfen, etwa durch einen Vergleich des Antwortverhaltens von Käufer:innen mit dem Antwortverhalten von Nichtkäufer:innen in der untersuchten Kategorie.

Abbildung 1

### Unterschiede zwischen angegebener und abgeleiteter Bedeutung von Kauffaktoren

Beispiel Automobilindustrie (Deutschland)



Quelle: McKinsey Brand Health Survey

Aufmerksame Hölderlin-Leser:innen aber wissen: Wo Gefahr ist, wächst auch das Rettende.<sup>6</sup> Der Bereich Customer Insights ist da keine Ausnahme. Denn der abnehmenden Verfügbarkeit und Verlässlichkeit fragebogenbasierter Marktforschung steht eine wachsende Bereitschaft junger Menschen zur ungefragten Selbstauskunft gegenüber. Schauplatz dieser Nabelschau sind vor allem die sozialen Medien wie Instagram, TikTok und X, in denen Digital Natives auf vielfältige Weise über sich selbst und ihre Präferenzen Auskunft geben: Wem folgen sie? Für welche Themen interessieren sie sich? Welche Beiträge „liken“ oder teilen sie? Mit welchen anderen Nutzer:innen sind sie verbunden? Welche Kommentare hinterlassen sie?

<sup>4</sup> <https://www.norc.org/research/library/are-surveys-dead-long-live-surveys.html>

<sup>5</sup> Hajo Riesenbeck, Jesko Perrey, „Mega-Macht Marke“, Redline; Auflage 2, Abb. 4.2: „Was Kunden beim Autokauf angeblich und was sie wirklich wünschen“

<sup>6</sup> <https://www.projekt-gutenberg.org/hoelderl/gedichte/chap131.html>

Auch Wissensplattformen wie Wikipedia oder Suchmaschinen wie Google, Baidu und Bing sowie deren KI-basierte Konkurrenten, z.B. Perplexity und Kagi, liefern wertvolle Hinweise auf das, was die Nutzer:innen umtreibt. Nach welchen Themen, Marken und Personen suchen sie? Auf welche Links und Anzeigen klicken sie? Welches Gerät verwenden sie – Laptop, Tablet oder Smartphone? Eine weitere wichtige Quelle digitaler Selbstauskünfte sind Transaktionsplattformen wie Amazon und eBay. Welche Produkte werden tatsächlich gekauft? Welche Preise werden gezahlt? Wie werden Verkäufer und Produkte bewertet? Welche Kommentare schreiben die Nutzer:innen, und welche Kommentare stufen sie als hilfreich ein? Auch Medienplattformen wie YouTube und Spotify liefern Ansatzpunkte zum besseren Verständnis. Welche Inhalte werden besonders oft abgerufen? Welche Videos und Tracks werden positiv bewertet oder kommentiert? Welche Kanäle werden abonniert?

Bisher ist dieser digitale Datenschatz weitgehend ungehoben. Zwar nutzen viele Unternehmen und deren Agenturen soziale Medien, Suchmaschinen und Transaktionsplattformen im großen Stil als Werbekanäle, aber als Quelle von Customer Insights werden sie noch längst nicht so umfassend eingesetzt. In Zusammenarbeit mit der jungen Berliner Beratung The Jester und spezialisierten Dienstleistern hat McKinsey nun ein neues Verfahren entwickelt, um diesen digitalen Schatz zu heben: DCI. Gegenüber herkömmlichen Marktforschungsdesigns bietet DCI eine Reihe klarer Vorteile (Abbildung 2):

Abbildung 2

### Vorteile von DCI gegenüber herkömmlicher Marktforschung

	Herkömmliche Marktforschung	DCI
<b>Geschwindigkeit</b>	Ergebnisse erst nach mehreren Wochen wegen langer Feldphase und manueller Auswertung	Ergebnisse schon nach wenigen Tagen (je nach Komplexität), da Feldphase und manuelle Auswertung entfallen
<b>Belastbarkeit</b>	Beruht auf Selbstauskunft der Befragten („Was die Leute sagen“)	Beruht auf tatsächlichem Verhalten („Was die Leute tun“)
<b>Datentiefe</b>	Maximal ~100 Fragen pro Fragebogen	100.000 Objekte und bis zu 250 Mio. Datenpunkte
<b>Lokale Auflösung</b>	Ergebnisse bestenfalls auf Ebene von Bundesländern, Provinzen oder Departments (wegen begrenzter Stichprobe)	Ergebnisse auf Ebene einzelner Postleitzahlen (wegen der hohen Anzahl an Datenpunkten)
<b>Flexibilität</b>	Nach Beginn der Feldphase keine Änderungen möglich; Updates erfordert neue Erhebungen	Abfrage kann jederzeit angepasst/erweitert werden; Updates mit aktuellen Daten jederzeit mit geringem Aufwand möglich
<b>Ergebnisoffenheit</b>	Stichprobe und Kauffaktoren müssen vorab festgelegt werden	Analyse kann zuvor unbekannte Zielgruppen, Affinitäten und Kauffaktoren offenlegen
<b>Kosteneffizienz</b>	Kosten hängen von der Teilnehmerzahl ab, daher meist beschränkt auf 1.000-2.000 Teilnehmende	Kosten je nach Analyseaufwand, aber unabhängig von Stichprobengröße; Zugang zu 2 Mrd. Nutzer:innen

Quelle: The Jester; McKinsey

- **Geschwindigkeit.** Dank automatischer Verfahren sind viele Informationen in Echtzeit verfügbar. Die Feldphase klassischer Marktforschung entfällt.
- **Belastbarkeit.** Weil DCI nicht auf Befragung, sondern auf Beobachtung beruht, sind die Ergebnisse oft verlässlicher als Auskünfte in Umfragen.
- **Datentiefe.** Klassische Umfragen bestehen aus maximal 100 Fragen, die von rund 2.000 Teilnehmenden beantwortet werden. DCI dagegen nutzt schon jetzt über 250 Millionen Datenpunkte.
- **Lokale Auflösung.** Während herkömmliche Marktforschungsergebnisse sich wegen der begrenzten Stichprobe meist nur nach Bundesländern schneiden lassen, bietet DCI eine Auflösung bis zur PostleitzahlEbene.
- **Flexibilität.** Da es bei DCI keinen fixen Fragebogen gibt, sind Anpassungen und Aktualisierungen der Abfrage jederzeit möglich.
- **Ergebnisoffenheit.** Anders als klassische Marktforschung bringt DCI vom Vorwissen der Verantwortlichen unabhängige Affinitäten und Zusammenhänge ans Tageslicht.
- **Kosteneffizienz.** DCI ist oft günstiger als eine herkömmliche Umfrage, denn für größere Stichproben und zusätzliche Suchbegriffe fallen keine Mehrkosten an.

Nicht zuletzt erfüllt DCI die gesetzlichen Anforderungen an Datenschutz und informationelle Selbstbestimmung, weil DCI nicht Einzelpersonen, sondern Gruppen („Communities“) analysiert. Dadurch wird die Anonymität einzelner Nutzer:innen gewahrt.

## Validierung und Anwendung

Da es sich bei DCI um ein neues Verfahren handelt, wurde es zunächst anhand bekannter Zusammenhänge zwischen Präferenzen und demografischen Faktoren (z.B. Geschlecht, Alter und Wohnort) erprobt. Wer interessiert sich für kompetitive Mannschaftssportarten wie Fußball? Die mit DCI ermittelte Antwort: mehrheitlich Männer. Wer interessiert sich eher für Sportarten mit Wellnessbezug wie Yoga? Die DCI-Antwort: mehrheitlich Frauen. Wer interessiert sich für Schlagermusik? Die DCI-Antwort: vorwiegend ältere Menschen. In welchen Ländern interessieren sich die Nutzer:innen digitaler Medien und Dienste für Cricket? Die DCI-Antwort: in England, Indien und Pakistan. Diese stimmigen Ergebnisse zeigen, dass DCI belastbare Erkenntnisse liefert. Auch ein Abgleich mit vorliegenden Datensätzen aus herkömmlicher Marktforschung zeigt, dass DCI die Präferenzen der untersuchten Online-Communities zuverlässig abbildet – nicht notwendigerweise bis auf die letzte Nachkommastelle, dafür aber in beispielloser Tiefe.

Obwohl DCI erst 2022 entwickelt und seither weiter verfeinert wurde, haben einige Pioniere bereits wertvolle Erkenntnisse mit dem Verfahren gewonnen; dabei steht die Überführung der Ergebnisse in Marketingmaßnahmen teils noch aus. Im Folgenden sind ausgewählte DCI-Pilotprojekte skizziert.

### Fallstudie 1: Erschließung neuer Zielgruppen

Ein Versicherungsunternehmen stand vor der Aufgabe, sein Nutzenversprechen – insbesondere für junge Zielgruppen – zu schärfen und dieses Nutzenversprechen optimal zu aktivieren. Besondere Bedeutung hatte dabei die Steigerung der Anzahl und Qualität der generierten Leads durch zielgruppengerechte Ansprache. Zur Erprobung von DCI wählte das Unternehmen die Segmente Kfz-Versicherung und Krankenzusatzversicherung aus.

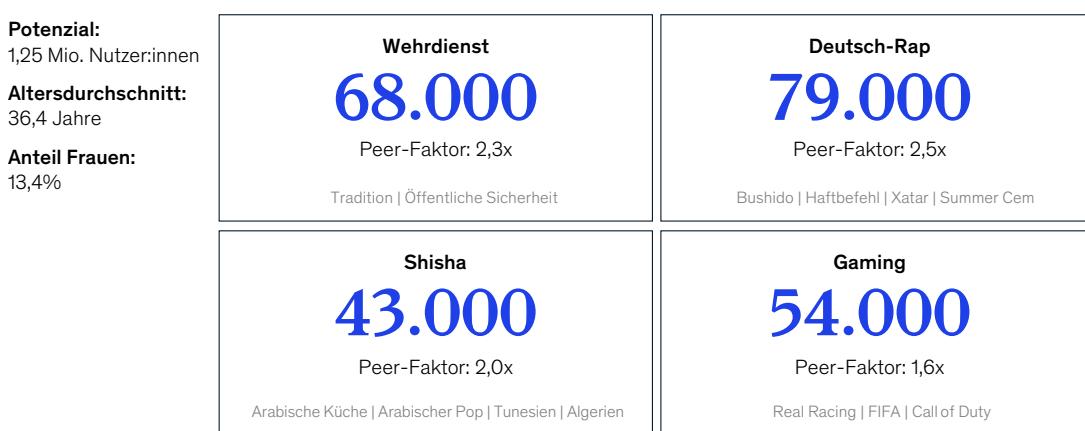
Im Bereich Kfz-Versicherung ging es vor allem um junge, vorwiegend männliche Fahrer, die zum ersten Mal eine Entscheidung über die Auswahl eines Anbieters treffen mussten. Die DCI-Analyse der entsprechenden Online-Communities ergab zwei hinsichtlich ihrer Größe und Affinität zum Angebot des Versicherers besonders attraktive Cluster: Angehörige der Bundeswehr („Bundis“), die ihren Führerschein oft als Teil ihrer Ausbildung erwerben, und Online-Gamer, die sich unter anderem für

Rennspiele wie Real Racing begeistern (Abbildung 3). Zur gezielten Ansprache der Soldaten entwickelte das Unternehmen eine Social-Media-Kampagne mit hyperlokaler, also lokal besonders fein aufgelöster Ausspielung. Im Fokus standen dabei große Kasernenstandorte wie Münster und Wilhelmshaven. Inhaltlich wurde die Kampagne auf das große Sicherheitsbedürfnis, die konservative Grundhaltung und den Sportgeist der Zielgruppe ausgerichtet.

Abbildung 3

### Mögliche Zielgruppen für Kfz-Versicherungen

Anzahl Nutzer:innen in der Kernzielgruppe und ihre Affinitäten, Beispiel Deutschland



Quelle: Jester Peer Groups

Im Bereich Krankenzusatzversicherung konzentrierte sich das Unternehmen im Rahmen des Pilotprojekts auf das Segment Zahnzusatzversicherung. Hier ergab die DCI-Analyse entsprechender Communities, dass potentielle Kund:innen mit türkischen Wurzeln oder einem starken Bezug zur Türkei für das Angebot des Versicherers besonders empfänglich sind (Abbildung 4). Das hängt damit zusammen, dass strahlend weiße Zähne in der Türkei als Statussymbol gelten. Auf der Basis dieser Erkenntnis prüfte das Versicherungsunternehmen daraufhin mögliche Partnerschaften mit türkischen oder türkischstämmigen Zahnärzt:innen, die im Bereich ästhetische Zahnmedizin als Markenbotschafter:innen auftreten und ihre Patient:innen auf das Angebot des Versicherers hinweisen könnten.

Abbildung 4

### Mögliche Zielgruppen für Zahnzusatzversicherungen

Anzahl Nutzer:innen in der Kernzielgruppe und ihre Affinitäten, Beispiel Deutschland



Quelle: Jester Peer Groups

Allein die beiden genannten Pilotprojekte haben das Potenzial, dem Versicherungsunternehmen Zugang zu rund 300.000 potenziellen Neukund:innen zu verschaffen. Die überdurchschnittliche Affinität der priorisierten Cluster zum Angebot des Versicherers lässt dabei überdurchschnittlich hohe Konversionsraten erwarten. Gleichzeitig bietet der Community-Ansatz Möglichkeiten zum gezielten Cross- und Upselling, zur Verhinderung von Kündigungen und zur Wiedergewinnung ehemaliger Kund:innen. Vergleichbare Anwendungsmöglichkeiten gibt es auch in anderen Kategorien wie Rechtsschutz, Haftpflicht und Lebensversicherung.

### **Fallstudie 2: Erweiterung des Produktpportfolios**

Ein traditionsreicher Hersteller hochwertiger Outdoor-Bekleidung mit Schwerpunkt Wandern setzte DCI ein, um vielversprechende Möglichkeiten zur Erweiterung des Produktpportfolios auszuloten. Untersucht wurden dabei unter anderem demografische Faktoren und Verhaltensdaten, um Aufschluss über Einstellungen, Präferenzen, Kaufentscheidungen und Mediennutzung der Zielkundschaft zu gewinnen.

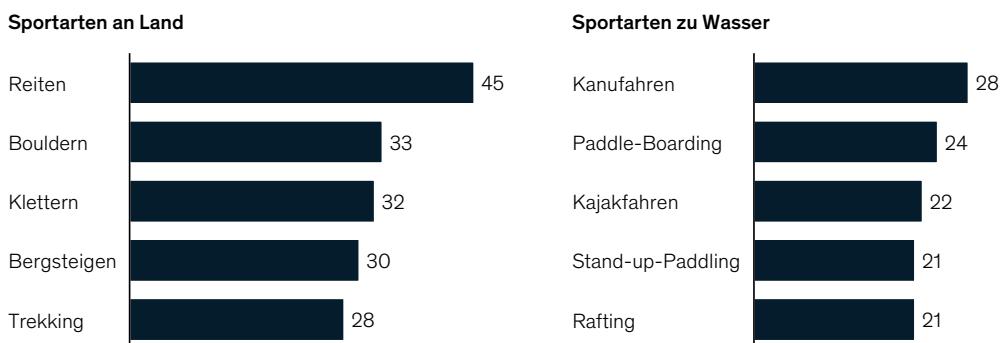
Im ersten Schritt wurden innerhalb des Segments der Outdoor-Begeisterten mehrere Subsegmente untersucht, um das potenzielle Zielpublikum für neue Produkte besser zu verstehen. Dabei ergaben sich mehrere attraktive Cluster mit hoher Affinität zur Marke des Unternehmens, darunter „Suburban Women“ – Frauen mittleren Alters mit gutem Einkommen, die mehrheitlich am Rand großer Städte leben. Allein in England fallen fast zwei Millionen Frauen in dieses Subsegment, und die Affinität dieser Frauen zur untersuchten Marke und deren Produkten ist fast doppelt so hoch wie in der Gesamtbevölkerung.

Im zweiten Schritt ergab die DCI-Analyse, dass die „Suburban Women“ sich zwar vor allem fürs Wandern, Klettern und Bergsteigen interessieren, darüber hinaus aber auch eine überdurchschnittliche Affinität zu dynamischen Wassersportarten wie Paddeln und Rafting haben (Abbildung 5). Sie bevorzugen Kleidung, die den Belastungen eines aktiven Lebensstils gewachsen und gleichzeitig bequem ist. Auf der Basis dieser Erkenntnisse erprobt das Unternehmen derzeit verschiedene Mikrokampagnen, die sich an „Suburban Women“ und deren Umfeld richten. Parallel dazu arbeitet ein Team an der Erweiterung des Produktpportfolios der Marke um Kleidung und Zubehör für ausgewählte Wassersportarten mit „Suburban Women“ als Kernzielgruppe. Dabei können die Verantwortlichen dank DCI auf eine Vielzahl von Erkenntnissen über die Einstellungen und Verhaltensmuster der „Suburban Women“ zugreifen – darunter ihre ausgeprägte Präferenz für umweltfreundliche Produkte und ihre überdurchschnittliche Affinität zu Pinterest, wo sie sich unter anderem über Tierschutz informieren.

Abbildung 5

### **Affinität von Wanderbegeisterten zu anderen Sportarten**

Affinität in Prozent, Beispiel Vereinigtes Königreich



Quelle: The Jester

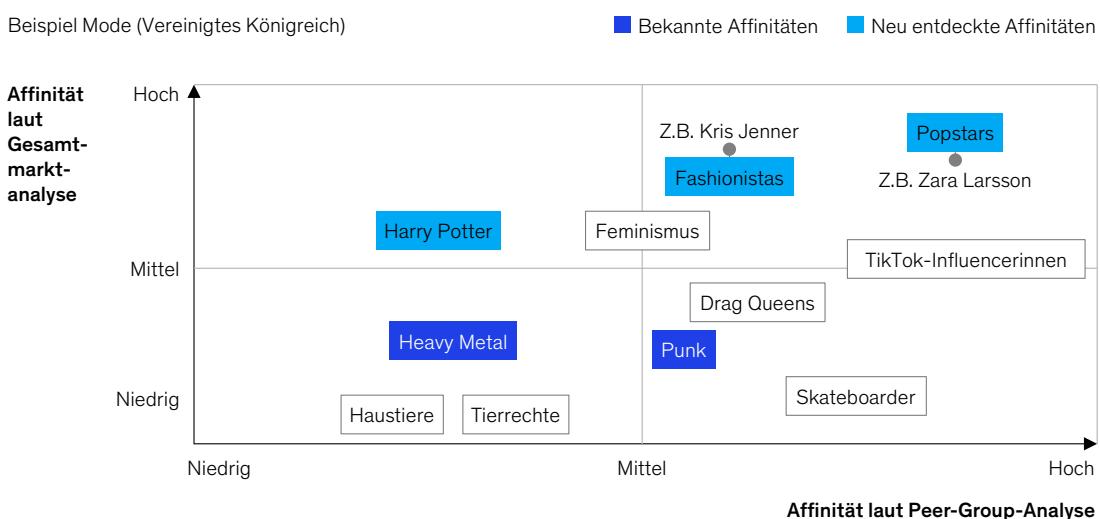
### Fallstudie 3: Ausbau strategischer Partnerschaften

Schon vor über 2.000 Jahren beschrieb Platon ein fundamentales Problem bei der Suche nach dem Neuen: Wie kann ich erkennen, dass ich gefunden habe, was ich suche, wenn ich nicht weiß, wie das Gesuchte beschaffen ist?<sup>7</sup> Marktforscher:innen kennen dieses Problem nur allzu gut. Denn bei der Konzeption eines Fragebogens fischen sie oft im Trüben. Welche Verbraucher:innen sollen durch Filterfragen ausgeschlossen werden? Welche Marken, Attribute und Kauffaktoren gilt es abzufragen? Damit das Ausfüllen des Fragebogens nicht zu lange dauert, darf die Zahl der Items nicht zu groß sein. Oft aber stellt sich später heraus, dass entscheidende Elemente vergessen, übersehen oder schlicht dem begrenzten Umfang geopfert wurden. Das gilt insbesondere für neue oder sich gerade erst entwickelnde Märkte. In einer solchen Situation kann DCI Licht ins Dunkel bringen. Die Ergebnisoffenheit des Verfahrens erweitert den Lösungsraum explorativer Marktforschung erheblich und entbindet die Verantwortlichen von der Notwendigkeit, schon vor Beginn der Untersuchung festzulegen, wonach sie suchen. Denn die Ergebnisse einer DCI-Analyse sind prinzipiell nicht limitiert – nicht durch das Vorwissen oder die Vorurteile von Marktforscher:innen, nicht durch ein möglicherweise geschöntes Selbstbild von Umfrageteilnehmenden und nicht durch den Umfang eines Fragebogens oder die Dauer eines Interviews. Damit ist DCI für wertvolle Überraschungen gut.

Ein international aktiver Hersteller von Kleidung mit Kultcharakter beispielsweise setzte DCI ein, um Optionen für die gezielte Ansprache und Bindung wertvoller Kund:innen zu ermitteln, etwa durch mögliche neue Partnerschaften für Co-Branding, Cross-Promotion oder gemeinsame Produktentwicklung. Dabei wurde die Affinität von Online-Nutzer:innen zu über 200.000 Themen, Personen und Marken untersucht. Viele Cluster, die sich dabei ergaben, waren dem Unternehmen bereits bekannt, darunter Punks und Heavy-Metal-Fans. Diese Ergebnisse stärkten das Vertrauen der Verantwortlichen in die Belastbarkeit des Verfahrens. Zusätzlich zu den bekannten Clustern ergab die Analyse nämlich auch zuvor unbekannte und für das Marketingteam des Unternehmens überraschende Gruppen mit überdurchschnittlicher Affinität zur Marke, darunter Harry-Potter-Fans (Abbildung 6). Außerdem fand sich eine Gruppe prominenter Persönlichkeiten, die von vielen Anhänger:innen der Marke wie „Gurus“ verehrt werden, darunter Kris Jenner (geborene Kardashian) und Popsängerin Zara Larsson. Auf der Basis dieser Erkenntnisse untersucht das Unternehmen nun mögliche neue Partnerschaften und Testimonials.

Abbildung 6

#### Affinität von Käufer:innen zu Themen, Szenen und Subkulturen



Quelle: The Jester

<sup>7</sup> <https://philarchive.org/archive/EBRMPI>

#### Fallstudie 4: Vorbereitung einer digitalen Transformation

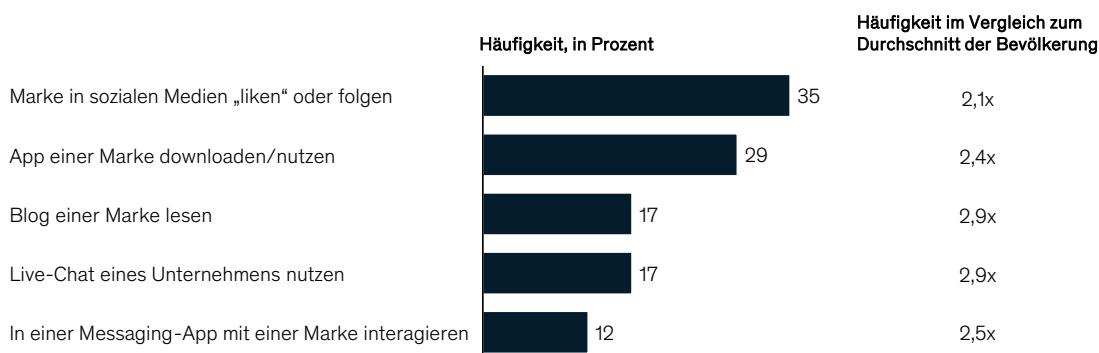
Ein in seinem Segment führender Anbieter für Wassersportbekleidung stand vor der Herausforderung, eine digitale Transformation der Marke vorzubereiten. Der erste Schritt dazu war eine Exploration digitaler Communities mit hoher Affinität zur Marke als möglicher Ausgangspunkt einer verstärkten digitalen Aktivierung. Im Rahmen einer DCI-Analyse wurden zahlreiche digitale Plattformen, Medien und Dienste ausgewertet, darunter Facebook, X, Spotify, Google, eBay, Amazon, Instagram, Pinterest, YouTube und Wikipedia. Mehr als 300.000 Themen, Personen, Marken und Produkte wurden in die Analyse einbezogen. Die Ergebnisse des weitgehend automatisierten Web-Crawlings wurden durch eine Auswertung der Einstellungen, der Interessen, der Markenpräferenzen, des Kaufverhaltens und der Mediennutzung der relevanten Personen eines Panels mit mehr als 18.000 Mitgliedern angereichert.

Zwei Gruppen zeigten eine besonders hohe Affinität zur Marke des Unternehmens: erstens die stolzen Kämpfer:innen, die sich selbst als ehrgeizig beschreiben und großen Wert darauf legen, ihre Performance ständig zu verbessern, und zweitens die Anhänger:innen von Wassersport als Wellness, die ihre Zeit im Wasser vor allem als Ausgleich verstehen (Abbildung 7). Die Affinität der ehrgeizigen Kämpfer:innen zur Marke des Unternehmens ist mehr als zehnmal so hoch wie in der Gesamtbevölkerung. Deshalb wurde diese Gruppe einer vertieften Analyse unterzogen.

Abbildung 7

#### Online-Aktivitäten der ehrgeizigen Kämpfer:innen

Beispiel Wassersport (Deutschland)



Quelle: The Jester

Die ehrgeizigen Kämpfer:innen sind 16 bis 24 Jahre alt und zu zwei Dritteln weiblich. Sie sind nicht nur selbst im Wassersport aktiv, sondern interessieren sich auch für professionelle Athlet:innen, darunter viele Spitzensportler:innen, die von der Marke des Unternehmens ausgerüstet werden. Neben dem Sport sind ihnen Themen wie Gesundheit und Gleichberechtigung besonders wichtig. Viele von ihnen engagieren sich für die Rechte von Minderheiten. 81 Prozent der Kämpfer:innen stimmen der Aussage zu, dass alle Menschen die gleichen Rechte haben sollten. Die Unterstützung der LGBTQ-Community ist unter den Kämpfer:innen mehr als 15-mal so hoch wie im Durchschnitt der Bevölkerung. Von einer Marke erwarten sie neben Innovation und „Coolness“ auch Verantwortungsbewusstsein und wohltätiges Engagement. Außer der Marke des Unternehmens stehen Anbieter hochwertiger Unterwäsche bei den Kämpfer:innen hoch im Kurs. Neue Produkte entdecken sie doppelt so oft wie durchschnittliche Verbraucher:innen durch soziale Medien wie Snapchat, Instagram, TikTok und Pinterest oder durch prominente Persönlichkeiten, die als Markenbotschafter:innen auftreten.

Auf Basis dieser und ähnlicher Erkenntnisse über weitere digitale Cluster arbeitet das Unternehmen derzeit an ersten Bausteinen zur digitalen Transformation der Marke, unter anderem durch die Entwicklung von Maßnahmen zur gezielten Ansprache der ehrgeizigen Kämpfer:innen. Im Raum stehen neben dem Ausbau der Aktivitäten auf sozialen Plattformen wie Snapchat unter anderem ein Marken-Blog und eine Marken-App. Denn für beides sind die Kämpfer:innen fast dreimal so empfänglich wie der Durchschnitt der Bevölkerung.

## Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung von DCI

DCI liefert wertvollen Rohstoff für gezielte Marketingmaßnahmen und die Erschließung neuer Wachstumschancen jenseits bekannter Zielgruppen und etablierter Kategorien, insbesondere in digitalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Um das volle Potenzial des Verfahrens zu nutzen, sollte dieser Rohstoff in der gesamten Wertschöpfungskette – von der Produktentwicklung bis zum Service – und entlang des gesamten Funnels – von der Kundenakquise über Kauf und Wiederkauf bis zur Kundenbindung – verwertet werden. Dabei steigt das Wertschöpfungspotenzial proportional zur Größe der digitalen Community einer Marke. Das zuvor genannte Versicherungsunternehmen beispielsweise hat in Deutschland die drittgrößte digitale Community und eignet sich damit besonders gut für die Anwendung von DCI.<sup>8</sup>

Wie viele andere innovative Ansätze (z.B. Big Data, Advanced Analytics, GenAI) stellt DCI hohe Anforderungen an die Kompetenzen und Arbeitsweisen der Marketingorganisation eines Unternehmens. Um eine effektive Nutzung von DCI zu gewährleisten, sind drei Voraussetzungen zu erfüllen: Erstens brauchen die Verantwortlichen ein Grundverständnis des Verhaltens der Digital Natives. Zweitens ist hohe analytische Kompetenz gefragt, sei es im eigenen Team, sei es als Dienstleistung. Drittens sollte das Unternehmen offen sein für neue Impulse und agile Arbeitsweisen. Denn DCI liefert typischerweise viele Ansatzpunkte für (Mikro-)Kampagnen, deren Wertbeitrag von schneller Umsetzung und fortlaufender Verfeinerung abhängt. Wenn diese Impulse konsequent genutzt werden, kann DCI auch einen Beitrag zur digitalen Transformation und zur Beschleunigung des Marketings leisten.

Insgesamt braucht es im digitalen Zeitalter mehr Mut im Marketing. Die Autoren dieses Beitrags schrieben schon vor drei Jahren Folgendes: „Führende Unternehmen verstehen, dass es im digitalen Zeitalter keinen ‚eingeschwungenen Zustand‘ und keinen ‚Dienst nach Vorschrift‘ geben kann. [...] Statt rigider Jahrespläne setzen sie vielmehr auf ständiges ‚testing and learning‘.“<sup>9</sup> Viele etablierte Unternehmen aber haben sich – auch aufgrund knapper Budgets – bei der Analyse und Ansprache digitaler Communities nach wie vor nicht weit genug nach vorne gewagt und dadurch in vielen Bereichen rein digitalen Spielern das Feld überlassen. Umso dringender ist es geboten, jetzt verstärkte Anstrengungen zur digitalen Transformation von Marketing und Markenführung zu unternehmen. Dadurch kann die langfristige Wettbewerbsposition gestärkt und mehr Wachstum ermöglicht werden.

## Ausblick: Die Zukunft von DCI – Ergänzung statt Ersatz klassischer Marktforschung

Auf absehbare Zeit wird DCI bestehende Marktforschungsmethoden nicht ersetzen, sondern ergänzen. Konkret schließt DCI eine Lücke zwischen klassischer Marktforschung und Performance-Marketing. Klassische Marktforschung mit ihren hohen Standards bei Gütemaßen wie Signifikanz und Repräsentativität liefert die Grundlage für strategische Anwendungen wie Markenpositionierung und Markenportfoliomanagement. Am anderen Ende des Spektrums liegt das taktische Performance-Marketing zur Personalisierung und weitgehend automatischen Ausspielung von Online-Werbung. DCI dagegen bietet Granularität und Aktualität nach Maß, z.B. als Grundlage für die Ableitung konkreter Marketingmaßnahmen, für die Erschließung neuer (Mikro-)Zielgruppen, die Identifikation möglicher Kooperationspartner:innen, Testimonials oder Sponsoring-Engagements sowie für Produkt- und Serviceinnovationen. Auch als unkomplizierte Vorstufe einer klassischen Umfrage ist DCI einsetzbar, etwa um eine erste Faktenbasis für die Festlegung von Filterfragen und die Bestimmung der Attributbatterie zu erzeugen.

<sup>8</sup> Die Größe der Community setzt sich aus allen direkten Interaktionen von Nutzer:innen mit der Marke und ihren Submarken zusammen. Interaktionen sind z.B. Social-Media-Aktivitäten, Suchabfragen und Klicks auf digitale Werbemittel. Zu den Quellen zählen Facebook, Instagram, Wikipedia, Google, Bing, Pinterest, Spotify und YouTube.

<sup>9</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/deactivate-your-digital-marketing-autopilot>

Um das Wertschöpfungspotenzial von DCI weiter zu steigern, empfehlen sich zusätzliche Untersuchungen und Bemühungen in folgenden Bereichen, idealerweise als Kooperation von Vertreter:innen aus Theorie und Praxis:

- Systematische Validierung in weiteren Sektoren und Milieus, z.B. durch Abgleich mit bereits vorliegenden Datensätzen
- Anreicherung der Ergebnisse mit Informationen aus anderen Quellen, z.B. zum Mediennutzungsverhalten priorisierter Zielgruppen, um Streuverluste zu minimieren
- Integration von maschinellem Lernen und KI zur Steigerung von Genauigkeit, Geschwindigkeit und Effizienz
- Entwicklung praxistauglicher Standards zum Schutz der Privatsphäre und der informationellen Selbstbestimmung
- Erprobung möglicher Anwendungen jenseits des B2C-Marketings, z.B. für Employer Branding, Personalentwicklung und B2B-Marketing.

Pilotprojekte in verschiedenen Branchen deuten darauf hin, dass DCI-basierte Kampagnen deutlich effektiver sind als herkömmliche Online-Kampagnen (ersten Erkenntnissen zufolge um einen Faktor von 3 bis 4) und selbst in agilen War Rooms entwickelte (Mikro-)Kampagnen an Wirksamkeit noch übertreffen (ersten Erkenntnissen zufolge um einen Faktor von 1,5 bis 2,0). Da die Datengrundlage ständig wächst und auch die Methoden zu deren Analyse ständig weiter verfeinert werden, wird der Nutzen von DCI aller Voraussicht nach weiter zunehmen. Bald schon wird DCI genauso selbstverständlich zum Marktforschungsinstrumentarium gehören wie die klassische Umfrage, die Conjoint-Analyse oder die Untersuchung von Funnel-Performance und Markentreibern – nicht als vollständiger Ersatz, sondern als wertvolle Ergänzung.

## **Autoren**

Jesko Perrey ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und globaler Leiter der Growth, Marketing & Sales Practice.

Sascha B. Lehmann ist Senior Partner im Hamburger Büro von McKinsey und leitet die Arbeit der Firma im Bereich „Branding and Sustainable Growth“.

Benjamin Brudler ist Geschäftsführer von The Jester GmbH.

Die Autoren danken dem McKinsey-Alumnus Cornelius Grupen für seine Mitarbeit an diesem Artikel.