

# SMALL DATA



Was Kunden wirklich wollen –  
wie man aus winzigen Hinweisen  
geniale Schlüsse zieht

**MARTIN LINDSTROM**

*New York Times*-Bestsellerautor von *Buyology*

Martin Lindstrom · Small Data



# SMALL DATA



Was Kunden wirklich wollen –  
wie man aus winzigen Hinweisen  
geniale Schlüsse zieht

**MARTIN LINDSTROM**

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
Small data: the tiny clues that uncover huge trends  
ISBN 978-1-250-08068-4

Copyright der Originalausgabe 2016:  
Copyright © 2016 by Martin Lindstrom. All rights reserved.  
Printed in the United States of America. For information, address St. Martin's Press,  
175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010.

Copyright der deutschen Ausgabe 2016:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Petra Pyka und Birgit Schöbitz  
Coveridee: Mark McDermott und David Yu, Juice Group  
Covergestaltung und Herstellung: Daniela Freitag  
Gestaltung und Satz: Bernd Raubbach  
Lektorat: Claus Rosenkranz  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-351-5

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN  
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)







# INHALT


<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>9</b>
<b>1 RAUM FÜR WÜNSCHE</b> – Wie sibirische Kühlschränktüren und ein saudisches Einkaufszentrum eine revolutionäre Website für russische Frauen schufen .....	<b>29</b>
<b>2 WÜRSTCHEN, HÜHNCHEN UND DAS STREBEN NACH ECHTEM GLÜCK</b> – Wie sich die Zukunft des Lebensmitteleinkaufs verändert .....	<b>71</b>
<b>3 UNITED COLORS OF INDIA</b> – Wie man zwei uneinigen Frauengenerationen Frühstücksflocken schmackhaft macht .....	<b>107</b>
<b>4 DER RICHTIGE ANSATZ ZUR GEWICHTSREDUKTION</b> – (durch Fast Food, ein Kino im Nahen Osten und ein Hotelschwimmbecken) .....	<b>135</b>
<b>5 WIE PFERDE, HEMDKRAGEN UND RELIGIÖSE ÜBERZEUGUNGEN EINE SCHAL GEWORDENE BRASILIANISCHE BIERMARKE WIEDER ZUM PRICKELN BRACHTEN</b> .....	<b>161</b>
<b>6 DIE GESCHICHTE VON DER FEHLENDEN HANDCREME</b> – Wie Selfies den Weg für eine Revolution in Modegeschäften bereiteten .....	<b>199</b>
<b>7 BETTEN OHNE TAGESDECKE</b> – Was verkohltes Papier, Spielzeugautos und Feenstaub über »Qualität« in China verraten ....	<b>229</b>
<b>8 EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN</b> – Wie Sie Small Data in Ihr Berufs- und Privatleben integrieren .....	<b>279</b>
<b>DANKSAGUNG</b> .....	<b>307</b>
<b>ANMERKUNGEN</b> .....	<b>315</b>







**EINFÜHRUNG**



**BEI LEGO VERBARG SICH DIE LÖSUNG** für die Probleme des Unternehmens – quasi die Rettung vor dem potenziellen Konkurs – in einem Paar ausgetretener Turnschuhe.

Anfang 2003 befand sich das Unternehmen in der Krise. Es hatte im zurückliegenden Jahr Umsatzeinbußen in Höhe von 30 Prozent erlitten. 2004 schmolz der Umsatz um weitere zehn Prozent ab. LEGO-CEO Jørgen Vig Knudstorp sagte dazu: »Uns brennt der Hut. Wir verlieren Geld, weil der Cashflow negativ ist, und es besteht effektiv das Risiko, dass wir unsere Verbindlichkeiten nicht mehr bedienen können. Das könnte zum Zusammenbruch des Unternehmens führen.«<sup>1</sup>

Wie hatte der dänische Spielzeughersteller so schnell so tief fallen können? Die Probleme des Unternehmens reichten wohl bis in das Jahr 1981 zurück, als mit *Donkey Kong* das erste mobile Spiel auf den Markt kam. Es löste eine Debatte im internen LEGO-Magazin *Klodshans* darüber aus, was sogenannte »Side-Scrolling-Plattform-Spiele« für die Zukunft von Konstruktionsspielzeug bedeuteten. Die Konsensmeinung: Plattformen wie Atari und Nintendo seien Modeerscheinungen. Das sollte zutreffen – zumindest so lange, bis mit der Einführung von Computerspielen für PCs ihre extreme zweite Erfolgswelle einsetzte.

Ich war erstmals 2004 als Berater für LEGO tätig. Damals beauftragte mich das Unternehmen mit der Entwicklung seiner

übergreifenden Markenstrategie. Ich war nicht der Ansicht, dass sich das Unternehmen von dem abwenden sollte, was es schon so lange so gut machte. Doch die zunehmende Allgegenwart des Digitalen ließ sich nicht wegdiskutieren. Ab Mitte der 1990er-Jahre ging LEGO von seinem Kernprodukt, den Bausteinen, weg und fokussierte sich stattdessen auf sein breit aufgestelltes Imperium aus Themenparks, Kinderkleidungssortimenten, Videospielen, Büchern, Zeitschriften, Fernsehsendungen und Einzelhandelsgeschäften. Im selben Zeitraum fiel im Management irgendwann die Entscheidung, dass LEGO angesichts der ungeduldigen, impulsiven und unsteten Generation Y künftig größere Steine produzieren sollte.

Alle von LEGO in Auftrag gegebenen Big-Data-Studien kamen zum gleichen Ergebnis: Künftige Generationen würden das Interesse an LEGO verlieren. LEGO drohte dasselbe Schicksal wie Mikado, Topf schlagen und Blindekuh. Die »Digital Natives« – also alle nach 1980 Geborenen, die dem Informationszeitalter entstammten – hatten nicht mehr die Zeit und die Geduld für LEGO. Auch würden ihnen bald die Ideen und Konzepte zum Bauen ausgehen. Die Digital Natives würden ihre Fantasie und Kreativität einbüßen, sofern das nicht schon passiert war, denn die Computerspiele nahmen ihnen alles ab. Jede LEGO-Studie belegte, dass das Bedürfnis dieser Generation nach sofortiger Befriedigung so stark war, dass kein Baustein reelle Chancen hatte, dagegen zu bestehen.

Angesichts solcher Prognosen erschien es für LEGO unmöglich, das Ruder herumzureißen. Und doch ist es dem Unternehmen gelungen. Es veräußerte seine Vergnügungsparks. Es führte erfolgreiche Partnerschaften mit Marken wie *Harry Potter*, *Star Wars* und *Bob der Baumeister* fort. Es verringerte die Zahl seiner Produkte und erschloss sich parallel dazu neue, unterversorgte Märkte in aller Welt.

Der größte Impuls zur Änderung von LEGOs Einstellung ging jedoch von einem ethnografischen Besuch aus, den wir Anfang

2004 dem Heim eines Elfjährigen in einer deutschen Stadt mittlerer Größe abstatteten. Was wir wollten? Herausfinden, was das Besondere an LEGO war. An jenem Tag stellten die LEGO-Manager fest, dass alles, was sie über die Kinder des späten 20. und frühen 21. Jahrhunderts zu wissen glaubten oder gehört hatten – einschließlich des Bedürfnisses nach zeitlicher Verdichtung und sofortigen Ergebnissen –, falsch war.

Der elfjährige Deutsche war nicht nur eingefleischter LEGO-Fan, sondern auch leidenschaftlicher Skateboarder. Auf die Frage, auf welches seiner Besitztümer er am stolzesten sei, deutete er auf ein Paar abgetragene Adidas-Turnschuhe, die an einer Seite voller Kratzer und Risse waren. Sie seien seine Trophäe, erklärte er. Sie seien seine Goldmedaille, sein absolutes Paradeteil. Vor allem aber waren sie ein *Beweisstück*. Er hielt sie hoch, damit alle im Zimmer sie sehen und bewundern konnten. Er erklärte, dass eine Seite in genau dem richtigen Winkel abgeschrappt und ramponiert sei. Die Absätze seien auf ganz bestimmte Weise abgewetzt und abgeflacht. Der Anblick der Turnschuhe und der Eindruck, den sie vermittelten – da ging nichts drüber: Sie zeigten ihm, seinen Freunden und dem Rest der Welt, dass er zu den besten Skateboardern der Stadt gehörte.

Da fiel es dem LEGO-Team wie Schuppen von den Augen. Die ganzen Theorien über zeitliche Verdichtung und sofortige Befriedigung erschienen mit einem Mal haltlos. Angeregt durch die Erklärungen eines elfjährigen deutschen Jungen zu einem Paar alter Adidas-Turnschuhe, erkannten die Lego-Manager, dass sich Kinder die soziale Anerkennung Gleichaltriger sichern, indem sie ein gewähltes Spiel oder eine Aktivität bis zur Perfektion betreiben – ganz gleich, worum es sich dabei handelt. Hat es für sie Wert und zahlt sich aus, bleiben sie dabei, bis sie es richtig gut können – egal wie lang das dauert. Den Kindern ging es darum, Einsatz zu bringen und dafür am Ende etwas vorzuweisen – in diesem Fall ein paar abgeschrappte Sneaker, die die meisten Erwachsenen kaum eines Blickes würdigen würden.

Bis dahin hatten sich die Entscheider bei LEGO ganz auf Big Data ausgerichtet. Doch am Ende war es eine beiläufige, zufällige Erkenntnis – ein Paar Turnschuhe, die einem Skateboarder und LEGO-Fan gehörten –, die dem Unternehmen zur entscheidenden Wendung verhalf. Ab diesem Zeitpunkt konzentrierte sich LEGO wieder auf sein Kernprodukt und setzte sogar noch eins drauf: Man konzipierte nicht nur wieder Bausteine in ihrer ursprünglichen Größe, sondern ergänzte sie um mehr und kleinere Teile in den Schachteln. Die Komponenten wurden detaillierter, die Anleitungen anspruchsvoller, die Bauprojekte arbeitsintensiver. Für die Endverbraucher ging es bei LEGO offenbar um den Anreiz, die Herausforderung, die Kunstfertigkeit und Leistung und nicht zuletzt um die mühsam erworbene Erfahrung. Diese Erkenntnis war den komplexen prognostischen Analysen trotz ihrer erstaunlichen Fähigkeit, »Durchschnittsbewertungen« zu zergliedern, offensichtlich entgangen.

Zeitsprung: Zehn Jahre später, im ersten Halbjahr 2014, stieg der Umsatz von LEGO nach dem Welterfolg von *The Lego Movie* und dem Absatz diesbezüglicher Produkte um elf Prozent auf über zwei Milliarden US-Dollar. Damit konnte LEGO erstmals Mattel als weltweit größten Spielzeughersteller überholen.<sup>2</sup>

**ES MAG SIE WUNDERN**, doch fast jede Erkenntnis, zu der ich als globaler Markenberater gelange, kommt auf diese Weise zustande – ob ich einen neuen Schlüssel für Porschefahrer entwickle, eine Kreditkarte für Milliardäre oder eine abgefahrene Neuerung für ein Unternehmen zur Gewichtsreduktion, ob ich versuche, das Schicksal einer kriselnden amerikanischen Supermarktkette zu wenden oder einen chinesischen Autobauer fit zu machen für den globalen Wettbewerb. Im Englischen heißt es, wer wissen will, wie Tiere leben, sollte nicht in den Zoo gehen, sondern in den Dschungel. Und nichts anderes mache ich. Wenn ich das durchgeführt habe, was ich als Subtext-Forschung bezeichne (und gern zu Subtexting abkürze) – ein detailliertes

Verfahren, das Besuche bei Verbrauchern zu Hause umfasst, und die Offline- und Online-Erfassung von Small Data sowie die Auswertung (das »Small Mining«) dieser Hinweise unter Berücksichtigung von Beobachtungen und Erkenntnissen aus aller Welt –, kommt fast immer der Moment, an dem ich ein unbefriedigtes oder unerkanntes Bedürfnis entdecke, das die Grundlage bildet für eine neue Marke, ein innovatives Produkt oder auch mal ein ganzes Unternehmen.

In den vergangenen 15 Jahren habe ich Tausende Männer, Frauen und Kinder in 77 Ländern in ihrem trauten Heim befragt. Ich verbringe 300 Nächte im Jahr im Flugzeug oder im Hotelzimmer. Ein solches Leben hat natürlich seine Nachteile. Ich fühle mich nirgendwo richtig zu Hause, es ist schwer, Beziehungen zu führen und Kinder oder Haustiere kommen für mich nicht infrage. Es hat aber auch seine Vorteile. Dazu gehört, dass ich ständig Gelegenheit habe, Menschen und ihre Kulturen aus *ihrer* Perspektive zu betrachten, und Fragen wie die folgenden beantworten kann: *Wie bilden sich Gruppen? Wie sehen ihre grundlegenden Überzeugungen aus? Was haben sie für Ziele und warum? Wie entwickeln sie soziale Bindungen? Wie unterscheiden sich die Kulturen? Hat eine solche lokale Überzeugung, Gewohnheit oder rituelle Entwicklung universelle Bedeutung?*

Nicht zuletzt stolpere ich in aller Welt auch über Beispiele für eigenartiges Verhalten oder über allgemeingültige Wahrheiten. Wir haben beispielsweise Angst, anderen mehr über uns zu verraten, als wir selbst wissen. Wir befürchten, sie könnten hinter unsere Masken schauen. Wir möchten keinesfalls die Kontrolle verlieren, indem wir andere sehen lassen, wie wir wirklich sind. Menschen, die wir lieben – Ehepartner, Lebensgefährten, Kinder –, altern in unseren Augen physisch nicht so, wie wir das bei anderen Menschen wahrnehmen, die wir seltener sehen. Alle Menschen erleben »süße Momente« durch ein internes Belohnungssystem, das greift, während wir arbeiten, lesen, nachdenken oder uns konzentrieren, und uns mit neuer Energie versorgt

und unsere Aufmerksamkeit neu weckt. In diesem Zusammenhang »belohnen« wir uns selbst, wenn wir einen großen Auftrag abgeschlossen haben – so wie die Großzügigkeit gegenüber anderen zur Weihnachtszeit dazu führt, dass wir uns auch selbst ein Geschenk kaufen. Und in einer transparenten überbevölkerten Welt, in der wir online unser Innerstes nach außen kehren, wird so etwas wie »Privatsphäre« und »Exklusivität« zum größten Luxus überhaupt.

Warum bewegen wir uns beim Telefonieren mit dem Handy meist im Kreis – als würden wir versuchen, einen Graben oder einen Schutzwall für unsere Privatsphäre zu schaffen? Warum gehen wir, wenn wir hungrig oder durstig sind, an den Kühlschrank, öffnen die Tür, mustern den Inhalt, schließen die Tür und wiederholen das Ganze ein paar Sekunden später? Warum suchen wir, wenn wir spät dran sind, Uhren, die die Zeit für uns günstiger anzeigen und unsere Verspätung auf diese Weise irgendwie rechtfertigen? Warum nehmen wir Menschen in der Menge, etwa am Flughafen oder am Bahnhof oder auf einem Rockkonzert, als Teil »der Masse« wahr und erkennen nicht, dass sie genau das Gleiche tun wie wir? Warum haben so viele Menschen die besten Ideen unter der Dusche oder im Wasser?

Die Menschen, die ich studiere und befrage, können halbwüchsige Mädchen aus brasilianischen Favelas sein, Großkundenbetreuer tschechischer Banken, indische Schwiegermütter oder sportbegeisterte Väter aus Genf, Peking, Kioto, Liverpool oder Barcelona. Manchmal erlaube ich mir sogar – mit Genehmigung der Eigentümer selbstverständlich –, in die Häuser oder Wohnungen der Menschen einzuziehen, als wäre ich dort zu Hause. Ich fraternisiere mit den Familien, höre mit ihnen Musik, sehe mit ihnen fern und esse mit ihnen. Bei solchen Besuchen – Zustimmung vorausgesetzt natürlich – schaue ich in Kühlschränke, öffne Schreibtischschubladen und Küchenschränke, durchforste Bücherregale und Zeitschriften, Musik- und Filmsammlungen und Downloads, inspiziere Handtaschen,



Brieftaschen und Suchverläufe im Browser, Facebook-Seiten, Twitter-Feeds, Emoji-Verwendung oder Instagram- und Snapchat-Accounts. Auf der Suche nach dem, was ich als »Small Data« bezeichne, den »kleinen Daten« also, gibt es (fast) keine Tabus. Ich habe Verbraucher sogar schon per SMS interviewt – eine Studie belegt nämlich, dass Menschen in Textnachrichten seltener die Unwahrheit sagen<sup>3</sup> –, doch weit häufiger überrasche ich die Menschen, indem ich einen Blick in ihre Mikrowelle werfe oder in ihre Glas- und Plastikmüllsammlung.

Noch interessanter als die Unterschiede zwischen den Männern und Frauen, die ich treffe, befrage und beobachte, und die Variationen in Geografie, Klima, Kultur und Hautfarbe, die mir übers Jahr normalerweise begegnen, sind die Merkmale, die uns allen gemein sind. (Meiner festen Überzeugung nach gibt es nur 500 bis 1.000 unterschiedliche Menschentypen auf der Welt. Ich gehöre zu einem davon und Sie ebenfalls.) Mir ist auch klar geworden, dass meine Fähigkeit, im Zuge des Aufbaus oder der Rettung einer Marke eine einzelne Beobachtung über viele Ländergrenzen hinweg mit einer anderen in Verbindung zu bringen, eine besondere Kompetenz darstellt. Am Ende unterscheiden sich die Mietskasernen im fernen Osten Russlands nicht grundlegend von den geschlossenen Nobelwohnanlagen in den amerikanischen Südstaaten. Und angesichts des extremen Klimas, das sowohl in Saudi-Arabien als auch in Russland herrscht, ähnelt das Verhalten der Menschen im Nahen Osten in vieler Hinsicht dem der Sibirier. Ich bin weder studierter Sozialwissenschaftler noch Psychologe oder Detektiv, doch man sagt mir nach, dass ich so denke und vorgehe wie eine Mischung aus diesen drei. Ich widerspreche dann und bezeichne mich als auf Small Data beziehungsweise emotionale DNA spezialisierten Kriminaltechniker – so etwas wie einen Sehnsuchtsjäger. Diese Eigenart erwarb ich eher zufällig schon als kleiner Junge in der ländlichen Kleinstadt Skive in Dänemark mit ihren 20.505 Einwohnern.

**ALS ICH ZWÖLF JAHRE ALT WAR**, stellten die Ärzte bei mir eine seltene Form der Gefäßentzündung fest. Purpura Henoch-Schönlein löst Entzündungen der kleinen Blutgefäße in der Haut des Betroffenen, in seinen Gelenken und Eingeweiden aus und kann die Nieren irreparabel schädigen. Ich kam ins Krankenhaus und konnte mich monatelang nicht bewegen. Abgesehen von wenigen anderen Patienten, die ein Paar blaugraue Vorhänge und eineinhalb Meter olivgrünes Linoleum von mir trennten, war ich allein.

Ich wachte jeden Tag um sieben auf. Eine Krankenschwester brachte mir mein Frühstück. Dann begann ich mit meinem täglichen inoffiziellen Überwachungsprogramm. Ich studierte meine Pfleger, meine Mitpatienten, ihre Freunde und Verwandten und bald, als ich alle diese Kategorien ausgeschöpft hatte, mich selbst. Ich gewöhnte mir das an, um die furchtbaren langweiligen Tage bis zu meiner Genesung herumzukriegen. Als ich das Krankenhaus ein paar Monate später verlassen durfte, war ich in dem Zwölfjährigen eigenen Hochmut der festen Überzeugung, dass ich die Menschen so gut kannte wie nie ein anderer zuvor.

Was macht Patient Nummer 3 gerade? Was macht Patient Nummer 4 in 15 Minuten? Die Stimme von Patient Nummer 5 wird hörbar rauher und matter, wenn seine Mutter zu Besuch kommt, und Patient Nummer 3 dreht immer seine Apfelsafttüte um, wenn er ausgetrunken hat. Ich nahm wahr, wie die Krankenschwester unsere Klemmbretter so vorsichtig in die Halterung zurücksteckte, dass sie kein Geräusch machten. Ich bemerkte, dass die Pflegekräfte mit den dickeren Klemmbrettern wichtiger taten und die ohne Klemmbretter schüchterner und unterwürfiger auftraten. Ich machte jeden Tag Hunderte und Tausende solcher Beobachtungen – wie sicherlich jeder, der so lange in ein Krankenhaus eingesperrt wird. Doch was die meisten Menschen rasch abtun, mit einem Augenrollen quittieren oder gleich wieder vergessen würden, loggte ich in mein Gedächtnis ein, heftete es dort ab und analysierte es.

Die restlichen Tage im Krankenhaus erleichterte mir eine Kiste mit LEGO-Steinen, die mir meine Mutter mitbrachte, um mir die Zeit zu vertreiben. Rückblickend entbehrt es nicht einer gewissen Komik, dass mein Krankenhausaufenthalt zwei meiner liebsten Zeitvertreibe und Leidenschaften hervorbrachte – nämlich LEGO bauen und Menschen beobachten.

Als ich aus der Klinik entlassen wurde, beherrschte ich die Kunst des LEGO-Bauens schon recht gut – so gut sogar, dass ich es mir in den Kopf setzte, im Hinterhof meiner Eltern eine Miniatur-Nachbildung von LEGOLAND zu errichten. Das erregte die Aufmerksamkeit der LEGO-Zentrale – und zweier ihrer Patentanwälte. Wie verfuhr man am besten mit einem Zwölfjährigen, der LEGO so liebte, dass er illegal einen der LEGO-Themenparks nachgebaut hatte? Ich darf glücklich berichten, dass mich das Unternehmen als Modellbauer und Innovator anwarb! Doch das ist eine andere Geschichte.

Im Krankenhaus hatte ich aber mehr gelernt, als komplizierte LEGO-Konstruktionen zu bauen. Der Aufenthalt hatte meine Augen und Ohren darauf trainiert, die Erwachsenenwelt wahrzunehmen, zu erschließen, zu interpretieren und letztlich zu begreifen. In der Pawlow'schen Veränderung der Stimmlage von Patient Nummer 5 kam sein Bedürfnis nach mütterlicher Fürsorge zum Ausdruck. Patient Nummer 3 hätte alles getan, um sich die Zeit im Krankenbett zu verkürzen. Eine Methode war, seinen Saftkarton geräuschvoll auf den Kopf zu stellen. Die Nachtschwester erschien den Patienten meist gleichgültig, doch vielleicht signalisierte sie mit ihrer Schusseligkeit und ihrem geräuschvollen Umgang mit den Esstabletts, wie wenig Anerkennung sie von ihren Kollegen bekam. So unwesentlich etwas auf den ersten Blick auch wirken mag – alles im Leben erzählt eine Geschichte.

Ich weiß noch, wie ich gegen Ende meines Krankenhausaufenthalts, als mir das Pflegepersonal schon häufiger gestattete, herumzulaufen, aus dem Fenster schaute und die Menschen

beobachtete, die zu ihren Autos und Fahrrädern gingen. Ich musterte ihre Kleidung, ihre Schuhe oder Sneakers, ihre Haltung. Ich sah, ob sie Schmuck oder eine Armbanduhr trugen und wie sie sich verhielten, wenn sie sich unbeobachtet fühlten: Die junge Mutter kämmte sich verstohlen die Haare, der Geschäftsmann griff sich an die Ferse, um den losen Absatz an seinem Schuh zu richten, das junge Mädchen war ganz in die Musik versunken, die aus seinen Kopfhörern kam.

Wie veränderte sich das Verhalten der Mutter, wenn sie mit anderen Müttern interagierte? Wenn ihr Baby schrie, wie beruhigte sie es? Der Geschäftsmann trug ein weißes Button-down-Hemd, das ihm knittrig aus der Hose hing. War er sich dessen bewusst? War es Absicht? Wollte er der Welt zeigen, was er für ein Rebell war, oder war er nur nachlässig oder wollte er sich damit selbst demontieren? Warum sah er dauernd auf die Uhr? Hoffte er, die Zeit würde langsamer vergehen – oder schneller? Was hatte es mit dem Gummiband auf sich, das er am Handgelenk trug? Wollte er sich ein Laster abgewöhnen? Oder erinnerte es ihn an jemanden, den er liebte?

Ich musste als Kind erst krank werden, damit ich mich selbst und andere von außen betrachten konnte – und damit sich meine Sicht auf die Dinge veränderte. Ich fing an, Menschen als faszinierend und eigenartig wahrzunehmen, was wir, selbstverständlich, tatsächlich sind.

Ist uns eigentlich klar, wie wir auf andere wirken? Sind wir uns der zufälligen Folge von Small Data bewusst, die wir jeden Tag hinterlassen – der Rituale, Gewohnheiten, Gesten und Präferenzen, die im Zusammenspiel offenbaren, wie wir wirklich sind? Die Antwort darauf ist in den allermeisten Fällen: nein. Was wir zwischendurch essen oder trinken, wie wir unsere Facebook-Seite gestalten, was wir twittern, ob wir Zimtkaugummi kauen oder Nikotintabletten lutschen – all diese kleinen Gesten mögen zunächst willkürlich, ungesteuert und zu nebensächlich wirken, als dass sie viel unserer Identität ausmachen.

Doch wenn wir das Leben erst einmal durch die neue, unvertraute Small-Data-Brille betrachten, dann fallen uns prompt aufschlussreiche Hinweise zu den uns am nächsten stehenden Menschen auf – uns selbst eingeschlossen.

Small Data können sich im Backofen finden, im Medizinschrank oder in einem Facebook-Fotoalbum. Sie können sich im Zahnbürstenhalter eines Badezimmers in Tel Aviv finden oder in der Art und Weise, wie eine Rolle Klopapier in Nordbrasilien gegen die Badezimmerwand gepresst wird. Sie finden sich in der Anordnung der Schuhe einer Familie im Flur oder in dem Buchstaben- und Zahlensalat, aus dem sich die Computer-Passwörter eines Nutzers zusammensetzen. Im Zuge meines Subtexting grabe ich mich durch Mülleimer, vorbei an ausgequetschten Zahnpastatuben, zerknüllten Bonbonpapierchen und abgelaufenen Gutscheinen, immer auf der Suche nach dem einen Hinweis, der das Rätsel löst, der mir die Antwort liefert, die ich brauche – obwohl ich noch gar nicht weiß, wie das Rätsel überhaupt lautet oder was ich eigentlich suche. Ein einziges Small-Data-Fragment gibt selten genug her als Argumentationsgrundlage oder zur Aufstellung einer Hypothese. Doch in Verbindung mit weiteren Einblicken und Beobachtungen aus aller Welt fügen sich die Daten letztlich zu einer Lösung zusammen, die die Grundlage bildet für eine künftige Marke oder ein neues Unternehmen.

Meine Methoden mögen strukturiert sein, aber sie basieren auch auf jeder Menge Fehlern, Versuchen und Irrtümern und irrigen Hypothesen, die ich verwerfen muss, bevor ich noch einmal ganz von vorne anfang. (Meine 7C-Methodik erläutere ich im letzten Kapitel noch eingehender.) Betrete ich eine Wohnung, sammle ich zunächst so viele rationale, beobachtbare Daten wie möglich. Ich mache Notizen, schieße Hunderte von Fotos und nehme zahllose Videos auf. Ein winziges Detail, eine Geste kann der Schlüssel sein zur Erkenntnis eines Bedürfnisses, dessen sich Männer, Frauen und Kinder (und in manchen

Fällen die Kultur selbst) bis dato nicht bewusst waren. Ich achte auf Muster, Parallelen, Korrelationen und nicht zuletzt auch auf Missverhältnisse und Übertreibungen. In aller Regel konzentriere ich mich auf die Gegensätze zwischen dem Alltagsleben der Menschen und ihren unerkannten oder unerfüllten Bedürfnissen. Indizien dafür finden sich überall, zum Beispiel auf dem Fußboden, wo ein orientalischer Gebetsteppich nicht in die richtige Richtung zeigt, oder in einem sibirischen Badezimmer, wo ein kaputter Handspiegel in einer Schublade liegt.

Nach monatelanger Beobachtung und Forschung breite ich meine gesamten Erkenntnisse auf einer Pinnwand aus. Sie ist Wandgemälde und Zeitstrahl zugleich. Welche Bedürfnisse verbergen sich in der Kluft zwischen Wahrnehmung und Realität, zwischen Realität und Fantasie, zwischen den bewussten und unbewussten Fantasien der Menschen? Welche Ungleichgewichte weist die Kultur auf? Wovon gibt es zu viel, wovon zu wenig? Welche Bedürfnisse sind noch unbefriedigt?

Wenn aus keinem anderen Grund, so werde ich von Unternehmen als Berater hinzugezogen, um festzustellen, was wir Menschen eigentlich wollen – damit sie Wege finden können, uns genau damit zu versorgen. Offiziell mag ich »Branding-Berater« heißen, doch die meisten Firmen holen mich als durchreisenden Schnüffler ins Boot. Meine Aufgabe ist es, einem der verschwommensten, abstraktesten Begriffe auf die Spur zu kommen: *den Wünschen*. Wünsche haben stets eine Geschichte und drehen sich um ein Bedürfnis, das erfüllt werden muss: um eine Sehnsucht, die bewusst und unbewusst ins menschliche Verhalten Eingang findet, es aufwühlt und motiviert.

**WÜNSCHE ÄUSSERN SICH AUF DIE EINE** oder andere Weise hundertfach täglich in zahllosen Formen und Gestalten. Sie können als sexuelles Begehren auftreten, als Appetit auf bestimmte Nahrungsmittel, Alkohol oder Drogen. Sie können als Gelüste nach Geld, nach Status oder als Bedürfnis nach der Zugehörigkeit

zu einer Gruppe vorkommen, als Drang, sich anzupassen oder von der Masse abzuheben. Sie können in dem Streben Ausdruck finden, eins zu werden mit einem anderen Menschen oder mit der Natur oder der Musik oder dem, was wir gemeinhin als »Universum« kennen. Wir sehnen uns nach der Sicherheit der Vergangenheit – ein Wunsch – und nach den Verheißungen der Zukunft – wieder ein Wunsch. Um begehrenswerter für andere zu »werden«, kaufen wir neue Kleider, putzen uns die Zähne, verwenden Gesichtscreme, rasieren uns und bestellen uns eine neue Brille. (Dabei gilt, wie ein Freund von mir einmal feststellte: »Am allerschwierigsten ist, in den Spiegel zu schauen und sich selbst zu beschreiben.«)

Natürlich sind Wünsche schwer fassbar. Gewöhnlich verflüchtigen sie sich, wenn man glaubt, ihrer habhaft geworden zu sein, um sich Sekunden später wieder zurückzumelden. Weltweit hat jede Kultur eigene Kanäle für Wünsche und Fluchten. Die Brasilianer gehen an den Strand. So machen es auch die Bürger von Sydney oder Los Angeles. Amerikaner, Bewohner des Nahen Ostens und Inder strömen ins Kino oder in die Geschäfte. Die Engländer versammeln sich im Fußballstadion oder im Pub. Wer in Saudi-Arabien lebt, flüchtet sich vielleicht in einen Ausflug in den Oman. Wer im Oman lebt, nimmt eine Auszeit in Dubai. Und für die Bürger Dubais ist London der Fluchtpunkt. Ein Londoner zieht sich dagegen an die Küste Andalusiens zurück oder nach Südfrankreich, Kalifornien oder Florida. Wir wünschen uns, was uns unserer Überzeugung nach fehlt – ganz gleich, ob das ein Ort ist, ein Menschen, eine Sache oder eine Lebensphase.

Meine Arbeit gleicht der eines ethnografischen oder partizipatorischen Anthropologen im Zeitraffer. Ich verbringe nicht Jahre an einem Ort, um einen Volksstamm zu beobachten, sondern Wochen, mitunter auch Monate, in einem anderen Land. Wie ein Anthropologe – wenn ich mich so bezeichnen darf – sehe ich mich als neutralen Zusammenführer und Beobachter, der Small Data sammelt und zu einem Mosaik zusammensetzt. Diesem

versuche ich durch Small-Mining eine nachvollziehbare Handlung zu entlocken. Und wie in der Ethnografie ist auch meine Arbeit nie getan. Ich beginne und beschließe meine Tage blind. Ich verlasse mich auf zufällige Eindrücke und Offenbarungen. Schließlich verändern sich Länder und ebenso ihre kulturelle und politische Vielfalt. Die Technik wandelt unsere menschliche Identität und wir passen uns an und entwickeln uns entsprechend weiter.

Über die Jahre wurde ich wiederholt gefragt, wie ich als gebürtiger Däne und »Ausländer« von einem Land ins nächste reisen kann, um zu versuchen, Wünsche in Regionen zum Vorschein zu bringen, die ich gar nicht richtig kenne. Ist es denn sinnvoll, damit einem Fremden zu beauftragen, fragen sich die Leute, und noch dazu einen, der noch gar nicht lange vor Ort ist? Könnte nicht ein Franzose die Pariser Kultur besser einschätzen oder ein Australier die Entwicklungen in New South Wales oder Queensland? Warum beauftragt man in Japan nicht lieber eine japanische Beratungsfirma, in Russland einen russischen Branding-Spezialisten und in den USA eine US-amerikanische Agentur?

Das kann ich Ihnen sagen: Weil ein heimisches Team quasi garantiert etwas übersieht. Der deutsch-amerikanische Anthropologe Franz Boas hat den Begriff der *Kulturbrille* geprägt, der sich auf die »Linse« bezieht, durch die wir unser eigenes Land betrachten. Durch unsere Kulturbrille können wir die Kultur verstehen, in der wir leben. Doch dieselbe Brille macht uns blind für Aspekte, die einem Außenstehenden sofort auffallen.

In Japan beispielsweise sind Küche und Waschküche die einzigen häuslichen Bereiche, die nur verheiratete japanische Frauen betreten »dürfen«. Das ist natürlich kein offizielles Gesetz, aber eine unausgesprochene Sitte. Wie aber soll unter diesen Umständen ein japanisches oder multinationales Unternehmen Frauen in einem Land Produkte verkaufen, in dem drei Viertel der Männer den Einkauf für die Familien erledigen, die kaum wissen können, welche Haushaltsprodukte ihre Familien



brauchen? Japanische Marketingfachleute hätten weder die richtige Perspektive noch die nötige Distanz, um das auch nur zu bemerken. Vor Jahren bummelte ich mit einem Einzelhandelsexperten, der ebenso viel unterwegs ist wie ich, durch Kopenhagen. »Die Dänen laufen total unstrukturiert«, sagte er plötzlich. »Die rennen einfach wild durcheinander.« Er hatte recht. Ich war in Dänemark aufgewachsen, doch das hatte ich bis dahin noch nie bemerkt.

Es gibt eine Familie von Süßwasserinsekten namens Gerridae – auch Wasserläufer oder Wasserschneider genannt. Sie huschen über Teiche und Seen. Ich sehe mich als wirtschaftliches Gegenstück zum Wasserläufer. Dabei ist mir durchaus klar, dass es ebenso Schwäche wie Stärke sein kann, wenn man ein Land ohne feste Vorstellungen betritt. Ein Außenstehender läuft stets Gefahr, Pauschalurteile zu fällen oder unvollständige oder naive Schlussfolgerungen zu ziehen. Ich habe immer meinen Instinkten vertraut – und was anderes sind Instinkte als über die Zeit gesammelte Erfahrungen und Beobachtungen, die es einem Menschen ermöglichen, rasch Schlüsse zu ziehen, ohne genau zu wissen, wie?

Persönliche Beobachtungen und die Auseinandersetzung mit Small Data sind es, durch die sich mein Vorgehen in einer mit Big Data beschäftigten Welt abhebt. Die meisten von uns urteilen quasi in Sekunden oder höchstens Minuten. Wir suchen spontan und reagieren sofort. Während immer mehr Produkte und Dienstleistungen digitalisiert werden und uns die Technik immer stärker hilft, menschliches Verhalten in Echtzeit auf granularer Ebene zu verstehen, sind inzwischen viele der Ansicht, dass menschliche Beobachtungen und Interaktionen überholt oder gar bedeutungslos sind. Da bin ich ganz anderer Ansicht. Ein Kontakt bei Google hat mir einmal verraten, dass zwar knapp drei Milliarden Menschen online sind,<sup>4</sup> 70 Prozent der Online-Käufer täglich auf Facebook sind,<sup>5</sup> jede Minute 300 Stunden Videos auf YouTube (das zu Google gehört) hochgeladen werden<sup>6</sup>