Marktforschung

Navigation für die Kunden

Das Tätigkeitfeld von Marktforschern ist extrem vielfältig und einem steten Wandel unterworfen, und zurzeit spielt dabei die Digitalisierung eine besonders große Rolle. Es geht um die Komprimierung riesiger Datenmengen zu relevantem Wissen und einer daraus abzuleitenden Beratung der Kunden, es geht um die Beantwortung der Fragen, welche Themen und Inhalte für die Zielgruppen relevant sind und über welche Kanäle sie ihnen zur Verfügung gestellt werden sollten und natürlich (oder vielleicht vor allem) geht es darum, Motive und Einstellungen der Menschen und was diese für ihr Verhalten bedeuten, zu erforschen. In keinem Berufsfeld ergebe sich so häufig eine Re-Definition des eigenen Berufsbildes wie in dem seinen, beschreibt der Marktforscher Rochus Winkler die Notwendigkeit, sich ständig an neue Gegebenheiten anpassen zu müssen.

>> Man hat den Eindruck, der Schwerpunkt der marktforscherischen Tätigkeit verlagert oder erweitert sich. Daten und Insights aus den untersuchten Zielgruppen können heute mithilfe digitaler Tools in fast unbegrenzter Menge gewonnen werden. Der moderne Marktforscher muss erkennen, welche Daten für eine konkrete Fragestellung „wichtig" sind, und dann die richtigen Handlungsempfehlungen aus ihnen ableiten. Der Marktforscher wird so immer mehr zum strategischen Berater seiner Kunden. Für Patricia Blau (GIM) ist das ein „zentraler Punkt" in der Welt der modernen Marktforschung: „Analog zu den digitalen Netzwerken müssen die Marktforscher von morgen ihre Kunden durch Netzwerke von Daten und menschlichen Experten navigieren können." Auch Peter Herzog (Eumara) sieht diese Entwicklung. Die Komprimierung riesiger Datenmassen zu relevantem Wissen stehe sicherlich auch auf der To-do-Liste des Marktforschers – allerdings könne auch das nicht das alleinige Heilmittel sein. Trotz riesiger vorhandener Datenmengen fehlten oftmals entscheidende Insights, um das Verhalten der Zielgruppe zu begründen sowie Triggers und Barriers zu identifizieren. In diesen Fällen könne der Reason Why häufig nur durch weitergehende Ad-hoc-Marktforschung eruiert werden.

Im Zeitalter der Digitalisierung gebe es eine schier endlose Auswahl an Instrumenten, die digital abrufbar sind, sagt Rochus Winkler (concept m). Dieser Aspekt führe zu einer der ersten wesentlichen Anforderungen, die der „moderne Marktforscher" haben müsse: „Er benötigt digitale Affinität, profunde IT-Kenntnisse sowie die Fähigkeit zur Filterung und Selektion geeigneter Tools und Verfahren. Analytisches Denken sowie wesentliche statistische Kenntnisse sind daher essenziell. Die Beratung beginnt bereits an diesem Punkt, da er aufweist, welche Tools bei welcher Fragestellung geeignet sind." Neben Kenntnissen der Marktforschungsmethodik, der Marktforschungsbranche und Empirie benötige der Marktforscher aber auch betriebswirtschaftliches Fachwissen über innerbetriebliche Strukturen, Prozesse sowie Pharmamarketing. Zudem benötige er einen hohen Grad an Empathie und Einfühlungsvermögen, denn „seine Soft Skills bilden die Basis für eine vertrauensvolle und fruchtbare Beziehung". Und dieses Vertrauen braucht es, denn für Winkler bilden das Verständnis des Kunden sowie die adäquate Kommunikation von Kritik eine wesentliche Säule in der Zusammenarbeit zwischen Marktforschungsberater und Auftraggeber. Wobei der Terminus „Marktforschungsberater" für ihn auch die Eigenschaften Neutralität und Unabhängigkeit umfasst – „einen Vorteil bieten daher externe Berater, da sie nicht in die eingespielten Abläufe des zu beratenden Unternehmens involviert sind und damit eine objektive Rolle einnehmen."

Dass sich Marktforscher von der Funktion des reinen Datenlieferanten weg und hin zum Berater entwickeln, sei eine Entwicklung, die es schon seit vielen Jahren gebe, sagt Katja Birke (Produkt + Markt). „Das war eigentlich auch schon immer unser Anspruch, und dadurch, dass wir unsere Kunden in der Regel sehr lange im Sinne einer starken Partnerschaft begleiten, bauen wir sehr viel Wissen auf, das der Kunde immer wieder abrufen kann." Auf Kundenseite würden ja auch ihre Ansprechpartner immer wieder wechseln, Teams würden neu zusammengestellt, und der betriebliche Marktforscher habe unheimlich viele Aufgaben – die Primärmarktforschung sei dabei nur ein ganz kleiner Teil, „weshalb wir uns schon zunehmend in der Rolle sehen, unser Wissen zur Verfügung zu stellen und auch richtig ins Knowledge-Management zu gehen". Man füge also die Daten aus verschiedenen Studien des Kunden zusammen, schaue,

Anja Wenke (DocCheck Research), Florian Klaus (K&A BrandResearch), Katja Birke (Produkt + Markt), Udo Jellesen (Interrogare) (v.l.n.r.)

was man darin finde – die sogenannten „Fundstücke" – und könne somit auch ad hoc Fragen aus dem Team beantworten. „Dabei ziehen wir auch andere Datenquellen hinzu, die wir selbst nicht primär erheben, und können daraus dann ein richtiges Wissenspaket schnüren", so Birke.

Seit jeher gehöre es zum Aufgabenprofil des Marktforschers, mit Sekundärdaten richtig umgehen zu können. Diese Sekundärdaten seien bisher zumeist aus externen Quellen gekommen, heute könne man zunehmend auf interne Daten zurückgreifen. „Hier sehe ich die Notwendigkeit zur Ergänzung des Know-hows, denn es stehen nun Daten in großen Mengen zur Verfügung. Daher sind zusätzliche Kenntnisse in der Auswertung dieser Datenmengen erforderlich", erklärt Uwe Matzner (research tools). Andererseits verfüge der Marktforscher über weiterhin wichtige Fertigkeiten, wie beispielsweise die Kenntnis der Grenzen und Belastbarkeit der verfügbaren Daten sowie die Softwarekenntnisse und das statistische Know-how für eine angemessene Auswertung. Für Matzner könnte im Zuge der Verschiebung externer zu internen Daten der betriebliche Marktforscher wieder wichtiger werden, was seiner Meinung nach auch gut zur Forderung der strategischen Beratung passe, da der interne Marktforscher eine profundere Kenntnis der Hintergründe, Produkte und Dienstleistungen und früherer Marktforschungsergebnisse aufweise und diese Kenntnisse zur strategischen Beratung einbringen könne. „Diese Erweiterung des Aufgabenprofils ist allerdings eine Herausforderung, denn der technisch versierte Analyst großer Datenmengen wird nicht automatisch in Personalunion der kommunikationsstarke und marketingerfahrene Berater sein."

Auch für Anja Wenke (DocCheck Research) hat sich der Stellenwert der Beratung durch den Marktforscher erhöht: „Ganz gleich ob Betriebs- oder Institutsmarktforscher, er trennt die Datenspreu vom Weizen." Denn er habe die sozialwissenschaftliche Kompetenz, „in Daten zu denken", also die Menschen hinter den Daten zu erkennen und Hypothesen über ihre Handlungsweisen zu bilden und zu überprüfen. Wie der Soziologe und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann allerdings gelehrt habe, sei Kommunikation zunächst einmal ein recht unwahrscheinliches Phänomen. Wenn Kommunikation gelingen solle, dann reiche nicht die Überbringung einer Botschaft und das Messen von Clickrates. Erst wenn eine Botschaft vom richtigen Empfänger wirklich wahrgenommen, inhaltlich verstanden und dann auch akzeptiert werde, erst dann sei die Kommunikation erfolgreich gewesen. „Da kann unterwegs eine Menge schief gehen und dies muss jemand mit kundenindividuellem Strategievertsändnis seinerseits beobachten, erkennen, verstehen und wiederum übermitteln, so Wenke.

„Gute Marktforscher müssen Berater ihrer Kunden sein – das war allerdings nie anders", betont Florian Klaus (K&A BrandResearch). Weil heute Daten tatsächlich in fast unbegrenzter Menge zur Verfügung stehen, sei es umso entscheidender, „ob ein Forscher diese Daten auch in echte Insights, also Erkenntnisse, überführen, destillieren und priorisieren kann, um dann mit wirklichem Verständnis für die Aufgabenstellung seines Kunden Empfehlungen zu entwickeln, die Marktimpact haben".

Für Udo Jellesen (Interrogare) ist entscheidend, dass wichtige von eher unwichtigen Daten selektiert und für den Kunden nutzbar gemacht werden. Die Fähigkeit, je nach Fragestellung die relevanten Daten „richtig" zu selektieren, setze eine langjährige Erfahrung im entsprechenden Markt und das Verständnis für die Perspektive des Kunden und seiner Fragestellungen voraus. Hierbei handele es sich jedoch ausschließlich um kurz- oder mittelfristige Fragestellungen, eine strategische Beratung im Sinne von langfristig finde nicht statt. „Es bleiben letztendlich die gleichen Fähigkeiten eines Marktforschers von zentraler Bedeutung, wie auch schon vor der Digitalisierung", unterstreicht Jellesen. „Es gab immer wichtige und unwichtige Informationen. Die Menge der Daten hat sich allerdings deutlich vergrößert – damit aber nicht unbedingt die Qualität der Informationen."

Wie wirkt sich Customer Centricity aus?

„War das nicht immer so?", antwortet Udo Jellesen auch auf die Frage, ob Zielgruppen-Insights heute besonders bedeutsam geworden sind, weil viele Unternehmen versuchen, immer stärker „customer-zentriert" bzw. „patient-zentriert" zu arbeiten, also HCPs und/oder Patienten im Rahmen agiler Prozesse wie Design Thinking und Co-Creation frühzeitig in die Entwicklung von Produkten und Services einbeziehen. „Wenn Marktforschung Insights liefert, dann macht sie ihren Job", stellt Jellesen klar. Und er fragt sich, ob „customer-zentriert" zu denken endlich bedeute, dass der Patient im Fokus der Aktivitäten stehe? „In den letzten Jahren wird sehr viel in der Pharmaindustrie und in der Marktforschung über dieses Thema gesprochen. Einiges hat sich auch schon verändert, aber den großen Durchbruch haben wir immer noch nicht gesehen. Der Kunde ist heute vielfach immer noch der Verordner und dieser steht im Mittelpunkt der meisten Aktivitäten." Wenn man „agil" in Richtung „(reaktions)schnell" definiere, um auch ohne lange Projektphasen schnell auf Veränderungen reagieren zu können, so müssten an dieser Stelle die Dienstleister ansetzen und ihre Angebote tauglich machen. Gerade in der Pharmaindustrie sei aufgrund der meistens zahlenmäßig sehr kleinen Grundgesamtheiten eine tendenziell lange Projektlaufzeit die Regel. „Hier müssen im Sinne einer ‚agilen' Marktforschung, auch im Bereich quantitativer Studien, neue Lösungen erarbeitet werden, die auch neue Wege der Ergebnisaufbereitung denken müssen", so Jellesen.

Agile Prozesse würden neue Verfahren in der Marktforschung implizieren, die mit der Geschwindigkeit Schritt halten können, sagt auch Uwe Matzner. Diese Verfahren existierten sowohl in Form qualitativer Methoden wie auch quantitativer Verfahren, die unter Einsatz von Self-Ser-

vice-Tools, vorgefertigten Fragebögen, unter Verzicht auf ausführliche PowerPoint-Ergebnisberichte oder Tabellenbände die Geschwindigkeit aufnehmen könnten.

Wenn sich ein Unternehmen an den Needs der Kunden orientieren wolle, was früher in der Pharmawelt nicht immer üblich gewesen sei, dann empfehle sich ein 360-Grad-Blick auf die Zielgruppe – und dafür sollte man „alle Register" ziehen, meint Peter Herzog. Allerdings sei Big Data auch in diesem Fall nicht der alleinige Schlüssel zum Erfolg. „Durch spezifische, individuell angepasste Marktforschungsprojekte könnten Motivationen, aber auch Sorgen und Ängste der Zielgruppe eruiert werden" – und an dieser Stelle würden Marktforscher dann tatsächlich zum strategischen Berater für Pharmaunternehmen. Die Ergebnisse seien dann die Basis für Co-Creation: Im Rahmen von Advisory Boards könnten KOLs ihre Meinung zu neuen, innovativen (Produkt-)Entwicklungen einfließen lassen und den Herstellern somit helfen, die aus Zielgruppensicht „richtigen" Dinge zu forcieren. Dieser Input sei häufig eine Inspirationsquelle, zum Beispiel für die Entwicklung neuer Serviceangebote im Bereich e-Health.

Kommunikation sei stets systembildend, sagt Anja Wenke, erneut Niklas Luhmann zitierend. Durch Kommunikation entwickelten sich soziale Systeme, und diese seien über verschiedene „Touchpoints" miteinander verbunden. „Je schneller und vielfältiger die Touchpoints, über die ein Sozialsystem interagiert, desto schnellere und flexiblere Lernprozesse braucht man, um dies strategisch begleiten zu können." Agile Prozesse und Co-Creation-Ansätze böten hier gute Möglichkeiten, um in Echtzeit als teilnehmender Beobachter innerhalb des Systems zu forschen und so sehr flexibel auf neue Erwartungen oder Anforderungen reagieren zu können. Allerdings gebe es dabei auch ihre Tücken, warnt Wenke: „Es geht Objektivität verloren – und da man Teil des Systems ist, beeinflusst man es auch mit. Ein gutes Verständnis für eine methodische Vorgehensweise sowie objektive, empirische Überprüfungen sind gerade hier von hoher Wichtigkeit."

Agile Ansätze und die damit einhergehende Customer Centricity seien mittlerweile zentrale Elemente der Arbeit in Marktforschung und Marketing, sagt Patricia Blau. „Man sollte jedoch klar zwischen dem inspirierenden Element im Sinne der kundenzentrierten Kreation und dem forscherischen Element unterscheiden. Dies wird teils zu unbesonnen vermischt." In agilen Prozessen müsse man sich zudem bewusst sein, dass die Quellen – wie die teilnehmenden HCPs – nur einen Ausschnitt der Zielgruppe darstellen. Und man müsse auch reflektieren, inwiefern sie eine Randgruppe bilden. „Aus diesem Grund ist es wichtig, agile Prozesse vor dem Hintergrund solider Daten einzusetzen."

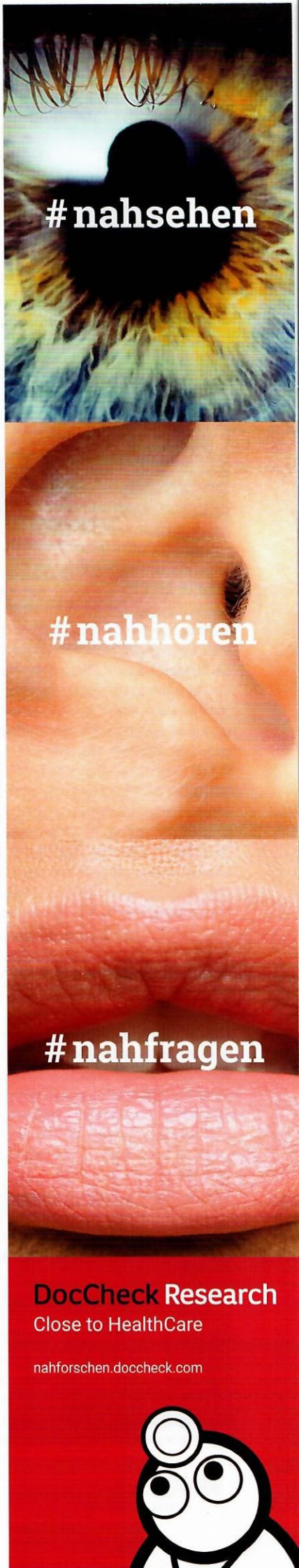
„Je mehr Digitalisierung, desto mehr stellen wir fest, dass sich der Stellenwert der qualitativen Marktforschung sehr stark in die Richtung bewegt, den Kunden richtig verstehen zu wollen – ob das der Arzt ist oder der Patient", konstatiert Katja Birke. Motive und Einstellungen und was diese für das Verhalten bedeuten, würden immer wichtiger. Es gehe darum, die psychologischen Prozesse, die ablaufen, zu verstehen. „Wir nutzen immer implizite Methoden oder Tools wie die Aufstellungsarbeit um zu gucken, was treibt wirklich ein bestimmtes Verordnungsverhalten, und das richtige ‚Deep Dive' wird sehr stark angenommen von unseren Kunden." Das zeige schon den Bedarf, die Kunden zu verstehen, und das dann herunterzubrechen in verschiedene Maßnahmen, welche die Kommunikation betreffen könnten, aber auch andere Felder wie beispielsweise die Segmentierung oder Vertriebsaktivitäten. Da werde im Customer-Centricity-Ansatz in Richtung Arzt deutlich, aber auch Patient Centricity spiele eine immer größere Rolle. Es gehe darum, die einzelnen Stationen der Patient Journey zu verstehen: Wann sind die Interaktionen mit dem Arzt? Wo gibt es Optimierungspotenziale, um den Outcome zu verbessern? Man bearbeite diese Themen sehr intensiv, um tatsächlich ganz nah am Patienten zu sein: Wie läuft sein Alltag ab, was belastet ihn, wie hilft er sich, welche Peer Groups nehmen Einfluss? Dabei arbeite man dann auch mit Communitys, wo sich die Patienten, von den Marktforschern moderiert, untereinander austauschen, Aufgaben erledigen und im Verlauf der Feldzeit eine Vielzahl von Fragen beantworten. „Die dadurch generierten Insights sind unheimlich wertvoll für unsere Kunden und liefern Ansatzpunkte für die Kommunikation und bestimmte Angebote, zum Beispiel für Patientenprogramme, aber auch um dem Arzt Unterstützung für das Gespräch mit dem Patienten zu bieten – insgesamt den Patienten einfach besser zu versorgen", erklärt Birke.

„Spezifische und relevante Inhalte"

Ebenfalls eine neuere Entwicklung besteht darin, dass Pharmaunternehmen immer stärker auf das Thema Content Marketing statt auf eine vorwiegend werbliche Ansprache der ärztlichen Zielgruppen setzen. Eine Entwicklung, die durch die Digitalisierung begünstigt (wenn nicht sogar bedingt) wird, denn nun ist es möglich, einzelne Segmente sehr gezielt über die von ihnen favorisierten Kanäle mit dem für sie relevanten Inhalt anzuprechen.

„Content Marketing ist in allererster Linie fürchterlich in Mode", findet Florian Klaus. „Das hat verschiedene, teils sehr ernüchternde Gründe, die meines Erachtens mehr mit Strukturen und Prozessen in Marketing und Marktforschung zu tun haben, als mit Marke." Außerhalb der Hype-Blase müsse man zumindest zwischen Markenaufbau und -pflege unterscheiden, denn während für den zweiten Fall Content – abhängig vom Kontext der Marke und ihrer jeweiligen Herausforderungen – eine wichtige Rolle spielen könne, fehle es nach wie vor an echten Erfolgsbeispielen für den ersten Fall. „Welche erfolgreiche Marke wurde via Content Marketing aufgebaut?"

Peter Herzog betont, nicht erst in Zeiten der Influencer sei es wichtig geworden, zielgruppenrelevante Inhalte zu kommunizieren. „Content allein ist nicht hinreichend, notwendig sind spezifische und vor allem



Rochus Winkler (concept m), Patricia Blau (GIM), Uwe Matzner (research tools), Peter Herzog (Eumara) (v.l.n.r.)

relevante Inhalte, die im Praxis- bzw. Klinikalltag nützlich sind für die HCPs oder eben auch für den Alltag der Patienten." Und er fragt: „Sind HCPs denn in erster Linie Influencer oder doch eher Gatekeeper?" Die Masse der Professionals sei zunächst einmal Entscheider für oder gegen eine bestimmte Therapieoption. Und wirklich neu in der Healthcare sei der Influencer-Gedanke ja eigentlich auch nicht, habe früher nur anders geheißen, nämlich „Key Opinion Leader".

In Zusammenhang mit dem Thema Content Marketing erlebe sie in den letzten zwei bis drei Jahren „eine richtige Renaissance" im Bereich der Segmentierung, berichtet Katja Birke. „Früher hatten wir manchmal den Eindruck, dass unsere Ergebnisse aufgrund von unterschiedlichen Zielsetzungen und Fragestellungen in den unterschiedlichen Teams und Business Units ein wenig ‚nice to have' waren, weil häufig nicht alle Unternehmensbereiche mit den Segmenten konform gingen oder es in ihrer Arbeit nicht richtig anwenden konnten – und jetzt stellen wir ein richtiges Revival fest." Das Ziel sei, Motive und Einstellungen der Ärzte besser zu verstehen, um Content, aber auch Betreuungsangebote und Services maßgeschneidert anbieten zu können. Dabei gehe es dann aber auch darum, richtig ins CRM hineinzugehen und zu schauen, was der jeweilige Arzt an Informationen braucht und auf welchem Wege diese Infos abgerufen werden. „Wir entwickeln dafür dann auch sogenannte Tagging Tools bzw. Markerfragen in Form von Leitfäden, damit der Außendienst im Gespräch mit dem Arzt durch wenige Fragen erkennen kann, zu welchem Segment dieser Arzt gehört."

In ihren Untersuchungen rund um Markenkommunikation und Mediennutzung stelle sie regelmäßig fest, für Mediziner gehe es im Wissensmanagement stets um zwei zentrale Dinge, „Content" und „Austausch", sagt Anja Wenke. Alles was den Ärzten helfe, den Überblick über neue Therapien zu behalten und das persönliche Wissensmanagement effizient und nützlich zu optimieren, sei willkommen. Sie verließen sich dabei selten auf eine einzelne Quelle, und zudem sei der Austausch mit Kollegen und Experten wichtig, um die persönlichen Erfahrungen, Patientenbeobachtungen und Therapiekenntnisse zu objektivieren und zu überprüfen. „Relevanz hat also höchste Priorität. Ebenso wichtig ist jedoch die Aktualität und eben die Möglichkeit zum freien Austausch."

Udo Jellesen hält öffentliche Plattformen und Influencer im Kontext OTC und HCPs (hier insbesondere Apotheker bzw. PTA) für bedeutsam, anders sehe es aber im Bereich Rx aus. „Hier sprechen wir von HCPs in Form von Meinungsbildnern – Ärzte, Professoren etc. – an, die meist in geschlossenen Bereichen aktiv sind und einen sehr starken Einfluss auf die Verordnungsbereitschaft von Produkten oder den Einsatz von medizinischen Geräten und Hilfsmitteln haben können." Aber auch hier sei eine zunehmende ‚Emanzipierung' der Marktteilnehmer zu beobachten. „Wir sehen in unserem Tätigkeitsfeld, dass der persönliche Kontakt mit dem Arzt immer noch der mit Abstand wichtigste Kommunikationskanal für das Branding ist. Es werden zwar immer wieder Anstrengungen unternommen, diesen durchaus sehr kostspieligen Weg durch andere preiswertere Kanäle zu ersetzen, doch alle bisherigen Ansätze haben die Effektivität eines persönlichen Kontaktes nicht ersetzen können."

Content Marketing werde vor allem immer diffiziler und variantenreicher – analog zu den medialen Optionen der Zielgruppe, sagt Patricia Blau. Eine Herausforderung sei dabei sicherlich das Strukturieren der Optionen sowie deren Erforschung. „Hier stößt man aber schnell auch an psychologische Grenzen, da die Masse der Optionen auch für die Zielgruppe nicht mehr klar reflektierbar ist. Hier kommen dann technische bzw. verhaltensbezogene Daten ins Spiel, deren Auswertung teils noch eine Herausforderung darstellt." Gerade in dieser Komplexität und Diversität sei es aber wichtig, den Charakter und die Ziele der eigenen Marke im Blick zu behalten. Dies sei etwas, das im Rahmen der klassischeren Kommunikationsformen lange optimiert worden sei, daher könne auch das Content Marketing von den Erfahrungen mit anderen Kommunikationsformen profitieren. Und auch wenn die Bedeutung anderen Kommunikationsformen abnehme, so seien sie doch noch nicht bedeutungslos. „Man darf nicht vergessen", so Blau, „dass sich die Technik teils schneller entwickelt als die Medienroutinen der Menschen – insbesondere im professionellen Bereich. Dort spielt Vertrautheit und Kompetenz eine elementare Rolle, was manche Entwicklungen aus der Welt der privaten Mediennutzung ausbremst."

Die Themen Vertrautheit und Kompetenz spielen auch eine wichtige Rolle, wenn Rochus Winkler den Vorteil, den ein ärztlicher Interviewer bei der Befragung von HCPs seiner Meinung nach darstellt, betont: „Der Interviewer, der als Facharzt selbst ärztlicher Kollege ist, baut Distanzen zum Interviewten ab und gilt als besonders authentisch. Als neutrale Person fungiert er als Mediator zwischen Pharmaunternehmen und interviewtem Arzt." Der Arzt spreche mit dem Arzt, also einem Kollegen, der verstehe, was er tut, der wisse, warum er was wie erfragt. Selbstverständlich setze dies persönliche Erfahrung beim Interviewer voraus – klinische Erfahrung, Kenntnisse in Pharmamarketing und Gesundheitsökonomie. Insbesondere in der morphologischen Marktforschung habe das Vertrauensverhältnis zwischen Interviewer und Interviewtem einen sehr hohen Stellenwert, und daher sei hier auch die Bedeutung des externen ärztlichen Marktforscherberaters in diesem Kontext besonders hoch. Nur auf dieser Basis können tiefenpsychologische Prozesse frei ablaufen und vom Befragten in höchst möglichem Maße „zugelassen werden". Auch die Gegenübertragung, sprich die unbewusste Projektion von Affekten auf den Interviewer, kann ebenfalls nur unter dieser Voraussetzung erfolgen und wertvolle Erkenntnisse liefern. Das Ziel muss ein, dass sich der Arzt im Interview von seinem Gegenüber verstanden und nicht manipuliert fühlt. <<