

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 4 • 2003 • Ausgabe 3

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Entscheidungsprozesse von Verbrauchern

Die Entscheidung eines Kunden für ein bestimmtes Produkt lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen, in denen der zukünftige oder potentielle Kunde von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Für Unternehmen ist es von elementarer Bedeutung, die verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses für ihre Produkte im Detail zu verstehen, um gezielt Einfluss nehmen zu können.

Die traditionelle Marktforschung befasst sich eher mit den Ergebnissen von Entscheidungen als mit den Entscheidungsprozessen selbst. Eine alte Weisheit besagt, das viele



Wege nach Rom führen. Die traditionelle ergebnisorientierte Marktforschung interessiert sich jedoch nicht für die Vielfalt dieser Wege, sondern erhebt einfach empirisch, wie viele Leute in Rom ankommen.

Es werden Fragestellungen beantwortet wie „Würden Sie dieses Produkt zu diesem Preis kaufen?“ Doch nur weil man weiß, wie viele Leute in Rom angekommen sind, weiß man noch nicht, warum das so ist. Darauf fokussiert sich die entscheidungsprozessorientierte Marktforschung. Sie analysiert im bildlichen Sinne den gesamten Weg nach Rom. Warum laufen die Leute überhaupt los? Wo werden welche Straßen verwendet? Wo gibt es Kreuzungen? Wie sind diese Kreuzungen ausgeschildert? Wo biegen die Leute ab, die später nicht in Rom ankommen?

Zwar versucht auch die traditionelle Marktforschung, die Ursachen für Entscheidungen zu hinterfragen. Da jedoch nur rückwirkend (Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Entscheidungsprozesse von Verbrauchern

Für Unternehmen ist es von elementarer Bedeutung, die verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses für ihre Produkte zu verstehen, um gezielt Einfluss nehmen zu können.

Seite 1

Die Rolle des Handels bei der Entscheidung

Besonderen Einfluss hat der Händler vor allem bei beratungsintensiven Produkten, wenn gleichzeitig die Produkte verschiedener Hersteller in einem Geschäft angeboten werden. Denn der Handel hat seine eigene Agenda.

Seite 4

Entscheidungen: Nicht immer „rational“

Menschen entscheiden nicht immer rational. Zudem wird ein Großteil der Entscheidungen auf Basis unvollständiger Informationen getroffen.

Seite 4

Zu teuer: Was nun?

Wenn der Kunde erst zu einem späten Zeitpunkt im Entscheidungsprozess feststellt, dass das Produkt sein geplantes Budget überschreitet, wird das Produkt häufig dennoch gekauft.

Seite 5

Entscheidungsprozesse von Verbrauchern

(Fortsetzung von Seite 1)

gefragt wird „Warum haben Sie dieses Produkt gekauft?“ wird immer nur der letzte Schritt in der langen Entscheidungskette des Kunden abgefragt. Oft erhält man dann Ergebnisse wie „Ich habe den Fernseher von Thomson gekauft, weil er billiger war als der von Philips.“ Nicht beachtet werden dabei Entscheidungen, die früher im Entscheidungsprozess getroffen werden. Warum hat der Kunde keine Modelle von Sony in seinen Entscheidungsprozess aufgenommen? Warum ist Grundig frühzeitig ausgeschieden? Warum wurde Panasonic nicht in die engere Wahl genommen, obwohl das Gerät billiger ist als das vergleichbare Gerät von Thomson? Diese Fragen können nur beantwortet werden, wenn der gesamte Entscheidungsprozess analysiert wird und die Personen zu verschiedenen Zeitpunkten im Prozess befragt werden.

Entscheidungsprozesse laufen je nach Produkt und Hersteller sehr unterschiedlich ab.

Diese Art der Betrachtung führt immer dann zu interessanten Ergebnissen, wenn verschiedene Entscheidungskriterien nicht gleichzeitig, sondern nacheinander wirken. So kann es auch zu auf den ersten Blick unverständlichen Ergebnissen kommen. Es kann sein, dass ein Fernseher von Telefunken nicht in die engere Wahl gekommen ist, weil der Kunde ursprünglich ein silberfarbiges Geräte kaufen wollte und dieser Hersteller nur schwarze Geräte anbietet. Und dennoch kauft der Kunde am Ende eventuell ein schwarzes Gerät, weil die in die engere Wahl gekommenen

silberfarbigen Geräte keine Dolby Surround Funktion hatten. Zu diesem Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses wird jedoch die ursprüngliche Entscheidung gegen Telefunken nicht mehr revidiert, obwohl das ursprünglich zugrunde liegende Entscheidungskriterium (also ein silberfarbiges Gerät) gar nicht mehr relevant ist.

Personen müssen zu verschiedenen Zeitpunkten im Entscheidungsprozess befragt werden.

Schon eine Befragung einer relativ geringen Anzahl von Kunden in den verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses reicht in der Regel aus, um ein detailliertes Verständnis für den Entscheidungsprozess zu entwickeln. Wichtig ist hier vor allem zu analysieren, welche einzelnen Entscheidungsphasen es bei dem jeweiligen Produkt überhaupt gibt, denn natürlich ist der Entscheidungsprozess für ein neues Auto komplexer als der für einen Haarfön. Daher muss man genau unterscheiden, in welcher Phase des Entscheidungsprozesses sich der Kunde gerade befindet und dann die jeweils relevanten Einflussfaktoren erheben, die auch von den Unternehmen beeinflusst werden können.

Dabei darf nicht nur das Ergebnis der Handlung analysiert werden, sondern auch der Prozess der Entscheidung: Wie kommt es zu der Entscheidung für oder gegen das Unternehmen? Was sind die Auslöser? Welche Informationen holt der Kunde zuerst ein? Welche Informationen werden gar nicht eingeholt? Wo werden die Informationen beschafft? Wichtig ist auch festzustellen, wer zu welchem Zeitpunkt in welchem Maße Einfluss auf die Entscheidung nimmt. Wenn die Untersuchung beispielsweise ergibt, dass ein bestimmtes

Produkt aufgrund des Preises nicht gekauft wird, ist es ganz entscheidend, festzustellen, in welcher Phase des Prozesses der Preis zum Ausschlusskriterium wird. Fällt das Produkt schon ganz am Anfang, bei der ersten informellen Informationssammlung aus dem Entscheidungspool heraus, weil es auf den ersten Blick teuer erscheint, obwohl andere Produkte letztendlich genauso teuer sind? Oder springen die Kunden erst sehr spät in der Phase des Verkaufsgesprächs ab, und zwar weniger aufgrund der absoluten Höhe des Preises, sondern mehr, weil sie sich einen höheren Preisnachlass erwartet hatten?

Nur auf Basis eines detailliertes Verständnisses dieser Prozesse kann das Unternehmen geeignete Maßnahmen ableiten, die den Marktanteil steigern. Wichtig ist daher, die potentiellen Kunden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Entscheidungsprozess zu befragen, weil jeweils andere Dinge wichtig sind. Dazu gehört natürlich auch, die Personen zu befragen, die sich zwar für das Produkt interessiert haben, aber dann schlussendlich nicht gekauft haben. Denn gerade von den Nicht-Kunden kann man am meisten lernen.

Wichtig ist herauszufinden, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt in die Entscheidung einbezogen werden.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Die nebenstehende Graphik zeigt den Entscheidungsprozess von potentiellen Kunden, die sich in den nächsten sechs Monaten für den Kauf eines neuen PCs entscheiden. Das Unternehmen ist zwar 96 Prozent aller Kunden bekannt, hat aber nur einen Marktanteil von 11 Prozent. Die Darstellung zeigt, in welchen Schritten des Entscheidungsprozesses die Kunden verloren gehen bzw. sich für ein Konkur-

renzprodukt entscheiden. Bereits zwei bis vier Monate vor dem eigentlichen Kauf beginnt der Kunde, sich im Freundes- und Bekanntenkreis über verschiedene Modelle und die Erfahrungen seine Bekannten mit ihren jeweiligen PCs zu informieren. Hier werden schon eine ganze Reihe von Herstellern aussortiert, die später nicht mehr in die Entscheidung mit einbezogen werden.

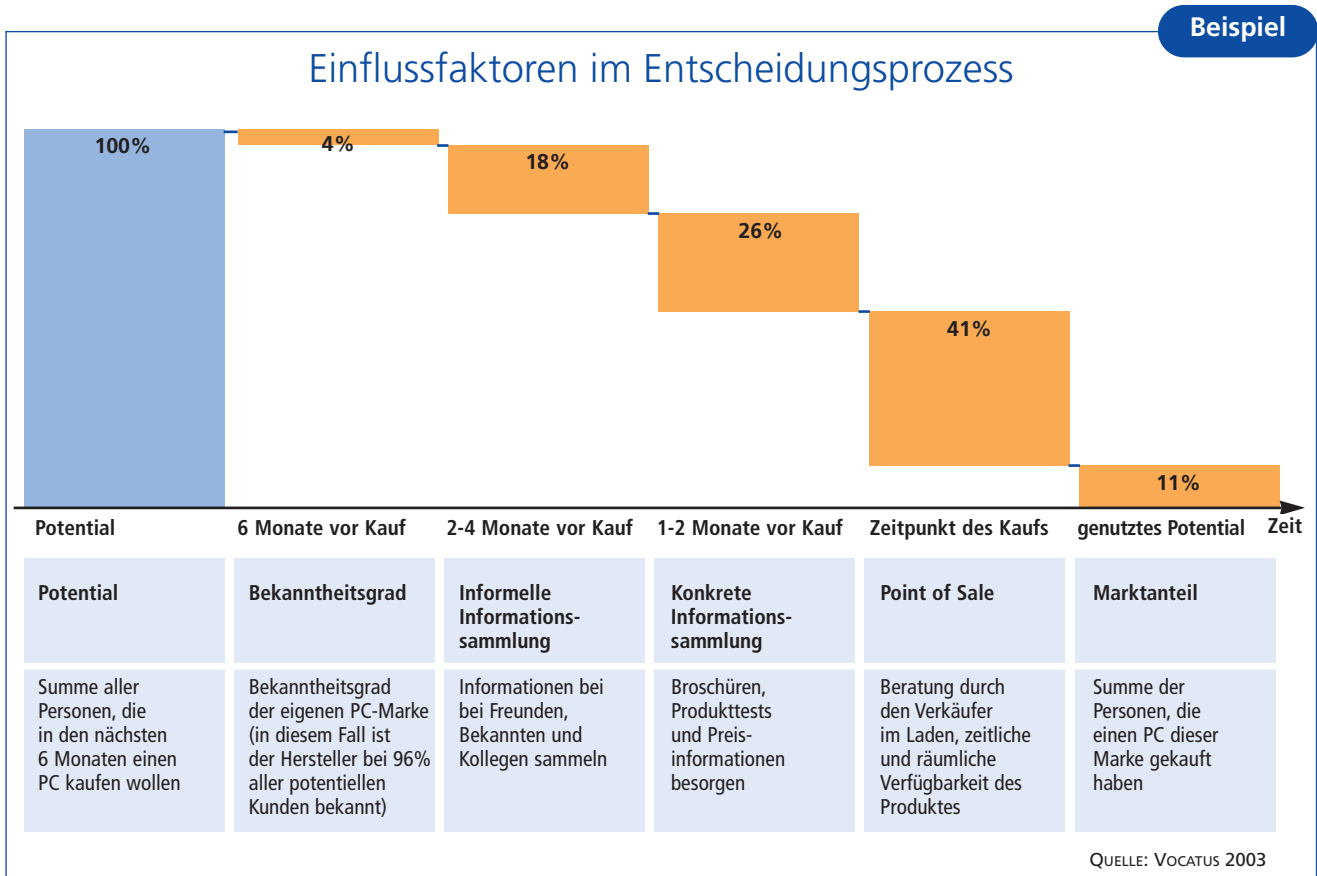
Ein bis zwei Monate vor dem Kauf werden dann konkrete Produkt- und Preisinformationen gesammelt und Testberichte gelesen. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen hier viele Kunden verlieren, weil sie es nicht schaffen, dem Kunden die angeforderten Produkt- oder Preisinformationen zuzuschicken. Gerade in einem Markt mit einer breiten Anbieterpalette wird kein Kunde ein zweites Mal nachfragen, nur um eine Broschüre zugeschickt zu bekommen. Zudem schließt der Kunde oft von den nicht zugeschick-

ten Broschüren generell auf die mangelnde Kundenorientierung des gesamten Unternehmens. Wenn schon der Pre-Sales-Service schlecht ist, geht der Kunde davon aus, dass es um den After-Sales-Service, Kulanz und Reparaturen erst recht schlecht bestellt sein wird. Schließlich hat sich der Kunde dann für ein Produkt entschieden oder nur noch wenige Produkte in der engeren Wahl und hat inzwischen auch eine mehr oder weniger klare Vorstellung, welche Produkteigenschaften für ihn unverzichtbar oder sehr wichtig sind. Mit dieser Vorentscheidung trifft er dann auf den Verkäufer, der aber ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.

Natürlich sieht eine solche Entscheidungsverlaufskurve je nach Produkt und Unternehmen ganz unterschiedlich aus.

Natürlich sieht eine solche Entscheidungsverlaufskurve je nach Unternehmen und Produkt ganz unterschiedlich aus. Ein Unternehmen, das mit einem geringen Bekanntheitsgrad startet, kann beispielsweise durch die Informationssammlung oder Empfehlungen des Verkäufers auch zusätzliche potenzielle Kunden gewinnen, die das Unternehmen vorher nicht kannten. Auch der Einfluss des Verkäufers ist stark von dem Produkt abhängig. Insbesondere bei beratungsintensiven Produkten, bei denen die Produkte mehrerer Hersteller in einem einzigen Geschäft angeboten werden, ist der Einfluss des Verkäufers naturgemäß sehr groß.

Erst auf Basis einer detaillierten Analyse des Entscheidungsverhaltens, die im Rahmen einer fokussierten Kundenbefragung von einem Marktforschungsinstitut erstellt werden kann, kann das Unternehmen entscheiden, welche Maßnahmen zur Steigerung des Verkaufserfolges am sinnvollsten sind. ■



Die Rolle des Handels bei der Entscheidung

Neben der Analyse der beim Kunden ablaufenden Entscheidungsprozesse selbst spielt auch die Analyse des Handels eine große Rolle. Besonderen Einfluss hat der Händler vor allem dann, wenn es sich um ein beratungsintensives Produkt wie beispielsweise Mobiltelefone, Computer, Drucker oder weiße Ware handelt, wo ein Händler die Produkte verschiedener Hersteller gleichzeitig in einem Geschäft anbietet. Denn der Handel hat seine eigene Agenda.

Der Händler hat in der Regel bei beratungsintensiven Produkten einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Entscheidung des Kunden. Selbst wenn der Kunde mit einer

klar vorgefassten Meinung für ein bestimmtes Produkt in das Geschäft kommt, genügt eine gezielte Bemerkung des Verkäufers, um das ausgewählte Produkt völlig aus

dem Rennen zu werfen. Denn welcher Kunde will schon einen Drucker erstehen, zu dem ihm der Verkäufer gerade gesagt hat „Also, ganz im Vertrauen, bei diesem Gerät haben wir laufend Reklamationen.“

Umsatz ist für den Handel nicht gleich Umsatz. Während mit einem Hersteller vielleicht ein bestimmter Mindestumsatz erreicht werden muss, um in den Genuss von Rabatten zu kommen, werden von einem anderen Hersteller hohe Provisionen pro verkauftem Gerät gezahlt. Ungewollte Effekte können auch entstehen, wenn verschiedene Marketing- und Incentivierungssysteme gleichzeitig eingesetzt werden und auf unterschiedliche Phasen des Entscheidungsprozesses Einfluss nehmen.

„Also, ganz im Vertrauen, bei diesem Gerät haben wir laufend Reklamationen.“

Entscheidungen: Nicht immer „rational“

Menschen entscheiden nicht immer rational. Zudem wird ein Großteil der Entscheidungen auf Basis unvollständiger Informationen getroffen.

Auch psychologische Faktoren müssen von Unternehmen bei der Analyse von Kundenentscheidungen berücksichtigt werden, um das Kaufverhalten zu verstehen. Eine Vielzahl von Entscheidungen, die von Menschen getroffen werden, können rational nicht nachvollzogen werden. Untersuchungen bei Banken zeigen, dass schon bei einem einfachen Preisvergleich von zwei verschiedenen Preismodellen für Girokonto und Depot über 60 Prozent der Kunden in einem Testversuch nicht in der Lage waren, korrekt zu beurteilen, welche Bank das preisgünstigere Gesamtpaket anbietet.

Viele Kunden haben außerdem einfach keine Zeit, sich alle Infor-

mationen zu beschaffen und auch keine Lust, umfangreiche Broschüren durchzulesen. Dabei wissen sie sehr wohl, dass sie eigentlich nicht ausreichend informiert sind, um eine Entscheidung zu treffen. Dennoch wird ein Großteil der Entscheidungen auf Basis unvollständiger Information getroffen.

Zudem lassen sich Menschen im realen Leben durch Entscheidungsprozesse unter Druck setzen. Besonders bei größeren Entscheidungen entsteht eine zusätzliche Belastung durch die Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen. Gleichzeitig wird der Druck, sich zu entscheiden, mit der Zeit immer größer, weil man die Entscheidung als sehr belastend empfindet und sie endlich „vom Tisch“ haben will. Dadurch entstehen Entscheidungen, die später rational nicht mehr nachvollziehbar sind.

Nehmen wir an, zwei Hersteller von Mobiltelefonen möchten beide jeweils zusammen mit dem Handel verkaufsfördernde Maßnahmen durchführen. Hersteller A entscheidet sich für eine gemeinsame Marketing-Aktion, in der ein Handy bei einer bestimmten Handelskette zu einem Sonderpreis angeboten wird und zahlt dem Händler dafür einen Werbekostenzuschuss. Hersteller B hingegen entscheidet sich dafür, den Verkäufern hohe Provisionen oder Boni für den Verkauf der Handys und Mobilfunkverträge zu bezahlen. Für sich allein betrachtet können beide Systeme sinnvoll sein. In Kombination führen sie jedoch dazu, dass durch die Marketing-Aktion von Hersteller A die Kunden in das Geschäft gelockt werden. Dort werden ihnen dann von den Verkäufern die Handys von Hersteller B verkauft werden. Für Hersteller B ist das natürlich eine sehr lohnende Aktion, für Hersteller A jedoch nicht.

(Fortsetzung auf Seite 5)

Häufig wird die Motivation der Händler vom Hersteller nicht in das Entscheidungskalkül einbezogen. Man meint, es genügt, dem Endkunden ein attraktives Angebot zu offerieren. Doch selbst bei Vertragshändlern, die nur die Produkte eines einzigen Herstellers verkaufen, kann es zu erheblichen Widerständen kommen. Nehmen wir an, ein Automobilhersteller will seine Fahrzeuge in Verbindung mit einer Gewährleistungsverlängerung um zwei Jahre verkaufen, da für ein solches Produkt beim Kunden Bedarf zu bestehen scheint. Um dieses Produkt kostengünstig anbieten zu können, werden gleichzeitig mit den Werkstätten Sonderkonditionen für die Durchführung von Reparaturen im Rahmen der Gewährleistungsverlängerung vereinbart.

Nach einigen Monaten musste der Hersteller jedoch feststellen, dass die Gewährleistungsverlängerung so gut wie gar nicht verkauft wurde, was aus der Sicht des Herstellers auf Basis der vorab erhobenen Kundenpräferenzen völlig unverständlich erscheint. Die Erklärung dafür ist jedoch einfach, wenn man einen Perspektivenwechsel vollzieht und sich in die Rolle des Händlers versetzt. Im Automobilbereich sind die Händler typischerweise zugleich auch die Werkstätten. Wenn der Händler beim Neuwagenverkauf eine Gewährleistungsverlängerung mitverkauft, führt das nur dazu, dass die Werkstatt später die anfallenden Reparaturen zu einem niedrigen Preis ausführen muss, weil mit dem Hersteller dafür niedrigere Preise ver-

handelt wurden. Für den Händler ist die Gewährleistungsverlängerung also wirtschaftlich gesehen nicht sinnvoll. Deshalb wurde sie den Kunden gar nicht erst angeboten und demzufolge nicht verkauft.

Der Handel hat in der Regel seine eigene Agenda.

Eine Analyse des Entscheidungsverhaltens von Kunden ist also immer nur vollständig, wenn auch die Motivation und das Verhalten der Verkäufer mit untersucht wird. Denn dieses Spannungsfeld zwischen Handel und Unternehmen kann für den Erfolg oder Misserfolg eines Produktes von entscheidender Bedeutung sein. ■

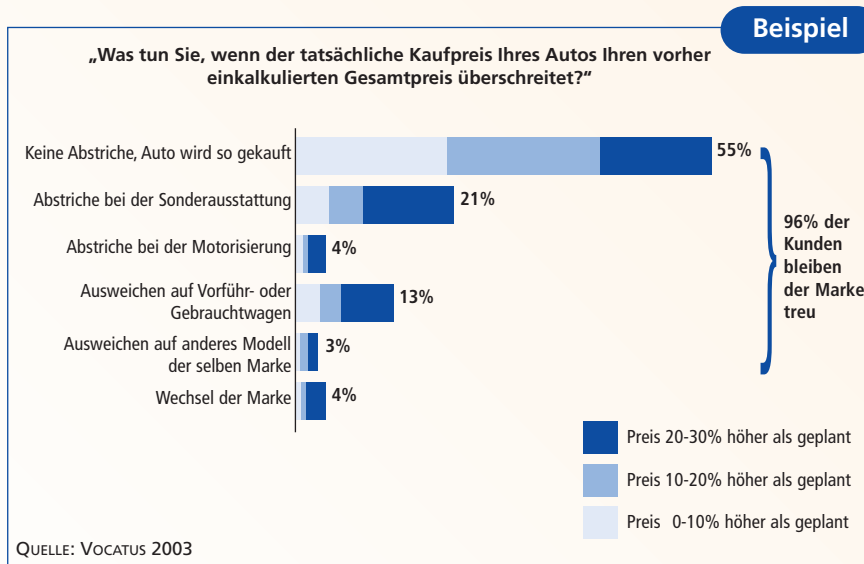
Zu teuer: Was nun?

Wenn der Kunde erst zu einem sehr späten Zeitpunkt im Entscheidungsprozess feststellt, dass das Produkt sein geplantes Budget überschreitet, wird das Produkt häufig dennoch gekauft.

Bei komplexen und high-involvement Kaufentscheidungen wie beispielsweise der Entscheidung für ein neues Auto ist es von besonderer Bedeutung, zu welchem Zeitpunkt im Entscheidungsprozess der Käufer bestimmte Informationen erhält. Ein Autokäufer, der bereit ist, für einen Neuwagen maximal 39.500

Euro auszugeben, wird Modelle, die über 45.000 Euro kosten, erst gar nicht in seinen persönlichen Auswahlprozess einbeziehen. Wenn er sich jedoch nach einem langwierigen Entscheidungsprozess schließlich für Marke, Modell und Ausstattung entschieden hat und dann erst feststellt, dass der Preis für das aus-

gewählte Auto inklusive der gewünschten Ausstattung sein maximal eingeplangtes Budget überschreitet, sieht die Lage ganz anders aus: 55 Prozent der Käufer entscheiden sich dann trotz des höheren Preises dafür, das Auto in dieser Form und ohne Abstriche zu kaufen. 41 Prozent der Käufer machen Abstriche bei der Sonderausstattung oder Motorisierung oder weichen auf einen Vorführwagen oder ein anderes Modell derselben Marke aus. Nur 4 Prozent der Kunden ziehen zu diesem Zeitpunkt noch einen Wechsel zu einer anderen Marke in Betracht. Dies zeigt, wie wichtig es sowohl für Hersteller als auch für Händler ist, den zeitlichen Ablauf der Entscheidungsprozesse beim Kunden zu verstehen, um die Kommunikation und den Aufbau der Preisstrukturen optimal gestalten zu können.



Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter www.vocatus.de kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

Redaktion: Dr. Gaby Wiegand

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

