

- *Den Kunden gibt es nicht. Es gibt nur einen Kunden, der sich an einer bestimmten Stelle befindet, in dem Prozess, der ans Kaufen führt. Marketing hat sich an genau jenen Bedürfnissen, Handlungsbereitschaften, Ansprechbarkeiten usw. zu orientieren, die der Kunde an der betreffenden Prozessstelle aufweist. Der Prozess ist die Orientierungslinie für das Marketing. Diesen Sachverhalt muss ein zeitgemäßes Modell zum Ausdruck bringen. Wir wollen dieses Modell nun Schritt um Schritt entwickeln.*

2.1 Das klassische Modell des Marketings: der Nutzen im Zentrum

Die herkömmliche Auffassung von Marketing lässt sich auf das in Abb. 2.1 dargestellte Modell reduzieren und abbilden. Die *Zielgruppe* steht dem *Produkt* gegenüber; in ersterer sind die Bedürfnisse angelegt; letztere, die Produkte, sind Träger von Nutzen.

Die *Kommunikation* vermittelt der Zielgruppe den Nutzen (vgl. Abb. 2.2). Sie verspricht den Konsumenten einen Vorteil, der einzigartig sein soll – so der Anspruch. Das genüge nicht, wird seit geraumer Zeit eingewendet; die Kommunikation soll auch Emotionen vermitteln. Sie soll ein mit Emotionen angereichertes Vorstellungsbild aufbauen – und zwar ein unverwechselbares: Wenn das Produkt zum *Brand* werde, würde der Funke überspringen und der Kunde kaufe. So spricht es aus dem Modell. Der Kommunikation gegenüber stehen in diesem Modell die *Kanäle*, nämlich der Ort, wo das Produkt erhältlich ist und der Kunde zur Tat schreiten kann. Hier kauft er. Der Kreislauf ist geschlossen.

Abb. 2.1 Konsument und Produkt – Bedürfnis und Nutzen

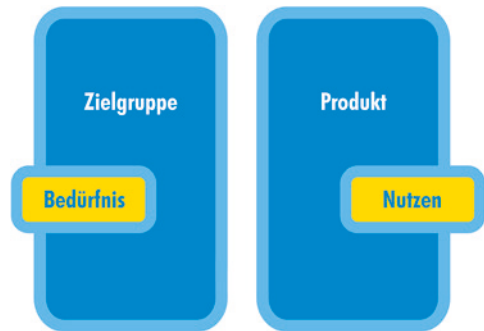
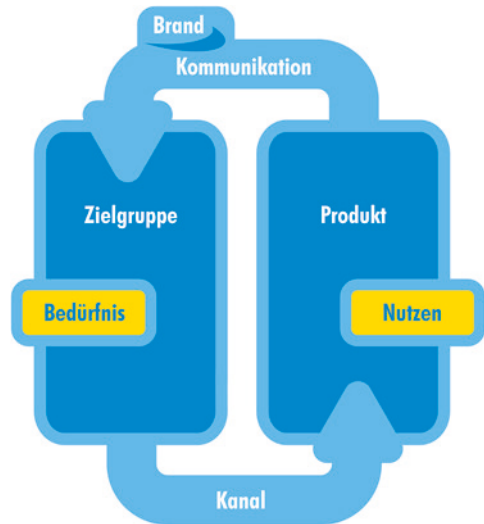


Abb. 2.2 Die Kommunikation vermittelt – der Kanal ermöglicht – der Kunde kauft ...



Ein schlüssiges, in sich ruhendes System, an dem es eigentlich nichts zu rütteln gibt ... es sei denn, die Kunden kaufen nicht mehr so ohne weiteres. Zwar können wir unsere Anstrengungen steigern – *mehr* Kommunikation, *stärkeres* Branding, *bessere* Produkte –, aber mehr kaufen tut der Kunde nicht. In dieser Situation sind wir angekommen. Das trifft wohl für die meisten Märkte von heute zu, und die Mehrheit von Führungskräften würde dieser Aussage zustimmen.

Wo aber finden wir die Ansatzpunkte, um etwas dagegen zu tun? Wo können wir noch Einfluss nehmen auf das, was der Kunde tut – auf sein Verhalten? Worauf müssen wir unser Augenmerk richten, wenn wir den *Durchbruch* suchen?

2.2 Das neue Modell des Marketings: der Prozess des Kaufens im Vordergrund

Die Antwort liegt auf dem *Prozess*. Auf dem Prozess, den der potenzielle Kunde vollzieht – vollziehen sollte – finden wir die Ansatzpunkte. Dieser Prozess spannt sich zwischen dem ersten Aufkeimen eines Bedarfs über alle Phasen bis hin zum Point of Sales, wo der Kunde zugreift und kauft. In seinem Kaufprozess können wir die Stellen orten, wo es eines Anstoßes bedarf, damit der Kunde sich bewegt und sich an unser Produkt annähert.

Auf das obige Modell übertragen: Wir ziehen gleichsam die beiden Elemente an den Enden auseinander: die Zielgruppe und das Produkt. Hervor tritt nun ein Prozess, den der Konsument abschreitet, und der mit dem Kaufakt seinen Abschluss findet (vgl. Abb. 2.3). Einen vorläufigen Abschluss, denn der Prozess setzt sich fort ins Konsumieren und schließlich ins Wiederkaufen, Kaufen in weiteren Produktkategorien etc.

2.2.1 Ein Wegnetz tut sich auf

Den Prozess wollen wir als eine Abfolge von *Handlungen* auffassen. Es ist eine Handlungskette, die ein einzelner Kunde an den Tag legt. Betrachten wir hingegen eine *Vielzahl* an Kunden, wie sie den Weg finden bis zur letzten Station, dem Kauf, dann können wir feststellen, dass sie unterschiedliche Wege wählen: Es stehen ihnen an jeder Stelle mehrere Optionen zur Auswahl: Die einen ergreifen diese Option, die anderen jene. So entsteht das Bild eines *Wegnetzes*, das eine

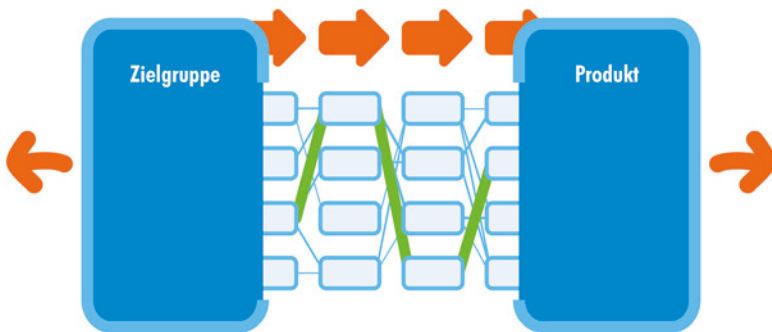


Abb. 2.3 Der Prozessverlauf tritt hervor

Vielzahl von Weggabelungen aufweist, wie im Modell in Abb. 2.4 abgebildet ist. Zwischen Zielgruppe und Produkt tritt ein Prozess hervor.

2.2.2 Die Interventionsstellen aufdecken

In diesem Prozessfluss, der sich vor uns ausbreitet, werden wir die Stellen auffinden können, wo der Prozess stockt. Vielleicht wurde er nicht kräftig genug angestoßen und kam nicht vom Fleck. Oder der Kunde legte eine gewisse Prozessstrecke zurück und steht nun still, weil er sich anderen Dingen zuwandte, die ihm wichtiger erschienen. Oder der Prozess schlug die falsche Richtung ein – eine, die uns nicht genehm ist: Der Kunde nähert sich dem Produkt unseres lieben Mitbewerbers.

Jedenfalls, auf diesem Prozessverlauf werden wir die Stellen erkennen, wo es eines *Schubes* bedarf. Stellen, wo wir intervenieren müssen, wenn wir wollen, dass der Kunde unser Produkt kauft. Wir werden genau hinblicken auf diese Stellen: Können wir dort überhaupt intervenieren? Ist der Kunde mit einem Medium erreichbar und ansprechbar? Mit welchen Antrieben dürfen wir an dieser Stelle rechnen? Oder sind es Hemmer, die sich dem Fluss entgegenstellen?

2.2.3 Mit Impulsen die Antriebe des Kunden treffen

Wir suchen die Antworten. Zwei Fragen geben uns Aufschluss darüber, *wie* wir an der betreffenden Prozessstelle erfolgreich intervenieren können: Welcher Art hat der *Impuls* zu sein, damit er Bewegung auslöst? Und wie ist er umzusetzen,

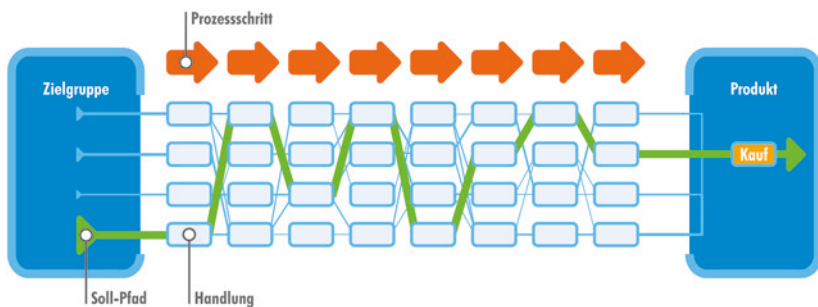


Abb. 2.4 Die Sicht auf Kaufprozesse: ein Wegnetz tut sich auf

damit er wirkt? Inhalt und Form dieses Impulses müssen zu den Antrieben passen, die wir an einer bestimmten Prozessstelle antreffen.

Was sind aber die jeweiligen Antriebe des Kunden, die wir ansprechen müssen, damit dieser sich bewegt? Da müssen wir uns eine Sache vor Augen halten: Der Kunde befindet sich stets in einer ganz konkreten Situation; und diese ist maßgeblich bestimmend für seine Gefühlslage, seine augenblicklichen Prioritäten und dafür, worauf er anspringen wird, wenn wir ihn ansprechen.

Diese Situation verändert sich aber laufend. Der Kunde durchläuft zahlreiche Situationen, bis er kauft (vgl. Abb. 2.5). Die Situation ist beispielsweise in dem Moment, wo ein Wunsch heranwächst oder ein Bedarf entsteht, eine andere als dort, wo der Wochenendeinkauf ansteht, wo dieser Bedarf gedeckt werden soll und die verschiedenen Vorhaben und Ansprüche in Einklang zu bringen sind. Und schließlich, angekommen in der City, ist die Situation nochmals eine andere, wo vielleicht eine willkommene Begegnung mit Freunden oder ein Freizeitvergnügen die Prioritäten durcheinander wirbelt.

2.2.4 Die Antriebe des Kunden wechseln entlang der Prozessstrecke

Wenn wir nun den Kunden ansprechen wollen, wenn wir die Impulse suchen, die ihn tatsächlich bewegen, dann müssen wir die Antriebe treffen, die an der jewei-

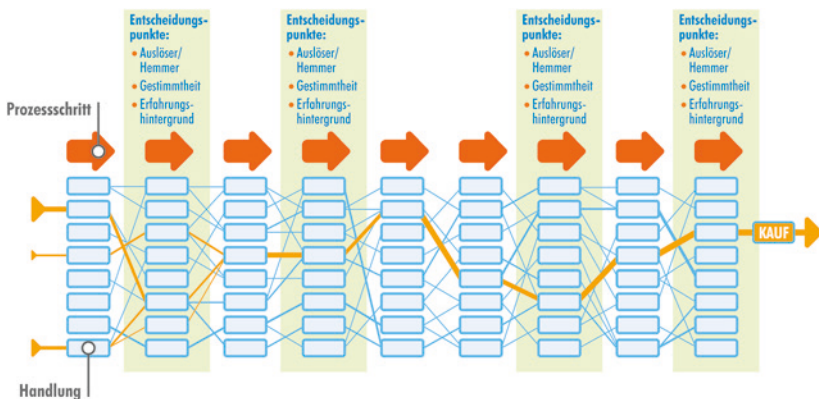


Abb. 2.5 Der Kunde durchläuft unterschiedliche Situationen – entsprechend wechseln seine jeweils vorherrschenden Antriebe

ligen Prozessstelle vorherrschen. Eine Kaufprozess-Analyse im Vorfeld kann uns den Weg weisen.

Der Schluss, den wir daraus ziehen: Es gibt nicht *die* generelle Werbebotschaft, auf die ein Kunde reagiert. Denn es gibt keinen „mittleren Zustand“ dieses Kunden, mit dem wir rechnen können. Seine Ansprechbarkeit verändert sich fortwährend auf dem Prozessweg, der ihn schließlich ans Kaufen führt. Es wird sich in den meisten Fällen auch zeigen, dass es an *mehreren Stellen* einer Intervention bedarf, damit der Kunde voranschreitet. Ein erster Impuls bewegt ihn vielleicht ein Stück weit, ein zweiter Impuls muss folgen, damit der Prozess sich fortsetzt, ein dritter Impuls übernimmt usw. Wir sind also gehalten, jene Stellen zu bezeichnen, wo ein Impuls ansetzen kann: Der Kunde ist dort medial erreichbar und ansprechbar. Auf diese Weise reihen sich die Impulse auf zur *Impulskette*, die sich über den Prozess spannt (vgl. Abb. 2.6).

2.2.5 Der Produktnutzen: Wo kommt er ins Spiel?

Die Impulse, die wir auf den Kunden richten, müssen die Antriebe treffen. Und wir haben festgestellt, dass sich die Antriebslage dieses Kunden entlang des Prozessverlaufs verändert. Seine Gefühlslage wandelt sich, seine augenblicklichen Prioritäten wechseln und damit auch seine Handlungsbereitschaft.

Wie steht es aber mit den *Nutzenversprechen* eines Produktes, mit der Botschaft einer Marke? Ist diese Markenbotschaft nicht immer die gleiche? Reicht es nicht, wenn wir diese über den Prozess legen und sie nur laufend wiederholen? Konstant, wie gefordert wird, über alle Medien verbreiten wir eine Markenbotschaft, die homogen sein soll. Das ist doch die Maxime der sogenannten Markenführung.

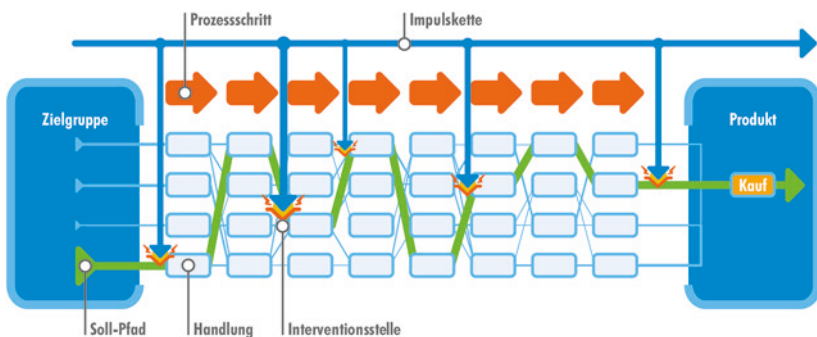


Abb. 2.6 Die Impulskette spannt sich über den Prozess

Die Verhältnisse haben sich verändert. Die bloße Zahl von Marken sei explodiert, sagen uns die Soziologen: Während unsere Eltern noch zwischen einem weißen und einem schwarzen Telefonapparat wählen konnten, stehen uns heute hunderte von Varianten zur Auswahl. Bei den Joghurts im Supermarkt, früher fünf Fruchtaromen und eine neutrale Sorte, treffen wir heute auf hundertfünfzig Varianten im Kühlregal eines Supermarkts, mit fließendem Übergang zu Quarks, zu angereicherten Milchdrinks und Functional Food. 55000 Marken stehen dem Konsumenten heute zur Auswahl, wird geschätzt. Dabei ist unsere Aufnahmekapazität beschränkt wie eh und je: Mit rund 5000 Wörtern unterhalten wir uns im Alltag. Die Informationsüberlastung ist total. Dass die Angebote explodieren, ist das eine, die minimalen Unterschiede von Produkten, die der Kunde kaum noch wahrzunehmen vermag, das andere. Seien es nun funktionale Produktunterschiede oder emotionale, sogenannte erlebnismäßige Produktdifferenzierungen – der Kunde kann sie kaum mehr feststellen. Und schließlich hat sich beim Konsumenten von heute die Erfahrung breitgemacht, dass alle Produkte „ausreichend gut“ sind, den Ansprüchen genügen – und sonst wende man sich eben an den Kundendienst, mache von der Geld-zurück-Garantie Gebrauch – oder weine sich bei der Verbraucherzentrale aus...

Das alles führt zu einer Gleichgültigkeit des Konsumenten, mit der wir es im Marketing zu tun haben. Schwache Gründe geben den Ausschlag: je nach augenblicklicher Disposition und Stimmung greift der Kunde zu diesem oder zu jenem.

2.3 Die Marke als Leuchtturm

Der Brand diene dem Konsumenten als *Leuchtturm*, lautet eine beliebte Metapher der Verfechter der Markenführung und des Branding (vgl. Abb. 2.7). Gewiss erreicht dieser Leuchtturm noch gelegentlich den Kunden oder streift ihn. Aber die Leuchtkraft, um im Bild zu bleiben, hat doch erheblich an Strahlkraft eingebüßt. Es gelingt ihm nicht mehr, den Kunden zuhause abzuholen und ihn stringent auf den Weg zu bringen (vgl. Abb. 2.8).

Was ist die Folge von der nachlassenden Sogwirkung eines Brands? Es tritt eine Strecke hervor, wo der Antrieb ausfällt. Die Anziehungskraft des Brands greift nicht mehr. Es ist gewissermaßen ein Marken-Niemandland, das hervorzutreten beginnt.

Antriebe sind aber sehr wohl am Werk. Die Kunden kaufen ja schließlich – nach wie vor, unverändert. Aber offenbar sind es andere Antriebe als jene, die von der Markenbotschaft angesprochen werden. Und mit *diesen* müssen wir uns befassen, wenn wir mit Marketing eingreifen möchten und dafür sorgen wollen, dass Kunden aufbrechen und sich unserem Produkt annähern.

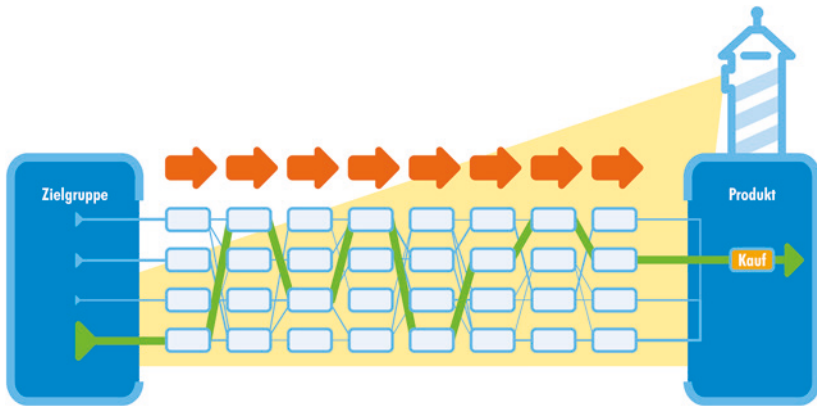


Abb. 2.7 Der Brand als Leuchtturm: Er soll den Kunden anziehen

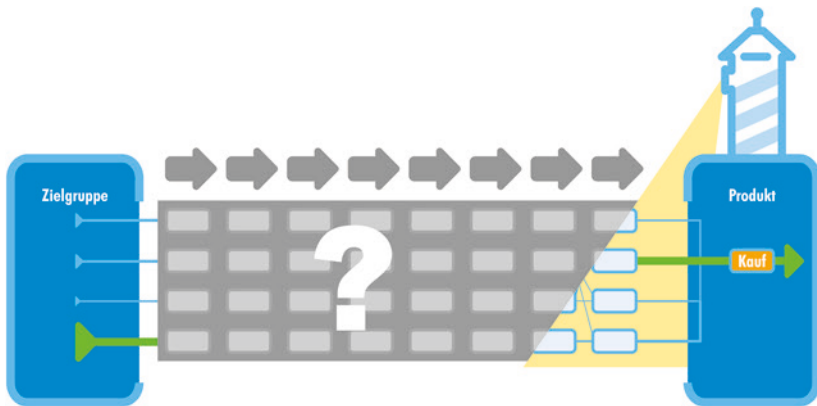


Abb. 2.8 Das Marken-Niemandsland: Hier fällt der Antrieb aus – die Sogkraft des Brands versagt

Fest steht: Die Markenbotschaft kann es nicht mehr richten. Sie greift vielleicht dann, wenn der Kunde vor dem Regal steht und den verschiedenen Produkten ausgesetzt ist. Dann vermag sie noch den Ausschlag zu geben, zu dieser oder jener Marke zu greifen. Aber sie bringt den Kunden nicht mehr auf den Weg, sie holt ihn nicht mehr von zu Hause ab. Hier braucht es andere Anstöße, handfeste Anstöße, um Kaufprozesse in Gang zu setzen, sie lenken zu können und dafür zu sorgen, dass der Kunde das kauft, was wir ihm anbieten.

2.4 Sieben Taktiken, die Kaufprozesse in Gang setzen

Analysen von Kaufprozessen geben uns darüber Aufschluss, wo gewisse Treiber wirken. Sie gelten jeweils für einen ganz bestimmten Markt und ein bestimmtes Unternehmen. In den rund 200 empirischen Kaufprozess-Analyse, die wir in den vergangenen Jahren durchgeführt haben, zeichnen sich gewisse Tendenzen ab, und es kristallisieren sich Regeln heraus, wie zu verfahren ist, damit der Kunde kauft. In einer größeren Betrachtung sind es *sieben* Möglichkeiten; wir sprechen von *sieben Taktiken*, mit denen wir in diesem Marken-Niemandland gestaltend eingreifen können (vgl. Abb. 2.9).

Taktik 1

Sofortnutzen schlägt Produktnutzen!

Taktik 2

Die Folgen einer Handlung müssen für den Kunden zumutbar sein!

Taktik 3

Auf die Kategorie gerichtete Antriebe nutzen!

Taktik 4

Die Reihenfolge von Handlungen entscheidet über den Erfolg!

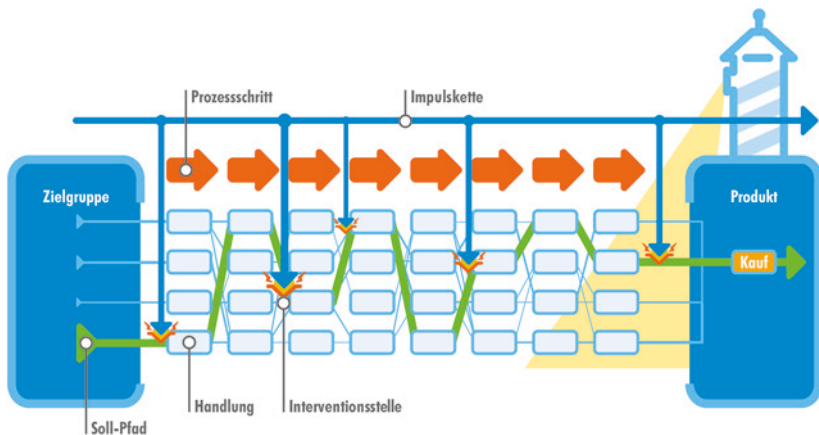


Abb. 2.9 Mit Taktiken bewegen wir den Kunden dort, wo der Brand und die Markenbotschaft nicht mehr greifen

Taktik 5

Die Gewohnheitsmuster aufschlüsseln!

Taktik 6

Das „Schon-mal-Gehört-Haben“ von der Marke reicht aus!

Taktik 7

Handlungsautomatismen als Wirkverstärker nutzen!

2.4.1 Taktik 1: Sofortnutzen schlägt Produktnutzen!

Wie mühsam es ist, den Kunden mit einem Nutzen zu bewegen, der erst am Ende einer langen Prozesskette in Aussicht steht, wissen wir alle. Es ist das herkömmliche Vorgehen in Werbung und Marketing. Es stammt aus einer Zeit, wo die Zahl der Produktoptionen für den Kunden noch überschaubar war und wo Knappheit herrschte.

Einen Nutzen ins Jetzt rücken – sofort erreichbar und mühelos – ist das Rezept gegen die Trägheit des Kunden von heute. *Instant Happiness* nennen wir in unserer Agentur das, was wir dem Kunden vermitteln: Dem Kunden ein Zückerchen geben, schon wenn er den ersten, kleinen Schritt in die gewünschte Richtung vollzieht. Das kann eine *extrinsische* Belohnung sein – ein kleines Geschenk – oder *intrinsisch*, das heißt, es hat etwas mit dem Produkt und seinem Nutzen zu tun: Der Kunde kann es ausprobieren, degustieren, in einem attraktiven Umfeld beschauen, beschnuppern, betasten.

Das Prinzip lautet: Lieber sofort eine kleine Belohnung als später eine große Belohnung. Was von den Vertretern der Behavioral Economics experimentell erhärtet werden konnte und als *temporal discounting* bezeichnet wird. Der Anstieg von subjektiv erlebtem Nutzen, der sofort eintritt, kann gar dramatisch ausfallen, wie die Abb. 2.10 zeigt.

Interessant ist auch der Anstieg an *Dopamin*. Dopamin ist der Botenstoff, der unser *Wanting*-System anspringen lässt. Nämlich jener neuronale Schaltkreis im Gehirn, der ans *Handeln* führt: Wir greifen zu, wir bewegen uns motorisch. Ein neuronaler Vorgang, der unbewusst ist und vom Konsumenten nicht artikuliert werden kann (Kringelbach und Berridge 2010) (vgl. Abb. 2.11). In Abb. 2.11 ist ersichtlich: Bei sofort eintretender Belohnung reagiert der Organismus mit hoher Dopamin-Ausschüttung; bei zeitlich verzögerter Belohnung mit geringer Ausschüttung an Dopamin. Zur Illustration zeigt Abb. 2.11 die Daten aus einem Tierexperiment (Primaten).

Demzufolge üben Fernziele eine vergleichsweise geringe Kraft auf das Verhalten in der Gegenwart aus, aber das Verhalten in der Gegenwart – *jetzt* sich auf den

Abb. 2.10 Subjektiver Nutzen im Zeitverlauf bei sog. impulsiven Individuen, basierend auf realem Wahlverhalten, einerseits und neurobiologischen Indikatoren, gemessen mit fMRT, andererseits. (Quelle: Kable und Glimcher 2007)

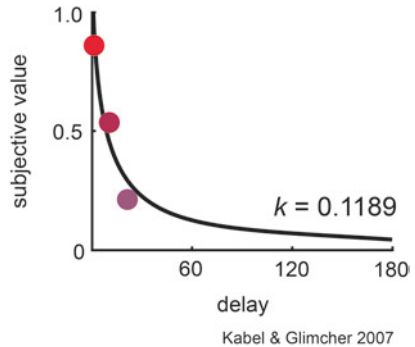
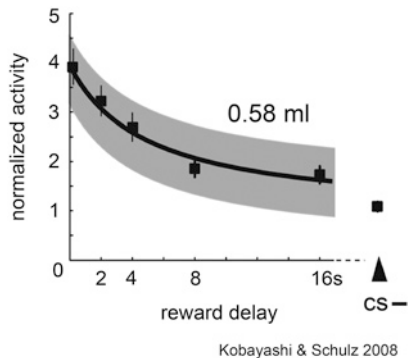


Abb. 2.11 Dopamin-Reaktionen nehmen mit Belohnungsverzug ab. (Quelle: Kobayashi und Schulz 2008)



Prozess begeben – ist die Voraussetzung dafür, dass ein Fernziel je erreicht wird. Auf dieses Dilemma antwortet Richard H. Thaler (Thaler und Sunstein 2009), ein Exponent der Behavioral Economics, mit seinem Konzept des *Schubsens* (Nudge): einen Anreiz im Hier und Jetzt geben, um Menschen auf „gute“ Ziele hinzuführen, wie beispielsweise finanzielle Vorsorge für das Alter.

2.4.2 Taktik 2: Die Folgen einer Handlung müssen für den Kunden zumutbar sein

Das, was nach Vollzug einer Handlung eintritt, oder genauer: das, was der Kunde sich in seinem Kopf vorstellt, was eintreten werde, wenn er jetzt handle, das darf ihn nicht erschrecken und nicht überfordern. Der Kunde wird nicht bereit sein,

eine hohe Selbstverpflichtung einzugehen. Er wird auch davor zurückschrecken, sich jetzt schon festzulegen – und dann das Gesicht zu verlieren, wenn er später aus der in Fahrt gekommenen Interaktionsabfolge wieder aussteigen möchte.

Hemmschwellen stets niedrig halten, lautet die Taktik. Behutsam voranschreiten. Bei jeder folgenden Handlung wird die Selbstverpflichtung sachte erhöht. Das zieht ganz zwangsläufig eine fein zergliederte Handlungsabfolge nach sich, bis das große Ziel erreicht ist: Der Kunde kauft. Die Prozessstrecke wird länger.

Werfen wir an dieser Stelle einen Seitenblick in die Praxis. Dieses Gebot wird regelmäßig verletzt. Der Kunde wird angelockt, er wird dann noch „informiert“ (was keinerlei Selbstverpflichtung beinhaltet), und dann schreitet man direkt ans Ziel: Berater anfordern oder gar Kaufabschluss. Niedrige Conversion Rates sind die Folge, eine große Zahl von Aussteigern und verpasste Chancen.

Von der Praxis wird oft eingewendet: Lange und vielgliedrige Handlungsketten führen zu *hohen Kosten*. Das muss nicht sein. Denn viele dieser Handlungen können vom Kunden still vollzogen werden, durch leises Kopfnicken stimmt er einem Vorteil zu. Oder durch bloßes Ankreuzen auf ein und demselben Werbemittel: auf einem Antworttalon oder einer Landingpage.

Ein gutes Beispiel sind die Direct Response TV-Spots, die in den USA sehr verbreitet sind. Zu der Küchenmaschine des Marktführers *KitchenAid* wird der Betrachter geschätzte fünfzig Mal zustimmen: innerlich und leise oder mit „Wow!“-Rufen... bis schließlich die Handlung erfolgt: bestellen über das Call-center.

Zurück zur Theorie. Die Verhaltensforscher lehren uns den Grundsatz, dass *mehr* Zwischenschritte erfolgreicher sind und die Abschlusswahrscheinlichkeit letztlich erhöhen. Dass die Ausgestaltung dieser Prozesskette nach *ökonomischen Prinzipien* erfolgen soll, versteht sich von selbst. Kosten und Nutzen müssen in einem günstigen Verhältnis stehen. Tests können helfen, dieses Optimum zu finden.

2.4.3 Taktik 3: Auf die Kategorie gerichtete Antriebe nutzen!

Die starken Antriebe, auf die wir bei den Konsumenten treffen, sind auf die *Kategorie* gerichtet – nicht auf ein Produkt, das einen bestimmten Namen trägt. Es ist der *Kernnutzen* der Kategorie, auf den sich das Begehren richtet. Ein Kernnutzen, der allen Produkten in dieser Kategorie eigen ist. Oder korrekter gesagt: Es zählt das, was der Konsument von den Produkten einer Kategorie erwartet. Wenn es uns gelingt, diesen Kernnutzen ins Feld zu führen, dann treffen wir auf die starken Antriebe. Alles Weitere ist dann Kinderspiel.

Das ist jedenfalls, was wir bei den über zweihundert empirischen Kaufprozess-Analysen festgestellt haben, die wir für Hersteller von Fast Moving Consumer Goods und von dauerhaften Gütern wie TV Geräte, Autoreifen, Automobile und viele andere mehr durchgeführt haben. Nicht anders verhält es sich bei Finanzdienstleistungen, die von Banken und Versicherungen angeboten werden. Sie sind maßgeblich vom Kernnutzen getrieben¹. Wir drücken das so aus:

- Kaufprozesse sind in der überwiegenden Zahl *generisch getrieben*. Damit wollen wir sagen: Es ist ein *Kernnutzen* von Produkten in einer bestimmten Kategorie, der den Prozess anschiebt und über weite Strecken bewegt ... und den Umsatz beschert.

2.4.4 Taktik 4: Die Reihenfolge von Handlungen entscheidet über den Erfolg!

Es hat sich dafür der Begriff der *Pfadabhängigkeit* eingebürgert: Für den Ausgang eines Prozesses ist die Reihenfolge von Prozessschritten entscheidend. Bei empirischen Kaufprozess-Analyse ist häufig zu beobachten: Es ist nicht ganz einfach, solche Abhängigkeiten festzustellen – die richtige Reihenfolge aufzudecken. Sie sind aber oft ausschlaggebend, ob der Kunde diese oder jene Marke kauft.

Ein Beispiel: In der Reisebranche versuchten die Anbieter, die Reiseveranstalter, ihre Vorzüge ins Feld zu führen: bester Service; Sicherheit, dass ihr Produkt hält, was sie versprechen, konkurrenzlose Preise etc. Der Kunde hört die Botschaft nicht, hat eine Kaufprozess-Analyse ans Licht gebracht. Denn wenn er seine Ferien plant, interessiert er sich nur für eines: die Destination. Wohin soll ich in den Urlaub gehen – was erwartet mich dort? Und: Wo bekomme ich – neutral und ehrlich – Aufschluss über meine Wunschdestination? Das treibt ihn zur ersten Handlung. Welcher Anbieter – TUI, Kuoni, ITS – spielt kaum eine Rolle. Vorzüge des Anbieters kommen später im Prozess ins Spiel, vor dem Abschluss vielleicht. – Nur: Eingespart auf einen bestimmten Pfad hat sich dann der Kunde bereits; er ist in Kontakt mit jenem Anbieter geraten, der ihm ebendiese (neutrale und ehrliche) Information über die Destination zugänglich gemacht hat. Der Anbieter, der sich ins beste Licht rückt, seinen Brand und seine Vorzüge herauskehrt, kommt zu spät. Der Kaufprozess läuft an ihm vorbei.

¹Ausnahmen gibt es, die aber selten auftreten. Produktmarken bei Luxusgütern zählen dazu und einige weitere Güter, wo der demonstrative Konsum vorherrscht.

2.4.5 Taktik 5: Die Gewohnheitsmuster aufschlüsseln!

Es gibt Routinen auf dem Verlauf von Kaufprozessen: repetierende Verhaltensmuster, die sich an einer ganz bestimmten Stelle in der Biografie eines Konsumenten herausgebildet haben. Sie weisen die logische Form von *wenn.../dann...* auf: *Wenn* gewisse Ereignisse eintreten, ein Bedarf sich bemerkbar macht etc., *dann* reagiert der Konsument auf bestimmte und voraussagbare Weise. Eine ziemlich starre Mechanik beginnt sich abzuspielen.

Solche Routinen haben sich häufig in jungen Jahren eingespielt. Zu einem Zeitpunkt, als der betreffende Konsument begann, sich mit der Produktkategorie zu beschäftigen: Waschmittel einzukaufen, nachdem er von zu Hause auszog; Zahnpasta zu besorgen nach der Familiengründung; das neueste Mobiltelefon anschaffen, nachdem das erste Einkommen verfügbar war usw.

Für das Marketing ist es von großem Wert, diese Mechanik zu kennen: Was sind die Wens und die Danns? Es erklärt nämlich, warum dieser Mensch, angekommen am Point of Purchase, auf eine bestimmte Art und Weise reagiert. Es entzaubert auch die Mär: „Alles entscheidet sich am Point of Sales!“, was noch immer gepredigt wird. Oder die Aussage: „90 % der Kaufentscheide fallen am Point of Sales“, wie man in der populären Marketingliteratur nachlesen kann.

- ▶ Richtig ist: Am Point of Sales kann nur das ausgelöst werden, was als Disposition in diesem Menschen angelegt ist. Und die Disposition, ein bestimmtes Produkt zu kaufen oder auf eine bestimmte Aussage zu reagieren, ist in früherer Zeit herangewachsen, oft in jungen Jahren. Diese Disposition zu kennen, ist sehr hilfreich.

2.4.6 Taktik 6: Das Schon-mal-Gehört-Haben von der Marke reicht aus!

Es gibt im Marketingwissen das Konzept des *Evoked Set*. Es besagt, dass der Konsument die Marken ordnet, nämlich nach bestimmten Kategorien von Produkten. Wenn er dann vor einer Kaufsituation steht, er beispielsweise Benzin tanken will, dann wird er jene zwei, drei oder vier Marken einer Kategorie in sein Arbeitsgedächtnis abrufen, welche seine Bedürfnisse am besten abdecken bzw. ihm in den Sinn kommen. So steht es geschrieben im Klassiker über Konsumentenverhalten von John A. Howard und Jagdish N. Sheth (Howard und Seth 1969) und findet sich noch heute unverändert im maßgebenden deutschsprachigen Lehrbuch wieder von Werner Kroeber-Riel und fortgesetzt von Weinberg und

Gröppel-Klein (2013, S. 340). Die Schlussfolgerung für die Praxis ist eine einfache: Man befördere die eigene Marke in dieses Evoked Set, und zwar möglichst an die vorderste Stelle. Dann werde sie von den Konsumenten im Wahlentscheid bevorzugt. Je weiter vorn, desto höher werde der Anteil am Markt ausfallen. Und dazu braucht es viel Werbung.

Ist das die Realität? Es ist das theoretische Modell des *Homo oeconomicus*, das einmal mehr durchschimmert in der Theorie des Marketings. Ein Wahlentscheid finde statt, gewissermaßen im luftleeren Raum: Alternativen werden abgerufen aus dem Gedächtnis – sie konstituieren das Evoked Set –, die Alternativen werden dann gegeneinander abgewogen, jene, welche den Bedürfnissen am besten zu entsprechen scheint, wird bevorzugt – und dann werde der Konsument folgerichtig handeln, eben hingehen und kaufen.

Nun, in der Realität befindet sich der Konsument nicht im luftleeren Raum. Vielmehr befindet er sich an einer ganz bestimmten Stelle in einem Prozess. Am Ausgangspunkt, vielleicht zu Hause, steigt ihm lediglich ins Bewusstsein, dass er innerhalb einer bestimmten Produktkategorie etwas zu beschaffen habe. Vielleicht braucht die Mutter Zahncreme für die Familie, weil der Vorrat zur Neige geht. Fortgeschritten auf dem Prozessweg – nehmen wir an, angekommen im Supermarkt – sucht sie die Kategorie auf, wo sie Produkte für die Zahnpflege erwartet. Dort angekommen ist sie zahlreichen Marken ausgesetzt. Die einen versprechen „sofort weiße Zähne“, die anderen locken damit, in den Zwischenräumen der Zähne besser zu reinigen, dank einem Granulat. Und eine weitere Marke hat rote Streifen, was die Kinder gerne mögen.

Was wird sie wählen? Bei Zahnpasta, das sagt uns die Forschung, orientiert sich die Kundin primär an gewissen Eigenschaften. Und die Marke? Sie spielt als *Ausschlusskriterium* eine Rolle: Wenn sie von der Marke noch nie etwas gehört hat, dann wird sie zögern. Oder, in die Theorie des *Evoked Set* übertragen: Die Kundin wird ihr Evoked Set befragen. Wenn sie von diesem die Antwort erhält: „*Schon-mal-Gehört!*“, so ist das ausreichend für sie; die Ampel steht auf Grün, sie kauft.

- Bedeutsam ist folgender Unterschied: Um auf die oberen Ränge im Evoked Set zu gelangen, bedarf es enormer Werbeinvestitionen. Dagegen die Schwelle des „*Schon-mal-Gehört-Haben*“ zu erreichen, kommt mit einem Bruchteil an Werbeausgaben aus. Beziehungsweise: Die meisten der heute erhältlichen Marken haben diese Schwelle längst erreicht oder überschritten.

2.4.7 Taktik 7: Handlungsautomatismen als Wirkverstärker nutzen!

Ein besonderes Augenmerk verdienen die *Handlungsautomatismen*, die im Prozessverlauf wirksam werden können. Auch sie sind mit Impulsen anzusprechen. Es sind gewisse *Dispositionen*, die im Menschen schlummern, und die bloss „angeklickt“ zu werden brauchen, worauf sie ein ganz bestimmtes Verhaltensmuster freigeben: Die Menschen reagieren auf bestimmte, voraussagbare Weise. Eben automatisch, ohne Beteiligung von Bewusstsein.

Handlungsautomatismen sind mehrheitlich *genetischen Ursprungs*, das heißt im Erbgut des Menschen angelegt. Es sind Reaktionsmechanismen, die unseren Vorfahren das Überleben sicherten. Deshalb verlaufen sie bei allen Menschen nach nahezu *gleichem Muster*. Die Grundlagenforschung hat sie zu weiten Teilen aufgedeckt, nämlich die Verhaltensbiologie, die Sozialpsychologie und die experimentell ausgerichtete Psychologie. Solche Handlungsautomatismen zu nutzen kann die *Wirkung* von Kommunikation verstärken, nicht selten *um Faktoren* zwischen *zwei* und *fünf*. Kombinieren wir mehrere dieser Handlungsautomatismen, so kann daraus eine enorme Wirkverstärkung hervorgehen.

Wir kennen *zehn* solcher Handlungsautomatismen und bezeichnen sie als *Wirkverstärker*. Im Zuge der praktischen Ausgestaltung einer Kommunikationskonzeption lassen sich jeweils eine Handvoll solcher Wirkverstärker finden, die sich mit Gewinn einsetzen lassen. Die folgende Auflistung soll dazu als Checkliste dienen:

1. Angeborene Auslöse-Mechanismen nutzen!

Der Mensch reagiert auf ganz bestimmt ausgeprägte Reize automatisch: motorisch und emotional. Berühmt ist das *Kindchenschema* von Konrad Lorenz geworden. Die auslösenden Merkmale dieses Kindchengesichtes sind: große, runde Kulleraugen; große und ausladende Stirnpartie; kleines und rundliches Kinn. Der Mensch (Mann und Frau) reagiert mit gesteigerter Aufmerksamkeit, Zuwendung, einem emotionalen Erregungszustand, begleitet von Verbalisierungen wie „herzig“, „lieblich“ und „süß“.

Eine Vielzahl solcher *Schlüsselreize* ist heute erforscht. Es sind Bilder, Bildschemen, aber auch bestimmte mimische Ausdrucksformen und ganze Handlungsvollzüge, sogenannte *Rituale*.

2. Primat der Handlung – sofort belohnen!

Das Rezept lautet: Man stoße ein Verhalten an und stelle sicher, dass es umgehend belohnt wird. Der Antrieb für das Verhalten ist egal: schubsen, überreden

oder überzeugen – Hauptsache, das Verhalten wird ausgeführt und die Belohnung folgt auf dem Fuß. Der Effekt ist ein doppelter: Zunächst ist der Mensch, der die Handlung vollzogen hat, in eine neue Situation eingetreten; neue Befindlichkeiten gehen daraus hervor, neue Handlungsbereitschaften und eine neue Ansprechbarkeit – womit wir die Folgehandlung einleiten können. Der zweite Effekt: Das vollzogene und belohnte Verhalten wurde *gelernt*. Es steigt damit automatisch die Wahrscheinlichkeit, dass künftig, in vergleichbarem Kontext, das Verhalten wiederholt wird.

3. In wohlbemessenen Handlungsschritten ans Ziel!

Ein Erfolgsprinzip, das uns die Verhaltensforscher an die Hand geben: Komplexes oder spontan kaum auftretendes Verhalten unterteile man in kleine Verhaltensetappen; für jede einzelne Etappe verfähre man nach dem Wirkgesetz Nr. 2 „*Primat der Handlung – sofort belohnen!*“ So baut man schrittweise – Glied für Glied – eine Handlungskette auf.

4. Commitments einholen: Vom kleinen Ja zum grossen Ja!

Das Prinzip dieses Wirkverstärkers basiert auf einer Gesetzmäßigkeit und einer Taktik. Die *Gesetzmäßigkeit* lautet: Der Mensch neigt dazu, zwischen dem, was er sagt, und dem, was er tut, eine Übereinstimmung herzustellen: er will konsistent sein, gegenüber sich selbst und gegenüber anderen. Die *Taktik* nutzt diese Gesetzmäßigkeit, indem sie einem Menschen eine Zusage abfordert: verbal, durch Kopfnicken, ankreuzen etc., worauf automatisch eine damit konsistente Handlung folgen wird.

5. Dankesschuld aufbauen!

Ein gleichsam zwanghaftes Bedürfnis der Menschen, auf etwas „Geschenktes“ mit einer Gegenleistung zu antworten. Also: Derjenige, der schenkt, hat Kontrolle über den Prozess. Er leitet die Handlung seines Gegenübers ein. Was noch hinzu kommt: Im Menschen schlummert eine (angeborene) Tendenz, ein Geschenk anzunehmen. Kein Wunder, dass die Sozialpsychologen von einem *Reziprozitätszwang* sprechen.

6. Was die Mehrheit tut, wird wohl richtig sein!

Was offensichtlich die Mehrheit tut, löst bei uns Menschen die Tendenz aus, es ihr gleichzutun (und schaltet nebenher den Verstand ab). Etwas *gegen* die Mehrheit zu tun, löst Unlustgefühle aus: das Schmerzzentrum im Gehirn wird aktiviert, wie die Neurobiologen festgestellt haben.

7. Knappheit erzeugen!

Auf Signale von Knappheit reagieren wir automatisch – und ziemlich schnell. Ein Programm in uns wird aktiviert, das direkt die Motorik ansteuert: „Zugreifen!“ lautet der Befehl, der umgehend ausgeführt wird.

8. Schemenbilder aktivieren!

Es gibt Schlüsselbilder, die ganze Gefühlswelten aufschließen. Ihr Ursprung rührt aus angeborenen Vorstellungskomplexen, sog. *Archetypen*, die man in Mythen, Märchen und in der Kunst findet, etwa Elfen, Hexen, Vampire, Glücksfee oder Helden. Häufig sind diese Archetypen vom Zeitgeist überlagert und kulturell geprägt. Man findet sie in der Massenkultur wieder. Ihre Nähe zum „Kitsch“ ist bemerkenswert: ein sofort auftretender Gefühlseffekt, der keinerlei bewusster Decodierungsarbeit bedarf – ein Effekt, der einen sofort „anspringt“. Die Kommunikation setzt solche Schlüsselbilder mit Vorteil ein.

9. Mere exposure: Die bloße Tatsache von Kontakt zählt!

Mere-Exposure-Effekt bedeutet, dass die bloße Tatsache, dass wir einem Reiz wiederholt ausgesetzt sind, ein angenehmes Gefühl in uns hervorruft und unsere Einstellung gegenüber diesem Reiz positiv ausrichtet. Wörter, Bilder, ja gar uns völlig fremde chinesische Schriftzeichen werden positiver beurteilt, je häufiger sie in unseren Gesichtskreis treten.

Interessant ist die Feststellung, dass dieser Effekt auch auftritt, wenn der Reiz nicht unser Bewusstsein erreicht. So haben Darbietungen von Reizen im sublimalen Bereich, das heißt unter 80 ms Expositionszeit, gar einen stärkeren Einstellungseffekt im Vergleich zu bewusst wahrgenommenen Reizen. Kahneman (2012) sagt das so: Wiederholung schläfert das Bewusstsein ein und macht uns anfälliger für logische Fehlschlüsse!

10. Sendervorteile nutzen!

Das bedeutet: Je nachdem, *wer* etwas sagt – in der Werbung, im Verkauf –, ist man geneigt, das zu glauben, der Aussage zuzustimmen und der Handlungsempfehlung Folge zu leisten. Die Eigenschaften, die den erfolgreichen Kommunikator ausmachen, sind gut erforscht. Es sind deren drei:

- *Sympathie*: nett, schön, ähnlich mit uns selbst und gar vertraut soll der Sender sein – dann lassen wir uns gerne von ihm überzeugen.
- *Fachliche Autorität*: Fachexperten und Autoritäten auf ihrem Gebiet haben hohe Glaubwürdigkeit und wir sind geneigt, ihrer Empfehlung zu folgen. Erstaunlich nur, wie ausgeprägt diese Bereitschaft ist, wie automatisch und

unreflektiert sie sich einstellt, und wie leichtfertig wir Täuschungen auf den Leim gehen. Bloße *Insignien* von Autorität reichen aus wie beispielsweise Titel, Kleidung, Stethoskop usw.

- *Neutralität*: Wenn wir dem Kommunikator keine eigennützigen Motive unterstellen, erhöht das seine Glaubwürdigkeit. Deshalb legt man die Botschaft einem Testimonial in den Mund, dem Fachhändler, oder man zitiert Berichte von neutralen Testinstituten.

2.5 Kanäle und Kommunikation verschmelzen

Neu anzudenken sind auch die *Kanäle* und ihre Rolle, nämlich jene Orte, wo der Kunde bestellen und kaufen kann. *Kanäle* und *Kommunikation* lassen sich heute nicht mehr auseinanderhalten: Im Kanal informiert sich der Kunde zunehmend (z. B. Internet), inspirieren lässt er sich wieder in einem anderen Kanal (z. B. im Ladengeschäft), um zu bestellen sucht er erneut einen anderen Kanal auf (z. B. das Call Center) und die Produkte nimmt er wieder an einem anderen Ort entgegen (vgl. Abb. 2.12).

Die *Cross-Channel-Pfade* des Kunden sind vielfältig. Es reicht nicht mehr aus, ihm alle Kanäle anzubieten („der Kunde könne wählen!“; hört man gelegentlich). Vielmehr sind wir gehalten, den Kunden zu *führen*, damit er jene Pfade beschreitet, wo der jeweilige Kanal seine Stärken ausspielen kann, eben: nur informieren oder inspirieren oder dialogisieren oder bestellen usw. Ein Kanal ist nur geeignet, den Kunden in einer ganz bestimmten Kaufphase voranzubringen. Für andere Phasen ist wieder ein anderer Kanal der geeignetere.

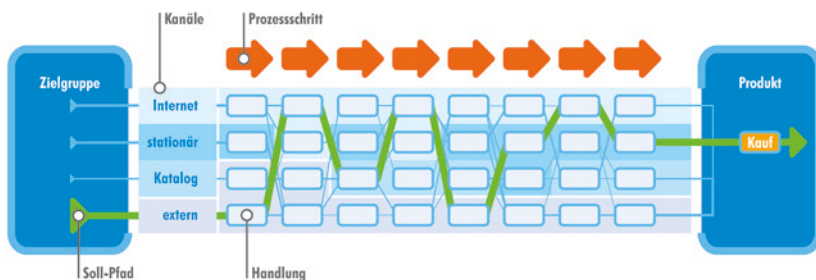


Abb. 2.12 Der Kunde beschreitet Kanäle und er wechselt von einem zum andern

2.6 Kaufen und immer wieder kaufen

Kaufen tut der Kunde nicht nur einmal; wir wünschen vielmehr, dass er wiederholt kauft. Auch soll er an weitere Produkte geführt werden, die wir ihm anbieten können: andere und vielleicht wertigere Produkte. So streckt sich der Prozess über den Kauf fort (vgl. Abb. 2.13). Auch in diesen Phasen wollen wir den Kunden mit Marketing begleiten: ihm Kanäle anbieten und mit Impulsen seinen Prozess fördern. Sie werden allenfalls anders ausgerichtet sein als beim ersten Kauf: es geht um die sog. Loyalty. Auch ist denkbar, dass uns andere Medien zur Verfügung stehen, um das folgende Kaufen zu stimulieren: Customer Relation Management (CRM), Sammel-Systeme und Loyalty-Programme, Bypacks usw. heißen die dafür genutzten Instrumente.

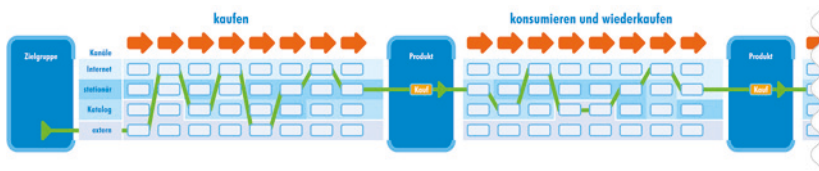


Abb. 2.13 Verlängerung des Prozesses zum Konsumieren und wiederholt Kaufen

Kunden ans Kaufen heranführen

Eine Einführung in den kaufprozessorientierten Ansatz
im Marketing

Rutschmann, M.

2017, VII, 43 S. 29 Abb., 28 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-16186-6