

Entscheidungsprozesse von Menschen sind nur selten in allen Einzelheiten nachvollziehbar. Damit Unternehmen ihre Marketingmaßnahmen optimieren können, müssen sie die komplexen Entscheidungsprozesse des Kunden verstehen. **Gaby Wiegran** und **Florian Bauer** schildern, wie sich dieses Ziel am besten erreichen lässt.

**E**in Mobilfunk-Kunde bleibt beim Schlendern durch die Fußgängerzone an einem Schaufenster eines Mobilfunkshops des Anbieters B stehen, weil er ein schickes Handy sieht. Dadurch kommt er auf die Idee, seinen bisherigen Anbieter A zu wechseln. Er fängt an, sich umzusehen und sucht als nächstes einen anbieterunabhängigen Shop auf, um sich zu informieren, welche Anbieter dieses Telefon im Angebot haben. Dadurch fällt Anbieter C, der dieses Handy nicht anbietet, aus dem Rennen.

Als nächstes informiert sich der Kunde über Tarife und schließt nun doch Anbieter B aus, weil dieser zwar für Gespräche im eigenen Netz sehr günstig ist, für andere Gespräche aber sehr teuer. Schließlich holt er sich Rat bei Freunden, welcher Anbieter die beste Netzqualität hat und möchte dann, weil ihn Anbieter D diesbezüglich nicht überzeugt, seinen Vertrag gerade bei Anbieter A verlängern, als ihm auffällt, dass die meisten seiner Freunde bei Anbieter B sind. Die höheren „offnet“-Tarife sind damit weniger bedeutsam, und er wechselt schließlich zu Anbieter B.

### Entscheidungsprozesse verlaufen nicht linear

Diese Beschreibung ist typisch für die komplexen Entscheidungsprozesse, die

# Wegweiser zum Kunden

## Die 360 Grad Entscheidungsanalyse



sich beim Kunden abspielen. In den einzelnen Phasen des Prozesses sind verschiedene Informationen für die Entscheidung unterschiedlich wichtig. Für das Unternehmen ist nun relevant, wie die verschiedenen Faktoren interagieren, denn schließlich soll Marktforschung das zukünftige Entscheidungsverhalten unterschiedlicher Zielgruppen in einem bestimmten Markt vorhersagen.

Normalerweise werden im Unternehmen alle Bereiche wie Werbung, Image, Preis und Produkt beleuchtet, aber typischerweise in getrennten Studien. In der ersten Studie wird die Auswirkung der Werbung mit der ers-

ten Gruppe Kunden auf die Kaufentscheidung analysiert, in der zweiten Studie mit anderen Kunden wird die Auswirkung des Preises auf die Kaufentscheidung betrachtet und eine dritte Studie beschäftigt sich bei einer dritten Gruppe mit dem Einfluss des Images.

### Prozessperspektive statt Themenperspektive

In der 360 Grad Entscheidungsanalyse kommen ebenfalls die verschiedenen Bereiche auf den Prüfstand, aber jeweils mit derselben Kundengruppe.

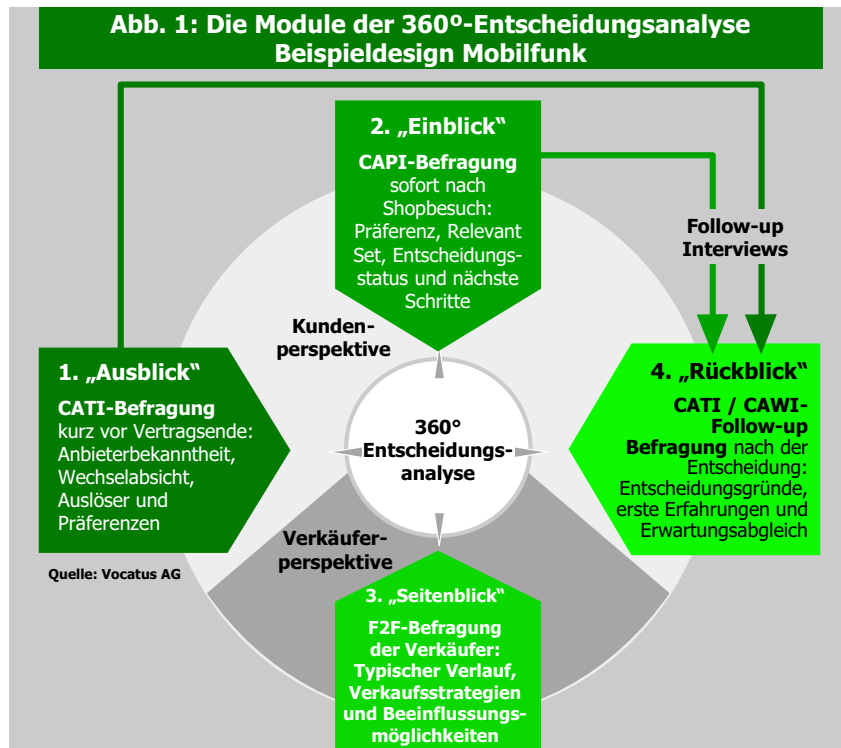
Eine bestimmte Anzahl Kunden wird also beispielsweise sowohl zur Auswirkung der Werbung, als auch zum Einfluss des Images, zur Bedeutung des Preises und des Produktes befragt. Dies ermöglicht eine Querschnittsbetrachtung über verschiedene Themen und eine Längsschnittbetrachtung über den Verlauf des Entscheidungsprozesses. Erst dadurch kann der Entscheidungsprozess in seiner Gesamtheit verstanden werden. Statt einer Themenperspektive wird also eine Prozessperspektive gewählt.

Zur Durchführung der Analyse muss man verstehen, was einen Entscheidungsprozess anstößt, was ihn verzögert oder abbrechen kann und wann welche Themen besonders wichtig sind. Um verschiedene Entscheidungsverläufe herauszuarbeiten, sind komplexe Auswertungsmethoden erforderlich, mit denen bedingte Wahrscheinlichkeiten analysiert und auf aggregierter Ebene Typen unterschiedlicher Prozessverläufe extrahiert und quantifiziert werden können.

Dazu werden beispielsweise Markov-Analysen verwendet. Die Befragung entlang des eigentlichen Entscheidungsprozesses ist dabei grob in drei Stufen gegliedert: Vor, während und nach der Entscheidung. So können auch rekursive Verläufe (zum Beispiel wiederholte Shop-Besuche) oder unterschiedliche Prozessreihenfolgen realitätsnah erfasst werden.

### Denselben Kunden mehrfach befragen

Durch die zeit- und situationsnahe Zweifachbefragung desselben Kunden vor („Aus- oder Einblick“) und nach



der Entscheidung („Rückblick“) wird sichergestellt, dass nicht nur ein flüchtiger Eindruck der Absichten, sondern in jedem Fall auch die eigentliche Entscheidung erfasst wird. Klassische Marktforschungsprodukte versuchen oft, auf Basis von geäußerten Präferenzen oder Absichten deren Einfluss auf die zukünftige Kaufentscheidung vorauszusagen. Diese Vorhersage auf Basis von „was wäre wenn“-Fragen ist naturgemäß fehleranfällig.

Im wirklichen Leben entscheiden sich Kunden oft kurzfristig um, sie verzögern oder brechen die Entscheidung unvermittelt ganz ab. Der Einfluss verschiedener Faktoren kann nur dann valide bestimmt werden, wenn auch die finale Entscheidung, deren

Abbruch, Vermeidung oder Verzögerung erfasst wird.

Zudem ergibt sich aus den Ergebnissen über die Entscheider, die naturgemäß in jeweils unterschiedlichen Subphasen befragt werden, ein lückenloses Abbild möglicher Prozessverläufe. Die kritische Stufe des Shop-Besuches wird zusätzlich in der „Seitenblick“-Befragung durch Interviews mit Verkäufern ergänzt (Abb. 1).

### Effizienz verschiedener Maßnahmen abwägen

Ziel der Entscheidungsprozessanalyse ist es, die Effizienz verschiedener Marketingmaßnahmen abzuwägen – und

Wir wachsen weiter . . .



Wir suchen dringend . . .

- Senior Projektleiter Marktforschung mit Schwerpunkt Preisoptimierung
- Senior Berater Marktforschung mit Kundenkontakten in der Automobil- oder Versicherungsbranche
- Weitere Informationen unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)



Vocatus AG, Heiglhofstraße 5, 81377 München, Tel.: 089/159 259-0, Fax: 089/159 259-99, E-Mail: [jobs@vocatus.de](mailto:jobs@vocatus.de)

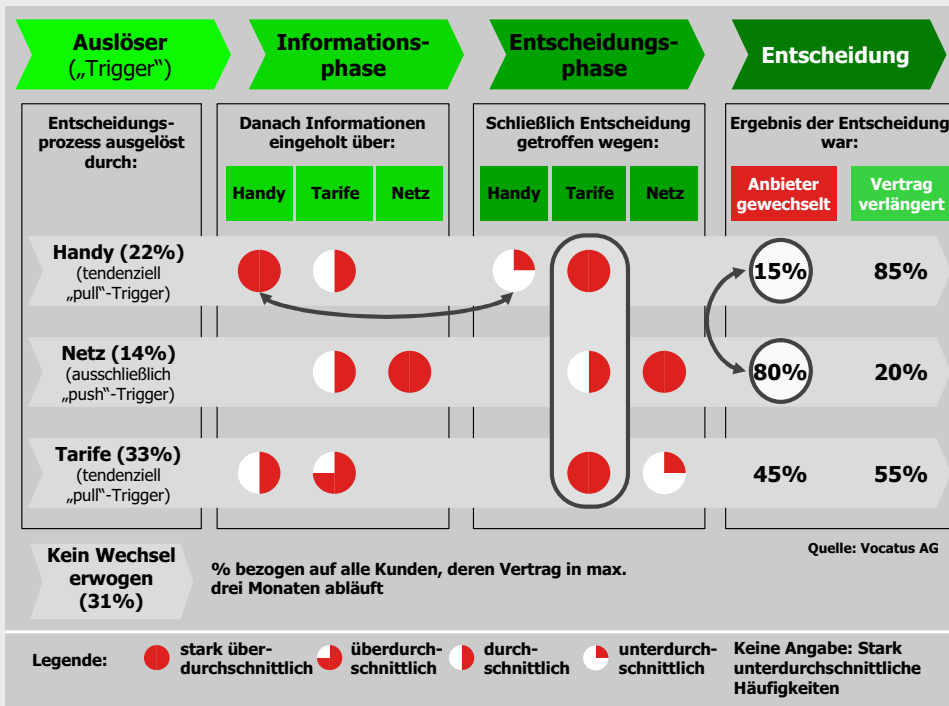
Anzeige

## Wege vom Auslöser bis zur Entscheidung

Die Ergebnisse in diesem fiktiven Beispiel aus dem Mobilfunk zeigen, dass von den Kunden, die mit dem Netz unzufrieden waren, 80 Prozent

tatsächlich den Anbieter gewechselt haben. Dies war jedoch nur bei 15 Prozent der Kunden der Fall, die mit dem Handy unzufrieden waren. Von

den Personen, die sich aufgrund der Tarife über einen Wechsel informiert haben, blieben immerhin 55 Prozent dem bisherigen Anbieter treu.



Der Trigger „Handy“ tritt zwar vergleichsweise häufig auf, führt aber tatsächlich nur selten zum Wechsel des Anbieters. Das Handy verliert vielmehr bereits in der Informationsphase stark an Bedeutung. Außerdem zeigt sich sehr deutlich, dass Netzprobleme als typische „Push-Trigger“ zwar vergleichsweise seltene Entscheidungsauslöser sind, sie aber mit großer Wahrscheinlichkeit unmittelbar zum Anbieterwechsel führen. Interessant dabei ist, dass nicht die tatsächliche, sondern vielmehr die wahrgenommene Netzabdeckung für die Entscheidung relevant ist. Dem Thema Netzqualität muss also nicht mit faktischem Netzaufbau, sondern mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen in der richtigen Phase des Entscheidungsprozesses begegnet werden.

zwar auf Basis der detaillierten Kenntnis der unterschiedlichen Prozessverläufe, ihrer Logik, ihrer kritischen Phasen und Einflussfaktoren sowie ihrer jeweiligen Häufigkeit und dem dahinter stehenden Kundenwert. Damit sind nicht mehr nur themenspezifische Optimierungen möglich, sondern es können verschiedene Marketingmaßnahmen des Unternehmens abgewogen werden.

So kann beispielsweise auf Basis der Ergebnisse entschieden werden, ob das Marketingbudget eher in günstige Tarife, subventionierte Endgeräte, Kommunikationsmaßnahmen oder in eine höhere Provisionierung der Shopverkäufer investiert werden sollte.

Die 360 Grad Entscheidungsanalyse ist somit ein innovatives Werkzeug zur Analyse komplexer, dynamischer Kaufentscheidungen, wie sie beispielsweise für den Kauf von Autos, die Buchung von Urlaubsreisen, die Wahl des Bankinstitutes und den Abschluss von Mobilfunk- oder Versicherungsverträgen kennzeichnend sind.

Denn die Frage, wie der „Return on Investment“ über das ganze Marketinginstrumentarium hinweg optimiert werden kann, lässt sich nicht durch einzelne Detailanalysen, sondern nur durch eine branchenabhängige und umfassende Analyse des gesamten

Kundenentscheidungsprozesses beantworten.

### Mit zunehmender Präzision Detailfragen beantworten

Die Marktforschung hat viele ausgezeichnete Werkzeuge zur fokussierten Analyse einzelner Themen hervorgebracht, die mit zunehmender Präzision mehr und mehr Detailfragen beantworten. Offen bleibt jedoch häufig die Frage, wie das zur Verfügung stehende Budget über die möglichen Elemente des Marketing Mix verteilt werden soll.

- Beispiel Automobil: „Sollen wir eher die Frequenz von Promotionen steigern oder die Finanzierungsbedingungen verbessern, und können wir dafür vielleicht die Grundausstattung unserer Fahrzeuge oder die Komplexität der Ausstattungsvarianten reduzieren und dadurch Produktionskosten senken?“
- Beispiel Mobilfunk: „Sollen wir in die flächendeckende Verteilung von Werbeflyern investieren oder eher die Provisionen der Verkäufer in den Shops erhöhen, und können wir dafür die Subventionierung der Endgeräte verringern oder sogar den wei-

teren Netzausbau verzögern, ohne die Tarife weiter senken zu müssen?“

- Beispiel Banken: „Sollen wir eher in niedrige Depotkosten und hohe Festgeldzinsen investieren oder sollen wir lieber den persönlichen Vertrieb ausbauen und können wir dafür am Direktvertrieb sparen?“
- Durch die Entscheidungsanalyse können unterschiedliche Marketinginstrumente direkt gegeneinander abgewogen werden. Dadurch lässt sich vor allem eine Frage beantworten: Wann welche Maßnahme mit welcher Intensität eingesetzt werden muss, um möglichst viele attraktive Kunden zu gewinnen. ■



Dr. Gaby Wiegand und Dr. Florian Bauer sind Vorstände des Münchener Marktforschungsinstitutes Vocatus, das für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte vom Bundesverband der Deutschen Markt- und Sozialforscher (BVM) mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet wurde. [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

