

Derzeit schwappt eine grosse Welle über das Marketing, die Kommunikation und den Vertrieb von Unternehmen. Man verlangt mehr Kundenorientierung (Customer Centricity). Dabei stehen Schlagworte wie Kundenerfahrung (Customer Experience), Kundenreise (Customer Journey) oder Berührungspunkte (Touch Points) im Vordergrund, und mit Geschichten (Storytelling) soll eine spannende Erlebniswelt vermittelt werden. In der Regel verwendet man die englischen Begriffe, sie klingen aufregender. Das renommierte Marketing Science Institute nennt das Thema «Kunden und Kundenerfahrung verstehen» an erster Stelle, wenn es darum geht, das Marketing weiterzuentwickeln.

Falsch interpretierter Kundenprozess

Die Ansätze sind zwar diffus, scheinen aber die neue Generation der Vermarktungsspezialisten anzusprechen. Man hört Argumente wie: Das klassische Marketing büsst seine Wirkung ein; die Kunden bewegen sich nicht linear hin zum Kauf, Handeln kommt vor dem Nachdenken, die Käufer übernehmen (dank den sozialen Medien) selbst die Initiative und hebeln die Bemühungen der Anbieter aus. – Der Weg, den der Kunde bis zum Kauf zurücklegt, beschäftigt die Fachwelt. Nur haben viele Analysen bisher zu kurz gegriffen.

Manche Marketingverantwortlichen versuchen den Kundenprozess zu erfassen und unterscheiden zwischen verschiedenen Phasen: Aufmerksamkeit, Interesse, Wunsch und Aktion. Sie glauben an ein logisches Verhalten. Solche Kundenphasen sind plausibel, kommen aber in der Realität nicht vor.

Im Marketing dominieren zudem nach wie vor die Ansätze zur Markenführung. Spots im Fernsehen zeigen inzwischen für Versicherungen, Banken oder Autos abstrakte Wohlgefühl- und Lebenswelten, um anzudeuten, dass jeder Kunde den eigenen Weg sucht. Oft ist es aber kaum mehr möglich, diese Lebenswelten mit der beworbenen Leistung in Verbindung zu bringen.

Mit der Touch-Point-Analyse wird untersucht, wo der Käufer dem Unternehmen begegnet. Es geht um den Kontakt mit dem Produkt und den Menschen einer Firma, mit den Verkaufsräumen, Internetplattformen und Verlautbarungen in den Medien. Vertreter des Touch-Point-Ansatzes interessieren sich für die Eindrücke, die dabei entstehen. Man will die Berührungspunkte so gestalten, dass der Kunde an jedem einzelnen die Marke spürt. Gefordert werden Einzigartigkeit und Einheitlichkeit des emotionalen Grundgefühls. Wenn BMW in

Begründungen des Kunden für sein Verhalten sind mit Vorsicht aufzunehmen – sie folgen den Handlungen, sind aber nicht deren Ursache.

der Werbung «Freude am Fahren» verspricht, soll der Konsument diese Freude an jedem Touch Point erfahren. Jede Berührung zahle auf die Marke ein, heisst es im Jargon. – Über die emotionalen Eindrücke und ihre Wichtigkeit für den Kaufentscheid wird der Kunde meist befragt. Und man setzt voraus, dass er sich dazu erklären kann.

Marketing soll gefallen

Marketing kapriziert sich darauf, dem Konsumenten zu gefallen. Man hofft, der Kunde begehre dann die Produkte und Leistungen und bewege sich zum Kauf hin. In der Praxis zeigt sich aber, dass Eindrücke zu erzeugen, etwas ganz anderes ist, als Handlungen auszulösen. Das bestätigen auch verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, die uns das Know-how dazu bereitstellen.

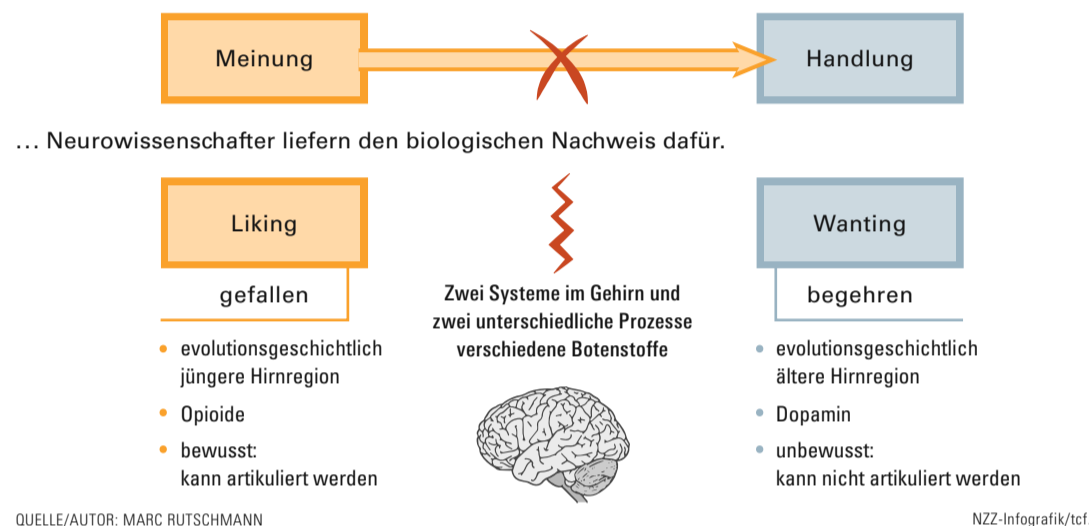
Die Neurobiologen etwa haben belegt, dass es sich um zwei grundverschiedene Prozesse handelt. Kent Berridge und sein Team, Forscher am Labor für Biopsychologie an der University of Michigan, berichten von zwei separaten Systemen im Gehirn, in denen die Prozesse relativ unabhängig voneinander ablaufen (Kringelbach/Berridge 2010). Sie nennen das eine Liking, das andere Wanting. Die Prozesse im Liking-System gehen vom Mittelhirn aus – dort treffen Reize von aussen ein –, und von hier führen neuronale Bahnen in die Grosshirnrinde (Cortex), wo die eingehenden Signale bewusst werden. Das Liking ermöglicht es einem Menschen, zu sinnieren und sich zu artikulieren.

Demgegenüber führen die Prozesse des Wanting-Systems vom Mittelhirn in die tiefer gelegenen, entwicklungsbiologisch älteren Hirnschichten. Dort treffen sie auf jene Bereiche, wo motorische Handlungen eingeleitet werden. Das Bewusstsein hat zu diesen Hirnregionen keinen Zugang; wir Menschen werden uns der Wanting-Prozesse nicht gewahr. Wir werden von ihnen recht eigentlich überrascht, nämlich dann, wenn wir uns unvermit-

Wie man Kunden zum Kauf führt

Das Marketing soll Konsumenten zum Erwerb von Produkten und Dienstleistungen animieren. Das gelingt indessen nur, wenn man weiss, wie ein Kaufprozess abläuft. Die Neurobiologie liefert dazu wichtige und für das Marketing entscheidende Erkenntnisse.
Von Marc Rutschmann und Christian Belz

Meinung und Handlung divergieren ...



telt handeln sehen. Wir sind auch kaum in der Lage, über die in uns ablaufenden Wanting-Prozesse zu sprechen und uns darüber auszutauschen – sie geschehen einfach. Und im Nachhinein erscheinen sie oft als irrational.

Ganz unabhängig voneinander funktionieren diese Schaltkreise allerdings nicht. Aber überraschenderweise fließen die neuronalen Ströme rückwärts, nämlich vom Wanting-System in jenes des Liking. Das kann man sich wie folgt vorstellen. Aus dem Wanting-System fließen die Impulse, welche die Motorik in Gang setzen und zum Handeln führen. Das hat Konsequenzen. Der Mensch, der handelt, tritt in der Folge in eine neue Situation ein, die (zum Beispiel) Glücksgefühle erzeugt: eine Speise, die er genießt, oder ein Ort, den er aufsucht und der ihn in gute Laune versetzt. Diese Eindrücke – eine Folge der Handlungen – werden nun vom Liking-System bewertet: Sie gefallen. Und das wiederum kann uns der Mensch kundtun. Die Erklärung der Neurobiologen ist klar, und wir können ihr folgen. Aber sie widerspricht unserer intuitiven Logik. Diese sagt uns: Was gefällt, das führt zum Handeln – Gefallen verursacht Handlung.

Dass diese intuitive Erwartung nicht zutrifft, ist schon seit längerem bekannt. Benjamin Libet hat nachweisen können, dass Handlungen durch unbewusste Prozesse eingeleitet werden, über die der Handelnde keine Auskunft geben kann. Michael Gazzaniga und Joseph Le Doux belegten schlüssig, dass der Mensch die Begründungen für sein Handeln nachschiebt – sie also nicht ursächlich sein können. Die Sozialpsychologie stellte bereits vor Jahrzehnten fest, dass zwischen der Einstellung (Attitude) und dem Verhalten (Behavior) eine sehr schwache Korrelation besteht und dass das vollzogene Verhalten vorab die Einstellung beeinflusst.

Aus dem neuronalen Prozessgeschehen, das die Naturwissenschaftler aufdeckten, leitet sich für das Marketing etwas höchst Bedeutsames ab: Über Liking-Prozesse kann der Kunde Auskunft geben. Er kann (etwa in einer Befragung) sagen, was ihm gefällt. Wanting-Prozesse hingegen fließen unbewusst. Sie haben keine Stimme. Sie können sich nur

über die Hand äussern – der Kunde greift zu – oder die Füsse – er schreitet zum Verkaufspunkt.

Kunst des Fabulierens

Begeben wir uns in die Marketingabteilung von Firmen, finden wir dort eine Entsprechung. Wir treffen auch hier auf eine Asymmetrie: Im Marketing unterhalten wir uns fast nur über die Vorgänge rund um das Liking-System: Der Kunde kann darüber sprechen – er teilt uns mit, was ihm gefällt. Man meint, den Käufer zu verstehen. Bestärkt wird der Glaube dadurch, dass die Beurteilungen der Kunden sich im eigenen Bewusstsein spiegeln: «Auch mir geht es so», denkt man. Und schon fließen diese Artikulationen in die Konzepte ein. Aber wir folgern an der Realität des Kunden vorbei. Dieser handelt zwar, verrät uns die Gesetze seines Handelns aber nicht – sie werden nie zum Thema. Firmen verdienen ihr Geld aber gerade dank den Handlungen der Käufer, sie bringen den Umsatz.

Begründungen des Kunden für sein Verhalten sind mit Vorsicht aufzunehmen – sie folgen den Handlungen, sind aber nicht deren Ursache. Dahinter steht ein Mechanismus, den Neurobiologen mit dem farbigen Begriff der Fabulierinstanz versehen haben; der Mensch schiebt seinem Handeln automatisch eine «Begründung» hinterher. Diese steht im Einklang mit seinem Selbstbild, auch bindet sie geschickt die für jedermann feststellbaren Tatsachen mit ein – mit den tatsächlichen Beweggründen haben sie aber nichts zu tun. Sie scheinen indessen plausibel und erzeugen beim Zuhörer eine Resonanz im Selbstbild. Und so ist der Zuhörer geneigt, diese «Begründung» zu übernehmen.

Dass auch Firmenmanager diesen Automatismen unterliegen, haben kürzlich Hattula/Reinecke u. a. (2015, S. 235 ff.) nachgewiesen. Aufgefordert, gleichsam die empathische Kundenbrille aufzusetzen, haben Marketing-Führungskräfte ihre egozentrischen Erwartungen verstärkt – und sich im gleichen Zuge vom Kunden weiter entfernt.

Kundenreisen- und Kundenerfahrungs-Ansätze befassen sich also mit der Frage, wo Käufer und

Unternehmen sich begegnen. Hier möchte man die Marken-Botschaft fühlbar machen und das Wohlbefinden der Kunden steigern. Anders beim Kaufprozess-Ansatz; hier geht es darum, jene Stellen aufzudecken, wo die Handlung des Käufers angestoßen, beschleunigt und auf die gewünschte Bahn geleitet werden kann. Berühren reicht nicht; es geht darum, den Kunden zum Kauf zu bewegen.

Wie aber deckt man in den Prozessen des Kunden jene Stellen auf, wo Impulse erforderlich sind und greifen? Die Kaufprozess-Analyse gibt darüber Aufschluss. Die Methode, die wir in der Praxis einsetzen, nennen wir Verhaltensanalyse. Sie fokussiert auf die Aktivitäten des Konsumenten und deckt Auslöser auf, die eine Handlung nach sich ziehen, oder die Hemmer, die sich einer Handlung entgegenstellen. Untersucht wird der ganze Prozess, der einem Kaufakt vorausgeht: Oft nehmen diese Prozesse in der frühen Kindheit ihren Ausgang, wo der Mensch Prägungen erfährt, die heute auf den Kauf oder Nicht-Kauf durchschlagen.

Die Verhaltensanalyse beruht auf Beobachtung, wo dies möglich ist, also etwa am Verkaufspunkt oder mittels Tracking im Internet. Die vorausgehende Prozess-Strecke, die der Beobachtung nicht zugänglich ist, wird mit einer speziellen Interview-Methode erhoben. Sie adressiert das episodische Gedächtnis. In ihm sind frühere Ereignisse abgespeichert, und zwar als räumliche Abfolge von Bildern mit verbundenen Emotionen. Die Methode wurde mittlerweile in über 180 Branchen und Industrien angewendet und wird laufend weiterentwickelt (Rutschmann 2005 und 2013).

An einem Kaufprozess, der unter dem Gesichtspunkt von Handlungen erforscht und abgebildet wird, lassen sich also die Schlüsselstellen identifizieren, an welchen ein Unternehmen intervenieren kann. Nur bei wenigen Stellen treffen wir beim Kunden eine Handlungsbereitschaft an. Sie lassen sich mit gezielten Botschaften aktivieren. Auch wirken Vorkehrungen und Massnahmen im Vertrieb, im Vertriebskanal und am Verkaufspunkt. Die Ergebnisse einer Kaufprozess-Analyse sind erstaunlich robust und gestatten einem Unternehmen, knappe Marketing-Ressourcen fokussiert einzusetzen.

Die Wissenschaft weist den Weg

Im Kaufprozess-Ansatz geht es um Dynamik. Wir sprechen deshalb nicht von Berührung, sondern von Impulsen zum Handeln. Ziel ist es, einen Handlungsfluss zu erzeugen und den Kunden – Etappe für Etappe – zum Kauf zu führen. Die Erfolge in der Praxis stützen dieses Vorgehen.

Wenn der Konsument etwas mag, heisst das noch lange nicht, dass er auch handelt und sich bewegt. Ihn zum Kauf zu führen, ist die gemeinsame Aufgabe von Marketing, Kommunikation und Vertrieb. Mit dem neuen Marketing verlagern wir das Gewicht und die Budgets von der Welt des Gefallens und der Identifikation hin zur Handlung (Rutschmann/Belz 2015). Damit knüpfen wird an die Forschung an, die Verhaltensbiologie, die experimentelle Psychologie und die Neurowissenschaften. Sie bieten Zugang zu gesicherten Erkenntnissen, die für das Marketing neu sind und bisher zu wenig genutzt wurden.

Gleichzeitig verbindet der Kaufprozess die Spezialisten in Marketing und Vertrieb, und es sind nicht mehr die vielen Instrumente, die im Vordergrund stehen. Verunsicherung und Zersplitterung werden aufgefangen, weil sich die Aufgaben im Prozess klar definieren lassen und die Verantwortlichen nicht einfach nach Einsatzmöglichkeiten für ihre Instrumente suchen (etwa: Was machen wir mit sozialen Medien?). Auch die Budgets lassen sich nach Kundenprozessen wirksam zuteilen. Neues Marketing verzichtet auf Marktforschung, die nur Meinungen des Kunden abfragt; es konzentriert sich auf konkretes Verhalten und die jeweils beeinflussenden Faktoren oder Situationen. Neues Marketing richtet den Einfallsreichtum auf klare Stellen im Kundenprozess und stützt sich auf die Spielregeln des menschlichen Verhaltens.

Das nur gefällige Marketing hat ausgedient. Der Blick auf Kundenerfahrung, Kundenreise und Berührungspunkte ist wohl richtig. Solange sich jedoch die Folgerungen im «Like»-Marketing bewegen, gelingt den Firmen kein wesentlicher Fortschritt.

Literatur

- Gazzaniga, M. S. (2014): Tales from Both Sides of the Brain, New York: Ecco (Harper-Collins).
- Hattula, J. D. / Reinecke, S. et al. (2015): Managerial Empathy Facilitates Egocentric Predictions of Consumer Preferences, in: Journal of Marketing Research, Vol. LII (April 2015), S. 235–252.
- Kringelbach, M. L.; Berridge, Kent C. (Editors) (2010): Pleasures of the brain, Oxford: Oxford University Press.
- Marketing Science Institute (MSI) (2014): MSI 2014–16 Research Priorities in Marketing (www.msi.org), Cambridge (Massachusetts).
- Rutschmann, M. (2005): Kaufprozesse von Kunden erkennen und lenken, Wiesbaden: Gabler.
- Rutschmann, M. (2013): Abschied vom Branding, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Rutschmann, M. / Belz, Ch. (2014): Reales Marketing – Kunden zum Kauf führen, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Marc Rutschmann



Dr. Marc Rutschmann ist Leiter und Inhaber einer Agentur in Zürich, die auf sogenannte handlungsauslösende Kommunikation und Kaufprozessanalysen spezialisiert ist. Diese Konzepte gründen auf empirischen Studien zum Konsumentenverhalten, die aufgrund systematisch geführter Interviews erstellt werden. Rutschmann ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und Autor mehrerer Fachbücher.

Christian Belz



Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet seit 1991 das Institut für Marketing. Seine Aufgaben umfassen Lehre, Forschung und Praxisprojekte. Belz beschäftigt sich u. a. mit dem sogenannten Dialog-Marketing, neuen Formen der Marktbearbeitung. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Marketing und Verwaltungsrat in mehreren Firmen.