



Marc Rutschmann

Abschied vom Branding

Wie man Kunden wirklich
ans Kaufen führt –
Mit Marketing, das sich
an Kaufprozessen orientiert



Marc Rutschmann

Abschied vom Branding

Marc Rutschmann

Abschied vom Branding

Wie man Kunden wirklich
ans Kaufen führt –

Mit Marketing, das sich
an Kaufprozessen orientiert



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Möller | Manuela Eckstein

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: Sascha Niemann workformedia, Frankfurt

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2796-5

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Geleitwort _____ | 11 |
| Warum es sich lohnt, dieses Buch zu lesen _____ | 13 |
| 1. Erste Annäherung ans Thema _____ | 17 |
| 1.1 Was uns die bloße Anschauung schon sagt _____ | 17 |
| 1.2 Mit Forschung dem Käufer auf die Spur kommen _____ | 19 |
| 1.3 Der <i>Brand</i> : Welche Rolle spielt er in Kaufprozessen? _____ | 20 |
| 1.4 Marketing <i>bottom-up</i> ist anders _____ | 22 |
| 2. Alte Theorie – neue Theorie _____ | 23 |
| 2.1 Die Theorie der Markenführung stellt sich ins Zentrum _____ | 23 |
| 2.2 Worum geht es beim <i>Branding</i> ? _____ | 24 |
| 2.3 Was schön wäre – aber keinesfalls feststeht _____ | 25 |
| 2.4 Die Theorie der Markenführung umgehen wir mit einer neuen Sicht auf das Kaufverhalten _____ | 28 |
| 2.5 Gesucht: Eine offene Modelllogik _____ | 30 |
| 2.6 Losgelöst von der Theorie: Wie Menschen wirklich kaufen _____ | 30 |
| 2.7 Kaufprozesse – einfach erklärt _____ | 31 |
| 2.8 Unser Ansatz: Kaufprozess-orientiertes Marketing _____ | 33 |
| 3. Kaufprozesse unter dem Mikroskop _____ | 37 |
| 3.1 Das Feld, das es zu untersuchen gilt _____ | 37 |
| 3.2 Der „leitende Gesichtspunkt“, der alles überschaubar macht _____ | 38 |
| 3.3 Der leitende Gesichtspunkt, den die Behavioristen empfehlen _____ | 39 |
| 3.4 „Überholt“ sei der Behaviorismus _____ | 42 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.5 | Wie das behavioristische Prinzip helfen kann, die Vorgänge im Markt überblickbar und steuerbar zu machen _____ | 43 |
| 3.6 | Welche Messinstrumente und welche Daten brauchen wir? _____ | 45 |
| 3.7 | Mit welchen Methoden beschaffen wir die Daten? _____ | 47 |
| 3.8 | Das Aggregieren: Wie gewinnen wir die Übersicht über die zahlreichen individuellen Kaufvorgänge? _____ | 49 |
| 3.9 | Die Interventionspunkte aufdecken: Wo und wie können wir auf den Prozessverlauf Einfluss nehmen? _____ | 50 |
| 3.10 | Vom „radikalen“ zum „pragmatischen“ <i>Behaviorismus</i> _____ | 51 |
| 3.11 | Ein Beispiel zur Veranschaulichung _____ | 53 |
| 4. | Was Kaufprozesse von heute auszeichnet: | |
| | Fünf wiederkehrende Prinzipien _____ | 59 |
| 4.1 | Wirkprinzip 1: Die Antriebe, die Kaufprozesse in Gang setzen, sind generisch _____ | 60 |
| 4.2 | Wirkprinzip 2: Situative Faktoren gewinnen zunehmend die Kontrolle über Kaufprozesse _____ | 70 |
| 4.2.1 | Kleine Ursache – große Wirkung _____ | 70 |
| 4.2.2 | Wir neigen dazu, die situativen Faktoren systematisch zu übersehen _____ | 72 |
| 4.2.3 | Die Vielfalt der situativen Faktoren in eine Ordnung gebracht _____ | 73 |
| 4.2.4 | Wie die situativen Faktoren Kaufprozesse lenken _____ | 79 |
| 4.2.5 | Kaufprozesse sind ungerichtete Prozesse _____ | 80 |
| 4.2.6 | Wie kann der Marketingverantwortliche die situativen Faktoren in seinen Dienst stellen? _____ | 80 |
| 4.3 | Wirkprinzip 3: Unterhalb der Schwelle des Bewusstseins ereignet sich das Wesentliche: Handlungsautomatismen klinken sich ein _____ | 82 |
| 4.3.1 | Der Konsument handelt – aber er sagt uns nicht, warum _____ | 85 |
| 4.3.2 | Die wahren Gründe seines Handelns sagt uns der Kunde nicht – er kann es nicht _____ | 87 |
| 4.3.3 | Handlungen bahnen sich unbewusst an _____ | 89 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3.4 | Und so tappt man in die Rationalitätsfalle _____ | 92 |
| 4.3.5 | Und wo bleibt der sogenannte freie Wille? _____ | 92 |
| 4.3.6 | Entscheidet der Konsument wirklich frei? _____ | 95 |
| 4.3.7 | Exkurs: Warum tut der Konsument nicht das, was er uns sagt? Wie die Soziologie dieses Phänomen angeht _____ | 96 |
| 4.3.8 | Wir halten uns an das Erklärungsmodell, das die Neurobiologie anbietet _____ | 98 |
| 4.4 | Wirkprinzip 4: Schlüsselhandlungen beschleunigen die Kaufprozesse __ | 99 |
| 4.4.1 | Schlüsselhandlungen: Hier treffen Maßnahmen auf einen Hebeleffekt _____ | 99 |
| 4.4.2 | Den Fokus ganz auf die Schlüsselstellen richten _____ | 100 |
| 4.4.3 | Jede Handlung hat ihre eigenen Appetenzen – diese anzusprechen ist entscheidend für den Erfolg _____ | 102 |
| 4.4.4 | Der Unterschied zur Maxime der Markenführung ist eklatant __ | 103 |
| 4.4.5 | Schlüsselstellen aufdecken – Schlüsselstellen kreieren _____ | 103 |
| 4.4.6 | Handlungen <i>per se</i> sind entscheidend für den Erfolg _____ | 108 |
| 4.5 | Wirkprinzip 5: Das Kaufen wird durch pure Gewohnheit stabilisiert __ | 110 |
| 4.5.1 | Mit Anködern beginnen _____ | 111 |
| 4.5.2 | Auffällig negative Erfahrungen beseitigen _____ | 114 |
| 4.5.3 | Die räumliche Fixierung von Kaufprozessen nutzen _____ | 116 |
| 4.6 | Ein spezielles Augenmerk auf den <i>Brand</i> _____ | 118 |
| 4.6.1 | Spuren des <i>Brandings</i> in den Kaufprozessen _____ | 118 |
| 4.6.2 | Der <i>Brand</i> als bloßer Name, den man schon mal gehört hat ____ | 119 |
| 4.6.3 | Der bloße Name reicht aus _____ | 120 |
| 4.6.4 | Ist es notwendig, dass der Name zum <i>Evoked Set</i> zählt? _____ | 121 |
| 4.6.5 | Die Erscheinungsformen des <i>Brands</i> erweisen sich als vielfältig __ | 123 |
| 4.6.6 | Der klassische <i>Brand</i> _____ | 124 |
| 4.6.7 | Unterschiedliche Erscheinungsformen – unterschiedliche Wirkungen _____ | 125 |
| 4.6.8 | Wie man die vielfältigen Erscheinungsformen eines <i>Brands</i> ordnen kann _____ | 126 |
| 4.6.9 | Wie steht es um die Beeinflussbarkeit des <i>Brands</i> ? _____ | 129 |

| | |
|---|------------|
| 4.6.10 Die Wirkung des <i>Brands</i> und seiner Komponenten auf den Kaufprozess _____ | 136 |
| 4.6.11 Eignung des <i>Brands</i> und seiner Komponenten, um den Kauf zu fördern _____ | 139 |
| 5. Ein Modell, das den Anschluss an die Verhaltensforschung herstellt _____ | 143 |
| 5.1 Reiz, Reaktion und Handlungsautomatismen _____ | 145 |
| 5.2 Worüber uns das Modell Auskunft geben soll _____ | 147 |
| 5.3 Die Verhaltensforschung und die verschiedenen Wissenschaftszweige _____ | 148 |
| 5.4 Zwölf Handlungsautomatismen, die für das Marketing relevant sind _____ | 152 |
| 6. Vom <i>Branding</i> zur Prozesssicht: ein lohnender Weg _____ | 177 |
| 6.1 <i>Branding</i> – enthusiastisch gefeiert _____ | 177 |
| 6.2 <i>Branding</i> ist intuitiv einleuchtend _____ | 178 |
| 6.3 Den Prozess ins Zentrum rücken: Methodische Disziplin ist gefordert _____ | 182 |
| 6.4 Doppelbödiges im Marketing _____ | 184 |
| 6.5 Gibt es dieses Doppelbödige tatsächlich? _____ | 187 |
| 6.6 Die Spaltung wird sich zu einem Megatrend verschärfen _____ | 188 |
| 6.7 Im Marketing haben wir es mit zwei Wirklichkeiten zu tun _____ | 190 |
| 6.8 Wir antworten mit zwei Beschreibungssystemen _____ | 191 |
| 6.9 Welches Beschreibungssystem wählen wir? _____ | 193 |
| 6.10 Eine Katharsis im Marketing – speziell betroffen ist die Werbung _____ | 194 |
| 7. Werbung, die Handlungen auslöst _____ | 195 |
| 7.1 Ist die Forderung nach „integrierter Kommunikation“ praxistauglich? _____ | 208 |

| | |
|--|-----|
| Dank an alle, die dieses Buchprojekt gefördert haben | 211 |
| Literaturverzeichnis | 213 |
| Stichwortverzeichnis | 219 |
| Der Autor | 224 |

Geleitwort

Stellen Sie sich vor: Bestehende Initiativen im Marketing verlieren ihre Wirkung und werden unwirtschaftlich. Es gibt Lösungen, aber nur wenige merken es.

Wer Marketing beobachtet, erkennt leicht zwei Welten. Die Identifikationswelt stützt sich auf Positionierungen, Emotionen, Marken und ästhetische Bilder. Der Kunde soll die Angebote begehren, damit er später kauft. Dieser Welt steht die Handlungswelt beispielsweise im Direktmarketing, in der Werbung des Einzelhandels oder im Verkaufsgespräch gegenüber. Sie bewegt sich nahe und direkt an der Handlung des Kunden und führt schließlich zum Kauf. Sie erscheint meist manipulativ, manchmal auch plump. Handlungsorientiertes Marketing wirkt zwar, ist aber in den Kreisen des Marketings eher verpönt.

Meine Überzeugung: In den heutigen Märkten trifft der Kunde auf immer mehr schöne und abgehobene Erlebniswelten in Inseraten und TV-Spots. Vom guten Gefühl zur Kaufhandlung, vom Vorsatz zur Tat, ist aber der Weg viel zu lang. Die Kaufmöglichkeiten und situativen Einflüsse sind zu vielfältig. Die Marken noch einzigartiger zu positionieren und dramatisch zu inszenieren, funktioniert nur noch im Ausnahmefall. Marketing muss sich konsequent an der Handlung des Kunden orientieren. Die Herausforderungen sind: reales Kundenverhalten erfassen, Marketing an Kundenprozessen orientieren, Handlungen auslösen. Marketing darf nicht nur gefallen, es muss mehr verkaufen.

Sie halten ein wertvolles Marketingbuch in Ihren Händen. Ausgewählte Gründe sind:

- ▶ Das ist kein weiteres Bestätigungsbuch für bestehende Modelle, wie wir sie laufend antreffen. Der Ansatz ist grundsätzlich und neu. Zudem liest sich das Buch spannend, ist gespickt mit Praxisbeispielen und Belegen. Die Argumente bestechen.
- ▶ Marc Rutschmann entwickelte seine Analysemethoden und Lösungen aufwändig und über Jahrzehnte in einer Konsequenz und Tiefe, wie es selbst Forscher zu selten tun. Der Autor erschließt zudem die bestätigten Ergebnisse der menschlichen Verhaltensforschung, die das Marketing zu wenig kennt und beherzigt.
- ▶ Die Mikro-Verhaltensanalysen für Kundenprozesse erfassen das reale Kundenverhalten und relativieren das Vorgehen der etablierten Marktforschung. Die Form der Befragung und der hohe Grad der Detaillierung führen zu neuen Erkenntnissen, die für Marktbearbeitung und Vertrieb bedeutend

sind. Der Ansatz geht vom spezifischen Kundenverhalten aus und erkennt dann die Verhaltens- und Kaufmuster. Der Vorteil: Die Methode erfasst alles, was für Handlungen der Kunden wichtig ist; auch mögliche Spuren der Marke oder Einflüsse der Social Media werden automatisch ausgewiesen.

- ▶ Erfasste Stellhebel, um Kundenprozesse fortzuführen, sind meistens mehrheitsfähig und wirken beim Universitätsprofessor ebenso wie beim Handwerker. Sie sind konkret und führen zu klaren Marketinglösungen.
- ▶ Die Wirkprinzipien zeigen, auf was sich wirksames Marketing stützt. Stichworte sind: generische Antriebe, situative Faktoren, Unterbewusstes, Schlüsselhandlungen und Gewohnheit.
- ▶ Die Instrumente des Marketings wie Werbung, Verkaufsförderung oder Internet bleiben. Der neue Blickwinkel führt aber zu neuen und wirksamen Lösungen und Gestaltungen.
- ▶ Für einen neutralen Forscher ist es ungewohnt, einfach den Ansatz der Dr. Marc Rutschmann AG, dem Unternehmen des Autors, zu empfehlen. Aber was soll es: Die Ansätze sind überzeugend und es gibt keine Alternative dazu.

Ist der Abschied vom Branding nötig? Klassische Modelle der Markenführung, wie sie Generationen von Marketingspezialisten lernten und sich gegenseitig bestätigen, verhindern es, die neuen Chancen konsequent zu nutzen. Es braucht einen Befreiungsschlag. Zwar ist es möglich, die Mikro-Verhaltensanalysen der Kunden einmal zu erproben und am Einzelfall die wirksamen Stellhebel zu bestimmen, um den Kunden zum Kauf zu führen. Rasche Teilerfolge sind das Ergebnis. Aber prozess- und handlungsorientiertes Marketing muss viel weiter greifen. Es handelt sich um eine neue Marketinglogik, die entwickelt, kreativ verfolgt und stark gewichtet werden muss, um die Potenziale auszuschöpfen. Wer den neuen Ansatz vereinzelt addiert, kann auch keine Budgets dafür freimachen und plagt sich mit Zusatzaufwand statt mehr Effizienz.

Hoffentlich merkt der Leser, was im Marketing möglich ist, wenn es sich rigoros auf Kaufprozesse und Kundenhandlungen ausrichtet. Auf dem Weg zur Marketingsubstanz wünsche ich viel Erfolg.

St. Gallen, im Januar 2011

Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Marketing an der Universität St. Gallen
und Geschäftsführer des Instituts für Marketing

Warum es sich lohnt, dieses Buch zu lesen

Marketing stand einmal für die Idee, das Unternehmen am Markt auszurichten – an den Bedürfnissen der Konsumenten, wie man zu sagen pflegte. Marketing war als Orientierung gedacht und sollte andere Funktionsbereiche des Unternehmens, insbesondere die Produktion, an die Wünsche des Marktes heranführen. Selbstredend stellten sich die Vertreter dieser Mission an den Kopf des Unternehmens, denn wo Marketing ist, da ist oben. Marketing war selbstbewusst.

Das hat sich gewandelt. Ablesen lässt sich dies an der Veränderung in der Organisation von Unternehmen: In vielen Fällen hat die Funktion „Marketing“ einen Beinamen angenommen: „Marketing-Service“. Marketing steht also im Dienst von etwas Übergeordnetem. Dagegen hat in den Führungsetagen der *Vertrieb* Einzug gehalten, dem das Marketing dann nicht selten unterstellt ist. An der Unternehmensspitze kommen immer seltener die Vertreter aus dem Marketing zum Zuge.¹ Es gibt zahlreiche Anzeichen, die zeigen, dass Marketing an Einfluss verloren hat.

Allerdings ist dies nur die Sicht auf die Oberfläche, auf die Symptome. Dahinter ist etwas viel Grundsätzlicheres geschehen: Das Marketing hat „seine“ Realität aus dem Blick verloren. Der Bezug zum Markt ist lose geworden. Und das nicht zuletzt, weil Marketing sich auf Theorien stützt, die vom Zeitgeschehen überholt worden sind. Und es stützt sich auf Forschung und Forschungsmethoden, die nicht mehr zu den heute gültigen Antrieben der Konsumenten vorzudringen vermögen. Das Marketing hat abgehoben. Das ist die Überzeugung des Autors.

Das Marketing wieder anbinden an die Wirklichkeit des Marktes, das ist das Anliegen dieses Buches. Dies bedeutet, nicht nur zuzuhören und zu vertrauen auf das, was uns der Kunde sagt. Sondern abzustellen auf das, was ihn wirklich bewegt.

Vieles, was heute die Konsumenten und Kunden bewegt, ist *unbewusst*. Das Unbewusste kommt wieder zu Ehren – denn das Unbewusste, das Sigmund Freud mit seiner Psychoanalyse aufgedeckt hatte, ist schon etwas angestaubt gewesen. Es ist wieder modern geworden durch die Neurobiologie. Diese hat mit naturwissenschaftlichen Methoden Einblick in jene Hirnregionen nehmen können,

¹ Nur noch 12 von 100 CEO's hatten vorgängig eine Marketingposition inne. Dies belegt eine Studie der Britischen Marketing Society. Zitiert in: Reinecke/Tomczak (2006), S. 5.

deren Zugang dem Bewusstsein verwehrt sind. Es handelt sich um Vorgänge in den sogenannten „stillen Arealen“ des Gehirnes, zu denen das Bewusstsein – aus objektiven, biologischen Gründen – keinen Zugang findet. Der Konsument und der Kunde sind folglich nicht in der Lage, darüber zu berichten. Aber wir Marketers sind gehalten, in diese „stillen Areale“ im Gehirn vorzudringen und uns darüber ins Bild zu setzen, was sich hier abspielt.

Wenn man den Anspruch hat, der Wirklichkeit einen Schritt näher zu kommen, dann sind auch jene Theorien zu benennen, die sich dem in den Weg stellen: alte Theorien, die es zu hinterfragen gilt und die man gegebenenfalls über Bord zu werfen hat.

Ich bin der Ansicht, dass *Branding* und die damit zusammenhängenden Hypothesen an einem Stadium angelangt sind, an dem es angezeigt ist, genauer hinzuschauen. Vermag das Branding die Wirklichkeit noch zu erklären? Oder versperrt es nicht geradezu den Weg zu wirkungsvolleren Ansätzen? Gibt es Ansätze jenseits von Branding und Markenführung, die dem Unternehmen mehr Erfolg bescheren? Meine Antwort ist im Titel des Buches bereits vorweggenommen: „Abschied vom *Branding*“.

Wie kommen wir der Wirklichkeit einen Schritt näher? Mit welcher Optik setzen wir an? Welchen Aspekt des Geschehens im Markt soll dieser Blickwinkel in den Vordergrund rücken? Wir wählen einen *Verhaltensansatz*. Das heißt, wir blicken auf das Verhalten, das der Konsument an den Tag legt und betrachten die Faktoren, die dieses Verhalten fördern oder es allenfalls hemmen.

Wir tun dies aber nicht wertfrei, sondern haben ein Ziel im Auge: Wir möchten den Kunden an den Kauf führen – er soll ein erstes Mal kaufen und auch wiederholt kaufen oder mehr kaufen. Wir suchen insbesondere nach jenen Faktoren, die diese ultimative Handlung – den Kaufakt – begünstigen.

Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass wir das Kaufen mit Vorteil als einen *Prozess* auffassen, nämlich als Abfolge von Handlungen, die mit der Kaufhandlung ein (vorläufiges) Ende findet. Der Kaufhandlung gehen also Handlungen voraus, die ihrerseits von bestimmten Faktoren begünstigt (oder gehemmt) werden. Wenn wir nun die Sicht der Konsumenten einnehmen, so stellen wir fest: Der Kunde schreitet *vorwärts* in Richtung Kauf. Wir vom Marketing, die an Regelmäßigkeiten auf diesem Weg interessiert sind, blicken vom Ende her zurück.

Von der Kaufhandlung *rückwärts blickend* können wir den Prozess verstehen. Denn wir wollen diesen Prozess – aufgrund gewonnener Einsichten – beeinflussen. Insofern handelt es sich um einen *Prozessansatz*, den wir hier verfolgen:

„Kaufprozess“ nennen wir das, worum sich alles im Marketing dreht. Kaufprozesse zu erkennen, sie in Gang zu setzen, zu beschleunigen und an den Abschluss zu führen – darum geht es im Marketing.

Das vorliegende Buch ist folgendermaßen gegliedert:

Im ersten Teil (Kapitel 1 bis 3) steht eine theoretische Standortbestimmung im Vordergrund. Folgende Fragen werden gestellt: Aus welcher Perspektive kann man das Geschehen im Markt betrachten? Was ist die heute verbreitete Sichtweise, und weshalb stellen wir das Verhalten ins Zentrum und wählen eine Prozesssicht? Dann rückt die Frage in den Blickpunkt, wie man Kaufprozesse, die im realen Markt ablaufen, *empirisch* erforschen und abbilden kann. Zunächst im Einzelfall – Kaufprozesse von individuellen Kunden –, um sie schließlich zu aggregieren, damit wir ein Bild gewinnen über die Gesamtheit von Prozessen, die im Markt ablaufen. Letztlich interessieren uns die Kaufprozesse von einer Vielzahl von Individuen. Es sollen die Faktoren hervortreten, welche den Prozessfluss von *Mehrheiten* fördern, ihren Verlauf lenken (oder allenfalls hemmen).

Das methodische Werkzeug, das wir einsetzen, um Kaufprozesse zu erforschen, nennen wir „Verhaltensanalyse“. Anhand von Fällen aus der Praxis werden wir zeigen, wie man damit Kaufprozesse, die im realen Markt ablaufen, empirisch erfassen und abbilden kann.

Im zweiten Teil (Kapitel 4) werden wir allgemeine Prinzipien herauschälen, die erfolgreiche Prozesse auszeichnen, also Prozesse, die zur gewünschten Kaufhandlung geführt haben. Wir sprechen von „Wirkprinzipien“, denn man kann sie ins Spiel bringen und sie für die Marketingarbeit nutzen. Solche Wirkprinzipien erzeugen einen Schub in Richtung *mehr Wirkung*; sie potenzieren die Wirkung von Marketingmaßnahmen. Dieser Teil ist für den Praktiker geschrieben. Für jenen Praktiker, der sich auch für das „Warum?“ interessiert und der zwischendurch auch gerne wissenschaftsgeleitet vorgeht.

Im dritten Teil (Kapitel 5) werden dann Bezüge hergestellt zu den Grundlagenwissenschaften, die sich mit dem menschlichen Verhalten befassen. Es ist nicht zu viel versprochen, wenn man behauptet, dass das Marketing bei den der Ver-

haltenswissenschaften auftanken kann. Diese Forschungsdisziplinen haben Wesentliches ans Licht gefördert, was für den Marketingpraktiker unmittelbar anwendbar ist. Das soll in Kapitel 5 verkürzt, aber verständlich dargestellt werden.

Im letzten Teil (Kapitel 6 und 7) werden die Wege aufgezeigt, die ein Unternehmen an den hier vorgeschlagenen Prozessansatz führen können. Was bedeutet es, wenn ein Unternehmen die Kaufprozesse seiner Kunden in den Mittelpunkt stellt und sich das Marketing darauf konzentriert, diese Kaufprozesse anzustoßen und an den Abschluss zu führen? Wie ist die Organisation des Unternehmens auszurichten? Und es werden die Hürden aufgezeigt, die zu überwinden sind. Denn regelmäßig stellen sich kulturelle Hürden in den Weg. Oftmals gibt es festgefahrene Denkmodelle und Rituale des Marketings, die sich in der Organisation von Unternehmen eingespielt haben.

Zum Schluss wird ein Marketinginstrument speziell herausgehoben: die *Werbung*. Wir orten in der auf den Markt gerichteten Kommunikation ein großes Wirkpotenzial, das brachliegt. Es soll hier aufgezeigt werden, wie Werbung Kaufprozesse beschleunigen kann, indem sie sich darauf konzentriert, *Handlungen* auszulösen. Es wird gezeigt, wie Werbung Kaufhandlungen herbeiführt und Umsätze erzeugt.

Das Buch geht von der Praxis aus. Es setzt dort an, wo regelmäßig Schwierigkeiten auftreten. Oder wo bei Managern das Gefühl verbreitet ist, dass mit Marketing möglicherweise Ressourcen verschwendet werden. Oder dass sich Dinge im Markt verändert haben, auf die man noch nicht die adäquate Antwort gefunden hat. Von diesem Standpunkt aus wenden wir uns an die Wissenschaft und fragen, was uns die Forschung anbieten kann, um das Marketing auf die erfolgreiche Spur zu leiten. Es geht um die Bodenhaftung des Marketings.

1. Erste Annäherung ans Thema

1.1 Was uns die bloße Anschauung schon sagt

Nachdem ich als Absolvent einer renommierten Universität in die Praxis entlassen wurde, glaubte ich mich gut vorbereitet für die vielfältigen Herausforderungen im Marketing. Eine meiner ersten Aufgaben schien gar ein besonders geeignetes Anwendungsfeld für das Gelernte zu sein: Es galt, einer Topmarke zum Durchbruch zu verhelfen, und zwar auf der Ebene Fachhandel, wo die Marke gut vertreten war. Kreative Werbung bietet sich für solche Herausforderungen an: eine Marketingoffensive mit nicht zu wenig finanziellen Ressourcen und etwas Geduld, bis die Umsätze zu steigen beginnen ...

Sie stiegen aber nicht. Zum Glück hatte ich einen verständnisvollen Chef und ein kleines Team, das nicht so schnell aufgab. Mein Pult, das im Büro an einem schönen Ort in der Zürcher City stand, verlagerte ich an den *Point of Sales*. Hier konnte ich mit eigenen Augen die paar wenigen Kunden sehen, die den Weg über die Schwelle unseres feinen Fachgeschäftes gefunden hatten. Es ging dabei um eine Nähmaschine der Premiumklasse. Die große Mehrheit der Zielgruppe hatte aber den Weg zu anderen Kanälen gewählt und dort gekauft – das Produkt der Konkurrenz.

Jetzt war das Ziel für uns junge Marketer etwas konkreter zu fassen: Die Zielgruppe, nähende Frauen, sollte nicht nur mit Kommunikation erreicht werden, sondern wortwörtlich *abgeholt* werden. Sie sollte physisch an den Ort des Kaufes geködert und motiviert werden. Sie sollte in den Einflussbereich unseres Produktes befördert werden, in die Verkaufsräume mit Vorführmöglichkeiten und in den Einflussbereich unserer smarten Verkäufer.

Wir suchten also nach einer Kommunikationsform, die eine *Handlung* auszulösen vermochte. Von „*Response*“ sprachen die Direct Marketer, wenn es ihnen gelang, eine Handlung auszulösen. Und von den Direct Marketern ließen wir uns unterrichten, wie man das anstellt, Kunden dazu zu bewegen, sich dem Angebot anzunähern, sich mit dem Angebot zu befassen und zu kaufen. Zählbar und messbar.

Das geht. Und erstaunlich für den Marketing-Gebildeten: Es geht fast ohne eine „Marke“ ins Spiel zu bringen. Anders gesagt: Die Marke hilft dabei wenig – doch sie verhindert auch nicht viel. Aber Handlungen auslösen ist eine Disziplin, mit der man herausragende Resultate erreichen kann – und das relativ unabhängig von einer Marke.

Zurück zum Beispiel Premium-Nähmaschinen: Der Kommunikation konnten wir eine instrumentale Aufgabe zuweisen: Personen der Zielgruppe an den *Point of Sale* zu bringen (= erstes Etappenziel), dort die Kaufbereitschaft, die beim Betreten des Ladengeschäfts nur minimal gegeben war, zu stimulieren (= zweites Etappenziel), bis hin zum Dialog mit dem Verkäufer (= drittes Etappenziel). Dieser hatte die Kundin in die nötige Kaufstimmung zu befördern, hatte ein Angebot zu unterbreiten ... und den Kauf abzuschließen (= finales Ziel). Die Leistung dieser instrumentellen Kommunikation lasen wir ab an der Zahl der Personen, die über die Schwelle traten (Kundenfrequenz), an der Anzahl der Kontakte mit dem Produkt, also Produktvorführungen (*Conversion 1*) und an der Zahl der Verkaufsgespräche (*Conversion 2*). Die Kundenfrequenz konnten wir rund verzehnfachen mit einer Kommunikationsform, die sich strikt auf die Handlungsauslösung konzentrierte. Die Produktkontakte konnten wir etwa verfünffachen, und die Zahl der Kaufhandlungen erhöhten sich um mehr als den Faktor 2.

Dieser Kommunikationsform, die wir als „handlungsauslösend“ bezeichnen, habe ich mich in der Folge angenommen und sie in den folgenden Jahrzehnten verfeinert. Dabei hatte ich Gelegenheit, die pur auf Handlungsauslösung abzielende Kommunikation auf die unterschiedlichsten Branchen und Industrien zu übertragen: auf die Automobilindustrie, später auch Banken und Versicherungen sowie Hersteller von klassischen Markenartikeln wie Waschpulver, Kosmetik und *Packaged Food*, und immer wieder für den Einzelhandel, also für Einzelhandelsketten, Warenhäuser und Supermärkte.

Unsere Kunden waren ausreichend versorgt mit Beratern und Agenturen für das *Branding*. Meistens hatten sie das letzte *Re-Branding* soeben hinter sich gebracht. Mit *Branding* hat man, auf hohem Niveau, die letzten Opportunitäten ausgeschöpft. Aber mit handlungsauslösender Werbung konnte man etwas bewegen, und auch in festgefahrenen Märkten gelangen Durchbrüche. Das fasziniert.

Und doch ruft das nach einer Erklärung. Wie kommt es, dass Imagekampagnen Lorbeeren in der Marketing-Szene bringen und doch kaum noch Veränderungen an der Marktfront herbeiführen können? Wie kommt es, dass sich *Zara* – erklärtermaßen ohne Werbung – zum Marktführer der Branche aufschwingen kann? Wie schafft es *Google* auf den vordersten Rang in der Liste der stärksten

Brands, obwohl die Gründer sich kaum je über ihren *Brand* ernsthaft Gedanken gemacht haben – dafür umso mehr, die beste Suchmaschine der Welt auszutüfteln? Offenbar gibt es Faktoren im Markt, von denen man nicht viel spricht, die aber Durchbrüche möglich machen.

Da öffnet sich ein Feld für die Forschung: Wie kommen Kaufhandlungen zustande, und was läuft im Vorfeld von Kaufhandlungen ab? Die Prozesse der Kaufentstehung interessieren uns. Wo haben sie ihren Ursprung? Wie kamen sie in Bewegung, welche Faktoren können Kaufprozesse fördern und beschleunigen? Und was sind die Hemmer, die dem Fortgang im Wege stehen?

Wir sprechen von der *Kaufprozessforschung*. Diese benötigen wir als Grundlage für effizientes Marketing.

1.2 Mit Forschung dem Käufer auf die Spur kommen

Mit der Erforschung von Kaufprozessen haben wir in meiner Kommunikationsagentur schon in den Achtzigerjahren begonnen. Wir haben konkrete Kaufakte ins Visier genommen, zum Beispiel den Kauf von Wohneinrichtungsgegenständen (Möbel) oder den Kauf von Produkten des täglichen Bedarfs in einem Retail-Kanal (Waschpulver). Wir fassen jeweils das letzte Glied in der Prozesskette ins Auge: den Kaufakt, der *real* stattgefunden hat und den wir soeben jetzt beobachtet haben. Von diesem Kaufakt schlagen wir den Bogen zurück bis zum Ursprung. Die *allerersten* Erfahrungen, Ereignisse und Antriebe interessieren uns, welche seinerzeit die erste Kaufhandlung in der betreffenden Produktkategorie zur Folge hatten. Das liegt alles meist weit in der Vergangenheit zurück. Und dann interessieren die auf die erste Kaufhandlung folgenden Erfahrungen der Konsumenten und die daran sich anschließenden Wiederkäufe und so weiter und so fort, bis wir in der Gegenwart angekommen sind – dem erwähnten, soeben erfolgten Kaufakt.

Unsere Methode ist *induktiv* und zwar rigoros: Hypothesenfrei beobachten wir das Geschehen. Oder, wenn die Beobachtung aus praktischen Gründen nicht möglich ist, erzeugen wir den freien Erzählfluss beim Käufer – ohne Fragen zu stellen, nur mit der Aufmunterung, das Geschehen konkret und sehr, sehr detailliert zu schildern.² Die *ganze Episode* wollen wir vom Konsumenten hören, vom ersten Anstoß in der Vergangenheit bis zur Kaufhandlung im Jetzt.

2 Zur Methodik im Detail, die wir als Verhaltensanalyse⁴ bezeichnen, siehe Abschnitt 2.5.

Mit diesem Verfahren wird die Prozesskette sichtbar. Die Prozessglieder sind die Handlungen. Wir erkennen so die Handlungsabfolge, wie sie sich wirklich ereignet hat, in einer sehr hohen Auflösung. Es werden nun alle Faktoren, die den Prozess in irgendeiner Weise *gefördert* haben, sichtbar: äußere Faktoren in der Situation oder innere Zustände des betreffenden Menschen. Außerdem werden die Faktoren sichtbar, die den Prozess blockiert haben, die *Hemmer*.

Mittlerweile haben wir rund 170 solcher Kaufprozessanalysen durchführen können. Wir haben sogenannte *High-Involvement*-Produkte untersucht wie Automobile, Reisen und Unterhaltungselektronik. Auch zahlreiche Produkte von Finanzdienstleistern waren darunter wie Geldanlagen, Privatkredite, Kreditkarten, Versicherungen und Versicherungen im Direktvertrieb. Ebenso verschiedene *Fast Moving Goods*: Snacks, *Convenience Food*, tägliche Einkäufe für den Haushalt, Hautcreme, Zahnpflegeprodukte und Bekleidung für Teenager. Auch Produkte im *B-to-B* wurden erforscht: das Beschaffen von IT-Lösungen in KMUs, Versicherungslösungen für große Unternehmen oder das Rezeptieren von Medikamenten durch Ärzte. Etwa ein Dutzend solcher Kaufprozessanalysen habe ich im Einzelnen bereits an anderer Stelle dargestellt.³

1.3 Der *Brand*: Welche Rolle spielt er in Kaufprozessen?

Die Ergebnisse solcher Kaufprozessanalysen sind deshalb spannend, weil sie die kauffördernden Faktoren *konkret*, sehr anschaulich und vollständig hervortreten lassen. Sie sind als Einzelfälle lesbar – ohne vorgefasste Kategorisierung und nicht von der Theorie geleitet.

Man kann die festgestellten Faktoren in Kategorien einteilen, wenn man möchte. Allerdings werden aus dieser ursprünglichen Sichtweise andere Kategorien hervorspringen als diejenigen, die uns die Schulbücher des Marketings lehren. Auch können wir nun – nachdem die kauffördernden Faktoren einzeln ans Licht gekommen sind – uns umschaun und zum Beispiel all jene zusammenbündeln, die das Schulbuch als dem Faktor „*Brand*“ zugehörig bezeichnen würde. Wir werden also mit einer Kaufprozessanalyse die Spuren des „*Brand*“ aufdecken: Wo hat er eingewirkt auf den Fortgang des Prozesses? In welcher Weise hat er den Prozess gefördert oder in eine bestimmte Richtung gelenkt? Oder war der *Brand* gar hinderlich?

3 Siehe dazu Rutschmann (2005).

Tatsächlich finden wir entlang der Prozesskette Spuren von dem, was man als *Brand* bezeichnet. Den Brand finden wir abgebildet, wobei er an mehreren Prozessstellen in Erscheinung treten kann. Häufig stellt man fest, dass an einer bestimmten Prozessstelle nur ein ganz *spezifischer Aspekt* dieses *Brands* hervortritt. Bestimmte Eigenschaften des *Brands* stellen sich in den Vordergrund und werden hier wirksam, während sich in darauffolgenden Prozessphasen ein ganz anderer Aspekt ein und desselben *Brands* bemerkbar macht, und kurz vor der Kaufhandlung drängt sich wieder ein anderer Aspekt in den Vordergrund.⁴

Wenn wir nun im Zuge einer Kaufprozessanalyse die Existenz eines *Brands* festgestellt haben, dann könnten sich folgende Fragen stellen: *Inwieweit* hat der *Brand* den Prozess beschleunigend oder bremsend beeinflusst? An welcher Prozessstelle ganz genau? *Welcher Aspekt* dieses *Brands* ist hier ins Spiel gekommen? Und weiter: Im Zusammenspiel mit welchen *weiteren Faktoren* erzeugt der *Brand* erst einen Schub? Wir können dann den tatsächlichen Beitrag dieses *Brands* erkennen und sehen, wie weit er den Kaufprozess wirklich gefördert hat.

Ganz gelassen können wir uns nun mit der Frage beschäftigen: Wie ist dieser kauffördernde *Brand* entstanden? Ist er durch eine Werbekampagne erzeugt worden? Ist er überhaupt Resultat absichtsvollen unternehmerischen Handelns? Oder haben wir bloß einen „systemischen Effekt“ vor uns liegen? Dies würde bedeuten, dass sich auf Seiten des Marktes gewisse Verstärker gefunden haben, die diesen *Brand* rückkoppelnd – gleichsam als Nebeneffekt – beeinflusst haben. Wenn sich Konsumenten gegenseitig „anstecken“ mit Konzepten, Produkten oder Moden, haben wir es mit solchen systemischen Effekten zu tun.

Nicht selten treffen wir den Umstand an, dass der *Brand* das Resultat früherer Käuferfahrung durch den Konsumenten ist oder das Resultat von Erfahrungen während des Konsums des Produktes. Damit ist die *Entstehungsgeschichte* dieser unter dem Dachbegriff „*Brand*“ gebündelten Faktoren sehr aufschlussreich und wird den Marketingpraktiker ganz besonders interessieren. Denn man sieht so gleich: Wäre es zum Beispiel so, dass dieser *Brand* sich tatsächlich als eine *Folge* einer vorangegangenen Käuferfahrung herausstellen würde, dann müssten wir im Marketing nachdenken. Der *Brand* eine Folge von Kaufakten – und nicht umgekehrt? Das würde im klassischen Marketing vieles auf den Kopf stellen.

4 Siehe Beispiel in Abschnitt 4.6.1.

1.4 Marketing *bottom-up* ist anders

Jetzt zurück zu unserer eigenen Anschauung, zur Alltagserfahrung und zum gesunden Menschenverstand, dem wir eine bedeutende Rolle beimessen. *Nachdem* wir eine Kaufprozessanalyse durchgeführt und die Ergebnisse in einem Unternehmen präsentiert haben, stellen wir wiederholt fest, dass die Menschen, die vor den Ergebnissen stehen, sagen: Eigentlich (ist man nachträglich geneigt zu sagen) entsprechen die Befunde dem gesunden Menschenverstand und dem, was wir an uns selbst beobachten. Aber dann gibt es doch auch die Theorie, die besagt, dass ... und Universitäten lehren doch, dass ... und unsere Fachexperten meinen doch, dass ...

Die Ergebnisse unserer empirischen Kaufprozessforschung weichen in vielen Punkten nicht von dem ab, was die eigene Anschauung uns auch gesagt *hätte* – wenn wir denn ihr vertrauten. Ganz anders verhält es sich mit den Schlussfolgerungen: Was nach gewonnener Gewissheit aufgrund einer zuvor durchgeführten Kaufprozessforschung dann *getan* wird, weicht von dem ab, was man *getan* hätte und was man landläufig im Marketing macht. Denn Marketing – wie es real praktiziert wird – ist sehr viel mehr von Denkgewohnheiten geleitet als wir gemeinhin annehmen, und von Glaubenssätzen, die man selten hinterfragt.

Hier setzt die empirische Kaufprozessforschung ein – und sie kann etwas im Unternehmen bewegen. Sie zeigt auf, wie die Prozesse im Markt verlaufen. Sie tut dies nachvollziehbar und ist – weil sie wirkliches Verhalten von Konsumenten als Grundlage nimmt – *prima vista* überzeugend.

Und darum geht es: dem Konsumenten auf die Spur zu kommen, wie er wirklich kauft. Und zu erkennen, wie der Unternehmer oder der Marketer diese Kaufprozesse aus der Sicht der kaufenden Menschen fördern kann.

Wir nennen dieses Marketing „Kaufprozess-orientiertes Marketing“.

2. Alte Theorie – neue Theorie

Wenn wir die Sicht des kaufenden Konsumenten einnehmen, erscheint Marketing als eine bodenständige Disziplin mit einer leicht erkennbaren Aufgabe: Einerseits soll Marketing dem Kunden das Kaufen erleichtern. Andererseits soll es den Weg ebnen, damit *mehr* Kunden beim Akt des Kaufens ankommen: beim Kauf jenes Produktes, um das es dem Marketer eines Unternehmens geht.

So einfach stellt sich Marketing uns dar, wenn wir den Gesichtspunkt des kaufenden Konsumenten einnehmen. Um vieles komplizierter erscheint uns Marketing aus dem Blickwinkel der Theorie. Hier gleicht Marketing eher einem Flickenteppich, der sich vor uns ausbreitet. Viele Theorien treffen zusammen oder werden notdürftig zusammengehalten unter einem Begriff, der „Marketing“ heißt. Auf diesem Teppich findet man Theorieflecken, wo exakte Empirie angewendet wird (die Marktforschung zählt sich dazu), es gibt mathematische Modelle (z.B. die Modelle der Preisgestaltung), und es gibt die großen Felder, wo Faustregeln angewendet werden und der gesunde Menschenverstand vorherrscht (wenn es z.B. um Distributionsfragen und Kanalwahl geht). Partialtheorien unterschiedlichster Art und (wissenschaftlicher) Herkunft sind miteinander verwoben.

2.1 Die Theorie der Markenführung stellt sich ins Zentrum

Ziemlich genau im Zentrum dieses Flickenteppichs finden wir aber eine Modellvorstellung, die sich übers ganze Marketing zieht und zahlreiche Partialtheorien umrandet: Es ist die „Theorie der Markenführung“, oder wie wir es eben abgekürzt nennen: das *Branding*.

Dieses *Branding* hat viele Facetten. Einmal findet man die quantitativen Ausprägungen, wobei Marken in einem euklidischen Raum positioniert werden. Die Dimensionen, die diesen Raum beschreiben, stehen für wahrgenommene Eigenschaften der Marken, weshalb man von „psychologischen Landkarten“ spricht, auf denen man Marken ortet. Daneben gibt es die ganzheitlich-psychologischen Ansätze: Hier werden viele Metaphern benutzt – es wird beispielsweise von der „Markenpersönlichkeit“ gesprochen. Und nicht weit entfernt sind wir von den „Identifikationswelten“, die das Marketing verspricht: Überschwänglich postu-