

# Mit Methode gegen Kundenverwirrung

Warum empfinden immer mehr Kunden das Einkaufen als lästiges Übel? Professor Dr. Thomas Rudolph und Dr. Markus Schweizer sehen die Überforderung der Kunden als eine wichtige Ursache. Sie beschreiben das Phänomen in ihrem neuen Buch «Wenn Käufer streiken» und stellen Methoden gegen die Kundenverwirrung vor.



■ Markus Schweizer und Thomas Rudolph\*

Seit Jahren stöhnen Unternehmen über stagnierende Umsätze. In vielen Branchen, wie zum Beispiel im Handels- und Dienstleistungssektor, signalisiert die stetig sinkende Konsumquote ein ernsthaftes und an Schärfe zunehmendes Problem. Zwar ist ein Silberstreifen am wirtschaftlichen Horizont zu erkennen, doch die viel erhoffte Erholung der Konsumentenstimmung ist mehrheitlich ausgeblieben. Was hat dazu geführt? Eine allgemein abnehmende Kundenloyalität, die zunehmende Preissensibilität oder gar ein neuer Trend zur Genügsamkeit?

## Einkauf als lästige Pflicht

Wir glauben, dass die Kaufzurückhaltung kein Ausdruck einer neuen gesellschaftlichen Lebensform darstellt, sondern Händler und Hersteller mit ihren Aktivitäten dazu beigetragen haben, dass eine zunehmende Anzahl an Konsumenten ihren Einkauf als lästige Pflicht betrachten. Im Zuge einer erhöhten Wettbewerbsintensität haben viele Marktakteure versucht, die Aufmerksamkeit der Konsumenten durch mannigfaltige Attraktionen zurückzugewinnen. Anbieter ringen oftmals mit unkoordinierten Werbeaktionen, einer grösseren Produktauswahl, neuen Verpackungen oder Loyalitätsprogrammen um die Gunst potenzieller Kunden.

In dieser Reizüberflutung – weil die Mehrheit der Marktteilnehmer ähnliche Leistungen zum Besten gibt – wird es immer schwieriger, sich das Gehör der Konsumenten zu verschaffen. Im Gegenteil, die unkoordinierten und vielfältigen Aktivitäten führen oftmals zu einer Verwirrung der Konsumenten.

\* Dr. Markus Schweizer ist Leiter des Forschungsbereiches Konsumentenverhalten am Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.  
Kontakt: markus.schweizer@unisg.ch  
Prof. Dr. Thomas Rudolph ist Professor für Marketing, Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Inhaber des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen.  
Kontakt: thomas.rudolph@unisg.ch  
<http://gd-lehrstuhl.imh.unisg.ch>

Eigentlich ist dieser Drift zu neuen Optionen aus Sicht des Konsumenten positiv zu bewerten, denn er verfügt nun über eine ausgeprägte Wahlfreiheit. Früher wurde ihm zum Beispiel die Wahl vom Händler diktiert. Es gab nur wenige Sorten Reis im Regal, Erdbeeren im Winter waren undenkbar und exotische Früchte fand man – wenn überhaupt – nur in wenigen Spezialgeschäften.

Heute kann der Konsument auf ein überwältigendes Angebot zurückgreifen und ist dem (Alimentierungs-)Willen des Händlers nicht mehr ausgesetzt. In einer Zeit, in der die Selbstbestimmung als zentrales Gut des Individuums betrachtet wird, erscheint die Minimierung des Angebotsdikates der Händler eine Wohltat. Der Konsument ist mündig geworden. Doch hat eine grosse Auswahl wirklich etwas mit Respekt vor den Kundenwünschen zu tun?

## Überforderte Konsumenten

Bäckereien besitzen zum Beispiel einen schwer zu überbietenden Erfolgsfaktor: nämlich die Frische. Der unverwechselbare Duft am frühen Morgen nach frischem Brot zieht viele Konsumenten von den Gassen in die Verkaufsräume unzähliger Backstuben. An der Theke gerät der Gelegenheitskunde jedoch schnell unter Zeitdruck, weil die freundliche Bedienung erwartungsfroh die Bestellung entgegennehmen möchte.

Das oftmals fünfzig Brotsorten übersteigende Angebot macht jedoch gerade diese Forderung zu einer oftmals unangenehmen Herausforderung. Die Laibe sind meistens zu klein angeschrieben, sodass nur noch eine etwas schlaksige Wahl mit dem Zeigefinger übrig bleibt. Ob das gewählte Brot den eigentlichen Bedürfnissen entspricht, wird zweitrangig, da man die Verkäuferin nicht auf die Geduldprobe stellen möchte und weitere Kunden im Nacken hat. Quintessenz ist, dass Gewohnheitskäufer sicherlich gerne Bäckereien aufsuchen, Gelegenheitskäufer aber – obwohl sie ebenfalls ein Bedürfnis nach frischem Brot haben – Bäckereien eher meiden, da es keinen grossen Spielraum gibt, sich vom Angebot inspirieren zu lassen.

In der Marketingliteratur wird dieser Zustand der Überforderung als Consumer Confusion bezeichnet. Konsumenten fällt es



Konsumenten fällt es schwer, sich in der Verkaufsumgebung zurechtzufinden. Dabei ist eine effiziente und effektive Wahl von Produkten nur noch eingeschränkt möglich.

schwer, sich in der Verkaufsumgebung zurechtzufinden. Dabei ist eine effiziente und effektive Wahl von Produkten nur noch eingeschränkt möglich.

## Acht Profilierungsinstrumente

Wie lässt sich nun feststellen, ob und wie stark die eigene Verkaufsstelle bei den Kunden Verwirrung stiftet? Im Zuge unserer Forschungsarbeiten haben wir die wesentlichen Auslöser von Consumer Confusion mit Hilfe von Kundengesprächskreisen identifiziert. Diese Auslöser konnten schliesslich den bereits in früheren Studien identifizierten acht Profilierungsinstrumenten zugeteilt werden (Sortiment, Dienstleistungen, Personal, Layout, Standort, Technologie, Marktbearbeitung und Preis). Es hat sich gezeigt, dass jedes dieser Instrumente mehr oder minder intensiv zur Consumer Confusion beitragen kann und damit eine profilierungshemmende Wirkung auslöst bzw. umgekehrt dazu eingesetzt werden kann, Verwirrung zu vermeiden und die eigene Profilierung zu stärken.

Der «Consumer Confusion Index» (siehe Abbildung) visualisiert ein Strategietool, das dem Handelsmanager verdeutlicht, wo und warum der Kunde überfordert wird. Die linke rote Hälfte des Radars symbolisiert die Nei-

gung der Konsumenten zur Konfusion (ausgelöst durch die jeweiligen Profilierungsinstrumente) in drei unterschiedlichen Intensitäten. Ergibt die Marktforschung einen Wert im dunkelroten Bereich (Confusion 1), übt das entsprechende Instrument ein hohes Konfusionspotenzial aus und trägt somit nicht zur Profilierung bei – im Gegenteil.

Eine vertiefte Analyse kann schliesslich zu Tage führen, welche Auslöser sich besonders für die Verwirrung verantwortlich zeigen. Dank der Umsetzung von geeigneten Orientierungsmassnahmen lassen sich die Confusion-Auslöser eindämmen, wodurch das Profilierungspotenzial vollständig ausgeschöpft werden kann.

### Verwirrender Label-Salat

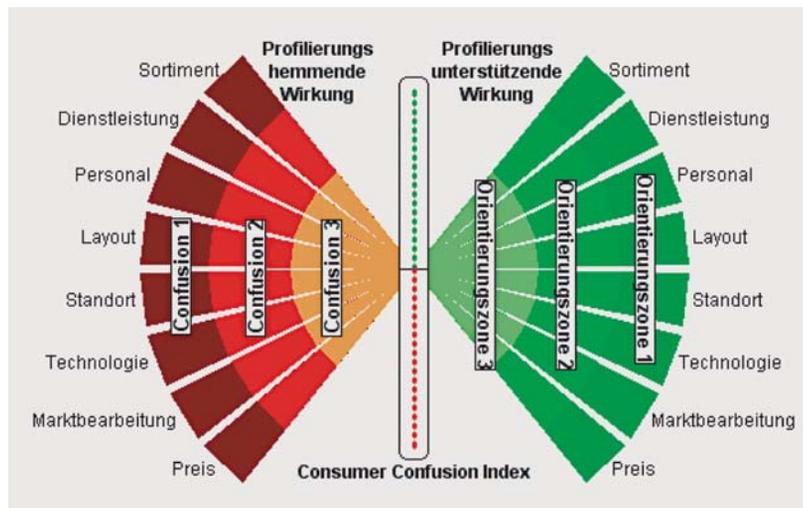
In den dunkelroten Bereich würden wahrscheinlich bei den meisten Händlern ihre Aktivitäten im Bereich der Gütesiegel fallen. Dieser an sich schlaue Schachzug zur Unterstützung der Kaufentscheidung hat vielerorts zu einem wahren Label-Salat geführt. Weil erstens die Anzahl der Produktlabels in den vergangenen Jahren geradezu explodiert ist und weil zweitens die gebündelten Informationen hinter der Produktkennzeichnung vom Konsumenten nicht eindeutig verstanden werden, wird die Profilierungswirkung der Labels aufgehoben. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass an sich gut gemeinte und innovativ angedachte Profilierungsmassnahmen – je nach deren Umsetzung – sogar eine verwirrende Wirkung auf den Konsumenten ausüben und damit die Profilierung eines Handelsunternehmens hemmen können.

### Nachvollziehbare Differenzierung

Die grüne Hälfte des Radars zeigt an, dass die umgesetzten Profilierungsmassnahmen des Händlers beim Konsumenten keine oder wenig Konfusion auslösen und damit eine profilierungsfördernde Wirkung besitzen. Als Beispiel kann hier die Verpackungslösung des führenden Schweizer Einzelhändlers, der Migros, für die verschiedenen Kartoffelsorten vorgebracht werden.

In der Vergangenheit wurde fälschlicherweise angenommen, dass die Kartoffelsorte an sich ein Differenzierungsargument darstellt. Es war für Laien jedoch schwierig zu errahnen, welche der unzähligen Kartoffelsorten für ein Kartoffelpüree, für Bratkartoffeln oder Rösti geeignet sind. Mit der unterschiedlichen Farbgebung der Verpackungen (blau = festko-

Mit der unterschiedlichen Farbgebung der Verpackungen wird dem Konsumenten die Wahl erleichtert.



Die linke rote Hälfte des Radars symbolisiert die Neigung der Konsumenten zur Konfusion in acht Profilierungsfeldern, die grüne Hälfte zeigt, dass Profilierungsmassnahmen keine oder wenig Konfusion auslösen.

chend, grün = mehlig) wurde dem Konsumenten die Wahl erleichtert.

Das Ziel eines Einzelhändlers muss es sein, alle Profilierungsinstrumente mindestens in die rechte Zone der Grafik zu bringen. Je nach grundsatzstrategischer Ausrichtung müssen schliesslich einzelne Profilierungsinstrumente in den dunkelgrünen Bereich vorstossen. Eine längerfristige Beobachtung dieses Radars ermöglicht die Überprüfung der Effektivität der umgesetzten Profilierungsmassnahmen und wird, verknüpft mit anderen Instrumenten der Marktforschung, dabei helfen, bestehende Kunden optimal zu pflegen und verlorene Kunden wieder zurückzugewinnen sowie höhere Verkaufspreise zu erzielen.

### Die Verwirrung messen

Das Thermometer in der Grafikmitte stellt den so genannten Consumer Confusion Index dar, welcher die einzelnen Werte der Profilierungsinstrumente in einer aggregierten Form darstellt. Diese Darstellungsform kann im Rahmen einer Balanced Scorecard auch dazu dienen, konkret messbare Ziele zu formulieren und das Unternehmen auf deren Erfüllung hin auszurichten.

Wenn Consumer Confusion im Lebensmittelsektor einen Falschkauf nach sich zieht, kann dies nicht mit den möglichen Konsequenzen einer Entscheidungseffizienz im Cockpit eines Flugzeugs verglichen werden. Konsumenten «stürzen» in Verkaufsstellen nicht gleich ab. Dennoch dürfen die ökonomischen Auswirkungen von Consumer Confusion nicht unterschätzt werden, denn wenn eine Vielzahl von Konsumenten durch Marketingleistungen verwirrt wird, kann dies den Händlern stark schaden. Die Konsumenten werden sich durch Vereinfachungs- oder Reduktionsstrategien zu helfen wissen und zum Beispiel den Kauf abbrechen.

Die Crux besteht dabei darin, dass diese Kaufzurückhaltung nicht direkt gemessen werden kann. Erstens kann Ihnen ein Konsument nicht zuverlässig sagen, ob er unter besseren Voraussetzungen mehr gekauft hätte, und zweitens wird Ihnen auch kein Konsument auf Anheiß anvertrauen, dass er in Ihrer Verkaufsstelle verwirrt wird. Demzufolge kann eine isolierte Kundenzufriedenheitsanalyse nur

ein verzerrtes Bild der Realität wiedergeben. Konsumenten können durchaus zufrieden mit den Handelsleistungen sein – gerade weil sie sich mit Reduktionsstrategien vor der Verwirrung schützen können. Ihr Abschirmverhalten lässt aber ein nicht messbares Loch in der Kasse zurück. Deshalb ist die Ermittlung der Intensität der Verwirrungsauslöser in Ihrer Verkaufsstelle so zentral. Nur so können Sie mit Orientierungsmassnahmen reagieren und Ihr ganzes Profilierungspotenzial ausschöpfen.

### Dem Kunden Rechnung tragen

Was wir heute über das Phänomen Consumer Confusion wissen, deutet unweigerlich darauf hin, dass viele Selbstverständlichkeiten des Marketings kritisch hinterfragt werden müssen. Es ist an der Zeit, dass vor der Kulisse einer immer schneller drehenden Filmrolle innegehalten wird, damit im Rahmen einer vertieften Reflektion die Wirkung und die Sinnhaftigkeit unseres Handelns überprüft werden können. Die Früchte in Form von Umsatzwachstum und Karrieresprung haben viele Akteure geblendet, wodurch die Essenz des eigenen Handelns verloren gegangen ist; nämlich, wie dies bereits Gottlieb Duttweiler proklamiert und vorgelebt hat, dem Kunden wieder Rechnung tragen.

### Buch

#### Wenn Käufer streiken

Handelsleistungen werden immer komplexer und austauschbar. Die Angebotsfülle verwirrt und überfordert die Käufer. «Consumer Confusion» macht sich breit. Die Folge: sinkender Umsatz bei den Anbietern. Die Autoren beschreiben, wie sich mit dem von ihnen entwickelten Consumer Confusion Radar konkrete Ursachen dieser «Käuferverwirrung» identifizieren lassen. Ausserdem zeigen sie, wie durch entsprechende Profilierungsinstrumente die Überforderung beim Kunden reduziert und seine Kaufbereitschaft erhöht werden kann.

«Wenn Käufer streiken», Schweizer, Markus / Rudolph, Thomas, gebundene Ausgabe – Gabler, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 183 Seiten, 2004, ISBN: 3409126775, Fr. 65.30

