

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 7 • 2006 • Ausgabe 2

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Die 360 Grad Entscheidungsanalyse

Entscheidungsprozesse von Menschen laufen nicht immer logisch, nachvollziehbar, linear oder unter vollständiger Information ab. Damit Unternehmen die Entscheidungsprozesse ihrer Kunden beeinflussen können und Kunden gewinnen oder halten können, müssen sie diese Prozesse zunächst einmal in ihrer ganzen Komplexität verstehen. Erst auf dieser Basis können die verschiedenen Maßnahmen des Marketing-Mixes zielgerecht optimiert werden.

Ein Mobilfunkkunde 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, eventuell 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 der mit Ausnahme der Gespräche im eigenen Netz sehr teuer ist. 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 er feststellt, dass die meisten seiner Freunde bei Anbieter B sind. Die  
(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Die 360 Grad Entscheidungsanalyse**

*Entscheidungsprozesse von Menschen laufen nicht immer logisch, nachvollziehbar, linear oder unter vollständiger Information ab. Um sie beeinflussen zu können, müssen sie zunächst einmal in ihrer ganzen Komplexität verstanden werden.*

Seite 1

#### **Return on Investment im Marketing Mix**

*Durch die Entscheidungsanalyse können unterschiedliche Marketinginstrumente direkt gegeneinander abgewogen werden.*

Seite 2

#### **Methodische Durch- führung**

*Bei einer 360 Grad Entscheidungsanalyse werden die gleichen Kunden vor, während und nach der Entscheidung befragt.*

Seite 3

#### **Priorisierung und Detail- analyse**

*Als Ergebnis bekommt das Unternehmen ein klares Verständnis, in welcher Entscheidungsphase welche Faktoren eine besondere Bedeutung haben und wie Marketingmittel wirksam eingesetzt werden sollten.*

Seite 4

# Die 360 Grad Entscheidungsanalyse

(Fortsetzung von Seite 1)

höheren „off-net“-Tarife sind damit weniger bedeutsam, und er wechselt schließlich zu Anbieter B.

Diese Beschreibung ist nicht untypisch für die komplexen Entscheidungsprozesse, die sich beim Kunden abspielen. Zu den einzelnen Phasen im Prozess sind verschiedene Informationen unterschiedlich wichtig für die Entscheidung. 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. Traditionellerweise werden im Unternehmen alle Bereiche wie Werbung, Image, Preis und Produkt in getrennten Studien beleuchtet. In einer Studie wird die Auswirkung der Werbung mit der ersten Gruppe Kunden auf die Kaufentscheidung analysiert, in einer anderen Studie wird die Auswirkung des Preises auf die Kaufentscheidung mit anderen Kunden betrachtet und eine dritte Studie betrachtet den Einfluss des Images bei einer dritten Gruppe.

Statt einer Themenperspektive wird eine Prozessperspektive gewählt.

In der 360 Grad Entscheidungsanalyse werden ebenfalls die verschiedenen Bereiche betrachtet, aber jeweils mit der gleichen Kundengruppe. Eine bestimmte Anzahl Kunden wird also sowohl zur Auswirkung der Werbung, als auch zum Einfluss des Images, als auch 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 wird der Entscheidungsprozess in seiner Gesamtheit verständlich. Statt einer Themenperspektive wird also eine Prozessperspektive gewählt.

Ziel der Entscheidungsprozessanalyse ist es, die Effizienz verschiedener Marketingmaßnahmen abzuwägen und zwar auf Basis der detaillierten Kenntnis der unterschiedlichen Prozessverläufe, ihrer zugrundeliegenden 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 unterschiedlichste Marketingmaßnahmen des Unternehmens gegeneinander priorisiert werden.

So kann beispielsweise auf Basis der Ergebnisse entschieden werden, ob das Marketingbudget eher in günstige

tarifige, subventionierte Endgeräte, Kommunikationsmaßnahmen oder in eine höhere Provisionierung der Shopverkäufer investiert werden sollte, um den größtmöglichen Effekt zu erreichen. Die 360 Grad Entscheidungsanalyse ist somit ein innovatives Tool zur begleitenden 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 zugrundeliegende Frage, wie der „Return on Investment“ über das ganze Marketinginstrumentarium hinweg optimiert werden kann, lässt sich nicht durch Detailanalysen, sondern nur durch eine umfassende Analyse des gesamten Kundenentscheidungsprozesses beantworten. ■

## Return on Investment im Marketing Mix

Die Marktforschung hat viele ausgezeichnete Tools 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 Versicherungen:** „Sollen wir die Provisionen der Versiche-

rungsmakler und Mehrfachagenten erhöhen und das Auszahlverhalten im Schadensfall verbessern und können wir dafür höhere Beiträge verlangen oder die Kosten für flächendeckende Marketingkampagnen reduzieren?“

**Beispiel Banken:** „Sollen wir eher in niedrige Depotkosten und hohe Festgeldzinsen investieren oder sollen wir lieber das Online-Banking ausbauen und können wir dafür am persönlichen Vertrieb sparen?“

Durch die Entscheidungsanalyse können unterschiedliche Marketinginstrumente direkt gegeneinander abgewogen werden, denn sie beantwortet die Frage, wann welche Maßnahme mit welcher Intensität eingesetzt werden muss, um möglichst effizient attraktive Kunden zu gewinnen. ■

# Methodische Durchführung

Bei einer 360 Grad Entscheidungsanalyse werden die gleichen Kunden vor, während und nach der Entscheidung befragt. So kann die ganze Komplexität des Prozesses und die Faktoren, die in den verschiedenen Phasen wirken, optimal erhoben werden.

Je nach Phase des Entscheidungsprozesses sind typischerweise einzelne Aspekte systematisch wichtiger als andere: So kann zunächst das Handy der Auslöser sein, sich nach einem anderen Anbieter umzusehen, entschieden hat sich der Kunde am Ende aber aufgrund von Netzqualität und Tarifen. Im Laufe des Prozesses werden unterschiedliche Entscheidungsregeln angewandt und als Folge davon auch Präferenzen geändert. Dabei spielen bewusste wie unbewusste, vorhersehbare wie unvorhersehbare Einflussfaktoren eine wichtige Rolle, denn hätte der Kunde beispielsweise nicht zufällig das neue Handy im Schaufenster gesehen, hätte er vielleicht nie daran gedacht, seinen Anbieter zu wechseln. Ähnliche Entscheidungsprozesse spielen sich auch in zahlreichen anderen Branchen ab, von der Automobilindustrie über Banken bis hin zu Versicherungen.

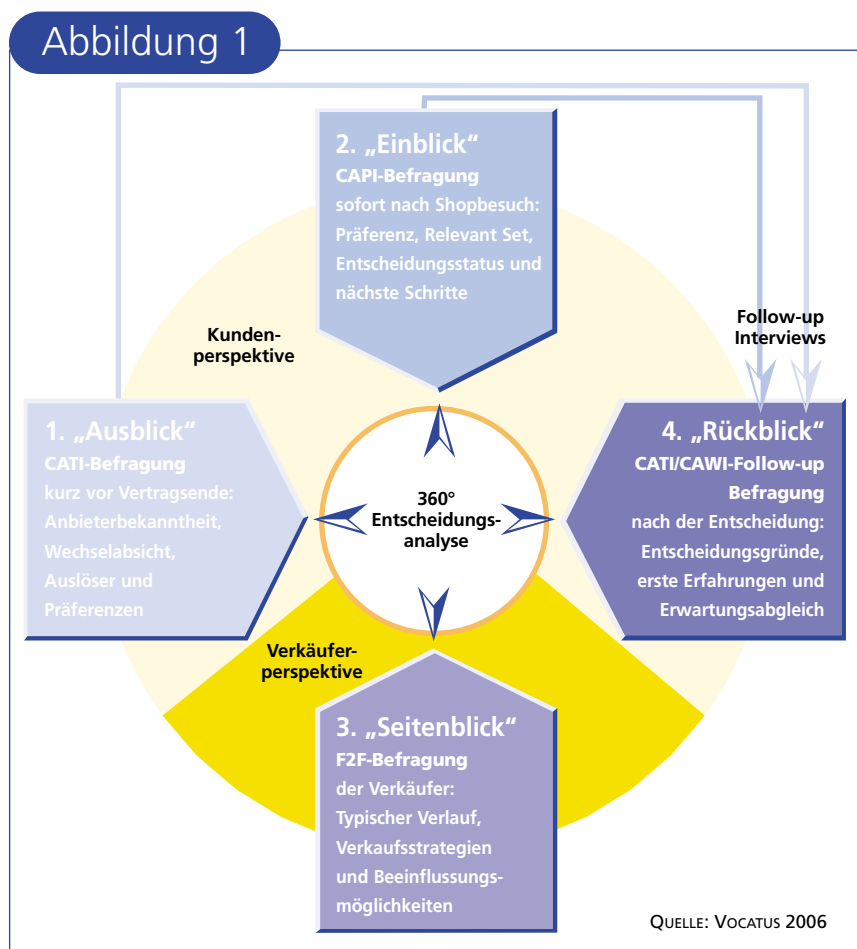
Die isolierte Analyse einzelner Themen ist unzureichend, um deren effektive Bedeutung in bezug auf die endgültige Kaufentscheidung abzuschätzen. Es wird aber auch klar, dass selbst Methoden, die eigens entwickelt wurden, um die Wichtigkeit unterschiedlicher Einflussfaktoren zu quantifizieren, wie beispielsweise Conjoint Measurement Ansätze, die Komplexität, wie sie in diesem Beispiel zutage tritt, nicht angemessen abbilden können.

können weder die Bedeutung entscheidungsauslösender Faktoren simulieren, noch die natürliche Dynamik des sich anschließenden Entscheidungsprozesses abbilden. Denn die schwankende Relevanz einzelner Faktoren wird genauso negiert wie der sukzessive Einsatz unterschiedlicher Entscheidungsregeln. Stattdessen wird die Bedeutung der Einflussfaktoren auf stabile Teilnutzenwerte reduziert, die in einer statischen Erhebungs-

situation ermittelt werden, in der dem Befragten gleichzeitig alle relevanten Informationen in gut aufbereiteter Form vorgegeben werden. Diese Vorgehensweise ist für die Analyse des Entscheidungsprozesses nicht optimal, denn reale Entscheidungsprozesse zeichnen sich ja gerade durch unvollständige Information aus.

Isolierte Analysen reichen nicht, um die Bedeutung für die endgültige Kaufentscheidung abzuschätzen.

Zur Durchführung einer 360 Grad Entscheidungsanalyse muss man zunächst verstehen, was einen Entscheidungsprozess anstößt, was ihn verzögert oder abbrechen kann und wann welche Themen besonders wichtig sind. Um verschiedene Entscheidungsverläufe herauszuarbeiten, sind komplexe



Conjoint Measurement Analysen

Die Module der 360° Entscheidungsanalyse (Beispieldesign Mobilfunk)

Auswertungsmethoden erforderlich, mit denen bedingte Wahrscheinlichkeiten analysiert und auf aggregierter Ebene Typen unterschiedlicher Prozessverläufe extrahiert und quantifiziert werden können. Dazu verwendet Vocatus beispielsweise Markov-Analysen.

## Die Befragung verläuft entlang der Phasen des tatsächlichen Entscheidungsprozesses.

Die Befragung entlang des eigentlichen Entscheidungsprozesses ist grob in drei Stufen gegliedert: Vor, während und nach der Entscheidung. So können auch rekursive Verläufe (z.B. wiederholte Shop-Besuche) oder unterschiedliche Prozessreihenfolgen realitätsnah erfasst werden.

Durch die zeit- und situationsnahe Zweifachbefragung des selben 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, ohne dass der Entscheidungsprozess selbst durch die Befragungen zu stark beeinflusst wird. Zudem ergibt sich aus den Ergebnissen über die Entscheider, die naturgemäß in jeweils unterschiedlichen Sub-Phasen befragt werden, ein lückenloses Abbild möglicher Prozessverläufe. Die kritische Stufe des Shop-Besuches wird zudem in der „Seitenblick“-Befragung durch Interviews mit Verkäufern ergänzt.

Schließlich muss auch die tatsächliche Kundenentscheidung erhoben werden, so dass klar ist, welcher Anbieter schlussendlich gewählt wurde („Rückblick“). 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.

Das Ergebnis einer Entscheidungsstudie ist eine Hierarchie von Mo-

dellen, die es erlaubte, die wechselnde Wichtigkeit bestimmter Einflussfaktoren entlang des Entscheidungsprozesses, d.h. deren „sensible Phasen“ zu analysieren und die „Psycho-Logik“ sowie Häufigkeit unterschiedlicher Entscheidungsverläufe abzubilden. Die Ergebnisse lieferten ein deutlich differenzierteres Bild der Relevanz anbieterseitig beeinflussbarer Aspekte als dies die bisher vorliegenden Einzelstudien vermochten. Insofern bildeten diese Studien als Modell des Entscheidungsverhaltens für das Unternehmen die optimale Grundlage für die Priorisierung der einzelnen Themenbereiche. ■

# Priorisierung und tiefgehende Detailanalyse

Eine 360 Grad Entscheidungsanalyse gibt einen Überblick, in welcher Entscheidungsphase welche Faktoren eine besondere Bedeutung für die Entscheidung haben. Je nach Entscheidungsauslöser ergeben sich so ganz unterschiedliche Ergebnisse.

Die Analyse in diesem fiktiven Beispiel (Grafik siehe Seite 5) zeigt, dass Kunden, deren Mobilfunkvertrag in drei Monaten abläuft, zu 22% aufgrund eines interessanten Handys, zu 14% aufgrund von Unzufriedenheit mit der Netzabdeckung und zu 28% aufgrund von billigeren Tarifen beginnen, sich über andere Anbieter zu informieren. 31% ziehen keinen Anbieterwechsel in Betracht. In der Informationsphase werden dann tendenziell zu dem Bereich Informationen eingeholt, der auch der ursprüngliche Auslöser war, auch wenn sich alle Gruppen gleichzeitig auch immer über die Tarife informieren. In der Entscheidungs-

phase bekommen dann die Tarife ein deutlich höheres Gewicht und haben beispielsweise bei Kunden, die ursprünglich aufgrund des Handys wechseln wollten, eine besondere Bedeutung.

Besonders interessant ist dann die tatsächliche Entscheidung. Während von den Kunden, die mit dem Netz unzufrieden waren, 80% tatsächlich den Anbieter gewechselt haben, haben dies nur 15% der Kunden getan, bei denen das Handy der Auslöser war. Von den Personen, die sich aufgrund der Tarife über einen Wechsel informiert haben, blieben immerhin 55% dem bisherigen Anbieter treu.

# Priorisierung und tiefgehende Detailanalyse

(Fortsetzung von Seite 4)

Aus den beispielhaften Ergebnissen in Abbildung 2 lassen sich so folgende Schlussfolgerungen ziehen: 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 Entscheidungs-

prozesses begegnet werden. Schließlich zeigt sich, dass Tarife gerade in der finalen Entscheidungsphase besonders ausschlaggebend sind und zwar unabhängig vom ursprünglichen Entscheidungsauslöser.

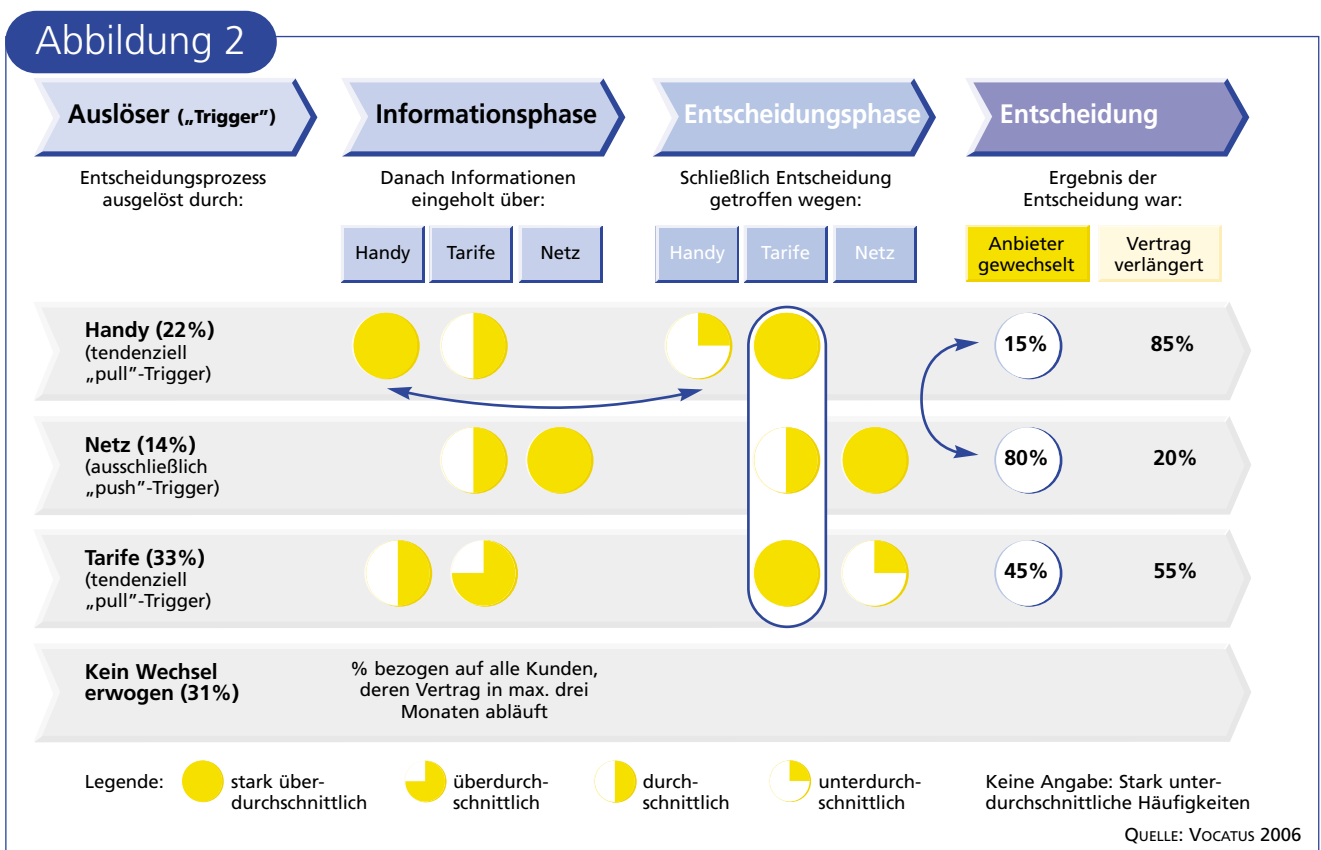
In weiterführenden Detailanalysen können dann auch Wanderbewegungen über Anbieter oder die Zusammenhänge zwischen ursprünglichem Anbieter, besuchtem Shop und schließlich gewähltem Anbieter prozessübergreifend dargestellt werden. Außerdem kann hinsichtlich des wichtigsten Vertriebskanals (Shop) sowohl die Abschlussstärke der Verkäufer als auch deren primäre Beratungsaufgabe, nämlich die Vertragsverlängerung und nicht die Neukundengewinnung, abgelesen werden.

Die Ergebnisse erlauben also nicht nur einen umfassenden Überblick aus verschiedenen Auswertungsperspektiven, sondern auch tiefgehende Detailanalysen einzelner Prozessphasen. So kann der Einfluss unterschiedlicher Provisionshöhen

auf das Verkäuferverhalten und schließlich die Kundenentscheidung genauso nachverfolgt werden, wie die phasenspezifische Bedeutung unterschiedlicher Tarifelemente gegen die Subvention des Mobilfunktelefons abgewogen werden kann.

Die Entscheidungsanalyse kann vorhersagen, welche Maßnahmen am geeignetsten sind, um den Kunden zu beeinflussen.

Über das Wissen, woher ein Kunde kommt und in welcher Entscheidungsphase er sich befindet, lässt sich dann vorhersagen, welche Maßnahmen am geeignetsten sind, um ein bestimmtes Entscheidungsergebnis zu fördern. Dieses Wissen ist auf jeder Handlungsebene erfolgskritisch – sowohl für den einzelnen Verkäufer im individuellen Beratungsgespräch, als auch bei der Planung breit angelegter Marketingmaßnahmen. ■



Wege vom Auslöser bis zur Entscheidung im zusammenfassenden Überblick (Fiktive Ergebnisse Mobilfunk)

# Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de) kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

**Redaktion:** Dr. Gaby Wiegand

**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Kostenloses Abonnement unter:**

[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

