

Dieses Buch beschreibt die aktuelle Gefühlslage der Handels- und Dienstleistungsbranche sowie der Konsumenten. Es soll dazu dienen, in Zeiten trüber Aussichten innovative Impulse zu geben. Dabei geht es nicht um Patentlösungen, sondern um Anregungen und Ideen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine inspirierende und motivierende Lektüre!

THOMAS RUDOLPH
MARKUS SCHWEIZER

Inhalt

Prolog	5
Teil I: Warum Käufer streiken und die Umsätze der Händler zurückgehen	
Im Überblick: Der Prozess der Consumer Confusion	13
Managementperspektive: Wie Managementfehler Konsummüdigkeit verursachen	19
Warum Kaufmuster immer schwerer zu identifizieren sind	20
<i>Checkliste: Managementfehler bei der Identifikation von Kaufmustern</i>	29
Wie fehlendes Wissen über den Kunden klare Strategien verhindert	30
Allen alles bieten wollen – Strategiepluralismus im Unternehmen	30
<i>Checkliste: Strategiepluralismus erkennen</i>	34
Was Unternehmen in einen Strategiepluralismus führt	35
Die Konsequenzen für Unternehmen, Mitarbeiter und Konsumenten	39
Kundenperspektive: Warum Kunden sich überfordert fühlen und wie sie reagieren	45
Wie Consumer Confusion die Lust am Einkaufen raubt	47
Consumer Confusion – eine Definition	47
Wann Konsumenten sich überfordert fühlen	48
Welche Konsumenten besonders stark auf Consumer Confusion reagieren	54
Vom Sortiment bis zur Ladengestaltung – die Auslöser von Consumer Confusion	57
<i>Checkliste: Consumer Confusion in Ihrer Verkaufsstelle</i>	80

Selektieren, aufschieben, ignorieren – wie sich Kunden wehren	85
Der gewohnheitsmäßige Kauf	86
Selektive Wahrnehmung	88
Den Kauf abbrechen	91
Die Entscheidung delegieren	92
Mehr Informationen sammeln	93
Zwischen Pflicht und Kür	94

Teil II:

Mit Profil gegen Consumer Confusion – So vermeiden Sie Käuferverwirrung und erreichen mehr Umsatz

Strategieentwicklung als umfassender Prozess: die Profilierungspyramide	97
------------------------------------------------------------------------------------	----

Grundsatzstrategie und Geschäftsmodell: die verlässliche Leitlinie	103
-------------------------------------------------------------------------------	-----

Global Discounter – Gewinn durch Preisorientierung	110
Channel Retailer – Erfolg durch Serviceorientierung	112
Content Retailer – Profilierung durch Produktorientierung	113
<i>Checkliste: Ein kundenorientiertes Geschäftsmodell entwickeln</i>	115

Die neue Definition der Zielgruppe: Segmentierung nach Kaufmotiven	117
-------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Checkliste: Wahl und Pflege von Zielgruppen</i>	123
----------------------------------------------------	-----

Profilierungsmaßnahmen: Orientierung für den Kunden	124
------------------------------------------------------------	-----

Geeignete Profilierungsmaßnahmen bestimmen	124
Stufe 1: Profilierungsmaßnahmen identifizieren	126
Stufe 2: Das Consumer-Confusion-Potenzial ermitteln	138
Stufe 3: Vereinfachende Orientierungsmaßnahmen definieren	146
Produktvielfalt auf die Kernbedürfnisse des Kunden ausrichten	148
Entscheidungsunterstützende Informationen anbieten	155
Verlässliche Qualitätshinweise geben	162
Klare Labelpolitik umsetzen	164
Flankierende Maßnahmen	167
Stufe 4: Die Orientierungsmaßnahmen umsetzen	172

Epilog	173
Quellennachweise	177
Stichwortverzeichnis	181
Die Autoren	183

Teil I: Warum Käufer streiken und die Umsätze der Händler zurückgehen

*Ironically, the people of the future may suffer
not from an absence of choice,
but from a paralyzing surfeit of it.*

A. Toffler, Future Shock, New York 1971, S. 264.

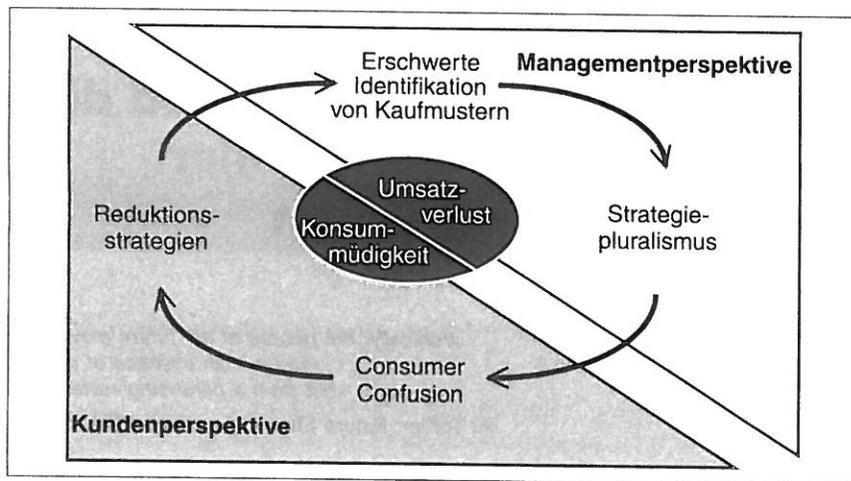
Im Überblick: Der Prozess der Consumer Confusion

Die Regale in Warenhäusern und Supermärkten quellen über – und die Kunden kaufen immer weniger. Ist nur die konjunkturelle Lage schuld, oder sind auch einige der Probleme hausgemacht?

Betrachtet man die Situation näher, wird deutlich, wie sich die Käuferverwirrung in sechs Stufen – sowohl auf der Ebene des Managements von Herstellern und Handel als auch im Bereich der Kunden – herausbildet. Diese so genannte Verwirrungsspirale ist in Abbildung 1 (siehe Seite 14) dargestellt, und sie wird im Folgenden erläutert.

1. Kaufmuster sind immer schwerer zu identifizieren.

Der Konsument hält sich an keine logischen Einkaufsregeln mehr. Am Montag dreht er die Münze in seiner Brieftasche zweimal um, und am Donnerstag zückt er ohne mit den Wimpern zu zucken eine Banknote. Am Dienstag kauft er sich aus Überzeugung und mit Enthusiasmus die Marke A, doch schon am Freitag wechselt er gelangweilt zur Marke B. Am Mittwoch muss der Einkauf so rasch wie möglich über die Bühne gehen, aber am Samstag fühlt er sich auf der Bühne der Konsumtempel ausgesprochen wohl und genießt das Schlendern durch die Regalreihen. Und am Sonntag? Am Sonntag gönnt sich der Konsument eine Verschnaufpause.



Quelle: In Anlehnung an Rudolph, Th./Schweizer, M.: Was Kunden wirklich wollen, in: Harvard Business Manager, Februar 2003, S. 28.

Abbildung 1: Verwirrungsspirale

Kommt Ihnen dieses „flutterhafte“ Verhalten der Konsumenten bekannt vor? Das als hybrides oder multioptionales Verhalten bekannte Phänomen fordert Hersteller und Händler stark heraus. Mit welchen Leistungen soll man einen Konsumenten ansprechen, der ständig etwas anderes verlangt? Wie können die Konsumenten sowohl am Montag als auch an den restlichen Tagen der Woche in der Verkaufsstelle zufrieden gestellt werden? Soll und kann man als Anbieter, in Anbetracht des unberechenbaren Verhaltens, noch Kundensegmente ansprechen? Lassen sich überhaupt noch homogene Kundengruppen identifizieren?

Die **Identifikation von Kaufmustern**, die sich bis vor nicht allzu langer Zeit relativ einfach gestaltete, ist heute zu einer hohen Kunst geworden. Früher reichten Schubladen für das Alter oder den Familienstand, um Konsumenten unmissverständlich einzuordnen. Heute bedienen sich Marktforscher diffizilerer Methoden, wie zum Beispiel Psychogrammen, Lifestyle-Gruppierungen oder Benefit-Segmenten. Doch wie lassen sich die daraus abgeleiteten Erkenntnisse für eine optimale Zielgruppenansprache umsetzen? Den Managern werden zwar avantgardistisch anmutende Zielgruppen wie „Urban-Mix-Kids“ oder „Asia-Trash-Girls“ präsentiert; doch welche dieser unzähligen Kundengruppen ist am Erfolg versprechendsten?

Und überhaupt – wieso sollte man sich, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, auf nur wenige Kundensegmente beschränken? Die-

se Selbsteinschränkung engt schließlich die eigene Stellung im Markt ein. Deshalb ist bei vielen Handelsunternehmen zu beobachten, dass zwar eine Zielgruppe definiert wird (weil dies zum guten Ton gehört), diese aber sehr allgemein umschrieben ist. Damit kann eine Wachstumseinschränkung elegant umgangen werden. Zum Beispiel werden „junge und aktive Familien“ angesprochen oder „sportliche Konsumenten im mittleren Alter“. Diese Definitionen überlassen den Einkäufern der Handelsunternehmen einen komfortablen Handlungsspielraum, der meistens auch ausgeschöpft wird.

2. Viele Hersteller und Händler versuchen, allen alles zu bieten (Strategiepluralismus).

Unvermeidlich wird eine sehr breite und heterogene Kundschaft angesprochen. So kommt es zum Beispiel vor, dass die in einem Warenhaus angebotenen Faltenhosen, Jeans, Hemden und Sweatshirts völlig unterschiedliche Stile verkörpern. Fühlen Sie sich wirklich angesprochen, wenn in dem einen Regal ausgeflippte Jeans und direkt daneben elegante Stoffhosen feilgeboten werden? Der unkoordinierte Einkauf führt – in Kombination mit anderen, nicht abgestimmten Marketingleistungen – zu einem so genannten **Strategiepluralismus**. Das Unternehmen fokussiert nicht auf eine Strategie, sondern setzt gleichzeitig mehrere, sich „beißende“ Strategien um (z. B. Preisführer, Serviceführer und Produktführer). Diese unfokussierte Kundenansprache gründet nicht nur in einem unkoordinierten Einkauf, sondern auch in einer blinden Wachstumseuphorie. Die Erschließung mehrerer und immer wieder neuer Kundengruppen ist Ausdruck dieser Euphorie und führt dazu, dass in den Verkaufsstellen vieler Anbieter alles für jeden angeboten wird. Der Verzicht auf eine Selektion trägt zu einem diffusen Unternehmensprofil bei, wodurch das Angebot schleichend an Attraktivität verliert und austauschbar wird. Die Wahl der Verkaufsstelle geschieht oft ohne konkreten Grund, denn in einer Profilierungseinde ist es einerlei, ob Händler A oder B aufgesucht wird. Beide bieten sowieso das Gleiche an.

Um dieser abnehmenden Kundenloyalität entgegenzuwirken, haben viele Hersteller und Händler versucht, die Aufmerksamkeit der Konsumenten durch mannigfaltige Attraktionen wiederzugewinnen. Anbieter ringen oftmals mit unkoordinierten Werbeaktionen, einer größeren Produktauswahl, neuen Verpackungen oder Loyalitätsprogrammen um die Gunst der potenziellen Kunden.

3. Die Konsumenten fühlen sich verwirrt und überfordert (Consumer Confusion).

In der Reizüberflutung – verursacht dadurch, dass die Mehrheit der Marktteilnehmer ähnliche Verkaufsförderungsaktionen 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.

In der Marketingliteratur wird dieser Zustand der Überforderung als **Consumer Confusion** bezeichnet. Consumer Confusion kann durch *sämtliche Marketingmaßnahmen eines Herstellers oder Händlers ausgelöst werden, die ein Kunde wahrnimmt*. Dazu gehören neben einem unüberschaubaren Sortiment, das laufend verändert wird, Faktoren wie zu viele oder zu unübersichtliche Kundeninformationen, mangelhafte Dienstleistung in der Verkaufsfiliale, unqualifiziertes Verkaufspersonal, unübersichtliche Gestaltung der Verkaufsräume, komplizierte Erreichbarkeit der Filiale, schwierig zu bedienende technische Neuerungen sowie eine undurchsichtige Preispolitik.

Eine Odyssee kann überspitzt gezeichnet zum Beispiel damit beginnen, dass der Kunde im Eingangsbereich einer Verkaufsstelle mit einem Wald von Deckenhängern begrüßt wird – Wochenaktionen, Tagessonderangebote, Hinweise auf Kundenkartenvorteile oder Ökologiegütezeichen. Regelmäßige Regalumstellungen lassen den Gang durch die Regale zum Spießrutenlauf werden. Die anschließende Entscheidung zwischen zum Beispiel 20 verschiedenen und doch ähnlichen Frühstücksflocken gestaltet sich für die meisten Konsumenten nicht ganz einfach – vor allem auch angesichts der kontinuierlichen Verpackungs- und Sortimentsänderungen.

4. Um den Überblick zu behalten, wenden Konsumenten Reduktionsstrategien an.

Wenn sie vom Händler keine Orientierung bekommen, müssen sich die verwirrten Konsumenten selbst zu helfen wissen. Dazu nutzen sie so genannte **Reduktionsstrategien**. Diese kommen dann zur Anwendung, wenn der Konsument nicht mehr die Muße besitzt, sich mit immer wieder neuen Situationen auseinanderzusetzen. Wenn zum Beispiel das Konfitürensoriment mit einer Linie für gesundheitsbewusste, für gewichtsbewusste, für traditionsbewusste, für trendbewusste und schließlich noch für umweltbewusste Konsumenten bestückt wird und jede einzelne dieser Linien notabene durch zahlreiche Geschmacksrichtungen repräsentiert wird, ist ein spontaner Griff in das Regal oft das Naheliegendste. Denn ein Abwägen zwischen 20 und mehr ähnlichen Produkten würde die

im Grunde genommen nicht weltbewegende Entscheidung ins Unerträgliche verzögern. Das heißt, die Vorteile der einzelnen Produkte werden durch die Vielfalt erdrückt und gar nicht mehr wahrgenommen. Weil mit dem spontanen Griff ins Sortiment ein gewisses Risiko eingegangen wird (die Konfitüre könnte unter Umständen nicht schmecken), gehen Konsumenten häufig zu einem gewohnheitsmäßigen Einkauf über. Die restlichen Konfitüren werden nicht mehr beachtet. Hierbei sucht der Konsument nicht eine größere, sondern eine sichere Wahl.

5. Es setzt Konsummüdigkeit ein.

Bei vielen Sortimenten möchte sich der Konsument gar nicht mehr näher informieren, sondern kauft häufig Produkte oder Marken, die bereits im Elternhaus erworben wurden. Der Einkauf wird hierbei zur Pflichtübung degradiert, weil sich der Konsument nicht mehr durch neue Produkte inspirieren lässt oder mit dem Angebot auseinandersetzen mag. Er wird konsummüde.

6. Konsummüdigkeit kann zu Umsatzverlusten führen.

Für Hersteller und Händler mündet dieses Verhalten oft in eine hohe Floprate der Produktinnovationen. Der Konsument bleibt bei bewährten Produkten. Weitreichender sind die Konsequenzen, wenn sich der Konsument mit dem Einkauf zurückhält. Dieser **Umsatzverlust** ist nicht direkt messbar, doch zeigen Unternehmen, die den Konsumenten eine gezielte Orientierung bieten, anderen eindrücklich auf, was ihnen an Umsatz verloren geht. Neueinführungen oder Relaunches vermögen zwar kurzfristig den Umsatz zu steigern. Folgen jedoch die Neuheiten zu schnell aufeinander oder fällt der vom Konsumenten wahrgenommene Mehrnutzen zu gering aus, verliert das Unternehmen langfristig an Glaubwürdigkeit, und die Kauffreude der Konsumenten beginnt kontinuierlich zu sinken.

Was können Hersteller und Handel nun tun, um Consumer Confusion zu vermeiden und die Kauflust bei den Konsumenten zu fördern. **Profilierung, Orientierung** und **Vereinfachung** sind die wichtigsten Strategien. Und sie greifen nicht nur auf Unternehmensebene. Denn das Consumer-Confusion-Phänomen besitzt sowohl eine betriebswirtschaftliche, gesellschaftliche als auch eine volkswirtschaftliche Relevanz:

- ▶ Wenn es gelingt, Consumer Confusion zu vermeiden, ist eine profilierungsfördernde Wirkung auf der **betrieblichen Ebene** zu erwarten. Denn dann können sich orientierungsfreundliche Marketingmaßnahmen besser entfalten und so die Aufmerksamkeit der Konsumenten eher auf sich ziehen.

- ▶ Mit der Entlastung der Konsumenten bei ihrer Wahl kann außerdem auch der **gesellschaftlichen Forderung** nach Vereinfachung alltäglicher Prozesse nachgekommen werden.
- ▶ Schließlich ist davon auszugehen, dass eine profilmfördernde Wirkung in Verbindung mit einer „Mental Convenience“ (Entscheidungsunterstützung durch Orientierungsmaßnahmen) der Konsumenten auch die **volkswirtschaftliche Ebene** und damit das Bruttoinlandsprodukt erreichen wird.

Im ersten Teil dieses Buches wird die Verwirrungsspirale aus Management- und Kundensicht detaillierter aufgezeichnet. Weil der Konsument sich vor Verwirrungsauslösern durch Reduktionsstrategien schützen kann, ist insbesondere das Management gefordert, das Phänomen in den Unternehmen in den Griff zu bekommen. Im zweiten Teil des Buches wird ein Leitfaden vorgeschlagen, wie das Management Consumer Confusion vermeiden und dem Konsumenten eine angenehme Orientierung bieten kann.

*Wer seinem Nächsten Rechnung trägt,
hat unendlich mehr Aussicht, auch selber
auf seine Kosten zu kommen –
sogar geschäftlich gesehen.*

Gottlieb Duttweiler

Managementperspektive: Wie Managementfehler Konsummüdigkeit verursachen

Die Vorzeichen der Wirtschaftsentwicklung haben sich in den vergangenen Jahren nicht zu Gunsten der Hersteller und Händler verändert. Die Arbeitslosigkeit ist fast im gesamten europäischen Raum auf hohem Niveau angesiedelt, das Bruttosozialprodukt stagniert vielerorts, die Last der Sozialabgaben drückt auf den Geldbeutel der Konsumenten, und fast flächendeckend beklagt sich der Groß- und Einzelhandel über einen sinkenden Umsatz und Ertrag. Ist die Quelle der Konsumgesellschaft endgültig dabei zu versiegen?

Wenn bei Bilanzpressekonferenzen der unerfreuliche Geschäftsverlauf auf eine schlechte Wirtschaftslage, unsichere Zukunftsaussichten oder sozialpolitische Probleme zurückgeführt wird, so ist dies nur die halbe Wahrheit. Selbstverständlich beeinflussen und verursachen die eben erwähnten Entwicklungen zum Teil eine kontinuierliche Abkühlung der Konsumentenstimmung. Doch wer die Ursachen eines mageren Geschäftsganges nur außerhalb des Unternehmens sucht, vergisst oftmals den eigenen Beitrag zur steigenden Kaufzurückhaltung der Konsumenten.

Wir glauben: Insbesondere, wenn es darum geht, sich gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten, werden Managementherausforderungen – vor dem Hintergrund einer überholten Weltanschauung – falsch angepackt. Das löst eine negative Verwirrungsspirale aus (vgl. Abbildung 2 auf Seite 20).

Die folgenden Kapitel zur erschwerten Identifikation von Kaufmustern und zum Strategiepluralismus unterstreichen die Herausforderungen, vor denen Unternehmen bei der Definition ihrer Zielgruppen und der Umsetzung einer langfristig ausgerichteten Grundsatzstrategie stehen. Wie diese Hürden überwunden werden können, wird im zweiten Teil dieses Buches erläutert.