

Udo Klein-Bölting, Christian Witte, Frank Händler, Dr. Elmar Klemm

# Pathway Planning im Digital Age – der neue Kaufentscheidungsprozess und wie Sie Marketinginvestitionen gezielter einsetzen können

## Einleitung

Mehr denn je stehen Marketinginvestitionen auf dem Prüfstand. Nur wer die Effektivität und Effizienz von Marketingausgaben sicherstellt und laufend optimiert, kann auch im sich immer weiter verstärkenden Verdrängungswettbewerb ein überdurchschnittliches Geschäftsergebnis erzielen und einen langfristigen Markterfolg sicherstellen. Dabei ist das Verständnis des Kaufentscheidungsprozesses des Kunden der Schlüssel zum Erfolg. Denn Unternehmen, die den Kaufentscheidungsprozess bestehender und potenzieller Kunden verstehen, können diesen zu ihren Gunsten beeinflussen und so die Poleposition im Kopf bestehender sowie potenzieller Kunden einnehmen.

Doch die Art und Weise, wie Kunden ihre Kaufentscheidung treffen, hat sich in den letzten Jahren signifikant verändert. Während Kunden früher auf die Markenkommunikation von Unternehmen zur

Entscheidungsfindung angewiesen waren, können sie heute mithilfe digitaler Medien aktiv und autonom auf die Suche nach Informationen gehen, anhand derer sie die Markenangebote evaluieren und die Entscheidung für oder gegen ein Angebot treffen.

Die hieraus resultierenden Dynamiken der Kaufentscheidungsfindung des Kunden im Digital Age stellen Marketiers heute und in Zukunft vor große Herausforderungen. Nur durch ein tief greifendes Verständnis des neuen Kaufentscheidungsprozesses können Marketingbudgets optimal eingesetzt werden, indem die richtigen Informationen am richtigen Ort platziert werden, damit diese von den richtigen Personen zur richtigen Zeit wahrgenommen werden und sie in ihrer Marktwahl positiv beeinflussen.

# Wie sich der Blickwinkel des Marketings auf den Kaufentscheidungsprozess verändern muss

Seit vielen Jahren existieren die verschiedensten Ansätze, anhand derer versucht wird, das Kundenverhalten bei der Markenwahl zu erklären. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie die Entscheidung für eine bestimmte Marke als einen Prozess ansehen, in dem sich die Anzahl der infrage kommenden Marken mit zunehmender Nähe zum Kauf immer mehr beschränkt (ähnlich eines Trichters oder „Funnel“), bis am Ende die Entscheidung für eine Marke fällt. Viele dieser Ansätze basieren auf dem AIDA-Modell (Attention, Interest, Desire, Action) der Werbewirkung. Als Resultat dieser kausalen Abfolge stellen sie den Kaufentscheidungsprozess nur eindimensional bzw. statisch dar, z. B. über die gängige Stufenabfolge „Bekanntheit > Sympathie > Käuferwägung > Kauf > Loyalität“. Seit jeher wurden Marketiers gelehrt, ihre Marketinginvestitionen in die jeweiligen Funnelstufen zu „pumpen“, um so ihre Marke von der Bekanntheit bis zum Kaufakt und zur Loyalität des Kunden „durchzudrücken“.

Doch die Kaufentscheidung des modernen Kunden im Digital Age verläuft nicht mehr so statisch eindimensional, wie die bisherigen Funnelansätze suggerieren. Beispielsweise müssen Marken, die sich in der Initialphase der Kaufentscheidung nicht im Relevant Set des Kunden befanden, nicht zwangsläufig auf verlorenem Posten für einen Kaufakt sein. Durch die aktive Informationssuche des modernen Kunden mithilfe digitaler Medien können Marken auch zu einem späteren Zeitpunkt als der Initialphase in das Relevant Set eindringen und bisher relevante Konkurrenzmarken verdrängen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Nutzung von Online-Preisvergleichen, bei denen der Kunde unmittelbar vor dem Kaufakt mit relevanten Marken in Berührung kommen kann, die er in der Initialphase seiner Kaufentscheidung für einen Kaufakt gar nicht in Erwägung gezogen hatte.

Aufgrund dieser drastischen Veränderungen in der Art und Weise, wie der moderne Kunde seine Kauf-

entscheidung fällt, sind die bisherigen statisch eindimensionalen Funnelansätze nur noch für Grobanalysen der Markenperformance geeignet. Sie geben nach wie vor einen ersten Überblick über die Stärken und Schwächen einer Marke, indem sie die Relevanzverluste einer Marke von einer statischen Prozessstufe zur nächsten deutlich machen.

Für eine nutzenoptimale Aussteuerung von Marketinginvestitionen sind sie jedoch nicht mehr geeignet. Zum einen werden die Gründe für die Relevanzverluste einer Marke entlang der Stufen des Kaufentscheidungsprozesses nur rudimentär abgebildet, und somit können keine konkreten handlungsleitenden Aspekte aufgezeigt werden. Zum anderen lassen sich über die bisherigen eindimensionalen Ansätze die neuen Dynamiken der Kaufentscheidung nicht im Digital Age abbilden, denn wie bereits erwähnt, verläuft der Kaufentscheidungsprozess nicht eindimensional bzw. linear, wie es bislang suggeriert wurde. Der moderne Kunde im Digital Age trifft seine Kaufentscheidung vielmehr im Spannungsfeld der drei dynamischen Dimensionen „Brand“, „Time“ und „Information“ (BTI-Betrachtung).

Deswegen reichen die bisherigen Ansätze zur Feinsteuerung der Marketingbudget-Allokation nicht mehr aus, und so lassen viele Unternehmen einen großen Teil ihrer Investitionen in Marke und Kommunikation ins Leere verpuffen, indem sie bares Geld an potenziellen Kunden vorbeinvestieren.

Nur jene Unternehmen, die in Zukunft die Dynamiken des Kaufentscheidungsprozesses potenzieller Kunden im Digital Age verstehen, können Marketinginvestitionen gezielter einsetzen und sich so durch eine hohe Effektivität und Effizienz von Marketingaktivitäten nachhaltige Vorteile im zunehmenden Wettbewerb verschaffen. Für ein ganzheitliches/tieferes Verständnis der Kaufent-

scheidung und zur Sicherstellung des nutzenoptimalen Einsatzes von Marketinginvestitionen bedarf es einer dreidimensionalen Betrachtung, die auch die neuen Dynamiken der Kaufentscheidung entlang der Dimensionen „Zeit“, „Marke“ und „Information“ mit berücksichtigt.

Um die Veränderungen im modernen Kundenverhalten bei der Markenwahl operationalisierbar und die Erkenntnisse für die Markenführung nutzbar zu machen, hat Batten & Company in Zusammenarbeit mit BrandScience (Spezialisten für Kaufentscheidungsforschung der Omnicom

Gruppe) den Pathway als Planungs- und Steuerungstool für Marketinginvestitionen im Digital Age entwickelt. Der Pathway ist ein dreidimensionaler Ansatz, der die modernen Dynamiken der Wirkungsdimensionen im Kaufentscheidungsprozess „Zeit“, „Marke“ und „Information“ ganzheitlich berücksichtigt. So kann der „Pathway“ die Bildung von Markenpräferenzen und die entscheidenden Faktoren zur Markenwahl des Kunden im Digital Age umfassend erklären und hierdurch als dynamisches Planungsinstrument den Wirkungsgrad von Markenführungsaktivitäten signifikant steigern.

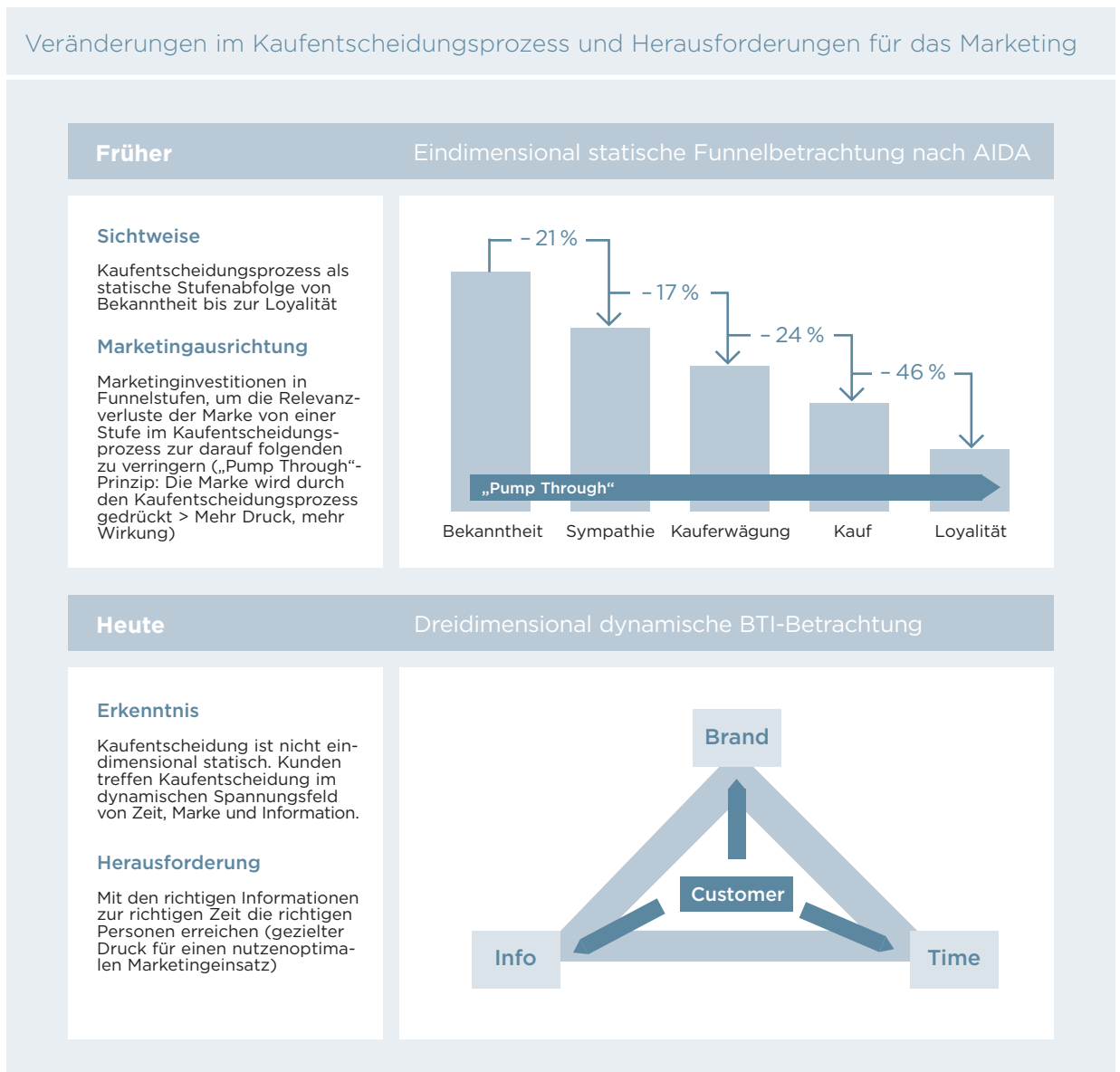


Abbildung 1: Veränderungen im Kaufentscheidungsprozess und Herausforderungen für das Marketing

# Pathway-Analyse als mehrdimensionaler BTI-Ansatz

Für einen nutzenoptimalen Einsatz von Marketinginvestitionen im Digital Age ist für die Markenführung folgende Fragestellung zum Kaufentscheidungsprozess von zentraler Bedeutung:

„Wie können zur richtigen Zeit die richtigen Informationen an die richtigen Personen gerichtet werden, sodass die eigene Marke im komplexen Kaufentscheidungsprozess des modernen Kunden am Ende der Entscheidungsfindung präferiert wird?“

Um diese Schlüsselfrage beantworten und den neuen Kaufentscheidungsprozess des Kunden ganzheitlich abbilden zu können, werden durch den Pathway die BTI-Dimensionen tiefenanalysiert:

- Die *zeitliche Dimension* verortet insbesondere, wie weit der Konsument/Kunde in seinem individuellen Kaufprozess bereits fortgeschritten ist.
- Die *Markendimension* beleuchtet, wie die eigene Marke und die Konkurrenten in den individuellen Relevant Sets der Konsumenten/Kunden positioniert sind.
- Die *Informationsdimension* ermittelt die Empfänglichkeit des Kunden für Markenkommunikation im Kaufprozess sowie sein aktives Suchverhalten nach Informationen, anhand derer er seine Kaufentscheidung fällt.

## Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Zeit“

Wie bereits erwähnt, zeichnen die bisherigen am Markt existierenden Funnelansätze ein statisch eindimensionales Bild des Kaufentscheidungsprozesses. Für eine zielgerichtete Aussteuerung von Marketinginvestitionen ist jedoch die Betrachtung zeitlicher Dynamiken bei der Kaufentscheidung des Kunden essenziell. Um diese Dynamiken im Spannungsfeld der BTI-Dimensionen abbilden zu können, nimmt der Pathway eine genaue zeitliche Verortung des Kunden im

Kaufentscheidungsprozess vor. Diese Verortung ist für die Markenführung von höchster Bedeutung, da sich das Kundenverhalten mit zunehmender Nähe zum Kaufakt insbesondere in Bezug auf die Informationssuche des Kunden und die Relevanz einzelner Informationen signifikant verändert.

Beispielsweise machen sich Personen, die in nächster Zeit keinen Kauf planen, keine Gedanken darüber, ob eine Marke für einen Kauf infrage käme oder nicht. Es interessiert sie nicht, und sie würden nicht auf die Suche nach Informationen zur Produktkategorie gehen. Mit zunehmender Nähe zum Kaufakt jedoch steigt die Vorstellung davon an, welche Marken für einen Kauf infrage kommen. Je näher der Kauf rückt, desto klarer kristallisieren sich wenige Marken heraus, zwischen denen sich der Käufer letztendlich entscheidet, und dies vor allem auf Basis zuvor gesammelter und evaluierter Informationen.

Um eine genaue zeitliche Verortung des Kunden im komplexen Kaufprozess vornehmen zu können, wird bei der Pathway-Analyse eine mehrstufige Fragemechanik angewandt. Hierbei wird vornehmlich durch eine Trichterfrage mit zugrund liegender 10er-Skalierung die Nähe zu einem Kaufakt ermittelt. Bei der Pathway-Analyse der zeitlichen Dimension bedeutet eine Bottom-Box-Antwort (1), dass sich die befragte Person aus diesem Bereich sicher nie etwas kaufen wird und somit „out of market“ ist. Eine Top-Box-Antwort (10) hingegen bedeutet, dass sich der Proband aus diesem Bereich mit Sicherheit sehr bald etwas kaufen wird. Hier steht der Kaufakt unmittelbar bevor, und somit stellen diese Personen das unmittelbar realisierbare Käuferpotenzial dar.

Doch die rein zeitliche Verortung potenzieller Kunden stellt nur die Basis für die Abbildung der Kaufentscheidungs-dynamiken dar. Bei der Analyse der Dimension „Zeit“ spielt zudem insbesondere die Frage, wie sich Marken innerhalb des Zeitraums

der Kaufentscheidung im Relevant Set des potenziellen Kunden entwickeln, eine große Rolle.

Die Relevanz der Markenentwicklung im zeitlichen Kontext lässt sich gut am Beispiel des Strommarkts verdeutlichen (s. Abb. 2). Während die Bedeutung aller Marken im Laufe des Kaufprozesses steigt, verschiebt sich die relative Bedeutung der Marken innerhalb der einzelnen zeitlichen Stufen des Kaufprozesses jedoch deutlich. So steigt im vorliegenden Beispiel die Marke von Anbieter 1 relativ hoch ein, zeigt aber im Laufe des Kaufprozesses eine recht schwache Performance. Diesem Anbieter gelingt es also nicht, die hohe Markenattraktivität, über die er zu Beginn des Funnels verfügte, über den gesamten Prozess hinweg zu halten bzw. noch auszubauen. Die Gründe für diesen Relevanzverlust können sehr vielfältig sein. Zum Beispiel könnten bestimmte Attribute, wie z. B. der Preis etc. bei der aktiven Suche des Kunden über digitale Medien als weniger attraktiv bewertet worden sein als die der Konkurrenz (z. B. bei der Informationssuche über Vergleichsplattformen).

Der gleiche Grund könnte auch dafür verantwortlich sein, dass Anbieter 5 mit einer deutlich schlechteren Ausgangsposition im Laufe des zeitlichen Kaufprozesses nicht nur Boden gutmacht, sondern Stromanbietermarke 1 in der letzten Phase sogar überholt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen würden sich nun für die Markenführung von Anbieter 1 insbesondere folgende Fragestellungen ergeben:

- Welche Markenattribute sind nicht ausreichend attraktiv ausgeprägt, spielen aber in der finalen Phase der Kaufentscheidung des potenziellen Kunden eine besonders große Rolle (z. B. der Preis)?
- Wie und wo nehmen potenzielle Kunden in der Phase der Kaufentscheidung relevante Markeninformationen wahr, bzw. wie und wo gehen sie selbst aktiv auf die Informationssuche?

Um die dynamischen Zusammenhänge dieser Fragestellungen ermitteln zu können, werden nun Tiefenanalysen der BTI-Dimensionen „Marke“ und „Information“ vorgenommen und den Ergebnissen der zeitlichen Pathway-Analyse gegenübergestellt.

## Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Marke“

Die Analyse und Darstellung der Markendimension im Kaufentscheidungsprozess erfolgt im Pathway ebenfalls über eine 10er-skalierte Trichterfrage. Hierbei wird vor allem identifiziert, ob und in welchem Ausmaß eine Marke für einen Kauf infrage kommt. Diese Information wird zunächst dazu verwendet, das dynamische Relevant Set des Befragten im Zeitverlauf der Kaufentscheidung abzubilden.

Darüber hinaus wird die Information der Markenrelevanz im zeitlichen Kontext mit Image-Statements kombiniert, die für potenzielle Kunden im jeweiligen Marktsegment wichtig sind. Bei einer Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus der Markenanalyse mit den Ergebnissen der zeitlichen Tiefenanalyse können nun wichtige Aufschlüsse über die sich während des Kaufentscheidungsprozesses verändernden Stärken und Schwächen einer Marke im Wettbewerb gewonnen werden.

Eine Analyse zum Thema Lebensversicherungen verdeutlicht dies besonders gut. Hier wurden jene Image-Aspekte von Marken analysiert, die Personen zu „Markenfreunden“ werden lassen. Markenfreunde sind Befragte, die für eine bestimmte Marke angeben, dass diese beim nächsten Kauf für sie mit Sicherheit infrage kommt.

Aber welche Image-Merkmale bringen eine Marke im Kaufentscheidungsprozess des modernen Kunden zur Markenpräferenz und zum Kauf? Die Beantwortung dieser zentralen Frage kann durch die Abbildung des Image von Marken erfolgen, die in der heißen Phase der Kaufentscheidung für den potenziellen Kunden besonders relevant sind. Schaut man sich die Bewertung der zu analysierenden Marke im Vergleich mit den Image-Merkmalen der Top-Marken an, werden Schwachstellen sofort offensichtlich.

Im vorliegenden Beispiel zum Markt für Lebensversicherungen wurde der zu analysierende Anbieter im Vergleich zu den Top-3-Marken im Pathway-Funnel als „zu teuer“ und „zu wenig modern“ angesehen. Außerdem wies er Schwachpunkte in den

Markenattraktivität im Kaufentscheidungsprozess, Beispiel Strommarkt

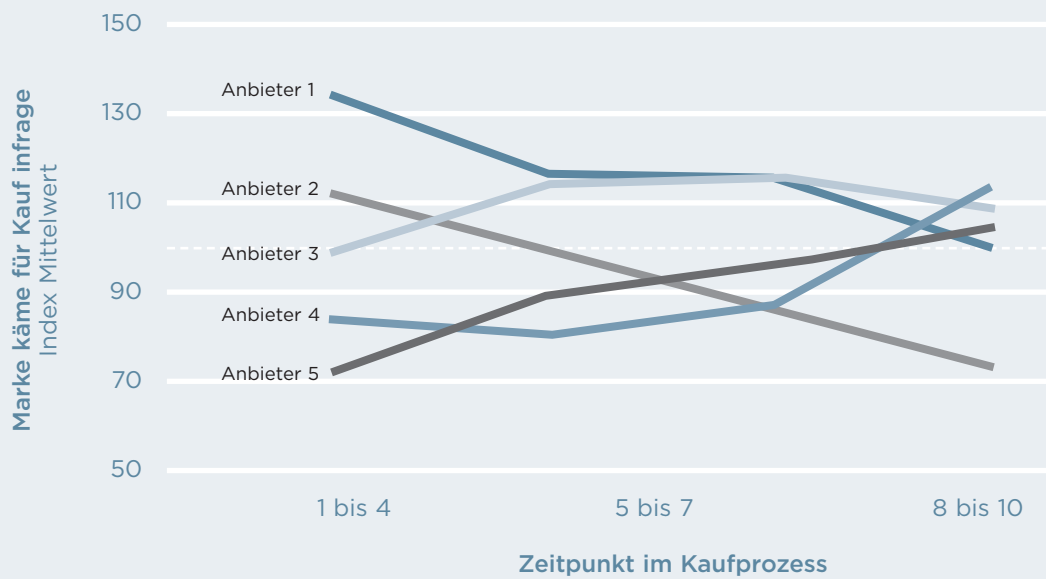


Abbildung 2: Markenattraktivität im Kaufentscheidungsprozess, Beispiel Strommarkt

Markentreiber am Beispiel Lebensversicherungen

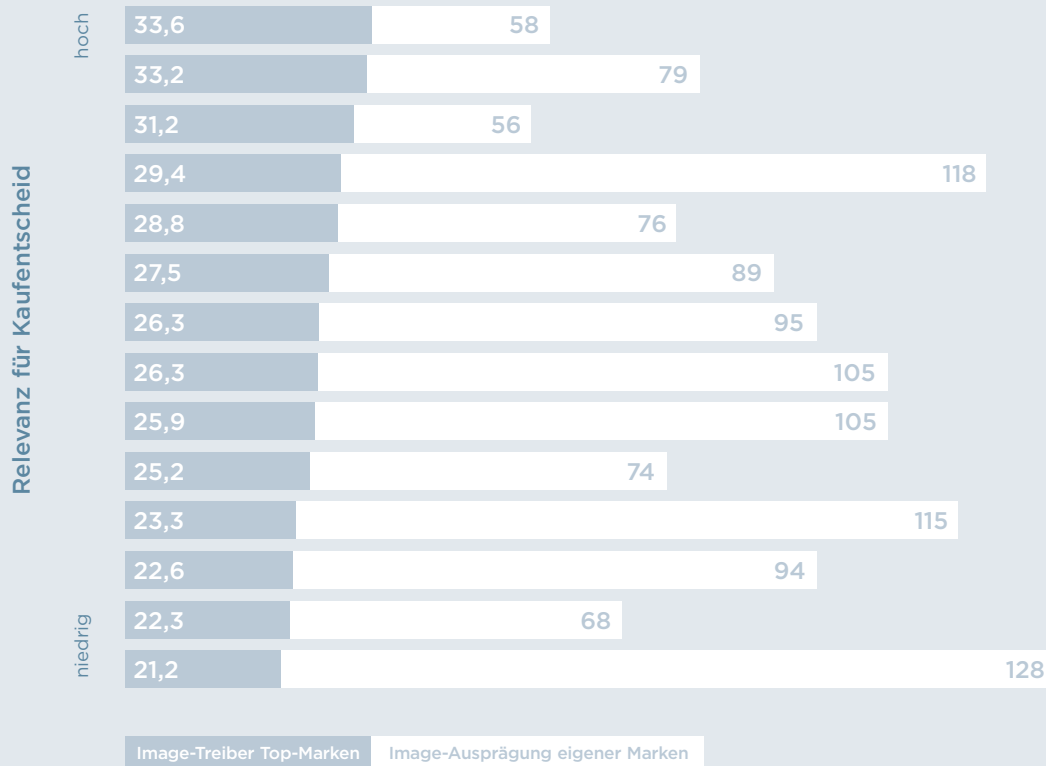


Abbildung 3: Markentreiber am Beispiel Lebensversicherungen

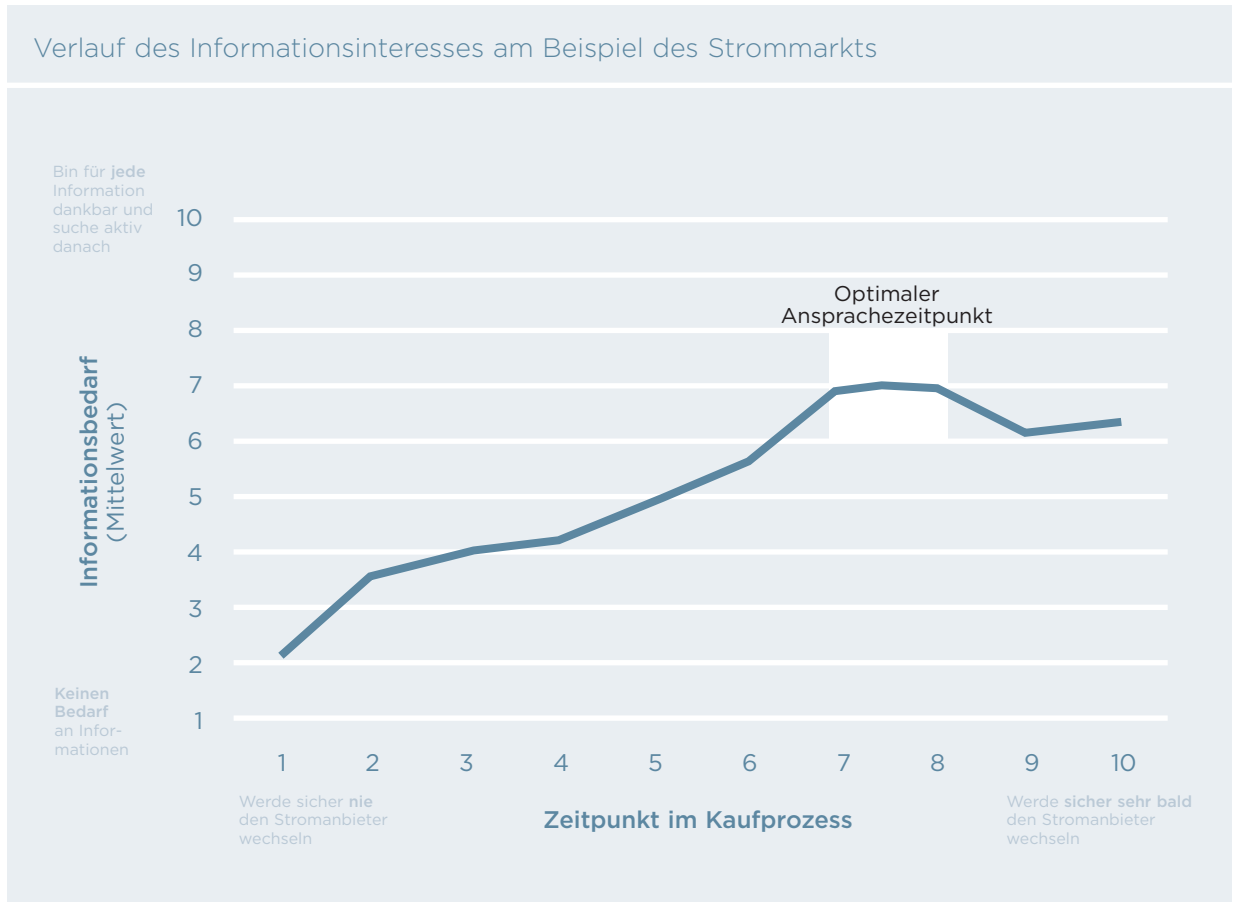


Abbildung 4: Verlauf des Informationsinteresses am Beispiel des Strommarkts

- jedoch weniger bedeutsamen - Image-Aspekten „aktiv“, „dynamisch“ und „serviceorientiert“ auf (s. Abb. 3). Eine gute Performance zeigte der Anbieter hingegen in der Image-Dimension „bodenständig“, die für die Kaufentscheidung des Kunden in diesem Segment jedoch relativ bedeutungslos ist. Somit wären weitere Investitionen in den Image-Ausbau der Dimension „bodenständig“ wenig sinnvoll, hingegen Investitionen in die Verbesserung der wahrgenommenen Preiswürdigkeit der Marke unerlässlich.

Über die Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Marke“ lässt sich sehr deutlich abbilden, welche Image-Komponenten einer Marke zu einem bestimmten Zeitpunkt im Kaufprozess besonders relevant für potenzielle Kunden sind. Mithilfe dieser Erkenntnisse ist es der Markenführung nun möglich, auf identifizierte Schwächen der Marke im Kaufentscheidungsprozess zu reagieren und diese über gezielte Marketinginvestitionen zu eliminieren.

## Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Information“

Mit zunehmender Nähe zum Kaufakt steigt in Abhängigkeit vom Marktsegment auch der Bedarf an Informationen, denen der Kunde seine Kaufentscheidung zugrunde legt. Dem Informationsbedarf der Konsumenten trägt der Pathway in dreierlei Weise Rechnung:

- Zum einen wird der quantitative Informationsbedarf für die jeweilige zeitliche Stufe des Kaufprozesses mittels einer 10er-skalierten Trichterfrage ermittelt.
- Zum anderen wird das Ergebnis mit zusätzlichen inhaltlichen Fragen kombiniert, beispielsweise mit Themen, mit denen sich der Kunde aktuell beschäftigt. So kann auch der qualitative Informationsbedarf potenzieller Kunden aufgezeigt werden (also welche Informationen über Kategorie und Angebote der Kunde seiner



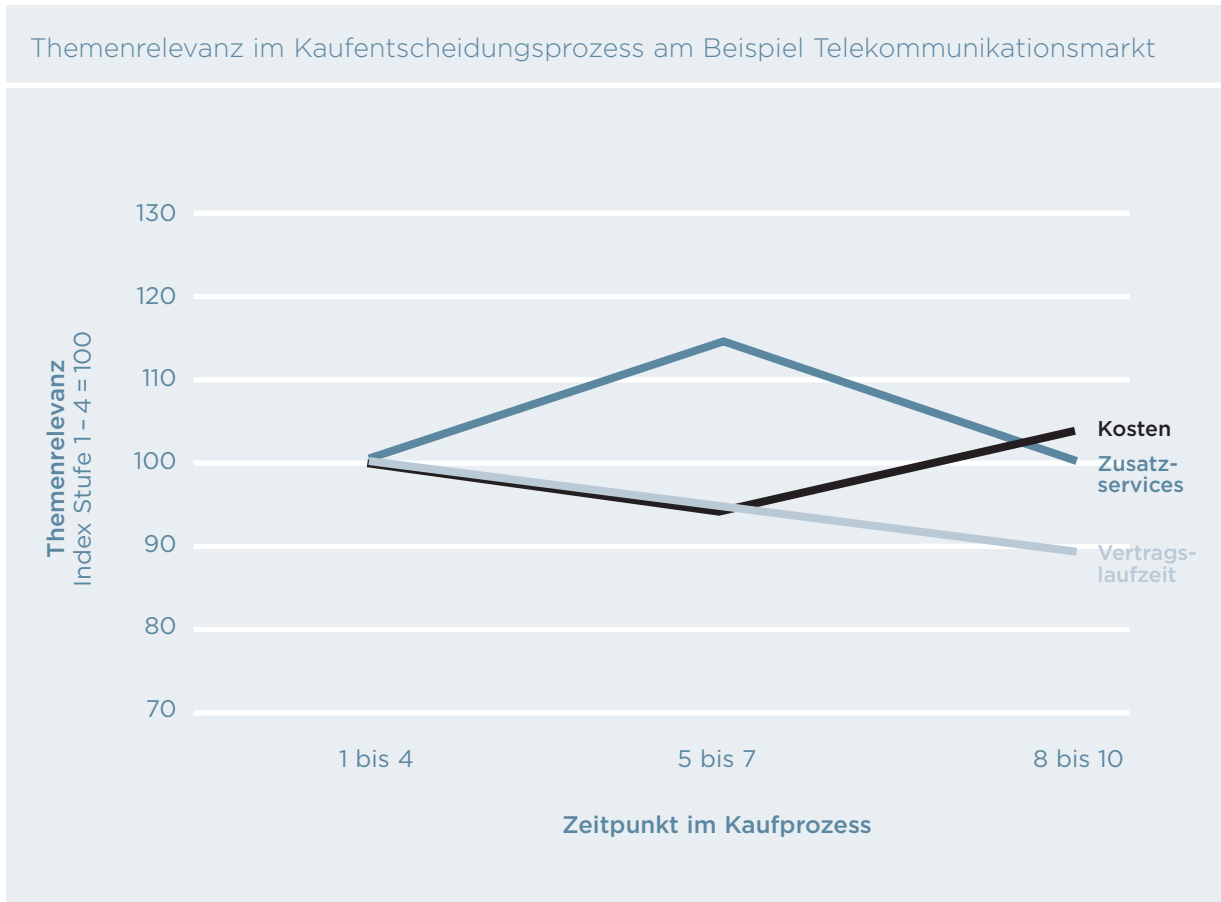


Abbildung 5: Themenrelevanz im Kaufentscheidungsprozess am Beispiel Telekommunikationsmarkt

Kaufentscheidung zugrunde legt).

- Zudem wird in der informationsbezogenen Tiefenanalyse identifiziert, wo potenzielle Kunden die für sie relevanten Informationen wahrnehmen bzw. wo sie aktiv nach Informationen suchen.

Wichtig hierbei ist, dass der Bedarf an Informationen im Laufe des Kaufprozesses nicht kontinuierlich zunimmt, wie es das Beispiel des Strommarkts illustriert (s. Abb. 4).

Im Beispiel des Strommarkts gaben ca. 30 % der Befragten an, für jede Information zum Thema Stromanbieter dankbar zu sein. Somit haben Marketingmaßnahmen bei dieser Gruppe die höchsten Erfolgsaussichten. Schaut man sich in diesem Beispiel an, wie sich das Informationsbedürfnis im Zeitverlauf entwickelt, zeigt sich, dass der Informationsbedarf mit der Nähe zum Abschluss fortwährend ansteigt, kurz vor Abschluss jedoch wieder

sinkt (s. Abb. 4). An diesem Punkt ist die Entscheidung des Kunden für einen Anbieter bereits gefallen, und der Kaufakt muss nur noch ausgeführt werden. Die Bedeutung dieses Sachverhalts für die Aussteuerung von Marketingaktivitäten ist evident. Marketiers müssen Marketinginvestitionen in der Art planen, dass insbesondere diejenigen Personen adressiert werden, die einen Kauf planen, ohne sich bereits entschieden zu haben, und dies mit den für die Kaufentscheidung relevantesten Informationen. Wie aber können potenzielle Kunden in dieser offenen Phase der Entscheidungsfindung erreicht werden? Und mit welchen Inhalten müssen sie angesprochen werden, damit die eigene Marke auch kurz vor Abschluss oder Kauf noch zu den Favoriten gehört und am Ende präferiert wird? Die mehrdimensionale Pathway-Analyse liefert auch auf diese wichtigen Fragestellungen handlungsleitende Antworten.

Im nachfolgenden anonymisierten Beispiel aus dem Telekommunikationsmarkt (s. Abb. 5) wurden potenzielle Kunden gefragt, mit welchen Themen sie sich gerade beschäftigen. Hierbei wurde festgestellt, dass sich die Befragten ganz gezielt mit bestimmten Themen wie Vertragslaufzeiten, Minutenpreise etc. beschäftigen, und die verschiedenen Anbieter hinsichtlich dieser Themen vergleichen.

Dabei können verschiedene Konstellationen bezüglich inhaltlicher Themen auftreten. Manche Themen verlieren entlang des Kaufentscheidungsprozesses kontinuierlich an Relevanz, manche gewinnen in der mittleren Kaufphase an Bedeutung, wohingegen andere vor allem in der Phase unmittelbar vor dem Kauf punkten.

Durch die mithilfe des Pathways gewonnenen Kenntnisse der unterschiedlichen dynamischen Themenrelevanz für die Kaufentscheidung können nun marken- und kauftreibende Inhalte formuliert und zeitlich gezielt eingesetzt werden.

Ein rein inhaltlich und zeitlich präziser Einsatz von Marketingaktivitäten ist heutzutage jedoch nicht mehr ausreichend, um eine hohe Effizienz von Marketinginvestitionen zu gewährleisten. Aufgrund des sich im Zeitverlauf der Kaufentschei-

dung verändernden Suchverhaltens potenzieller Kunden müssen Marketinginvestitionen zudem unter starker Berücksichtigung der sich im Zeitverlauf veränderten Relevanz von Kundenkontaktpunkten ausgesteuert werden. Denn abhängig davon, an welchem Punkt des Kaufprozesses sich eine Person befindet, reagiert sie unterschiedlich auf Markenkommunikation und ist über unterschiedliche Kanäle zu erreichen. Wer sich beispielsweise gerade eine Lebensversicherung zugelegt hat, wird nicht mit derselben Intensität nach Informationen über Lebensversicherungen suchen wie jemand, der gerade im Kaufprozess steckt. Der Kaufplaner hingegen wird Werbung für Lebensversicherungen nicht nur aufmerksam verfolgen, sondern sich auch selbst auf die Suche nach den Informationen machen, die ihm zur Kaufentscheidung noch fehlen. Diese gezielte Suche des Kunden kann heute, im Digital Age, vollkommen autonom über Blogs, Foren und sonstige digitale Kanäle geschehen, die leicht zugänglich sind und vor allem eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen.

Somit müssen Kommunikationsmaßnahmen nicht nur die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt vermitteln, sondern Personen auch dort erreichen, wo sie nach relevanten Informationen suchen.

# Fazit

Den modernen Kaufentscheidungsprozess potenzieller Kunden im Digital Age zu verstehen ist der Schlüssel zu optimaler Markenführung und überdurchschnittlichem Markterfolg. Wer über empirisch gewonnene Erkenntnisse im jeweiligen Marktsegment verfügt, kennt nicht nur die Stärken und Schwächen der eigenen Marke und der Konkurrenten, sondern weiß auch

- wann (Zeitfunnel) im Kaufprozess
- was (welche Inhalte/Themen)
- wo (über welchen Kanal) kommuniziert werden muss,

um strategische Wettbewerbsvorteile im Kopf des Verbrauchers zu erringen und zu festigen.

Der dreidimensionale Pathway ist ein strategischer Ansatz, der die in diesem Kontext der Markenführung zentralen Fragen beantwortet. Der Pathway hilft dabei, die Schwächen einer Marke zu identifizieren und zu vermeiden sowie Stärken zu benennen und auszubauen.

Durch die mehrdimensional dynamische Abbildung der Kaufentscheidung des modernen Kunden im Digital Age ist der Pathway die Grundlage für einen nutzenoptimalen Einsatz ihrer Marketinginvestitionen (s. Abb. 6).

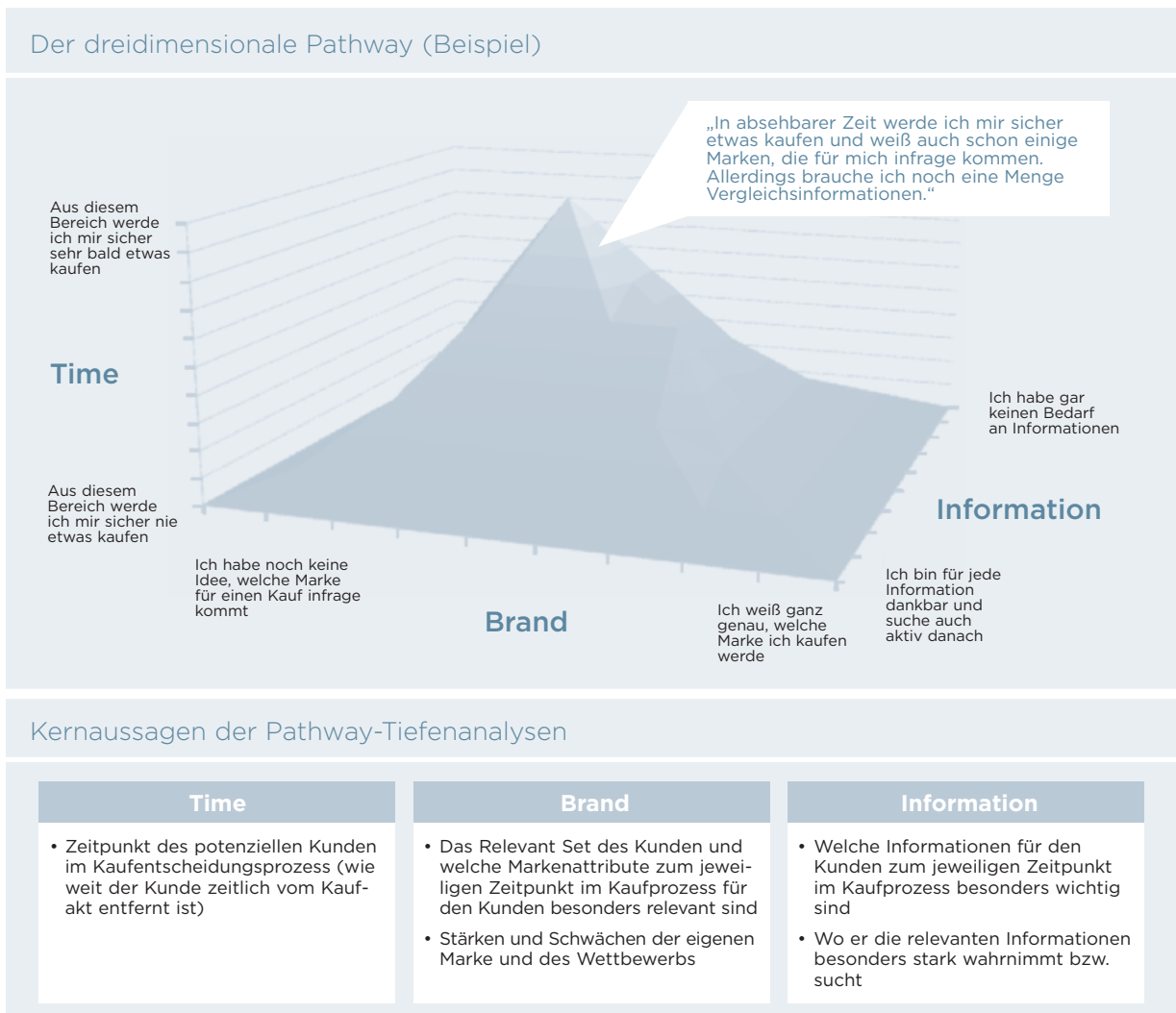


Abbildung 6: Der Pathway als Planungsgrundlage für nutzenoptimale Marketinginvestitionen