



12. Oktober 2015

Unternehmertag, Universität des Saarlandes

Dr. Anja Spilski

Kommunikation in Veränderungssituationen:
Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur
Überwindung von Status Quo-Präferenzen

Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Saarbrücken

Produktinnovationen





Änderungen im Markenauftritt



Produkt- und Verpackungsdesign



Umstrukturierungen in Unternehmen Fusionen und Übernahmen

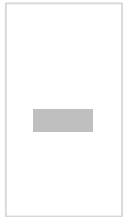
**Theorie:
oftmals Pro-Change-Bias**

**Praxis:
Widerstände möglich und wahrscheinlich
(Status Quo-Bias)**



Aus Sicht des Unternehmens, das den Status Quo bildet:

- Status-Quo-Präferenzen wünschenswert, Kundenbindung, geringe Wechselbereitschaft



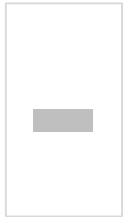
Aus Sicht anderer Unternehmen:

- Oft geringe Bereitschaft zum Wechsel zu Alternativen zum SQ
- geringe Bereitschaft zum Wechsel zu Innovationen, selbst wenn diese objektiv überlegen sind
- Produktinnovationen: Misserfolgsraten ca. 50 % (Castellion und Markham 2013)



Aus Sicht der Option, die den Status Quo bildet:

- Routinen, Erfahrungseffekte



Bei Änderungsvorhaben:

- Proteste und Beschwerden
- Oft geringe Bereitschaft zur Anpassung von Prozessen, z.B. bei technischen Innovationen
- z.B. Fusionen & Übernahmen: Misserfolgsraten von bis zu 80% (Homburg & Bucerius 2006), zum Teil zurückzuführen auf Probleme im Wandelprozess, u.a. bei Mitarbeitern und Kunden

naheliegend:

→ betrachtet Verhalten von Individuen (z.B. Mitarbeiter, Konsumenten, Manager)

aber vor allem:

→ ergründet die Ursachen für dieses Verhalten

→ nur wer die Ursachen kennt, kann *gezielte* Maßnahmen entwickeln, um Verhalten zu beeinflussen und zu steuern



„altes“ Produkt
vs.
Produktinnovation

Warum?

Kaufbereitschaft
Kaufverhalten

Ursachen für Status Quo-Präferenzen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht

- Effekt des bloßen wiederholten Kontakts
- Verlustaversion und Vermeidung von Reue-Situationen
- Innere Konflikte nach Entscheidungen
- Verbundenheit aufgrund von getätigten Investitionen
- Verzerrte Wahrnehmung der für die Änderung Verantwortlichen

Effekt des bloßen wiederholten Kontakts

- Menschen beurteilen Dinge besser, mit denen sie schon mehrfach in Kontakt gekommen sind (Vertrautheit)

Verlustaversion und Vermeidung von Reue-Situationen

- Menschen sind i.d.R. verlust-aversiv und gewichten Verluste höher als Gewinne.
- Menschen denken, dass sie mehr Reue empfinden, wenn sich herausstellt, dass das Tätigen einer Handlung falsch war, als wenn sich herausstellt, dass das Unterlassen der Handlung falsch war. Durch diese Verzerrung erscheint das Unterlassen einer Handlung attraktiver.

Verbundenheit aufgrund von getätigten Investitionen

- Menschen hängen getätigten „Investitionen“ nach und behalten den Status Quo bei, weil sie diese Investitionen ansonsten als Verlust erleben würden

Innere Konflikte nach Entscheidungen

- Die Wahl einer Alternative erhöht die Verbundenheit zu dieser Alternative. Wenn eine neue Alternative erscheint, kann ein Konflikt entstehen. Menschen sind bestrebt, diese aufzulösen, damit Konsistenz in Denkmustern wieder hergestellt wird.
- „Wenn mir die Alternative bisher gefallen hat, dann muss sie mir auch weiter gefallen“ oder „Ich habe die ganze Zeit diese Alternative gut befunden, daher jetzt auch weiter“
- Nachträgliche Höherbewertung der gewählten Alternative und Abwertung der neuen Alternative.

Verzerrte Wahrnehmung von „Reformatoren“

- Verzerrte Wahrnehmung der Personen, die Änderung hervorrufen wollen
- Verantwortliche werden als selbstsüchtiger und eigennütziger wahrgenommen
- die Absicht der Veränderung kann daher auf negative Beweggründe zurückgeführt werden (z.B. Behauptung, dass neue Attribute besser sind – nur um Profit zu machen, etc.)

In Entscheidungssituationen („es gibt etwas Neues“):

- Desinteresse
- Unsicherheit
- Unterlassen der Nutzung der Innovation

In unfreiwilligen Änderungssituationen („das Bisherige wird geändert“):

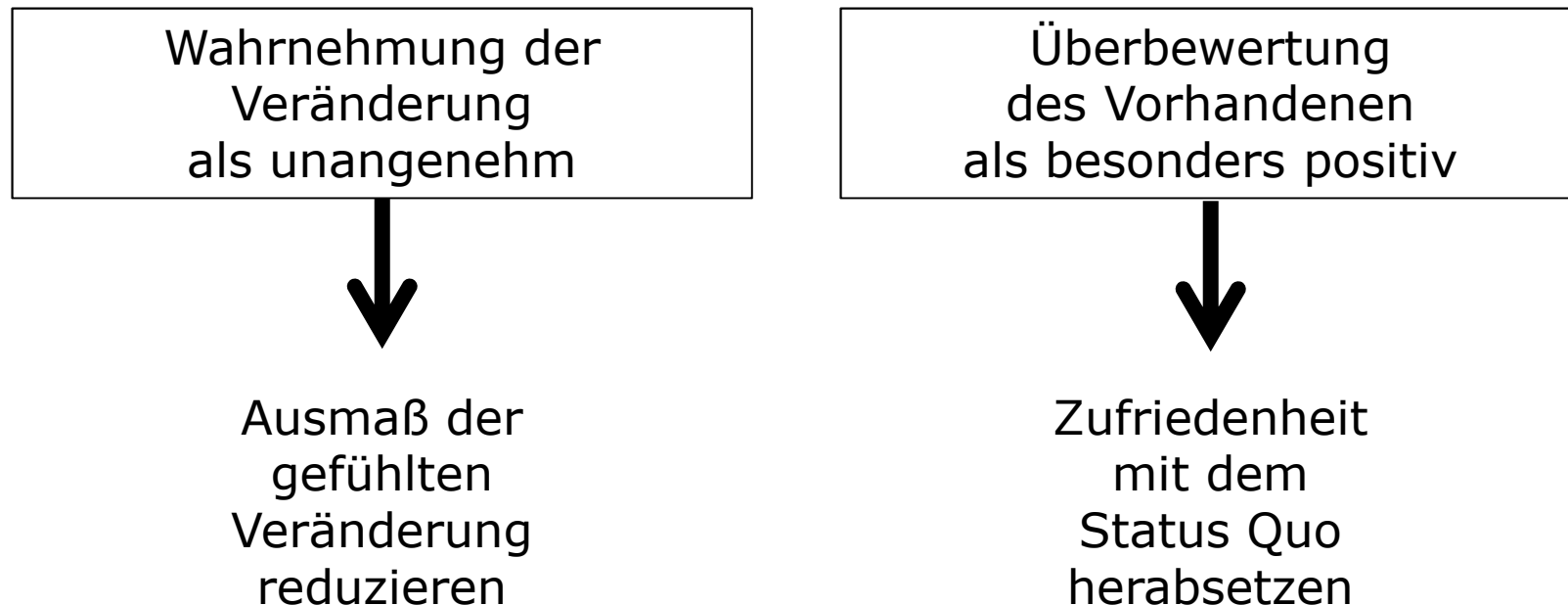
(z.B. Produktvariation, Produktauslistung, Ladenumbau, Unternehmensumstrukturierung)

- Unsicherheit
- Orientierungslosigkeit
- Unklarheiten (z.B. Klarheit der Markenpositionierung)
- Reaktanz

Zwischenfazit zur Status Quo-Präferenz von Menschen

→ Neigung von Individuen, Veränderung abzulehnen

Zusammenfassend lassen sich zwei wesentliche Prozesse unterscheiden:



Quelle: Heidenreich und Kraemer 2015

Kommunikationsmöglichkeiten zur Überwindung des Status Quo bei Produktinnovationen

→ Neigung von Individuen, Veränderung abzulehnen

Zusammenfassend lassen sich zwei wesentliche Prozesse unterscheiden:

Wahrnehmung der
Veränderung
als unangenehm



**Ausmaß der
gefühlten
Veränderung
reduzieren**

Überbewertung
des Vorhandenen
als besonders positiv



Zufriedenheit
mit dem
Status Quo
herabsetzen

Quelle: Heidenreich und Kraemer 2015

Ausmaß der gefühlten Veränderung reduzieren

3 Beispiele aus der Forschung:

Hauptproblem Unsicherheit:

- „Brücken bauen“: Imagetransfers der eigenen Marke nutzen
- Vertrauensvorschuss von Partnern nutzen
- neue Situation vorstellbar machen, mentale Simulation

Beispiel 1: Imagetransfers der eigenen Marke nutzen

Markenerweiterung:

Nutzung der eigenen Vertrauensposition in einem anderen Produktbereich

Co-Branding:

Nutzung der Vertrauensposition eines etablierten Partners



Beispiel 2: Vertrauensvorschuss nutzen

Produkt:
Functional Drink

+



Functional Drink –
erhältlich in
Lebensmittelmärkten

Produkt:
Functional Drink

+



Functional Drink –
erhältlich in Drogerien

Produkt:
Functional Drink

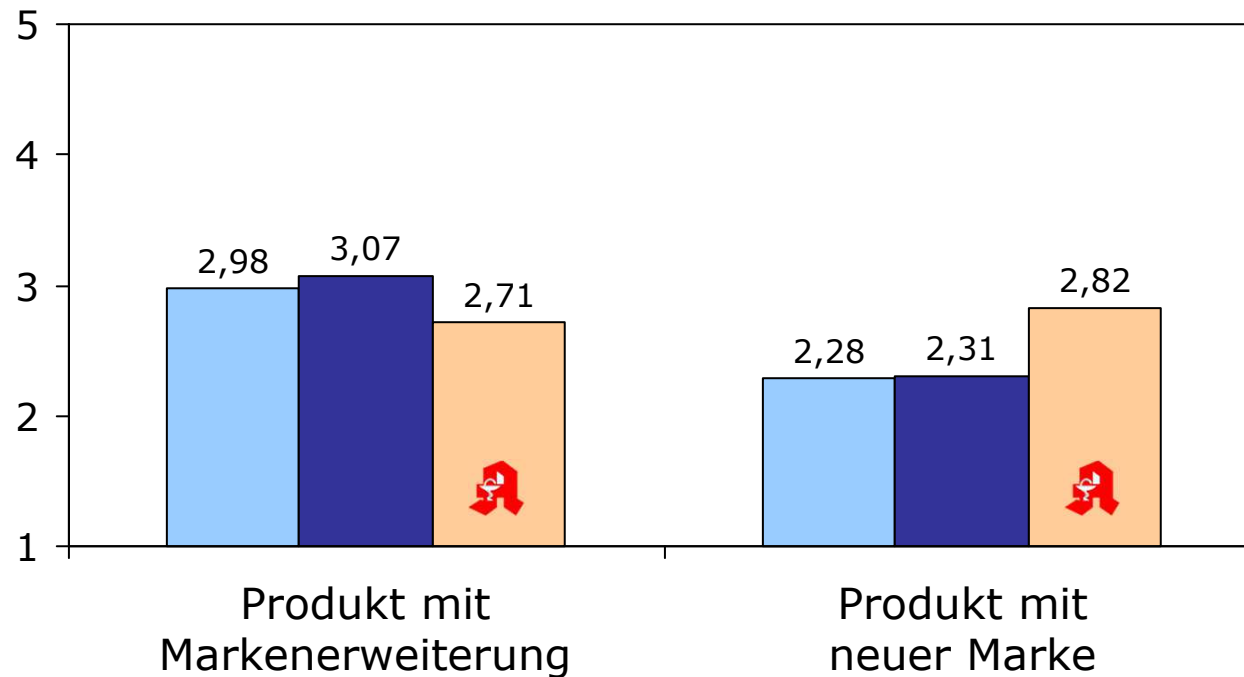
+



Functional Drink –
erhältlich in
Apotheken

Beispiel 2: Vertrauensvorschuss

Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Produkts

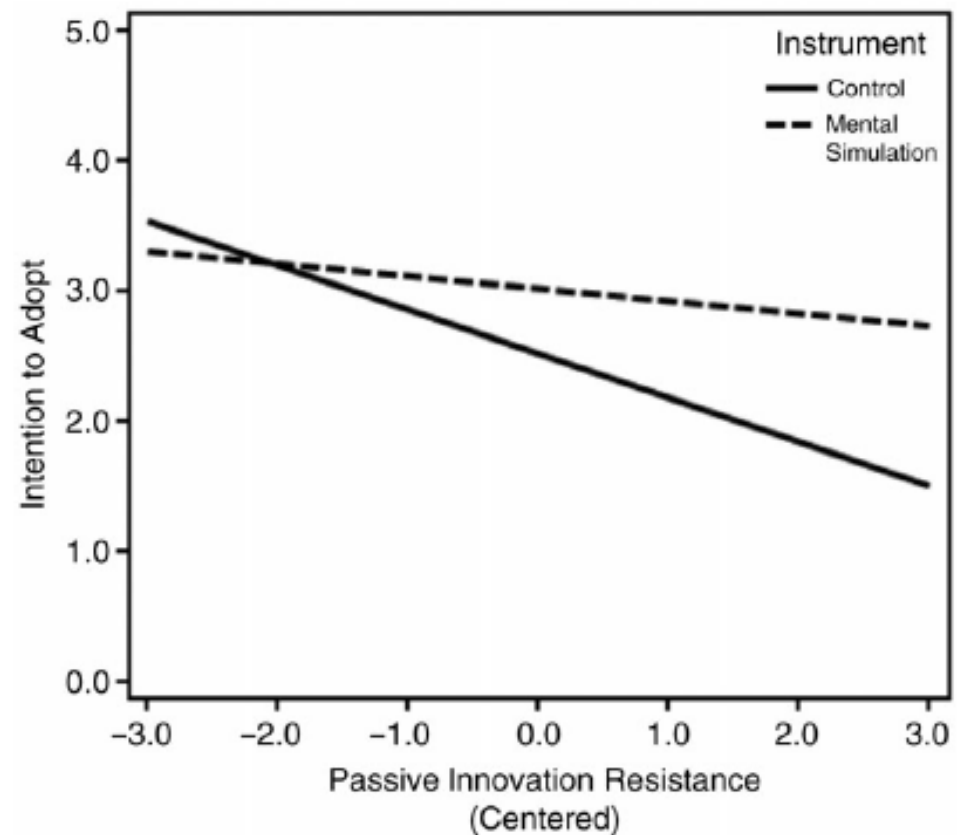


→ **Für ein neues Produkt mit einer neuen Marke kann Vertrauen durch den Verkauf in vertrauenswürdigen Umwelten erhöht werden**

Quelle: Spilski und Groeppel-Klein 2011

Mentale Simulation von Produktinnovationen:

- sich die neue Nutzungs- oder Konsumsituation vor das innere Auge führen, mental visualisieren
- Innovation wird „vorstellbar“, gefühlte Veränderung wird reduziert
- dabei Betonung, dass die Innovation kompatibel mit vertrauten Handlungsweisen ist
- möglich in der Werbung oder in Verkaufsgesprächen



Quelle: Heidenreich und Kraemer 2015, S. 11

→ Neigung von Individuen, Veränderung abzulehnen

Zusammenfassend lassen sich zwei wesentliche Prozesse unterscheiden:

Wahrnehmung der
Veränderung
als unangenehm



Ausmaß der
gefühlten
Veränderung
reduzieren

Überbewertung
des Vorhandenen
als besonders positiv



**Zufriedenheit
mit dem
Status Quo
herabsetzen**

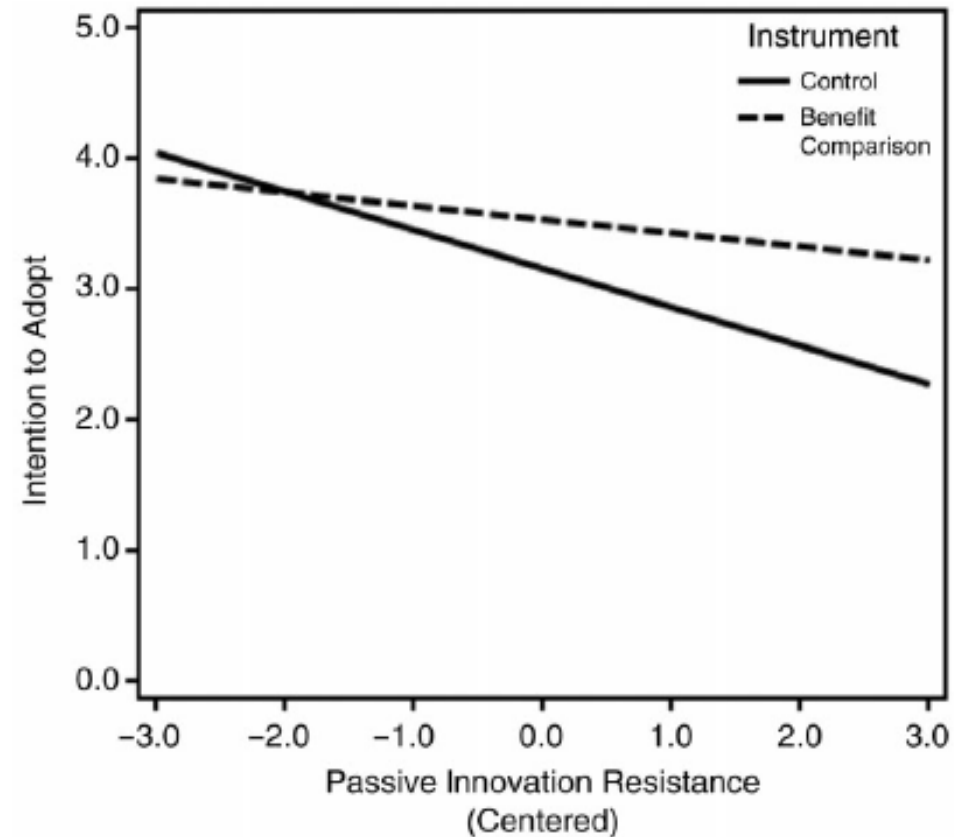
Zufriedenheit mit dem Status Quo reduzieren!

3 Beispiele aus der Forschung:

- Nutzenvergleich
- neues Produkt als Default
- Beteiligung der Kunden an der Innovationsausgestaltung

Nutzenvergleich bei Produktinnovationen:

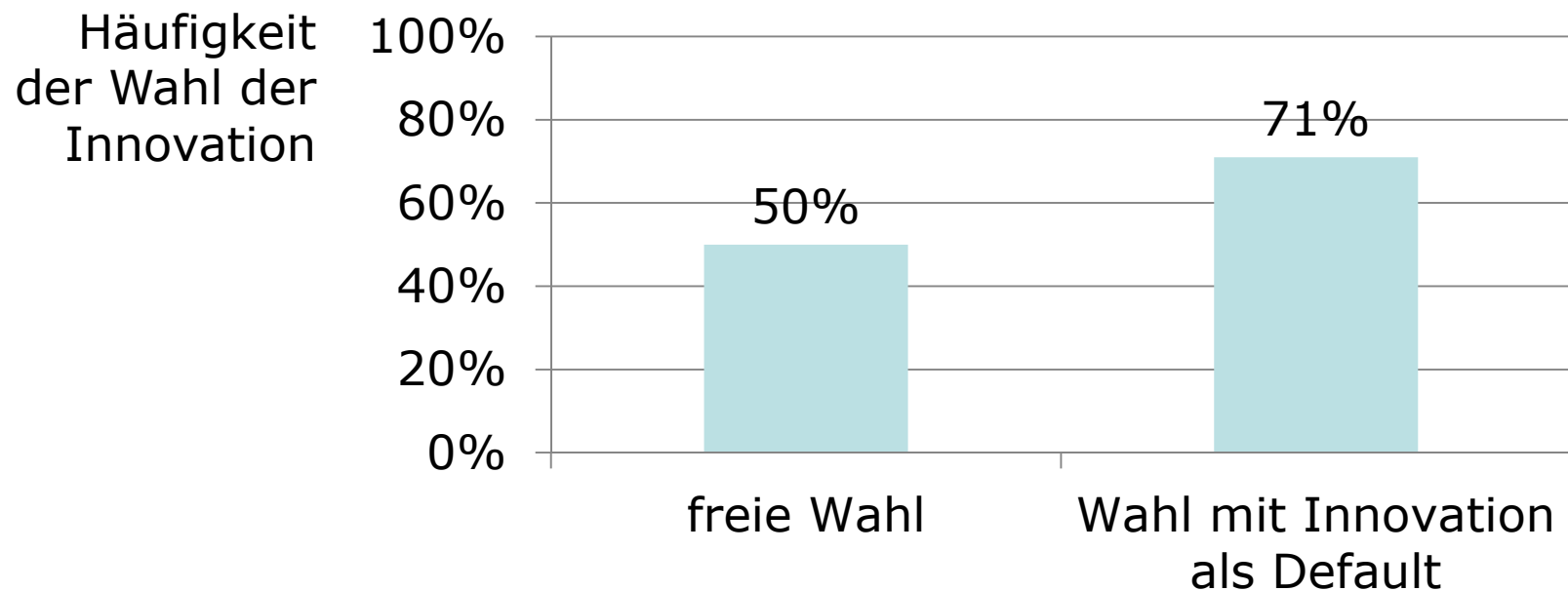
- das neue Produkt hinsichtlich der überlegenen Eigenschaften mit den Konkurrenzprodukten vergleichen
- Zufriedenheit mit dem Status Quo kann reduziert werden
- möglich in der Werbung oder in Verkaufsgesprächen
- **ACHTUNG: Reaktanzprozesse möglich, kulturelle Unterschiede, z.B. in der Akzeptanz vergleichender Werbung**



Quelle: Heidenreich und Kraemer 2015, S. 11

Beispiel 2: Innovation als Default

- Normalerweise: man muss sich zur Innovation HINBEWEGEN
- Auch möglich: Angebot so gestalten, dass die Innovation der Standard („Default“) ist; bei Präferenz des Status Quo muss man sich dann aktiv von der Innovation WEGBEWEGEN



Quelle: Kuester, Hess und Herrmann 2015

Beteiligung der Kunden am Innovationsprozess:

- Entdecken dadurch selbst „Schwächen“ der bisherigen Leistung, was die „Idealisierung“ des Status Quo verringern kann
- Nebeneffekt: Gefühl der Partizipation kann Reaktanz verringern

Zwei wesentliche Tendenzen beachten und Kommunikation daran ansetzen:

- Ausmaß der „gefühlten“ Veränderung reduzieren
- Zufriedenheit mit dem Status Quo herabsetzen (Achtung: Bumerangeffekte möglich!)

Ausblick:

- Konsumenten unterscheiden sich in diesen Tendenzen
- Arten von Kommunikationsmöglichkeiten: gedanklich, emotional, handlungsorientiert

Herzlichen Dank!

Kontakt:

Dr. Anja Spilski

spilski@ikv.uni-saarland.de