University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

MARKETING UND KUNDENORIENTIERUNG

Themensammelband | 2016-2025

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL 3
SYSTEMATISCHE MARKENPOSITIONIERUNG 4
DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE 12
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT 21
MULTISENSUALES MARKETING 28
MARKTFORSCHUNG 36
MARKETING-MIX 45
CUSTOMER JOURNEY 55
DIE KRAFT DER EMOTIONEN 61
NUTZUNG DER KUNDENBRILLE 69

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EDITORIAL

MARKETING UND KUNDENORIENTIERUNG

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Der Praxisletter improve ist eine Fachpublikation, die seit 2016 im Zweimonatsrythmus erscheint und mittlerweile mehrere Tausend Abonnenten hat. In jeder Ausgabe wird kompakt ein aktuelles Thema präsentiert, das für jede Branche und alle Unternehmensgrößen relevant ist. Der Aufbau jedes improve ist einheitlich, d.h.: Vorstellung des Themas, Checklisten und ein Werkzeug bzw. neutralisiertes Beispiel für die Umsetzung. Die Autor:innen sind Fachexpert:innen, die sowohl den praktischen Bezug als auch den wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die Themensammelbände vereinen die bisherigen improve-Einzelausgaben mit folgenden Schwerpunkten (alphabetisch):

- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- Kommunikation und Change
- Management und Wirksamkeit
- Marketing und Kundenorientierung
- Organisation und Produktivität
- Strategie und Navigation

Der Schwerpunkt in diesem Themensammelband ist Marketing und Kundenorientierung. Vorgestellt werden praxisbewährte Ansätze, Methoden und Werkzeuge, um Märkte und Kunden zu verstehen und das Unternehmen in diesem Sinn zu führen. Inhalte sind unter anderem: Marketing-Mix, Customer Experience, Marken-Management, Marktforschung, Customer Journey und multisensuales Marketing.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Themensammelband einige Impulse und Anregungen für die Diskussion, Entscheidung und Umsetzung geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Hochschule Kufstein Tirol
University of Applied Sciences

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

SYSTEMATISCHE MARKENPOSITIONIERUNG

Prof. Dr. Bert Neumeister

AUSGABE #57 | MAI 2025

SYSTEMATISCHE MARKENPOSITIONIERUNG

WETTBEWERBSVORTEILE DURCH MARKENFÜHRUNG AUFBAUEN

Das Produkt «Obstgarten» unterscheidet sich kaum von den anderen Produkten im übervollen Kühlregal. Und doch besetzt die Marke eine einzigartige Position. Dass die Milch regional, die Aromen natürlich und der Geschmack unvergleichlich ist, buchen die Kunden sowieso als selbstverständlich ab. Genau das war die Herausforderung bei der Markteinführung für den Obstgarten. Der Erfolg stellte sich erst ein, als das Markenmanagement die Macht der Positionierung erkannte und sich auf die Reise zu einer neuen Position begab. Aus Obstgarten, einem Dessert wie viele andere auch, wurde Obstgarten, die leichte Alternative für die Mittagspause.

Von Prof. Dr. Bert Neumeister

I. DIE BEDEUTUNG DER MARKE

Der eigentliche Durchbruch und der Markterfolg des Obstgartens war nicht durch das Produkt selbst begründet, sondern durch etwas ganz anderes. Die damaligen Werbespots nutzten überspitzt den Vergleich: Kollege A bricht nach deftiger Mahlzeit krachend in den Boden ein, während Kollegin B dank Obstgarten sich bereit für den Rest des Arbeitstages fühlt. Der Umsatz stieg, nicht weil sich das Produkt selbst geändert hat, sondern allein durch das, was in den Köpfen der Kunden stattgefunden hat.

Ein wichtiger Schritt bei der Entwicklung einer Marketingstrategie ist die Positionierung. Zunächst werden potenzielle Märkte identifiziert, d.h. Bestimmung von Größe und Potenzial von Marktsegmenten und der Auswahl spezifischer Zielgruppen. Die Positionierung ist der Prozess, bei dem eine Marke so geführt wird, dass sie von Kunden im Vergleich zu Wettbewerbslösungen als klar, unverwechselbar und attraktiv wahrgenommen wird.

Eine Marke entsteht nicht im Produkt oder in der Dienstleistung, sondern ausschließlich in den Köpfen der Kunden.

Die Position einer Marke ist eine Kombination von Wahrnehmungen, Eindrücken und Gefühlen in den Köpfen von Kunden. Menschen werden automatisch Assoziationen mit einer Marke entwickeln, egal ob das Unternehmen dies zu beeinflussen versucht oder

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

nicht. Die Marke landet schnell in einer mentalen Kategorie und bekommt diverse Etiketten aufgeklebt, aus der sich ihre Position ablesen lässt[1]. Auf den Etiketten stehen dann vielleicht Begriffe wie: sicher, innovativ oder auch teuer. Aber selbst ein hoher Preis kann durch die passende Position positiv wahrgenommen werden. So wirbt die internationale Biermarke Stella Artois erfolgreich mit dem Attribut „reassuringly expensive". Obstgarten war so mutig, sich nicht allein durch neue Etiketten zu differenzieren, sondern die Marke in eine völlig neue, mentale Kategorie ohne direkte Konkurrenten zu heben.

Das Positionierungskonzept ist nicht nur verbraucherorientierten Angeboten oder dem Business-to-Business-Markt vorbehalten. Unternehmen positionieren sich ebenfalls relativ zueinander und dies hauptsächlich aufgrund ihrer Identität. Wegen der hohen physischen und funktionalen Ähnlichkeit von Produkten ist die Position des Unternehmens oft das einzige Mittel zur Differenzierung – gerade in gesättigten Märkten. Daraus folgt, dass es ebenso wichtig ist, Unternehmen als Marken im Bewusstsein aktueller und potenzieller Kunden zu positionieren. Henkel, der Hersteller von Persil, versucht dies mit dem Leitmotiv „A brand like a friend". Wenn das Waschmittel aus dem Hause Henkel stammt, dann sollten auch beide Marken als gute Freunde und Problemlöser im Alltag der Verbraucher wahrgenommen werden.

2. DIE POSITIONIERUNG DER MARKE

Der Begriff der Positionierung kommt ursprünglich aus der Nautik. Und wie auf einem Schiff ergibt sich die Position in Relation zu anderen Wasserfahrzeugen und dem Ort im geografischen Umfeld. Wie nahe oder entfernt ist eine Marke von Mitbewerbern? In welchem Gewässer oder welcher Kategorie segelt gerade diese Marke oder das Unternehmen? Und welche Position wäre attraktiv, d.h. mit wenig Frequenz und günstiger Wetterlage? Eine professionelle Positionierung definiert das Bild im Markt, den Kundennutzen, den Abstand zum Wettbewerb und stellt unmissverständlich fest, wofür das Unternehmen und seine Leistungen stehen.

Eine starke Marke ist die Basis von Wettbewerbsvorteilen.

Zusammenfassend lässt sich die Eigenschaft einer Marke dadurch auf den Punkt bringen, dass sie sich durch «Klarheit, Konsistenz sowie einzigartige und damit differenzierende Assoziationen bei den Verbrauchern»[2] auszeichnet. Die Effekte sind Glaubwürdigkeit, Wettbewerbsvorteile und ein echter Mehrwert für Kunden und das Unternehmen. Eine klare Positionierungsaussage lässt sich in fünf Statements

[1] Appelbaum, U., The Brand Positioning Workbook, Minneapolis 2022, S. 10.

[2] Kallweit, B., Ganzheitliche Markenpositionierung – Erfolgreiche Markensteuerung durch richtige Positionierung im Marketing-Mix, Wiesbaden 2020, S. 5.

formulieren (vgl. Abb. 1). Hier sind die wichtigsten Elemente kompakt zusammengefasst.

Abb. 1: Eine klare Positionierungsaussage		
1.	**Für .....**	**>> Zielgruppe**
2.	**ist .....**	**>> Markenname**
3.	**die Marke in der .....**	**>> Branche**
4.	**und bietet .....**	**>> einzigartiger Nutzen**
5.	**weil .....**	**>> Glaubwürdigkeit**

So formuliert beispielsweise IKEA seine Positionierungsaussage wie folgt: Für preisbewusste und designaffine Menschen (Zielgruppe) ist IKEA (Name der Marke) die Marke in der Möbelbranche (Branche) und bietet modernes, skandinavisches Design kostengünstig (einzigartiger Nutzen), weil IKEA seit über 80 Jahren erfolgreich Millionen von Wohnungen weltweit einrichtet (Glaubwürdigkeit). Im Allgemeinen gibt es laut Fill und Turnbull zwei Hauptwege der Markenpositionierung[3]: die funktionale und die expressive. Funktional positionierte Marken betonen die Eigenschaften und Vorteile, während expressive Marken das Ego, die sozialen und hedonistischen Bedürfnisse hervorheben, die eine Marke adressieren kann. So geben etwa im Zusammenhang mit Waschmitteln beide Ansätze ein Versprechen. Das funktionale umfasst saubere und strahlende Wäsche. Das emotionale bezieht sich auf gepflegte Kleidung, die wir selbstbewusst für einen wichtigen Anlass tragen.

In der Markenführung geht es um Funktion bzw. Emotion.

Marken sind nicht statisch, sondern bewegen sich. So war beispielsweise die Positionierung von EasyJet fast ausschließlich auf den niedrigen Preis und damit funktional ausgerichtet. Als dies jedoch durch noch günstigere Anbieter wie Ryanair in Frage gestellt und überholt wurde, begann die Kommunikation des Unternehmens eine engere Verbindung zu Premium-Fluggesellschaften zu vermitteln - ohne dabei das Image eines kostengünstigen Anbieters zu verlieren. Die Botschaften änderten sich und konzentrierten sich nun auf die Werbung für besondere Reiseziele in Europa und den damit verbundenen hochwertigen Erlebnissen. Dadurch entstand eine neue Markenwahrnehmung: „Europe by EasyJet", die es der Marke ermöglichte, emotionale Nähe zu schaffen und ihre Position mehr in Richtung Hochwertigkeit zu verlagern.

[3] Fill, C. / Turnbull, S., Marketing Communications – Touchpoints, Sharing and Disruption, Harlow 2019, S. 255ff.

3. DIE MÖGLICHEN POSITIONIERUNGSSTRATEGIEN

Es gibt grundsätzlich mehrere Ansätze zur Entwicklung einer Markenpositionierung. Diese können einzeln oder auch in hybriden Kombinationen verwendet werden. Und natürlich ist es auch möglich, dass sich die jeweilige Strategie über den Zeitablauf verändert. Je mehr Wettbewerber in einem Markt dieselbe Strategie verfolgen, umso härter wird der Konkurrenzkampf. Umgekehrt gilt, dass jedes Unternehmen permanent prüfen muss, wie die Marke eigenständig und unverwechselbar gestaltet werden kann.

Positionierung durch überlegene Qualität: Hier geht es um Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale, die aus Kundensicht einen eindeutigen Qualitätsvorteil hervorrufen. An sich ist dies das einfachste Konzept und wird am häufigsten auf den Verbrauchsgütermärkten angewendet. Die Marke hebt sich von der Konkurrenz durch ihre Eigenschaften, Vorteile oder ihrer Problemlösungsfähigkeit ab. Red Bull verleiht nicht nur Energie, sondern auch Flügel und Persil wäscht nicht nur sauber, sondern rein.

Positionierung mit einem überzeugenden Preis-Leistungs-Verhältnis: Diese Strategie ist besonders effizient, da der Preis selbst ein starker Qualitätsindikator sein kann. Ein hoher Preis zeugt in der Wahrnehmung vieler Menschen von Qualität, während ein niedriger Preis sich negativ auf das Markenimage auswirken kann. Der Preis-Leistungs-Aspekt wird in Hofers Slogan „Mehr heimtragen, weniger hinlegen" veranschaulicht und in einer klassischen Werbung für Haushaltsreiniger meinte der Butler süffisant „etwas Billigeres können wir uns nicht leisten".

Eine erfolgreiche Marke entsteht nicht zufällig,
sondern muss professionell entwickelt und geführt werden.

Positionierung durch einen klaren Anwendungskontext: Bei diesem Ansatz geht es darum, dass Kunden darüber informiert werden, wann und wie ein Produkt verwendet werden sollte. Auch damit kann eine eindeutige Positionierung im Bewusstsein der Zielgruppe geschaffen werden. After Eight gibt deutlich an, zu welcher Uhrzeit die Schokolade genossen werden sollte und das Shampoo Wash & Go positioniert sich als schnell und einfach anzuwendendes Produkt für Menschen mit einem hektischen Lebensstil.

Positionierung mit einem konsequenten Zielgruppen-Fokus: Eine sinnvolle Positionierungsstrategie kann auch darin liegen, diese um eine klar definierte Zielgruppe herum zu formulieren. Dabei stehen die eindeutig zuordenbaren Anforderungen und Bedürfnisse eines Segmentes im Vordergrund. So positionieren sich beispielsweise manche Hotels als Destination für Wochenendtrips für Paare, Feinschmecker oder Yoga-Enthusiasten.

Positionierung durch ein überlegenes Nutzenversprechen: Im Fokus steht hier ein überzeugender Kundennutzen, der sogar soweit gehen kann, dass ein Produkt mit einer Anwendung assoziiert wird. So wirkt etwa Aspirin sehr schnell gegen Kopfschmerz

und mit Pril lässt sich besonders viel Geschirr abwaschen. Die Wirkung einer solchen Strategie ist nachhaltig und positiv. Allerdings dauert die Umsetzung sehr lange – auch, weil oftmals festgefahrene Einstellungen bei Kunden vorhanden sind.

4. DIE UMSETZUNG DER MARKENPOSITIONIERUNG

Die Entwicklung einer Markenposition erfolgt in fünf Schritten (vgl. Abb. 2). Als erstes geht es um die Situationsanalyse und das Zielgruppenverständnis. Vor allem muss herausgearbeitet werden, welche Einstellungen, Wahrnehmungen und Eigenschaften von Kunden einer Marke zugeordnet werden. Dies kann beispielsweise über Fokusgruppen oder gezielte Interviews erfolgen. Zweitens werden Markenkern und Werte definiert. Im Zentrum stehen klare Aussagen über Identität, Vision und Attribute der Marke im Vergleich zum Wettbewerb. Dies erfolgt über die Entwicklung einer einzigartigen Markenpersönlichkeit im Sinn einer Unique Advertising Proposition (UAP).

Im dritten Schritt werden verschiedene Markenpositionierungs-Strategien als Handlungsoptionen bewertet und Aktionspläne bzw. Ressourcen festgelegt. Viertens wird die Marke konsistent bezüglich Botschaft und Tonalität entwickelt. Dies beinhaltet auch die unternehmerischen Schlussfolgerungen für Produkte, Dienstleistungen, Qualitäts- und Preisposition. Der fünfte Schritt besteht dann darin, mit konkreten Maßnahmen bzw. Projekten in die Umsetzung zu starten. Wesentlich sind laufendes Umsetzungscontrolling und die kontinuierliche Beobachtung der Wirksamkeit der Marke auf Kunden, Umsatz, Marktanteil, Profitabilität, Image…

Abb. 2: Entwicklung der Markenpositionierung in 5 Schritten

1. Analyse von Ausgangslage und Zielgruppen	• Analyse von Märkten, Konkurrenten und Trends • Klarheit über Einstellungen, Wahrnehmungen und Eigenschaften von Kunden hinsichtlich der Marke
2. Definition von Markenkern und Werten	• Klare Aussagen über Identität, Vision und Attribute der Marke im Vergleich zum Wettbewerb • Entwicklung einer einzigartigen Markenpersönlichkeit im Sinn einer Unique Advertising Proposition (UAP)
3. Formulierung einer Positionierungsstrategie	• Bewertung von verschiedenen Markenpositionierungs-Strategien als Handlungsoptionen • Festlegung von Aktionsplänen und Ressourcen
4. Gestaltung der Markenkommunikation	• Entwicklung einer konsistenten, auf das Positionierungsziel ausgerichteten Botschaft und Tonalität • Unternehmerische Schlussfolgerungen für Produkte, Dienstleistungen, Qualitäts- und Preispositionierung
5. Implementierung und Überprüfung der Marke	• Start der Umsetzung mit konkreten Maßnahmen bzw. Projekten • Laufendes Umsetzungscontrolling und kontinuierliche Beobachtung der Wirksamkeit der Marke

5. FAZIT

Zusammengefasst ist die eingenommene Position eine Aussage darüber, was die Marke ist, wofür sie steht und welche Werte und Überzeugungen Kunden mit einer bestimmten Marke verbinden. Bei einem beliebten Kinderspiel geht es darum, verschiedene Formen in die dafür vorgesehenen Öffnungen einzufügen. Ähnlich verhält es sich bei der Positionierung: Auf dem Markt der Möglichkeiten muss der Perfect Fit gefunden und umgesetzt werden. Als Quadrat durch eine runde Öffnung passen zu wollen, ist eine Verschwendung von Marketingressourcen und die informierte Zielgruppe wird das nicht anerkennen. Wer sich allerdings über seine gegenwärtige Markenposition klar wird und diese als Startpunkt für eine Reise zum Perfect Fit in den Köpfen der Kunden erkennt, wird erfolgreich sein und sich im Gedächtnis verankern. Dies erfordert nicht nur kreative Fähigkeiten, sondern auch entsprechende Umsetzungskompetenz (vgl. Abb. 3). Über die Markenpositionierung wird letztlich eine der zentralsten unternehmerischen Fragen in den Mittelpunkt gestellt: Wo sind wir anders und wo sind wir besser?

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über die **eigene Markenposition in Relation zu Mitbewerbern**
2. Verbindung von **rationalen und emotionalen Elementen** der Marke
3. **Breite Einsatzmöglichkeit** für viele Marketingaufgaben
4. Chancen zur **Identifikation einer gewinnbringenden Marktlücke**

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. Dr. Bert Neumeister
>>Professor für Medien- und Kommunikationsmanagement

Kontakt: bert.neumeister@hok.ac.at

Abb. 3: Entwicklung der Markenpositionierung - Werkzeug und Beispiel (Versicherung)

Ein Versicherungsunternehmen prüft und entwickelt die Markenpositionierung in Zeiten des immer stärkeren Wettbewerbs. Der Vorstand übernimmt die Verantwortung über den Prozess und steuert sämtliche Phasen. Die Umsetzung wird anschließend in den Zielvereinbarungen der ersten Führungsebenen verankert.

Schritt	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Analyse von Ausgangslage und Zielgruppen	1.1. Aktualisierung der Marktanalysen für die Geschäftsfelder «Leben» und «Nicht-Leben» mit entsprechenden Schlussfolgerungen	30.04	S. Larcher
	1.2. Erhebung der Kundennutzen-Merkmale für alle Kundensegmente (inkl. Aufnahme des neuen Segmentes «Affluent»)	31.05	A. Oswald
	1.3. …		
2. Definition von Markenkern und Werten	2.1. Durchführung des Top-Management Workshops I «Marken-Positionierung» (Ziel: erstes Markenkonzept)	31.07	T. Wehner
	2.2. Testung des Konzeptes mit ausgewählten Fokusgruppen und Review im Vorstand	30.09	A. Oswald
	2.3. …		
3. Formulierung einer Positionierungs-strategie	3.1. Durchführung des Top-Management-Workshops II zur finalen Markendefinition	31.10	T. Wehner
	3.2. Erarbeitung des groben Umsetzungsplans inkl. Budgetierung	31.11	C. Helmer
	3.3. …		
4. Gestaltung der Marken-kommunikation	4.1. Verabschiedung des Markenkonzepts inkl. detaillierter Positionierungs- und Umsetzungspläne für alle Versicherungsleistungen und digitalen Geschäftsmodelle	…	…
	4.2. …		
5. Implementierung und Überprüfung der Marke	5.1. …		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE

Prof. (FH) Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

AUSGABE #45 | MAI 2023

DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE

MIT DER BRAND-SCORECARD EINEN VORSPRUNG SICHERSTELLEN

Die Monopolstellung in der Wahrnehmung der Kunden ist das höchste Ziel der Markenführung. Doch was ist eine starke Marke und wie wird diese bewertet bzw. entwickelt? Mit der Brand-Scorecard können drei Perspektiven verbunden werden: Markenwahrnehmung, Markenperformance und Marktpotential. Damit verfügt die Unternehmensführung über ein Werkzeug, systematisch die Marke zu steuern und einen Wettbewerbsvorsprung sicherzustellen.

Von Prof. (FH) Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

1. DEFINITION DER MARKE

Ein Blick in die Literatur zeigt eine heterogene Definitionslandschaft in Abhängigkeit der Perspektive. Ein Experte meinte einmal: Wenn drei Personen nach der Definition der Marke gefragt werden, landet man bei sechs verschiedenen Antworten. Das Markengesetz setzt in der Definition auf formal-technische Aspekte der Marke, um aus rechtlicher Sicht die Eintragung ins Register zu ermöglichen. Eintragungsfähigkeit steht hierbei im Vordergrund: Es können Zeichen, Symbole, Wörter, etc. geschützt werden, welche sich klar von anderen Marken unterscheiden (vgl. § 3 Abs. 1 MarkenG).

Die Marke ist mehr als nur ein Logo – sie ist ein Leistungsversprechen.

Im Gegensatz dazu soll die Marke als ein in der Psyche des Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden werden[4] - oder wie Domizlaff bereits 1939 sagte «Die Sicherstellung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher». Marken vermitteln uns Werte bzw. Vorstellungen und lassen dadurch glaubwürdige Identitäten entstehen, die Vertrauen aufbauen und dauerhafte Kundenbeziehungen ermöglichen. Damit sichern sie einem Unternehmen wichtige Wettbewerbsvorteile. Sie sind ein Leistungsversprechen.

[4] Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M., Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M (Hrsg). Markenmanagement. Wiesbaden 2002, S. 6.

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

2. WIRKUNGEN EINER MARKE

Das legendäre Experiment von De Chernatony und McDonald aus 2003 zeigt eindeutig den Effekt einer starken Marke: Bei einer Blindverkostung von Pepsi und Coca-Cola zogen die Probanden geschmacklich Pepsi vor (51 %). Im Anschluss wurde das Experiment erneut durchgeführt, jedoch mit visueller Darbietung der jeweiligen Markgenlogos. Das Ergebnis: 65% präferierten jetzt Coca-Cola und nur mehr 23 % Pepsi, der Rest blieb unentschlossen. Die Marke hat damit die Kraft, rationales Entscheiden auszuhebeln. Im Fall von Coca-Cola bedeutet dies das Abrufen von Assoziationen und Emotionen zur Marke – eben eine Monopolstellung in der Psyche. Nutzen und Wertebeitrag der Marke sind auf mehreren Ebenen im Perspektivenwechsel vorhanden (vgl. Abb. 1).[5]

Die Wirkung starker Marken ist aus wissenschaftlicher Sicht gut erforscht. Diese reicht von Akzeptanz höherer Verkaufspreise, Stärkung der Kundenbindung, geringerer Markenwechselbereitschaft bis hin zu einer risikoreduzierenden Wirkung im Kaufentscheidungsprozess. Damit werden die ökonomischen Effekte deutlich: Eine starke Marke lässt sich also nicht nur auf Logo, Design oder den Slogan reduzieren. Sie eröffnet strategische Wettbewerbsvorteile, welche eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ermöglichen.

„Marken sind echtes Kapital" (Deutsches Patent – und Markenamt)

Diese Aspekte lassen sich auch aufgrund von unterschiedlichen Studien belegen. Laut PwC (2019) gaben 89% der befragten Entscheider:innen in Unternehmen an, dass starke Marken einen sehr hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Ihr Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts wird von 51% der Befragten als essentiell eingestuft.[6] Finance-Expert:innen schätzten, dass der Anteil des Markenwerts am gesamten Unternehmenswert im B2C-Sektor (Business to customer) zwischen 31-40 % und im B2B-Sektor (Business to business) zwischen 11-30 % liegen kann[7].

[5] Vgl. Sorrentino, G. / Situm, M. / Märk, S., State of research on family businesses and the corporate brand: Current findings, future fields of research and approaches to strategic use, in: Kraus, S. / Clauss, T. / Kallmuenzer, A (Hrsg). Research handbook on entrepreneurship and innovation in family firms. Glos 2023, S. 41.

[6] Vgl. PwC Markenwertstudie: https://www.pwc.de/de/consulting/markenstudie-2019-pwc.pdf, abgerufen am 10.01.2023, S. 7.

[7] Vgl. Situm, M. / Pernsteiner, H. / Sorrentino, G., Der Markenwert vor und nach einer M&A Transaktion: Eine empirische Analyse im Perspektivenwechsel, in: M&A Review 2019, 30(6), S. 179-185.

Abb. 1: Perspektiven und Wirkungen einer starken Marke		
Perspektive	**Indikatoren**	**Wertebeitrag**
Kundensicht	• Höhere Kundenbindung • Höhere Kaufwahrscheinlichkeit • Risikominderung eines Fehlkaufs • Vertrauens-, Identifikations-, Orientierungs- & Qualitätssicherungsfunktion	• Preispremium • Vertrauenskapital für Cross- und Upselling-Optionen • Markenerweiterung in andere Produktkategorien
Sicht des Handels	• Höhere Handelsloyalität • Besseres Listing • Anziehen von Kunden (Sogwirkung)	• Höhere Handelsspanne • Höhere Umschlagshäufigkeit • Risikominimierung
Sicht des Wettbewerbs	• Markteintrittsbarriere • Verringerte Markenwechsel-Bereitschaft	• Top of mind • Abschirmen der Wettbewerber
Kapitalgeber bzw. Investoren	• Positiver Effekt für Aktionäre • Positiver Effekt auf Kreditgeber • Erhöhte Kreditbereitschaft	• Niedrigere Eigen- und Fremdkapitalkosten • Höheres Fremdkapital-Volumen • Monetarisierung des Markenwertes

3. BEDEUTUNG UND BERECHNUNG DES MARKENWERTES

Es gibt anerkannte Verfahren zu Ermittlung des monetären Markenwertes. Aufgrund der hohen Relevanz haben sowohl Wirtschaftsprüfer (IDW S5), Norminstitute (DIN ISO 10668, ÖNORM A 68000), aber auch der Bund der deutschen Unternehmensberater Leitlinien und Standards entwickelt, um die Marke in einen monetären Wert zu übersetzen. Die Bewertung forciert hierbei eine Kombination aus Finanzdaten wie Umsatz, Gewinn, sowie Marktanteile (Markenperformance) und Daten zur Markenwahrnehmung wie etwa Bekanntheit, Loyalität oder Weiterempfehlungsraten. Diese hybride Verbindung von Daten wird zudem noch mit externen Marktdaten wie Marktvolumen und Wettbewerbsstruktur ergänzt, womit Daten aus drei Perspektiven betrachtet werden. Dies ist gleichzeitig die Grundlage der Brand-Scorecard.

Die Verbindung dieser Perspektiven ist zielführend, denn hohe Markenwahrnehmungsfaktoren müssen sich auch in der Markenperformance widerspiegeln. Was bringt eine bekannte Marke, wenn dadurch keine (Mehr)Umsätze generiert werden? Zudem sind die Wettbewerbsstruktur und das Marktpotential wichtig, da diese sowohl auf die Markenwahrnehmung im Benchmark, als auch auf die Markenperformance wirken. Die jährlichen Markenwertrankings von Interbrand oder Brand Finance, welche die wertvollsten Marken der Welt in US-Dollar messen und publizieren, verfolgen genau diese Vorgehensweise. Im Zuge der Digitalisierung bietet Danister Development auch ein Tool, um selbst die Marke zu bewerten, was die

Relevanz dieser Thematik weiter aufzeigt. Ohne Markenmessung kann auch kein Markenmanagement erfolgen.

Auch für die Marke gilt: „If you can´t measure it, you can´t manage it." (Peter Drucker)

Es gibt unterschiedlichste Anlässe für eine Markenbewertung, welche in Abb. 2 zusammengefasst sind. Zum einen sind dies finanzorientierte Anlässe - mit der zentralen Frage: Wie kann man den Markenwert kapitalisieren? Und zum anderen geht es um marketing- bzw. verhaltensorientierte Anlässe mit der zentralen Frage: Wie optimiert man die Markenstärke, um strategische Entscheidungen zu treffen? Bereits im Zuge der Durchführung der Markenbewertung werden relevante Markenwerttreiber identifiziert, welche den Markenwert steigern können und Grundlage der Brand-Scorecard sind. Damit zeigt der Prozess der Markenbewertung die «Stellschrauben» des Markenwerts auf und damit die Optimierungspotentiale. Die Marketing-Sicht liefert damit wertvolle Einsichten zur Markenstärke, welche durch die Finanzsicht in einen messbaren monetären Wert übersetzt werden.

Abb. 2: Anlässe für Markenbewertungen

Finanzorientierung	Marketing-/Verhaltensorientierung
• Kauf, Verkauf, Fusionen • Externe Kommunikation • Bilanzierung • Lizenzierung • Rechtsverletzungen • Investorengespräche • Kreditsicherheit • Investitionsentscheidungen	• Strategische Steuerung und Kontrolle • Interne Kommunikation • Überwachung der Leistungsentwicklung • Budgetaufteilung • Ressourceneinsatz • Produktentwicklung • Effizienz und Effektivitätskontrolle • Markenportfolio-Optimierung

4. DIE BRAND-SCORECARD FÜR DAS MARKENMANAGEMENT

Ein wirksames Instrument für das Markenmanagement ist die Brand-Scorecard. Im Kern geht es um drei Säulen (vgl. Abb. 3). Die erste Säule ist die Markenwahrnehmung und fokussiert sich auf die Markenstärke: Wie stark ist meine Marke im Vergleich zu anderen Marken? Als zweites geht es um die Markenperformance, d.h. primär die finanzwirtschaftliche Seite: Wie gut performt meine Marke im Markt? Säule drei ist das Marktpotential im Sinne der Wirkung im Markt: Wie attraktiv ist der Markt? Dieses hybride Kennzahlen-Dashboard ist auch das gängigste Verfahren bzw. ein integriertes Instrument für die Markenbewertung.

In der Anwendung kann für jede Säule anhand der Werttreiber eine Beurteilung vorgenommen werden. Jede Dimension kann gemessen bzw. in ein Scoring-System (von 0 -100) übertragen werden. Pro Säule lässt sich dann ein Durchschnittswert der

Werttreiber ermitteln und am Ende ein Gesamtwert für die Marke. Entlang der Säulen und der einzelnen Werttreiber können anschließend Maßnahmen definiert werden, um die einzelnen Faktoren und damit die Marke weiterzuentwickeln (vgl. Abb. 4). Dies ist der entscheidende Schritt von Erkenntnis zu Effektivität.

Abb. 3: Drei Säulen und Werttreiber der Brand-Scorecard

Säule	Werttreiber	Kernfrage
Marken-wahrnehmung	Bekanntheit	Wie bekannt ist die Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken?
	Vertrautheit	Wie vertraut sind Kunden und Nichtkunden mit unserer Marke und mit dem Angebot des Wettbewerbs?
	Kauferwägung	Besteht in der Produktkategorie eine Kauferwägung beim Kunden?
	Empfehlung	Wie groß ist der Anteil der Weiterempfehlung?
	Loyalität	Wie groß die Gruppe der Wiederkäufer?
Marken-Performance	Umsatzentwicklung	Wie haben sich die Umsätze im Vergleich zu Wettbewerbern in den letzten fünf Jahren entwickelt?
	Gewinnentwicklung	Wie haben sich die Gewinne im Vergleich zu Wettbewerbern in den letzten fünf Jahren entwickelt?
	Marktanteil	Wie hoch ist der Marktanteil im Vergleich zum Wettbewerb?
	Preispremium	Erzielt die Marke ein Preispremium – sind höhere Preise durchsetzbar?
Markt-Potenzial	Wachstumsprognose	Ist der Markt gesättigt, oder ein Wachstumsmarkt?
	Wachstumsdynamik	Ist der Markt träge, oder können sich neue Marken schnell im dynamischen Umfeld etablieren?
	Wettbewerbsstruktur	Ist der Markt durch sehr viele oder sehr wenige Wettbewerber besetzt?
	Eintrittsbarrieren	Gibt es strukturelle, technische oder gesetzliche Barrieren, Auflagen oder Hürden für den Eintritt?
	Marktvolumen	Bewegt sich die Marke in einem hochvolumigen Markt?

5. FAZIT

Die Brand-Scorecard betrachtet eine Marke nicht isoliert, sondern verknüpft - ähnlich wie die Balanced-Scorecard - weitere Perspektiven miteinander. Damit wird sichtbar, ob sich beispielsweise hohe Bekanntheit oder Weiterempfehlung seitens der Performance auch wiederspiegeln. Zudem zeigt die Marktseite, wie viel Potential noch ausschöpfbar ist, bzw. wohin sich der Markt bewegt (Marktattraktivität). Das Scoring einzelner Variablen kann qualitativ, aber auch quantitativ (z.B. Marktforschung, Studien, etc.) durchgeführt werden.

Markenmanagement bezieht sich nicht auf das Logo, sondern auf Wirkung im Markt.

Wichtig ist die Botschaft, dass die Marke eben nicht nur ein Logo – das «Markenzeichen» - ist. Ebenso wenig ist die Marke nur auf eine Dimension zu reduzieren. Um sinnvoll und systematisch mit dem Thema Marke zu arbeiten, empfehlen sich die drei Perspektiven aus Markenwahrnehmung, Markenperformance und Marktpotential, um einen 360° Blick auf die Marke zu erhalten. Dies ist die Voraussetzung für eine realistische Einschätzung und die gezielte Weiterentwicklung der Marke.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Klarheit über die aktuelle Positionierung der Marke 2. Entwicklung eines gemeinsamen, künftigen Zielbilds für die Marke 3. Systematische Erarbeitung von Maßnahmen zur Stärkung der Marke 4. Schaffung einer Grundlage für Marketing, Vertrieb, Produkt- und Unternehmensentwicklung

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAITS

Prof. (FH) DDr. Mario Situm
>> Studiengangsleiter im Bachelorstudiengang Unternehmensführung und Masterstudiengang Corporate Transformation Management
>> Professor für Restrukturierung
>> Gesellschafter der DANiSTER Group und DANiSTER Developement GmbH
Kontakt: mario.situm@hok.ac.at

Giuseppe Sorrentino, MA, BA
>> Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung
>> Gesellschafter der DANiSTER Group und DANiSTER Developement GmbH
Kontakt: giuseppe.sorrentino@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Hersteller von Lebensmitteln prüft mit der brand-Scorecard die aktuelle Position der Marke. Gleichzeitig werden Schlüsselaktivitäten identifiziert, um die Marke gezielt zu stärken und weiterzuentwickeln.

Abb. 4: Brand-Scorecard: *Werkzeug und Beispiel (Lebensmittel-Produzent)*

Werttreiber	Wert IST	Wert SOLL	Schlüsselaktivität zur Markenstärkung
Marken-Wahrnehmung	**85**	**90**	Überarbeitung des Web- und Social-Media-Auftritts der Marke
Bekanntheit	80	90	Gezielte Branding-Aktionen in den Zielregionen X, Y, Z (AdWords, Social Media, etc.)
Vertrautheit	60	75	Emotionalisierte Botschaften bzw. Qualitäts- und Zufriedenheits-Bewertung von durchschnittlich 80% auf über 90%
Kauferwägung	85	…	Präsenz in den Regalen steigern, Listing erhöhen, Unterscheidungskraft zu Wettbewerbsmarken erhöhen. USP hervorheben
Empfehlung	…		
Loyalität			
Marken-Performance	**70**	**80**	
Umsatzentwicklung	70	75	Steigerung des durchschnittlichen Umsatzwachstums von 3 auf 5%
Gewinnentwicklung	50	60	Steigerung der durchschnittlichen Umsatzrendite von 7% auf 8%
Marktanteil	75	…	
Preispremium	…		
Markt-Potenzial	**65**	**konstant**	
Wachstumsprognose	90	konstant	Bioprodukte im Segment XYZ steigern
Wachstumsdynamik	80	konstant	Vegetarische Produkte in Segment XYZ verstärken
Wettbewerbsstruktur	60	…	
Eintrittsbarrieren	…		
Marktvolumen			

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Prof. (FH) Dr. André Haller

AUSGABE #38| MÄRZ 2022

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

KUNDENERLEBNISSE PROFESSIONELL GESTALTEN

Es gibt viele Faktoren, die eine Kaufentscheidung beeinflussen: Preise, stark ausgeprägte Bedürfnisse oder sozialer Druck können Menschen dazu bewegen, Produkte und Dienstleistungen zu erwerben. Eine wesentliche Einflussgröße stellt die Customer Experience dar. Darunter versteht man alle Erlebnisse und die damit einhergehenden Emotionen, die sich für Kunden im Kontakt mit Unternehmen ergeben. Kundenerlebnisse positiv zu beeinflussen ist Aufgabe des Customer Experience Managements (CEM).

Von Prof. (FH) Dr. André Haller

I. DIE ERLEBNIS-DIMENSIONEN DER CUSTOMER EXPERIENCE

Kundenerlebnisse können offline und online stattfinden. Das bedeutet, dass CEM nicht nur klassische Face-to-Face-Situationen, sondern auch digitale Einkaufsräume erfassen muss. In beiden Settings unterscheidet man zwischen formaler und inhaltlicher Experience. Formale Experience beinhaltet die einwandfreie Funktionalität von Produkten, Dienstleistungen oder Verkaufsorten. Ein Smartphone, das auf der höchsten Entwicklungsstufe steht, kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auch technisch fehlerfrei funktioniert. Die inhaltliche Experience steht hingegen für positive Erlebnisse, die Personen bei der Benutzung verspüren. Am Beispiel des Smartphones würde dies bedeuten, dass nicht nur das Funktionieren des Geräts Einfluss auf die Customer Experience hat: Nutzer sollen emotional angesprochen werden, damit sie einzigartige Erlebnisse verspüren.

Die Übersetzung von Customer Experience lautet: Kunden verstehen.

Customer Experience entsteht nicht nur bei der Nutzung von Produkten oder an Verkaufsorten, sondern findet auch in den Interaktionen zwischen Kunden bzw. Dienstleistern und bei Reaktionen von Kunden auf die Marke bzw. ihre Präsentation statt. Für das CEM bedeutet dies, Kundenerlebnisse holistisch zu verstehen, also die gesamte Customer Journey zu beachten. Customer Experience ist als multi-dimensionales Konzept zu verstehen (vgl. Abb. 1). Darin werden die kognitiven,

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

lifestylebezogenen, emotionalen, sensorischen, sozialen und verhaltensbezogenen Reaktionen von Kunden in den Mittelpunkt des Managements gestellt[8].

Abb. 1: Erlebnisdimensionen und Beispiele der Customer Experience		
Erlebnis-Dimension	**Funktion**	**Beispiel**
Kognitiv	Anregung von kognitiven Vorgängen	Abzielen auf Denkvermögen der Personen • Bsp.: Slogan „Was war das Beste, dass du bisher gemacht hast?", um potenzielle Stammzellenspender zum Nachdenken anzuregen
Sensorisch	Ansprechen der Sinne (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken)	Management von primären Elementen (Sehen, Hören…) • Bsp.: Musik im Laden beeinflusst Kaufbereitschaft
Sozial	Verbundenheit und soziale Einbindung bei Kunden stärken	Sozialer Kontext einer Marke wird hervorgehoben • Bsp.: Veranstaltung „Star Wars Celebration" mit Gemeinschaftscharakter
Emotional	Gefühle der Kunden werden angesprochen	Ansprechende Gestaltung von Verkaufsorten und Werbemitteln (offline/online) • Bsp.: Hochglanz-Prospekt mit zubereiten Lebensmitteln eines Direktvermarkters löst Neugierde aus
Verhaltensbezogen	Erleben von physischen Vorgängen	Angebot an physischen Erlebnissen / Interaktionsmöglichkeiten • Bsp.: Bonusprogramme mit interaktiven Elementen (z.B. Lufthansa Lounges)
Lifestyle-bezogen	Erleben von Werten und Einstellungen der Personen	Ansprechen der Werte und Meinungen von Personen • Bsp.: Darstellung der Marke „Nespresso" als hochwertig und edel soll Lebensstil der Zielgruppe ansprechen

Diese Erlebnis-Dimensionen sollten von Unternehmen so angesprochen werden, dass eine klare Unterscheidung gegenüber Mitbewerbern vorhanden ist und sie als positiv von den Menschen erlebt werden. Beispiele aus der Praxis illustrieren die Bedeutung unterschiedlicher Erlebnisdimensionen:
Die US-Modekette «Abercrombie & Fitch» versprüht beispielsweise einen hauseigenen Duft in ihren Filialen, der von der jungen Zielgruppe mit der Marke assoziiert wird.
Passende (Hintergrund-)Musik kann den Absatz verbessern. So erhöht beispielsweise der Einsatz französischer Musik in Läden den Verkauf französischer Weine. Beim Verwenden von Musik ist insbesondere auf die Geschwindigkeit sowie Tonart und -höhe zu achten.
Nicht immer ist eine Ansprache aller Sinne möglich, so muss im Online-Bereich v.a. ein Fokus auf den Primärsinn (Sehen) gelegt werden. Eye-Tracking-Studien zeigen, dass Call-to-Action-Instrumente häufiger angeklickt werden, wenn sie in der Nähe von Fotos platziert werden, auf denen Menschen auf den User blicken.

[8] Lemon, Katherine / Verhoef, Peter C., Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: Journal of Marketing 6/2016, S. 69-96.

2. STRATEGIEN UND INSTRUMENTE ZUR MESSUNG DER KUNDENERLEBNISSE

Bevor die Customer Experience optimiert werden kann, muss der Status Quo der bisherigen Kundenerlebnisse dargestellt werden. Man geht in der Messung der Customer Experience in drei Schritten vor:

Abb. 2: Kontaktpunkte und Messmethoden zur Kundenzufriedenheit

Phase	Typische Kontaktpunkte	Messinstrumente
Vor-Kaufphase	• Werbemittel • Blogs/Online-Communities • Medienberichte • Weiterempfehlungen • Online-Bewertungen	• Beobachtungen • Kundenbefragungen • Fokusgruppendiskussionen • Online Monitoring
Kaufphase	• Beratungsgespräche • Hotline • E-Mail-Betreuung • Messen und Events	• Beobachtungen • Fokusgruppendiskussionen • Blueprint • Critical Incident Technique
Nach-Kaufphase	• Weiterempfehlungen (offline/online) • Social-Media-Plattformen • Kundenservice	• Blueprint • Kundenbefragungen • Fokusgruppendiskussionen • Online Monitoring

Kategorisierung: Zu Beginn werden alle vorhandenen Kontaktpunkte identifiziert und kategorisiert, mittels derer Personen mit dem Unternehmen in Kontakt kommen. Dies können Werbemittel, das Personal, Online-Kanäle oder Produktbewertungen sein. Nach der Identifikation teilt man die Kontaktpunkte in die Vorkaufphase, die Kaufphase und die Nachkaufphase ein.

Messung: Anschließend misst man die Customer Experience in den einzelnen Phasen durch den Einsatz von passenden empirischen Methoden. Hierbei ist es ratsam, sowohl quantitative als auch qualitative Messinstrumente einzusetzen. Meist werden Fokusgruppendiskussionen und Fragebögen bzw. Leitfadeninterviews angewandt, um die Zufriedenheit der Kunden zu messen. In Abb. 2 sind beispielhaft Kundenkontaktpunkte und typische Messmethoden in den einzelnen drei Kaufphasen dargestellt[9].

Umsetzung: In der dritten Phase werden Verbesserungen implementiert. Es ist dringend notwendig, die Customer Experience nach der Einführung der Optimierungen erneut zu messen, um den Erfolg der Veränderungen zu überprüfen.

In diesem Zusammenhang kann die sogenannte Critical Incidence Technique verwendet werden. Sie ist eine halbstandardisierte Methode, in der die zu befragende Person nach kritischen Vorfällen in der Kaufphase interviewt wird. Es geht hierbei spezifisch um

[9] Bruhn, Manfred / Hadwich, Jarsten, Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. / Hadwich, K. (Hrsg.), Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2012, S. 25.

negative Ereignisse bzw. um Bedenken vor dem Kauf. Es ist ratsam, solche qualitativen Methoden zu benutzen, um tief in die Erlebnisse der Kunden einzutauchen. Parallel dazu können quantitative Befragungen unter den Personen verlässliche Ergebnisse zum Ausmaß einer positiven/negativen Customer Experience bieten.

3. MULTISENSUALES MARKETING ERWEITERT VERSTÄNDNIS UND ZUGANG ZU KUNDEN

Wissenschaftliche Expertise und fokussiertes Arbeiten an den Messungen und Analysen sind zentrale Voraussetzungen für zuverlässiges CEM. Eine umfassende Analyse der Customer Experience ist also sehr ressourcenaufwendig und wird daher meist von externen Dienstleistern oder durch Hochschulen durchgeführt. Fehlen finanzielle Ressourcen für einen Einsatz von Dienstleistern, so gibt es kreative Alternativlösungen für den Einsatz im Unternehmen, um zumindest einen kleinen Einblick in die Customer Experience in der Customer Journey zu erhalten: Stellt man sich beispielsweise die Frage, ob die Customer Journey für potenzielle Käufer zufriedenstellend verläuft, so ist eine Analyse der einzelnen Kontaktpunkte zum Unternehmen zielführend. Dies kann beispielsweise in einem unternehmensinternen Workshop, bestenfalls mit einem externen Moderator, stattfinden[10]. Es ist dabei notwendig, dass alle Abteilungen eines Unternehmens in einem solchen Workshop vertreten sind, damit alle möglichen Kontakte zu Kunden erfasst werden können (vgl. Abb. 3).

Die Customer Experience wird erlebbar und gestaltbar.

In einem ersten Schritt werden Personas erstellt, die die Kernkundengruppen symbolisieren. Danach identifizieren die Beteiligten in Teams die zentralen Kontaktpunkte für die jeweilige Zielgruppe. Dies kann durch die Beschriftung von Moderationskarten geschehen, die in der idealtypischen Reihenfolge der Customer Journey, zum Beispiel an einem auf dem Boden liegenden Seil, ausgelegt werden. Anschließend «wandern» die Teammitglieder die Customer Journeys ab, fragen sich kritisch, welche Erwartungen Kunden bei den jeweiligen Kontaktpunkten haben und analysieren, ob die Touchpoints qualitativ gut sind bzw. wo Optimierungspotential besteht. Im Anschluss daran sollten alle Workshopteilnehmenden die Journeys durchlaufen und weitere Analysen einbringen.
Wichtig dabei ist, sowohl die formale (z.B. Funktionsfähigkeit eines Touchpoints) als auch die inhaltliche Dimension (z.B. das Design oder der Mehrwert eines Kontaktpunkts) einzubeziehen. Die Defizite werden dann ebenfalls auf Moderationskarten festgehalten und an den Kontaktpunkten platziert. So ergibt sich eine erste Analyse der wahrgenommenen Customer Experience für unterschiedliche Kundengruppen. Es ist notwendig, anschließend empirische Messungen durchzuführen, um die interne Analyse mit externen Daten abzugleichen, damit keine Fehlinterpretation im Workshop entsteht.

[10] Tiffert, Alexander, Customer Experience Management in der Praxis. Grundlagen – Zusammenhänge –Umsetzung, Wiesbaden 2019.

Am Ende sind die Erkenntnisse zusammenzufassen und ein Umsetzungsplan zu entwickeln, wie die Customer Experience optimiert werden kann.

CEM führt zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Die Customer Experience hat entscheidenden Einfluss auf die Kaufentscheidung und die Loyalität von Kunden. Customer Experience Management ist daher stets zweckgebunden: Es ist notwendig, um sich von Mitbewerbern durch einzigartige Kundenerfahrungen und -erlebnisse abzugrenzen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Customer-Experience-Messungen müssen daher sorgfältig geplant und umgesetzt sowie langfristig in die Marketingstrategie integriert werden.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über die Customer Experience als bedeutender Faktor in der Kaufentscheidung
2. Kenntnis der unterschiedlichen Erlebnisdimensionen der Customer Experience (kognitiv, sensorisch, sozial, emotional, verhaltensbezogen, lifestylebezogen)
3. Identifikation relevanter Kundenkontaktpunkte, systematische Messung und Gestaltung der Customer Experience

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. André Haller
>> Professor (FH) für Marketing, Kommunikationsmanagement und Digital Marketing
Kontakt: Andre.Haller@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen plant einen Customer-Experience-Workshop, um die Marktstellung zu verbessern und klar herauszuarbeiten, wie sowohl das stationäre als auch das online-Geschäft positioniert sein muss.

Abb. 3: Customer Experience Workshop – *Werkzeug und Beispiel (Handel)*

Phase	Aufgaben	Verantwortliche
Planung des Workshops	• Einladung aller relevanten Abteilungen, die Kundenkontakt haben • Organisation bzw. Anmietung von Räumen (ein großer Raum für Seilpräsentation, mehrere kleinere Räume für Arbeitsgruppen an Personas/Zielgruppen)	• Marketingabteilung • Kundenservice • Veranstaltungs-Dienstleister
Erstellung von Personas	• Teams erarbeiten je eine Persona aus der Kernzielgruppe • Instrumente: Bestehende Analysen (z.B. Kundendaten, Web Analytics)	• Beteiligte Abteilungen in Teams
Identifikation von Kontaktpunkten	• Teams stellen relevante Kontaktpunkte zum Unternehmen fest • Beschriftung von Moderationskarten (pro Kontaktpunkt eine Karte) • Auslegen der Moderationskarte entlang eines Seils, um Customer Journey zu visualisieren • Instrumente: Bestehende Analysen (z.B. Kundendaten, Web Analytics, Beobachtungen)	• Beteiligte Abteilungen in Teams
Analyse der Kontaktpunkte	• Einzelne Teams identifizieren Schwachpunkte und Stärken der jeweiligen Touchpoints • Alle Teams durchwandern die Customer Journeys der Zielgruppen gemeinsam und diskutieren weitere Stärken und Schwächen • Festhalten der Analysen und Formulierung klarer Ziele zur Optimierung	• Beteiligte Abteilungen in Teams • Alle TeilnehmerInnen
Planung weitergehender Untersuchungen	• Arbeitsgruppe formuliert Fragestellungen für tiefere Analyse der Customer Experience • Kontaktierung von externen Dienstleistern (Agenturen, Hochschulen), um Analyse durchzuführen	• Arbeitsgruppe, bestehend aus Abteilungsleitungen
Umsetzungsplan	• Entwicklung eines Umsetzungsplans zur Optimierung der Customer Experience entlang der Kontaktpunkte • Differenzierung je nach Online- und Stationär-Geschäft	• Marketingabteilung • Geschäftsleitung

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

MULTISENSUALES MARKETING

Prof. (FH) Dr. André Haller und Dr. Markus Holzweber

AUSGABE #34| JULI 2021

MULTISENSUALES MARKETING

ERKENNTNISSE DER HUMAN-BEHAVIOR-FORSCHUNG GEZIELT NUTZEN

Die menschliche Wahrnehmung spielt eine zentrale Rolle beim Erfolg von Werbekampagnen und anderen Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen. Nur was wahrgenommen wird, hat die Chance, in Erinnerung zu bleiben. Im Rahmen der Human-Behavior-Forschung untersucht man, wie Menschen Reize wahrnehmen und welche Gestaltungsmittel erfolgreich sind.

Von Prof. (FH) Dr. André Haller und Dr. Markus Holzweber

Menschen sind täglich einer großen Reizüberflutung ausgesetzt. Dies gilt sowohl im Alltagsleben als auch im Online-Bereich. Wie menschliche Aufmerksamkeit gezielter auf spezielle Botschaften und Reize gerichtet werden kann, wird durch die Human-Behavior-Forschung untersucht. Solche Analysen können zudem bei der Optimierung der Laden- und Websitegestaltung sowie bei der Erreichung weiterer Ziele helfen. Es existieren zum Beispiel zahlreiche Erkenntnisse, wie der Sehsinn angesprochen werden kann. Menschen nehmen Botschaften meist visuell wahr, was bedeutet, dass sichtbare Kommunikationsmittel oftmals die ersten Kontaktpunkte darstellen. Die Frage, wie Botschaften, Emotionen und generell Kundenkontaktpunkte gestaltet sein müssen, beschäftigt Wissenschaft und Praxis gleichermaßen.

SINNE STEUERN WAHRNEHMUNG, INTERPRETATION UND KAUFVERHALTEN

Visuelle Wahrnehmung im Anwendungsbereich von Marketing ist der Prozess der Aufnahme von markt- und produktrelevanter Information durch Sinnesorgane und die direkt nachfolgende Verarbeitung von Informationen oder Reizen. Dies geschieht beispielsweise beim Vorbeigehen eines Schaufensters oder beim Betrachten einer Website. Im engeren Sinne bedeutet die visuelle Wahrnehmung eine Vereinfachung der angebotenen Information, um eine raschere Beurteilung von Möglichkeiten zur individuellen Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Im erweiterten Sinn umfasst der Begriff der „Wahrnehmung" zusätzlich die Umgestaltung dieser Reize in gedankliche Prozesse und die individuelle Interpretation bis hin zu einer Kaufentscheidung. Die unternehmerisch spannende Frage lautet, inwieweit solche Prozesse beeinflusst werden können.

Im Bereich Marketing und Werbung haben visuelle Eindrücke neben dem Geruch- und dem Tastsinn auf Wahrnehmungsprozesse einen großen Einfluss. Ein einfaches Beispiel mit der Produktkategorie „Waschmittel": Eine Person hat bei einer anderen Person einen

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

sehr angenehmen Duft wahrgenommen. Im Gespräch erfährt diese Person, dass der Duft durch ein bestimmtes Waschmittelprodukt entsteht. Dadurch wird das Aufmerksamkeitslevel für dieses Produkt verstärkt und der Wunsch entsteht, dieses Produkt zu kaufen. Die Kaufentscheidung wurde gedanklich getroffen, aber der tatsächliche Kauf muss erst noch umgesetzt werden. Durch Wahrnehmungsprozesse wird der Kauf immer stärker gefestigt und ein Kauf bei erster Gelegenheit vollzogen. Durch die anschließende Verwendung des Waschmittelprodukts wird die individuelle Präferenz hinsichtlich der Marke und den Produkteigenschaften weiter gefestigt. Nach einem Kauf spielen also Erfahrungen mit einem Produkt eine wesentliche und bestimmende Rolle, da diese die Einstellung zu diesem Produkt maßgeblich formen können.

Menschen sind weder rational noch emotional.
Sie sind sensual.

Die Human-Behavior-Forschung beschäftigt sich mit diesen Phänomenen des Wahrnehmens, Interpretierens und Verhaltens. Gerade hier wird auch die Verbindung zur Wirtschaft deutlich: Es ist für Verkäufer relevant, sich damit auseinander zu setzen, wie Personen Produkte oder Werbebotschaften wahrnehmen, darüber denken, Einkäufe planen und Entscheidungen treffen, die schließlich auch in (Kauf-)Handlungen umgesetzt werden. Gemeinsam ist diesen Denkmodellen, dass sie zwischen einem von außen kommendem Reiz und dem Verhalten von Personen vermitteln. Zusammenfassend kann man festhalten, dass Prozesse der Informationsaufnahme, der Informationsverarbeitung sowie die Erfahrung mit ähnlichen oder genau den gleichen Gegebenheiten einerseits die Grundlage für die Kontrolle von Handlungen bilden. Andererseits basieren auch wohlberechnete Handlungen in Kaufentscheidungen, also kurzfristige, situative Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, auf diesen Prozessen. Dabei ist eine der zentralen Fragen aus der Sicht von Marketing, Kommunikation und Vertrieb, ob die Wahrnehmung auf Teilinformationen eines Produkts aufbaut, oder ob Produkte als nicht analysierte Gesamtheiten verarbeitet werden. Genau hier bietet Blickrichtungsforschung durch die Analyse von Kunden Erklärungsansätze an. Es wird analysiert, wie und wohin Kunden schauen, also die kurze Zeit vom Entdecken und Betrachten von Produkten bis hin zum genauen Studieren und dem Verweilen. Das Motiv dabei: zielgerichtete Ansprache durch Werbung bzw. Angebote.

EYE-TRACKING MISST DEN WIRKSAMSTEN IMPULS FÜR KAUFENTSCHEIDUNGEN

Eines der interessantesten Themen in der Human-Behavior und Marketing-Forschung ist das Eye-Tracking. Es beschäftigt sich mit Verbrauchervorlieben, Werbewirksamkeit bzw. visueller Wahrnehmung und möchte so das bewusste und unbewusste Handeln von Kunden besser verstehen. Eye-Tracking-Studien zeigen, dass visuelle Reize direkt zu einem gewünschten oder eben nicht erwünschten Verhalten führen und schon vor ihrer genauen Wahrnehmung im Gedächtnis des Kunden bestimmte aktivierende Vorgänge auslösen. Einfach formuliert können diese Wahrnehmungsprozesse Gefühle

hervorrufen, Assoziationen auslösen oder Entscheidungen anregen, ein bestimmtes Produkt aus dem Schaufenster oder der Webpage haben zu wollen und dann auch zu kaufen.
Grundsätzlich gilt, dass ein Kunde entweder aktiv nach Informationen sucht oder aber die Informationen ohne Absicht einfach übernimmt und basierend auf diesen dann eine Kaufentscheidung trifft. Erst durch die Verarbeitung visueller und nicht-visueller Informationen kommt es zu Wahrnehmungsprozessen und zu einer Beurteilung von Produkten, Dienstleistungen, Geschäften, Webportalen usw. Diese visuelle Beurteilung ermöglicht eine schnellere Kaufentscheidung.

Die Kraft des Visuellen ist (noch) weitgehend unbekannt und unerforscht.

Nicht zuletzt haben die Digitalisierung und die immer größer werdende Bedeutung des Web dazu geführt, dass sich die Wissenschaft mit der Kraft des Visuellen beschäftigt. So weist beispielsweise das stationäre Eye-Tracking im Human-Behavior-Labor der Hochschule Kufstein Tirol nach, wie intensiv Texte bzw. Bilder betrachtet und wie lange diese verfolgt werden. Insbesondere die Analyse der Dauer und Anzahl von Fixationen kann klären, ob User sich auf den Inhalt konzentrieren, also einen Text aufmerksam lesen, Werbeinhalte oder Produkte aufmerksam studieren oder eine Bildschirmseite nur überfliegen. Blickbewegungen erlauben Rückschlüsse auf Aufmerksamkeitsprozesse der Versuchsteilnehmer:innen. Das visuelle Suchverhalten von Usern wird sichtbar und kann so wertvolle Rückmeldung für Programmierer von Webpages sein. Dadurch wird Information auf Webpages schneller und relevanter angeboten. Für Onlineshops bedeutet eine effizienterer Kundenansprache, dass mehr Kunden ihre Einkäufe auch wirklich abschließen.
Mobiles Eye-Tracking in Form einer Datenbrille und eines Empfängersystems kann in vielen unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden. Neben Out-of-Home Werbung kann dieses Eye-Tracking System auch im Innenbereich von Hotels, Supermärkten, Kaufhäusern, Bahnhöfen, Flughäfen… verwendet werden, um die Blickrichtung von Proband:innen zu analysieren. Hotels können beispielsweise die Empfangssituation oder den Bereich der Rezeption testen und die so erhobenen Daten für Optimierungs-möglichkeiten analysieren. Im Bereich der Hygiene und des Housekeepings kann der Einsatz von mobilen Eye-Trackings in der Einschulung und in individuellen Trainings eingesetzt werden.

Farben sind mindestens genauso wichtig wie Text bzw. Inhalt.

Im Einzelhandel lassen sich Kundenaktivitäten beobachten und analysieren, wenn Kunden mit Angeboten oder Promotionsaktivitäten direkt im Supermärkt konfrontiert werden. In diesem Zusammenhang spielen Farben als Signalgeber zur Aktivierung von Aufmerksamkeit und Wahrnehmung eine große Rolle. Das Eye-Tracking kann dabei spezifische Wahrnehmungsprozesse dokumentieren und analysieren. Eye-Tracking-Untersuchungen können zu sehr anschaulichen Bildern oder Videos der Blick-

bewegungen führen und helfen so, Kunden in bestimmten Situationen besser zu verstehen und ihre Aufmerksamkeit gezielt zu nutzen[11]. Insbesondere Farben als visuelle Gestaltungsmittel üben auf Betrachter spezifische Wirkungen aus. Grundsätzlich sind Farbwirkungen zwar subjektiv und oftmals auch durch kulturelle Gegebenheiten bedingt, dennoch existieren Befunde zu den Effekten und Einsatzgebieten unterschiedlicher Farben. Abbildung 1 zeigt Farben, Bedeutungen und Branchen, in denen diese Farben häufig genutzt werden[12].
Selbstverständlich sind die Farben nicht in jeder Branche nach diesem idealtypischen Muster vorhanden. Oftmals sind Farbgebungen, zum Beispiel in Logos, aus der Firmentradition entstanden. Es lohnt sich dennoch ein Blick auf Mitbewerber, um Inspiration einzuholen und Branchenstandards zu entdecken. Entscheidend ist, dass visuelle Kommunikationsmittel einheitlich gestaltet werden und zwar vom Briefkopf bis hin zum Online-Spot.

Abb. 1: Wirkungen und Einsatzgebiete von Farben

Farbe	Bedeutung	Branchen
Gelb	• Positiv: Stärke, Helligkeit, Sonne, Energie, Intelligenz • Negativ: Aufdringlichkeit, Gift, Gefahr, Warnung	• Agenturen, Medien und Kommunikation, E-Commerce, Unterhaltung, Kinderprodukte, Energie
Blau	• Positiv: Intelligenz, Verantwortung, Professionalität • Negativ: Kälte, unpersönlich, Ferne	• Medizin, Bildungswesen, Energie, High Tech, Banken/ Finanzdienstleistungen
Rot	• Positiv: aufregend, Energie, Leben, Kraft, Liebe • Negativ: Feuer, Gefahr, Dominanz, laut	• Lebensmittel, Mode, Sport, Unterhaltung, Gesundheitswesen, Medien und Kommunikation, Dating
Grün	• Positiv: Entspannung, Leben, Natur, Fruchtbarkeit • Negativ: Unreife, sauer	• Regierungsstellen, Ökologie, Ernährung, Energie, Personalwesen

MULTISENSUALES MARKETING ERWEITERT VERSTÄNDNIS UND ZUGANG ZU KUNDEN

Die optimale Einbindung eindrucksvoller visueller Reize ist zwar der wichtigste, aber nur ein erster Schritt im Aufbau des „Sinnesmarketings". Neben dem Visuellen nutzen Menschen vier weitere Sinnesmodalitäten: Hörsinn, Tastsinn, Olfaktorik (Geruchssinn) und Gustatorik (Geschmackssinn). Bindet man mehr Sinne ein, so spricht man vom multisensualem bzw. multisensorischem Marketing. Es gibt drei Schritte bei der Konzeption von multisensualem Marketing[13] (vgl. Abb. 2): 1. Entwicklung und Etablierung visueller Markenelemente, 2. Ansprechen weiterer Sinne, 3. Strategisch

[11] Schellmann, B. / Baumann, A. / Gläser, M. / Kegel, T., Handbuch Medien – Medien verstehen, gestalten, produzieren, Haan-Gruiten 2017.
[12] Hahn, M., Farbwirkung. Wirkung und Bedeutung von Farben, https://www.webdesign-journal.de/farbwirkung 2017
[13] Kilian, K., Multisensualität in der Markenkommunikation wirkungsvoll gestalten, in: Langner, T. / Esch, F. / Bruhn, M., Handbuch Techniken der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden 2015

angelegte Ansprache aller fünf Sinne. Mit dieser Methodik kann auch ein Umsetzungsplan für multisensuales Marketing entwickelt werden (vgl. Abb. 3).

Abb. 2: Konzeption von multisensualem Marketing

Schritt	Handlung	Instrumente & Ressourcen
1. Entwicklung von Etablierung visueller Markenelemente	• Erstellung einer eigenständigen Corporate-Design-Linie (CD) • CD beinhaltet u.a.: Logo, Schriftart	• Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen) • Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion zur ersten qualitativen Beurteilung)
2. Ansprechen weiterer Sinne	• Einbindung von ein bis zwei weiteren Sinnen zusätzlich zum Sehsinn • Zweitwichtigste Sinne: Hören und Riechen	• Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen) • Ggf. Investitionen in technische Infrastruktur (z.B. Raumakustik) • Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion und Befragung)
3. Strategisch angelegte Ansprache aller fünf Sinne	• Ausweitung der Markenkommunikation auf alle fünf Sinne • Strategische Planung von stimmigen und unaufdringlichen Maßnahmen zur Ansprache der Sinne	• Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen) • Ggf. Investitionen in technische Infrastruktur (z.B. Duftzerstäuber) • Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion und Befragungen)

Die Ansprache mehrerer Sinne dient keinem Selbstzweck und ist auch nicht als schmückendes Beiwerk eigener Marketingmaßnahmen zu verstehen. Ziel ist es vielmehr, langandauernde und positive Assoziationen mit einer Marke zu erreichen. Es ist daher ratsam, externe Expertise beim Aufbau multisensualer Marketingstrategien einzubinden und beispielsweise Messungen durch Human-Behavior-Labore durchführen zu lassen, um eigene Kommunikationsmittel so zu gestalten, dass sie einerseits effektiv und andererseits nicht zu aufdringlich wirken. Die Gestaltung von Werbeanzeigen kann mithilfe des Eye-Trackings optimiert werden. Beispiele sind die Formgebung eines Sujets, die verwendeten Farben, die Positionierung des Produkts im Bild, die Wirkung eines Umfelds auf Kunden, die Aufforderungen an User im Web usw.

Die Human-Behavior-Forschung hilft,
Kunden und Kaufentscheide zu verstehen.

Multisensuales Marketing hat Einfluss auf Kunden, aber auch auf das Unternehmen selbst. Mit Eye-Tracking kann nicht nur dem Kunden „über die Schulter" geschaut werden. Das Unternehmen bekommt auch Einblick, was Kunden wirklich sehen und bewusst wahrnehmen. Dadurch verbessert sich die Kundenansprache, die Effektivität von Werbemaßnahmen wird gesteigert und Marketingaktivitäten können zielgenauer erstellt werden. Langfristig wird das Marketingbudget gesenkt, weil Werbemaßnahmen fokussiert und damit Streuverluste in der Ansprache von Zielkunden minimiert werden. Nicht zuletzt hat dies auch Einfluss auf die Gestaltung von Produkten und

Dienstleistungen, weil das Unternehmen immer mehr Klarheit über den echten Kundennutzen gewinnt. Die angewandte Human-Behavior-Forschung ist gerade in Zeiten der Digitalisierung und der Reizüberflutung ein geeignetes Instrument, um sich auf das Wichtigste zu fokussieren: auf Kunden.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Umfassendes Verständnis der Kunden über die Sinne in allen Kundenkontakt-punkten
2. Klarheit über den Einfluss sinnlicher Wahrnehmung auf Entscheidungsstrukturen der Kunden
3. Vielfältige Einsatzmöglichkeit in: Werbung, Kommunikation, Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung, Corporate Design, Gestaltung von realen oder online Verkaufspunkten…

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAITS

Prof. (FH) Dr. André Haller
>> Professor (FH) für Marketing, Kommunikationsmanagement und Digital Marketing
Kontakt: Andre.Haller@hok.ac.at

Prof. (FH) Dr. Markus Holzweber
>> Professor (FH) für Marketing
Kontakt: Markus.Holzweber@hok.ac.at

Hintergrund: Eine regionale Mode-Einzelhandelskette verbindet die Weiterentwicklung der Marke mit Erkenntnissen aus der Human-Behavior-Forschung zu einem gesamthaften Konzept. Dabei werden die Erkenntnisse von multisensualem Marketing verwendet.

Abb. 3: Multisensuales Marketing – *Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel)*

Schritt	Ansatz	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Marke und multisensuales Marketing	• Weiterentwicklung der Unternehmensmarke	• Review der Marke bzw. des Leitbildes	31.03.	A. Stölzle
	• Verbindung von Markenkonzepten und Erkenntnissen aus multisensualem Marketing	• Multisensorik: Testreihe mit Fokusgruppen	30.06.	M. Bayer
2. Umsetzung der neuen visuellen Gestaltung	• Neugestaltung der Farbgebung für das Unternehmen	• Entwicklung und Testung des neuen Farbkonzeptes	31.07.	M. Bayer
	• Durchgängige Umsetzung in: Logo, Schaufenster, Einrichtungs-Elemente…	• …	...	...
3. Neugestaltung des Webshops	• Umgestaltung des Webauftritts entsprechend der neuen Farbgebung	• Neukonzeption von Website und Webshop (parallel zu 1 und 2)	...	...
	• …			

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

MARKTFORSCHUNG

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

AUSGABE #28| JULI 2020

MARKTFORSCHUNG

MARKETING UND VERTRIEB PROFESSIONELL AUSRICHTEN

Marketing und Vertrieb sind keine streng analytischen Disziplinen, sondern haben viel mit (Bauch-)Gefühl und Erfahrung zu tun. Viele Marketing- und Vertriebs-Manager:innen verfügen normalerweise über Empathie und können sich in ihre Kunden hineinversetzen. In Zeiten von „Big Data", wachsender Komplexität und zunehmenden Wettbewerbsdrucks wird es aber immer wichtiger, systematisch Wissen über Märkte, Kunden, Wettbewerber, Produkte und Dienstleistungen aufzubauen. Genau das ist Gegenstand von Marktforschung und führt zu besseren Entscheidungsgrundlagen bzw. zu mehr Wirksamkeit.

Von Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

Trotz aller Fortschritte in der Digitalisierung, der Psychologie und der Künstlichen Intelligenz (KI) können wir (noch) keine Gedanken Anderer lesen, aber wüssten doch manchmal nur zu gerne, was in ihren Köpfen vorgeht. Insbesondere im Marketing und im Vertrieb ist es unverzichtbar, die Wünsche, Bedürfnisse und Entscheidungsstrukturen der Kunden möglichst gut zu kennen. Denn nur so können Unternehmen diejenigen Produkte und Dienstleistungen anbieten, die dann auch von den Kunden gekauft werden. Nur wer am besten weiß, wie echter Nutzen geliefert werden kann, wird gegen den Wettbewerb bestehen und sich am Markt dauerhaft behaupten. Genau das ist Gegenstand der Marktforschung, die sich längst über die Phase von Befragungen von Passanten auf der Straße mit Bleistift und Klemmbrett hinaus weiterentwickelt hat.

URSPRUNG DER MARKT- UND MEINUNGSFORSCHUNG

Der Wunsch, zu wissen, was andere Menschen zu einem bestimmten Thema denken, gehört zum Wesen des sozialen Menschen und lässt sich lange zurückverfolgen. Als eine der ersten Imageanalysen könnte man vielleicht die Frage zählen, die Jesus im Matthäusevangelium (Kap. 16, Verse 13-16) seinen Jüngern stellte: „Als Jesus in die Gegend von Cäsarea Philippi kam, fragte er seine Jünger: Für wen halten die Leute den Menschensohn? Sie antworteten: Die einen für Johannes den Täufer, andere für Elija, wieder andere für Jeremia oder sonst einen der Propheten. Er fragt sie: Ihr aber, für wen haltet ihr mich? Da antwortete Simon Petrus: Du bist der Messias, der Sohn des lebendigen Gottes!" Immerhin hat Jesus auf die Ergebnisse dieser „Befragung" die Entscheidung aufgebaut, Petrus zum Felsen zu erklären, auf den er seine Kirche bauen wolle.

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Die moderne Markt- und Meinungsforschung[14] wurde im Wesentlichen vom amerikanischen Sozialforscher George Gallup begründet. Im Vorfeld der amerikanischen Präsidentschaftswahlen 1936 gab es eine Umfrage unter 2,3 Millionen Wahlberechtigten, bei denen die Mehrheit den Kandidaten der Republikaner, Alfred M. Landon, in Führung sahen. George Gallup hingegen hatte eine viel kleinere Stichprobe gezogen und damit, wie sich später herausstellte, den Sieg des Demokraten Franklin D. Roosevelt richtig vorhergesagt. Das von ihm gegründete Marktforschungsinstitut „The Gallup Organization" existiert noch heute. Gallup war einer der ersten, der begriffen hat, wie wichtig die richtigen Stichproben und vor allem die richtigen Fragen sind. So hat er etwa nicht nur gefragt „Wen werden Sie wählen?", sondern auch „Was werden Ihre Nachbarn wählen?" Bei der ersten Frage haben sich viele taktisch verhalten, bei zweiten waren die meisten offen und objektiv.

Viel wichtiger als das Aufnehmen von Meinungen ist das richtige Interpretieren.

Ein anderes bekanntes Beispiel für Marktforschung bzw. den Umgang mit Erkenntnissen ist Henry Ford. Er hat laufend Kundenbefragungen durchführen lassen und insofern die „Stimme des Kunden" aufgenommen. Er hat allerdings dann nicht alles 1:1 umgesetzt, sondern etwas viel Wichtigeres gemacht, nämlich: interpretiert. Das bedeutet, dass nicht zwingend Aussagen wortwörtlich genommen werden, sondern die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen sind. Henry Ford hat gesagt: „Wenn ich meine Kunden frage, was sie wollen, sagen sie: mehr Pferde." Die Kunden haben nicht gelogen, aber der entscheidende Punkt war, dass sie im „hier und heute" gedacht haben. Und das war das Pferd als Fortbewegungsmittel. Henry Ford ist aber darüber hinausgegangen und hat eine unternehmerische Schlussfolgerung gezogen: Die Menschen wollen nicht „mehr Pferde", sondern ein günstiges, für alle bezahlbares Fortbewegungsmittel. Das war der Beginn des legendären Model T von Ford, des ersten PKW, den sich alle leisten konnten.

Das Marktvolumen für Markt- und Meinungsforschung wird derzeit auf rund 50 Milliarden US-Dollar geschätzt – mit steigender Tendenz. Einer der größten Anbieter mit Sitz im deutschsprachigen Raum ist die GfK-Gruppe, die derzeit 1,4 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet. Der österreichische Gesamtmarkt für Markt- und Meinungsforschung hatte beispielsweise 2018 ein Volumen von 92 Millionen Euro[15]. Als Teilgebiet der Wirtschafts- und Sozialforschung entwickelt sich die Marktforschung stetig weiter, indem sie neue Verfahren anwendungsreif macht. Big Data, Künstliche Intelligenz und Digitalisierung sind wichtige Impulsgeber für die Weiterentwicklung der modernen Marktforschung.

[14] Vgl. McCarthy, J., Basic Marketing, New York, 1960, S. 35ff.
[15] Vgl. https://de.statista.com/themen/2110/mediennutzung-in-oesterreich/.

GRUNDLAGEN DER MARKTFORSCHUNG

Basis für Interpretation, Schlussfolgerungen und richtige unternehmerische Entscheidungen ist eine solide quantitative Grundlage. Marktforschung ist größtenteils angewandte Statistik, die wiederum ein Teilbereich der Mathematik ist. Hier wird im Wesentlichen unterschieden in beschreibende (deskriptive) und schließende (induktive) Statistik. Erstere beschreibt Sachverhalte, die beobachtet wurden, also z.B. wieviel Prozent der Kunden von Produkt A auch Produkt B kaufen. Die andere versucht zwischen Fakten Zusammenhänge zu erkennen oder aus gezogenen Stichproben Rückschlüsse auf die gesamte Zielgruppe zu ziehen. Dass diese nicht immer zu 100% korrekt sein können, ist klar. Aber Marktforschung hilft sich hier mit sogenannten Konfidenzintervallen, also mit Aussagen, zu wieviel Prozent einer Schlussfolgerung vertraut werden kann. Diese statistisch fundierten Aussagen bilden die Grundlage für die Empfehlungen.

Marktforschung gibt keine Garantie, dass die Realität exakt abgebildet wird. Wenn 10% der Befragten antworten, sie würden das neue Produkt X kaufen, heißt das nicht, dass sie es später auch wirklich tun. Aber trotz aller Unsicherheitsfaktoren, die zur Marktforschung gehören, ist sie trotzdem ein wertvolles Werkzeug, sich mit den Ansichten und Meinungen der Kunden auseinanderzusetzen. Erfahrungen und das „Bauchgefühl" sind wichtig, brauchen aber eine sachliche Fundierung. Nur so können abgesicherte und nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden.

Erfahrung und „Bauchgefühl" funktionieren am besten, wenn sie durch Daten abgestützt sind.

Bei den in der Marktforschung verwendeten Daten wird unterschieden in Sekundärdaten und Primärdaten. Sekundärdaten sind Daten, die schon von Dritten erhoben worden sind, und sich z.B. in statistischen Datenbanken (statista.com, Statistische Bundes- und Landesämter) oder auf Webseiten von Verbänden finden. Diese sind schnell und kostengünstig verfügbar, haben allerdings den Nachteil, dass sie nicht gänzlich zur Fragestellung des Unternehmens passen oder nicht aktuell genug sind. Dennoch sind sie oft gut geeignet, um sich einen ersten Überblick über die Thematik zu verschaffen.

Das zweite sind Primärdaten, die vom Unternehmen selbst oder von Marktforschungs-dienstleistern erhoben werden. Das kann in Form von Befragungen geschehen (z.B. Online-Umfrage, versendete Fragebogen oder Interviews), durch Beobachtungen (z.B. Analyse der Verweilzeiten auf einer Webshop-Seite oder Kaufverhaltensanalysen), durch Experimente oder durch sogenannte Gruppendiskussionen bzw. Fokusgruppen. In jedem Fall sind die so erhobenen Daten die Basis für eine statistische Analyse durch Marktforschung mit abschließenden Handlungsempfehlungen für Marketing und Vertrieb.

ANWENDUNG UND FORMEN DER MARKTFORSCHUNG

Marktforschung ist zwar ein gängiger Begriff, es gibt aber sehr unterschiedliche Ausprägungen, die sich in Größe und Inhalt stark voneinander unterscheiden: Die in der Öffentlichkeit bekannteste Form der Marktforschung sind umfassende Studien, die Institute wie GfK oder Infratest durchführen. Aber Marktforschung ist auch das Anschreiben des Mittelständlers an seine Kunden mit der Frage, was ihnen an seinen Produkten und Dienstleistungen gut gefällt und wo Verbesserungsbedarf besteht. Diese unternehmerische Form ist der häufigste Fall der Marktforschung. Ein immer bedeutsamer werdender Bereich ist das Thema Big Data: Hier geht es darum, ohnehin im Unternehmen vorhandene Daten über Verbraucher und Kunden für Marketing- und Vertriebsthemen nutzbar zu machen. Algorithmen analysieren z.B. Bestellrhythmen und das Marketing versucht anschließend, diese Erkenntnisse zu verwerten. Damit ist Big Data im Prinzip nichts anderes als eine modernere Bezeichnung für die Nutzung von Marktdaten, also einer Kundendatenbank. Genau das wird unter der Bezeichnung Customer-Relationship-Management (CRM) verstanden, d.h. die systematische Herstellung und Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung. Marktforschung sorgt dafür, dass diese Kundenbeziehung immer wieder aktualisiert wird und neue Chancen erkannt werden.

Grundsätzlich ist der Ablauf der Marktforschung nicht kompliziert (vgl. Abb. 1). Auf Basis der Problemdefinition werden Marktforschungs-Ziele ermittelt. Über die Methodik zur Erhebung der Daten werden Auswertung und Interpretation dieser Daten möglich und führen dann zu einer Empfehlung.

Abb. 1: Ablauf der Marktforschung

1. Problemdefinition	• Darstellung der Ausgangssituation • Problemstellung aus Sicht des Marketings bzw. Vertriebs
2. Definition der Marktforschungs-Ziele	• Zielsetzung der Marktforschung • Konkrete Aufgabenstellung inkl. Festlegung des Informationsbedarfs und der Entscheidungsalternativen in Abhängigkeit des Marktforschungsergebnisses
3. Methodik zur Erhebung der Daten	• Beschreibung des Marktforschungsdesgins inkl. Arbeitsschritte und Timing • Bestimmung der zu befragenden Zielgruppe • Auswahl der Datenquellen • Erheben der Daten
4. Auswertung und Interpretation der Daten	• Sichtung der erhobenen Daten • Analyse der Daten gem. der festgelegten Methodik • Interpretation der Daten in Bezug auf die problem- und Zieldefinition
5. Empfehlung und Abschlussbericht	• Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen • Auflistung von Schlussfolgerungen und konkreten Vorschlägen für Marketing und Vertrieb • Erstellen einer Entscheidungsvorlage für das Management zur Umsetzung dieser Empfehlungen

Die Einsatzmöglichkeiten der Marktforschung sind außerordentlich breit (vgl. Abb. 2). Sie kann in allen Bereichen von Marketing und Vertrieb angewendet werden[16]: Neben dem klassischen Produktmarketing wird Marktforschung beispielsweise auch im Personalmarketing genutzt, wenn es im Rahmen des Employer-Branding darum geht, sich für die potenziellen und existierenden Arbeitnehmer möglichst attraktiv darzustellen. Aber auch für Händler, die aktiv Handelsmarketing betreiben, gehört Marktforschung zum notwendigen Handwerkszeug, mit dem sie z.B. Kaufverhalten von Kunden analysieren.

Abb. 2: Einsatzmöglichkeiten der Marktforschung	
1. Markt- und Wettbewerb	• Wettbewerbsanalyse • Konkurrenzbeobachtung • Analyse der Marktposition • Marktsegmentierung • Marktentwicklungen • Testmarktsimulation
2. Customer Insight	• Kundenzufriedenheit • Kundenbindung • Kundenverhalten • Kundenbedürfnisse • Motivation der Kunden • HomeUse-Test
3. Optimierung des Marketing-Mixes	• Produktentwicklung • Produktakzeptanz • Produktpositionierung • Preisabsatzfunktionen • Distributionsanalysen • Effizienz von Kommunikations- und Werbemitteln • Werbewirkungsforschung

MARKTFORSCHUNG IN GESÄTTIGTEN UND SCHRUMPFENDEN MÄRKTEN

Mit Beginn der Industrialisierung wurden Produkte in größeren Stückzahlen maschinell hergestellt und es bildeten sich Produktmärkte, auf denen die Hersteller ihre produzierten Waren den Nachfragern anboten. In den Zeiten großen Wachstums und steigender Nachfrage wurde die produzierte Menge auch ohne Probleme abgesetzt. Daher hat es damals kein Marketing bzw. keine Marktforschung gegeben. Problematisch wurde es immer dann, wenn sich die Nachfrage abschwächte und Marktsättigung einsetzte. Hier kam professionelles Marketing ins Spiel, um Produkte und Dienstleistungen wieder attraktiver zu gestalten und die Nachfrage zu stimulieren.

Genau in dieser Situation der gesättigten und teilweise schrumpfenden Märkte ist Marktforschung ein Turbo für die Entwicklung des Unternehmens: Aus der Analyse von existierenden bzw. potenziell neuen Kunden können innovative und zielgerichtete

[16] Vgl. Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P., Marketing, Stuttgart, 2015, S. 245ff.

Angebote geschaffen werden. Ohne die Erkenntnisse der Marktforschung über die Zielgruppe ist es schwer, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Und darunter leidet letztlich der Vertrieb, denn er versucht etwas zu verkaufen, was eigentlich niemand so richtig haben möchte. Gelingt ihm das nicht, geht der Umsatz des Unternehmens zurück – bei fast unveränderten Kosten. Produzierte Ware wird nicht abgesetzt, die Lager füllen sich und es kann nur noch über reduzierte Preise verkauft werden. Dies geht wieder zu Lasten der Gewinnmarge. In Summe befindet sich das Unternehmen in einer Abwärtsspirale, die eigentlich nur durch eines ausgelöst wurde: das fehlende bzw. das falsche Verständnis von Märkten und Kundenbedürfnissen. Umgekehrt bedeutet dies, dass nur mehr diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich sein werden, die nahe am Markt sind und regelmäßig ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen. Diese Herausforderungen haben sowohl große als auch kleine Unternehmen. Und so bleibt als Fazit, dass Marktforschung für Unternehmen aller Größenklassen und für alle Branchen unverzichtbar ist, wenn sie weiterhin am Markt erfolgreich sein wollen.

Marktforschung ist Voraussetzung für die Justierung von Marketing und Vertrieb.

Die Konjunkturprognosen sind insgesamt nicht positiv. Das Wachstum schwächt sich ab, während die Unsicherheit in den globalisierten Märkten zunimmt (Corona, Zoll- bzw. Handelskonflikte, Brexit…). Es droht ein Ende des seit mehreren Jahrzehnten währenden Wachstums, also eine Rezession. In schrumpfenden Märkten wird es zukünftig darauf ankommen, im Vergleich mit dem Wettbewerb besser dazustehen – mit besseren Produkten bzw. Dienstleistungen, welche die Wünsche der Kunden optimal erfüllen. Professionelles Marketing und effektiver Vertrieb werden hier immer wichtiger, um die Erfolgsposition eines Unternehmens zu sichern. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist Marktforschung. Unternehmerische Intuition und Bauchentscheidungen allein werden in Zukunft keine Garanten mehr für weitere Wettbewerbsfähigkeit sein.

AUSBLICK

Jedes Unternehmen muss jeden Tag aufs Neue versuchen, perfekte Produkte und Dienstleistungen für seine Kunden zu entwickeln und optimal zu vermarkten. Dabei steht es im Wettbewerb mit einer Vielzahl anderer Anbieter, die genau dieses auch wollen. Für diese Aufgabe benötigen Unternehmen Marktforschung, wobei es egal ist, ob es sich um ein Zwei-Personen-Unternehmen oder um den Weltmarktführer mit Milliardenumsätzen handelt. So sollten auch und gerade diejenigen Unter-nehmen Marktforschung betreiben, die in den letzten Jahren ohne ausgekommen sind, damit ihre Erfolgsgeschichte weiter fortgeschrieben werden kann. Marktforschung ist nicht teuer – es ist teurer, keine Marktforschung zu betreiben und Produkte in Märkte einzuführen, die dort nicht benötigt werden. Mit professioneller Marktforschung erhält das Unternehmen wertvolle Impulse für das Verständnis von Märkten und Verhaltensweisen von Kunden.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen
1. Systematische Auseinandersetzung mit dem Markt **2.** Klarheit über Bedürfnisse, Entscheidungsmuster und Verhaltensweise des Kunden **3.** Grundvoraussetzung für richtiges Marketing und wirksamen Vertrieb – vor allem auch in der digitalen Welt (Online-Business, Social Media…) **4.** Notwendiger Bestandteil von Innovations- und Entwicklungsthemen

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil
>> Professor für Marketing und Marktforschung
Kontakt: Uwe.Heil@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen setzt Marktforschung ein, um Zielregionen weiterzuentwickeln. Das Unternehmen ist in Niederbayern noch viel zu wenig präsent und möchte die Marktstellung deutlich ausbauen.

Marktforschungs-bericht: Handelslandschaft Niederbayern			
1. Problemdefinition	• Schlechte Marktstellung in Niederbayern mit ca. 3-5% Marktanteil • Durchschnittliches Image – such aufgrund der mangelnden Präsenz in der Fläche • Geringe Bekanntheit am Arbeitsmarkt • …		
2. Definition der Marktforschungs-Ziele	• Klarheit über die wichtigsten 5-7 Zielregionen in Niederbayern mit Entwicklungspotenzial • Klarheit über die (lokalen) Kundenbedürfnisse in den Zielregionen • Impulse für die Bekanntheits- bzw. Imagekampagnen • …		
3. Methodik zur Erhebung der Daten	• Fokusgruppen-Befragung nach: Regionalität, Sozialstruktur • Auswertung vorhandener Analysen der Einzelhandelsverbände • Gezielte Wettbewerber-Analysen bei Konkurrenten A, B, C • …		
4. Auswertung und Interpretation der Daten	• Identifikation von maximal 5 Zielregionen mit Potenzial (Start mit 3 Zielregionen in den nächsten 2 Jahren) • Notwendigkeit zur tw. Stärkeren Umstellung der Sortimente auf regionale Produkte • Überprüfung der bestehenden Formatformen und Adaption der 3000m² Flächen • …		
5. Empfehlung und Abschlussbericht	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
	1. Entwicklung der Zielregionen X, Y, Z mit mindestens 12 Läden	31.12.2022	F. Müller
	2. Neuaufstellung des Category Managements in den Sortimenten: MoPro, Obst/Gemüse	30.06.2020	M. Atzl
	3. Umsetzung der Imagekampagne für die Zielregionen	31.03.2021	A. Berger
	4. …	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

MARKETING-MIX

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

AUSGABE #22| JULI 2019

MARKETING-MIX

DAS WERKZEUG FÜR EIN WETTBEWERBSFÄHIGES MARKETING NUTZEN

Der Begriff des Marketing-Mix ist einer der bekanntesten in den Wirtschaftswissenschaften, viele kennen ihn im Zusammenhang mit Themen zur Absatzförderung von Produkten und Dienstleistungen. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, schließlich existiert das Konzept schon seit fast 60 Jahren und hat nichts von seiner Attraktivität und Relevanz verloren. Seine leichte Verständlichkeit und systematische Anwendbarkeit macht es auch in Zeiten der Digitalisierung zu einem wertvollen Werkzeug für die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingaktivitäten.

Von Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

Warum sind einige Produkte erfolgreicher im Markt als andere? Warum setzt sich die eine Dienstleistung am Markt durch und warum scheitert eine vergleichbar ähnliche? Die Gründe für den Misserfolg können vielfältig sein: Entweder versprechen Produkt oder Dienstleistung den Kunden zu wenig Nutzen oder der Preis mag zu hoch oder zu niedrig sein. Die Wahl der Vertriebskanäle kann genauso einen Erfolgsunterschied ausmachen wie die Gestaltung der idealen Kommunikation. In all diesen Fällen hilft das Konzept des Marketing-Mix, Ursachen zu verstehen und – besser noch – im Vorfeld schon alles bestmöglich zu planen, damit die Umsetzung gelingt.

GESCHICHTE DES „MARKETING-MIX"

Der an der Harvard Business School lehrende Neil H. Borden entwickelte und verwendete das Marketing-Mix-Konzept erstmals in den 1940er Jahren. Allerdings arbeitete er mit 12 Faktoren, die zudem sehr umständlich definiert waren, so dass sie sich in der Form in der Praxis nicht durchsetzen konnten. Erst Professor Jerome McCarthy hat die Grundidee weiterentwickelt und auf die bekannten vier Faktoren komprimiert. Er publizierte dies 1960[17] und hat damit eines der weltweit bekanntesten Marketing-Konzepte geschaffen, das seitdem von Wissenschaftler:innen und Praktikern gleichermaßen geschätzt und verwendet wird.

Marketing-Mix ist eines der bekanntesten Konzepte in der Wirtschaftswelt.

[17] Vgl. McCarthy, J., Basic Marketing, New York 1960, S. 35ff.

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

McCarthy ging davon aus, dass die Tätigkeit eines Marketing-Managers nicht in einem Vakuum oder einer Modellsituation stattfindet. Im Zentrum stehen immer die Kunden bzw. die Zielgruppe, denen das Produkt oder die Dienstleistung angeboten werden. Für einen maximalen Absatzerfolg werden die vier Marketing-Mix-Faktoren auf diese ausgerichtet und optimal aufeinander abgestimmt – auch und gerade unter Berücksichtigung von nicht unmittelbar beeinflussbaren politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeldvariablen. Diese vier Marketing-Mix-Faktoren, die auch „Politiken" genannt werden, lauten im Original Product, Price, Place und Promotion (daher auch „4P") und werden im Deutschen mit Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation übersetzt.

DIE INSTRUMENTE DES „MARKETING-MIX"

Der Marketing-Mix ist also das Bindeglied zwischen den Kunden und der Marketingstrategie. Die Marketingstrategie ist ein festgelegter Weg, mit dem die definierten Marketingziele erreicht werden sollen und der Marketing-Mix stellt die konkreten Maßnahmen dar, mit denen das Marketing für die Kunden wahrnehmbar umgesetzt wird. Ziel der einzelnen Instrumente des Marketing-Mix (vgl. Abb. 1) ist es, den Kunden einen Nutzen anzubieten, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und auf diese Art und Weise sogenannte „Absatzhindernisse" zu überwinden. Ein Beispiel kann dieses erläutern: Angenommen, Kunden haben keinen Bedarf, sich ein neues Fernsehgerät zu kaufen, weil sie mit dem alten zufrieden sind. Hier kann das Marketing versuchen, durch Produktinnovationen einen Kaufanreiz über einen Mehr-Nutzen für die Kunden zu schaffen. In der Vergangenheit haben TV-Geräte-Hersteller beispielsweise neue Technologien wie 3D, Curved-TV, HD, UHD oder 5k integriert, um mehr Fernseher zu verkaufen.

Abb. 1: Instrumente des Marketing-Mix	
Product - Produktpolitik	• Produktqualität und -innovation • Sortiment • Kundendienst • …
Price - Preispolitik	• Verkaufspreis • Rabatt • Zahlungsbedingungen • …
Place - Distributionspolitik	• Absatzwege • Vertriebsorganisation • Physische Distribution • …
Promotion - Kommunikationspolitik	• Werbung • Verkaufsförderung • Öffentlichkeitsarbeit • …

Das erste P: die Produktpolitik

Nur ein Produkt bzw. eine Dienstleistung (im Fortlaufenden werden beide als Produkt bezeichnet), welche die Wünsche der Kunden erfüllen und deren Bedürfnisse decken, werden auch wirklich gekauft. Damit stehen ganz deutlich die Kundschaft bzw. die Zielgruppe im Fokus. Es gibt verschiedene Wege, die Motivlagen von Kunden zu erkennen. Diese werden unter dem Begriff der Marktforschung zusammengefasst, beispielsweise die Analyse von Kundendaten („Big Data") oder die Durchführung von Kundenbefragungen (z.B. Interviews oder Online-Fragebogen).

Echter Kundennutzen entsteht nur durch Substanz und Qualität.

Zur Produktpolitik[18] gehören damit alle marktgerichteten Aktivitäten, die auf die Entwicklung, Gestaltung, Realisierung und Optimierung von Produkten abzielen. Es muss deutlich werden, dass ein gutes Produkt unverzichtbar für ein gutes Marketing ist, sozusagen der Ausgangspunkt für alle weiteren Aktivitäten: Ein schlechtes Produkt wird nicht dadurch besser, dass es besonders günstig ist oder eine besonders gute Werbung bekommt. Echter Kundennutzen entsteht nur durch Substanz und Qualität.

Aber selbst ein gutes Produkt ist keine Garantie für dauerhaft guten Umsatz, weil es vom Wettbewerb kopiert oder imitiert werden kann. So ist ein Unternehmen immer darauf angewiesen, regelmäßig sein Produktsortiment zu aktualisieren und zu modernisieren, um so seine führende Position im Markt und gegenüber Konkurrenten zu sichern oder auszubauen. Das kann fast schon als „Pflicht zur Innovation" verstanden werden.

[18] Vgl. hier und im Folgenden: Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P., Marketing, Stuttgart 2015, S. 245 ff.

Das zweite P: die Preispolitik

Der Preis eines Produktes ist der Betrag, den Kunden zu zahlen bereit sind, um einen Nutzen zu erwerben. Aber gleichzeitig erfüllt der Preis weitere Funktionen: Er ist ein Knappheitsindikator, d.h. Produkte mit hoher Nachfrage und geringem Angebot werden teurer sein als Produkte mit niedriger Nachfrage und hohem Angebot. Zusätzlich ist der Preis auch ein Anzeichen für die von Kunden wahrgenommene Qualität des Produktes: Eine Designer-Jeans muss nicht zwangsläufig aus hochwertigerem Material bestehen, auch wenn sie doppelt so viel kostet wie eine „einfache" Jeans; die Kunden gehen aber davon aus, dass sie für den höheren Preis auch eine bessere Qualität bekommen. Ebenso ist Preis ein Wertindikator: Dem Träger einer Luxus-Armbanduhr für mehrere tausend Euro wird von Anderen automatisch Prestige und eine besondere Stellung zugeschrieben. Der Nutzen besteht nicht im besseren Material oder in der Präzision des Uhrwerks, sondern im Image.

Die große Gefahr beim Preis ist dann gegeben, wenn er das einzige Verkaufsargument ist, um ein Produkt mit nur geringer Nachfrage trotzdem noch loszuwerden. Was als kurzfristige Vermarktungsaktivität („Sonderangebot der Woche") noch akzeptabel sein kann, wird gefährlich, wenn die Preise regelmäßig gesenkt werden. Die Kunden gewöhnen sich an den niedrigen Preis, vermeiden Käufe zum regulären Preis und warten auf die nächste Preissenkung. All das ist natürlich mit einem Image der schlechten Qualität verbunden. Zudem können einmal gesenkte Preise nur mehr schwierig erhöht werden.

Reiner Preiswettbewerb ist schlecht für Image, Umsatz und Gewinn.

Der Preis, den Kunden für ein Produkt bezahlen, beeinflusst maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, denn der Umsatz berechnet sich aus der Multiplikation vom Verkaufspreis mit der abgesetzten Stückzahl. Je höher der Preis ist, desto höher der Umsatz und desto höher die Chance auf einen auskömmlichen Gewinn. Daher lohnt sich in jedem Fall eine professionelle und durchdachte Vorgehensweise bei der Festlegung des Verkaufspreises. Auch hier kann Marktforschung wertvolle Hilfestellung leisten.

Das dritte P: die Distributionspolitik

Bei der Distributionspolitik wird unterschieden in die physische Distribution (z.B. Logistik oder Versand) und die akquisitorische Distribution. Letztere steht hier im Fokus und bezieht sich auf die Vertriebswege, über die die Kunden das Produkt angeboten bekommen. In vielen Branchen spielen der Handel bzw. Vertriebspartner eine wichtige Rolle, weil sie als Absatzmittler zwischen Hersteller und Kunden stehen. Sie bestimmen, welche Produkte in das eigene Sortiment aufgenommen werden. Deswegen werden

Handel und Vertriebspartner häufig als „Gatekeeper" bezeichnet. Die Aufgabe eines Herstellers besteht darin, sämtliche Absatzmittler von der Vorteilhaftigkeit des eigenen Produktes zu überzeugen. Einmal geht es hier um den Vorteil für die Händler bzw. Vertriebspartner selber, etwa gute Konditionen beim Einkaufspreis. Zum anderen muss ihm natürlich auch der Nutzen bzw. Vorteil deutlich gemacht werden, den die Endkunden vom Kauf des Produktes haben.

Neben dem Vertrieb über Absatzmittler gewinnt der Direktverkauf in den letzten Jahren zusätzlich an Bedeutung, allerdings nur auf im Vergleich zum klassischen Handel recht niedrigem Niveau. Ebenso treten einige Hersteller als Händler auf, entweder in sogenannten Flagship-Stores in größeren Städten oder als regulärer Vertriebskanal. Generell wird die Distributionsstruktur heute durch das Online-Geschäft verändert. Das Internet ist natürlich auch ein Vertriebskanal wie jeder andere, allerdings verändert dieser massiv das Geschäftsmodell, weil physische Shops überflüssig werden können. Insofern muss sich jede Digitalisierungsstrategie daran messen lassen, ob sie auch einen Vorteil in der Distribution bietet.

Etwas zu verkaufen ist die Grundlage für – fast – alles.

Interessanterweise wird gerade in der akademischen Welt nicht gerne über Vertrieb oder „Verkaufen" gesprochen. Dies klingt für viele etwas minder bzw. banal. In der unternehmerischen Wirklichkeit ist der Kontakt zu Kunden und ein erfolgreicher Geschäftsabschluss aber eine der wichtigsten Themen überhaupt. Marktanteil, Profitabilität oder Liquidität entstehen nur dadurch, dass die Distribution funktioniert und am Ende zufriedene Kunden entstehen.

Das vierte P: die Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist aus Sicht der Kunden der wohl prominenteste Aspekt des Marketings, zielt sie doch unmittelbar darauf ab, mit einer starken Produktpräsentation Aufmerksamkeit zu erregen und zum Kauf des Produktes zu bewegen. Die Unternehmen nutzen dazu Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Auswahl an Möglichkeiten, die einzelnen Zielgruppen zu erreichen, hat sich in den letzten Jahren sehr stark vergrößert. Waren bis in die 1990er Jahre Werbung im TV und Radio sowie Anzeigen in Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften, Magazine) dominant, befinden sich diese klassischen Medien stark auf dem Rückzug. 2016 lag das Internet als wichtigstes Medium beispielsweise in Österreich mit rund 57 Prozent weit vor dem Fernsehen mit 19 Prozent[19].

Klassische Kommunikationsmedien befinden sich in einem massiven Wandel.

[19] Vgl. https://de.statista.com/themen/2110/mediennutzung-in-oesterreich/

Die großen Veränderungen im Medienverhalten und in der Wahrnehmung der Kunden stellen Unternehmen vor große Herausforderungen in der Ansprache der jeweils wichtigsten Zielgruppen. Wird der falsche Kanal, eine nicht relevante Botschaft oder eine unwirksame Art der Vermittlung gewählt, bleibt jede Kommunikation wirkungslos. Social Media und Streaming-Dienste haben insbesondere bei jüngeren Menschen klassische Werbung bzw. „Reklame" komplett ersetzt und stellen eine echte „Neue Welt" in der Kommunikation dar. Fast nichts mehr wird über Printmedien aufgenommen, sondern über Mobilgeräte und Displays.

Social Media sind aber nicht mehr nur ein Kommunikationskanal, sondern auch zunehmend ein Informations-Generator für Unternehmen. Die entstehenden großen Datenmengen werden intensiv genutzt und ermöglichen den werbetreibenden Unternehmen, ihre Kommunikation passgenau auf fast jeden einzelnen Kunden und Kundin zu fokussieren. Und umgekehrt wird das Produktangebot durch diese Erkenntnisse ebenso zielgenau ausgerichtet.

ANWENDUNG DES MARKETING-MIX IN DER PRAXIS

Gerade die bereits beschriebene leichte Handhabbarkeit des Marketing-Mix macht das Konzept für die Praxis so wertvoll (vgl. Abb. 2). So kann es für die Analyse des Ist-Zustandes verwendet werden, beispielsweise die Diagnose von Stärken und Schwächen anhand der einzelnen Marketing-Mix-Faktoren (4 P's). Über diese Analyse können Marketingaktivitäten geplant und durchgeführt werden. Die 4 P's dienen dabei als Strukturierungsinstrument für die Festlegung von Maßnahmen. Auf dieser Grundlage kann dann im Nachhinein ein Umsetzungscontrolling stattfinden, ob die eingeleiteten Initiativen wirksam gewesen sind. In Summe zeigt dies auch auf, ob eine marktorientierte Unternehmenskultur vorliegt.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Analyse des Ist-Zustandes **hinsichtlich Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation**
2. **Instrument zur** Planung und Durchführung von Marketingaktivitäten
3. **Einsatz für das** Umsetzungscontrolling **hinsichtlich Wirksamkeit am Markt**
4. **Prüfung einer** marktorientierten Unternehmenskultur

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil
>> Professor für Marketing und Marktforschung an der Kufsteiner Hochschule und Marketingberater
Kontakt: Uwe.Heil@hok.ac.at

Hintergrund: ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie analysiert den Marketing-Mix und plant auf dieser Grundlage ein Aktivitäten-Programm.

Abb.2: Marketing-Mix - *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*			
A. Ist-Analyse des Marketing-Mix			
„4P's"	**Marketing-Mix-Instrument**		
Produktpolitik	Produktqualität und -innovation: • Weitere Reduktion der Retourenquote bei den Top 10-Produkten • Erfolgreiche Entwicklung der Variante C	Sortiment: • Markt hat die Reduktion von 15 Produkten akzeptiert • Notwendige Sortimentserweiterung um Variante C	Kundendienst: • Schlechte telefonische Erreichbarkeit des Services • Zu lange Reaktionszeit auf Reklamationen
Preispolitik	Verkaufspreis: • Deutliche Kosten- und damit Preisvorteile bei Wettbewerbern X • Stärker werdender Preisdruck durch Internetportale	Rabatt: • Jubiläumsaktion mit 10% Nachlass: Erfolg bzgl. Umsatz, aber ohne Auswirkung auf Marge • Zusammenschluss von Händlern und Forderung von höheren EK-Rabatten	Zahungsbedingungen: • …
Distributions-politik	Absatzwege: • Erfolgreiche Listung von Variante D bei zwei Top-Discountern • Testmarkt-Zusage für Produkt A von Händler B	Vertriebsorganisation: • …	Physische Distribution: • …
Kommunika-tionspolitik	Werbung: • …	Verkaufsförderung: • …	Öffentlichkeitsarbeit: • …

B. Planung der Marketing-Mix-Aktivitäten			
„4P's"	**Marketing-Mix-Aktivitäten**		
Produktpolitik	Produktqualität und -innovation: • Retourenquote bei den Top 10-Produkten auf unter 5% reduzieren (2.Quartal) • Produkt A marktreif und getestet in Westeuropa (2.Quartal)	Sortiment: • ABC-Analyse auch unter DB-Aspekten durchführen (1.Quartal) • Sortimentsanalyse mit Vertrieb und Produktionsabteilung durchführen (2.Quartal)	Kundendienst: • 24/7 Erreichbarkeit auf Servicelevel 1 sicherstellen (2.Quartal) • Reaktionszeit auf Reklamationen deutlich verbessern (2.Quartal)
Preispolitik	Verkaufspreis: • Preiswahrnehmung bei Kunden verbessern und so höhere Preisbereitschaft herstellen (1.Quartal)	Rabatt: • Gespräche mit Händlern suchen und über Alternativen zu EK-Rabatten sprechen (1.Quartal)	Zahungsbedingungen: • …
Distributions-politik	Absatzwege: • Frühe Listungsgespräche mit dem Handel für Variante D durchführen (1.Quartal)	Vertriebsorganisation: • …	Physische Distribution: • …
Kommunika-tionspolitik	Werbung: • …	Verkaufsförderung: • …	Öffentlichkeitsarbeit: • …

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

CUSTOMER JOURNEY

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #17| SEPTEMBER 2018

CUSTOMER JOURNEY

DIE KUNDEN INS ZENTRUM STELLEN

Seit über fünf Jahrzehnten wird über Kundenorientierung und Kundenstrategien geschrieben. Der Masse an Publikationen steht eine erstaunlich geringe Anzahl von Werkzeugen gegenüber, die in der Praxis funktionieren – und zwar so, dass sie immer und überall einsetzbar sind. Das Konzept des „Customer Journey" ist ein solches. Generell ist immer Vorsicht geboten, wenn zeitgeistige Modebegriffe auftauchen. Meistens verstecken sich dahinter praxisferne Ansätze oder alte Inhalte in neuer Verpackung. «Customer Journey» bildet hier eine Ausnahme: Es geht darum, sich in die Kundschaft zu versetzen und eine «Reise» durch die wichtigsten Prozesse zu machen. Das Ziel ist klar: Verbesserung des Kundennutzens und Ausbau der Wettbewerbsvorteile.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DAS KOONZEPT DES CUSTOMER JOURNEY

Der Ansatz des «Customer Journey»[20] hat zwei Quellen. Eine geht auf das klassische Marketing und die achtziger Jahre zurück. Damals suchten angesichts zunehmender Marktsättigung viele Unternehmen wieder mehr Nähe zur Kundschaft. In dieser Zeit wurde das Instrument «Moments of truth» entwickelt, d.h., alle relevanten Kontaktpunkte zu Kunden zu optimieren. Legendär ist der CEO der SAS Scandinavian Airlines Jan Carlzon geworden, der 1982 davon sprach, dass sein Unternehmen täglich zehntausende solcher Kontaktpunkte habe. Er forderte, dass sein Unternehmen in diesen «Touchpoints» entsprechende Wettbewerbsvorteile aufbaut und eines in das Zentrum stellt: Kundennutzen.

Customer Journey ist die Verbindung von Marketing und Prozessmanagement.

Ein zweiter Ursprung des Customer Journey liegt in der japanischen Konsumgüter-industrie. Auf Basis von kundenrelevanten Schlüsselprozessen entstanden die ersten Qualitätszirkel und daraus entwickelte sich der leitende Gedanke: alle Prozesse bzw. Kontaktpunkte konsequent an Kunden auszurichten; also dort, wo der Kern in jedem Geschäft liegt. Betrachtet wird, was direkt oder indirekt auf die Kundschaft einwirken kann. In sämtlichen Phasen steht der Kundennutzen im Mittelpunkt, d.h. alle Faktoren, die letztlich zu einer Kaufentscheidung führen[21].

[20] Keller, B. / Ott, C., Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren, Freiberg 2017, S. 213 ff.
[21] Stöger, R., Prozessmanagement, Stuttgart 2017, S. 53.

Diese beiden Ansätze werden in der sogenannten Customer Journey verbunden. Der Gedanke ist ebenso einfach wie zwingend: Das Unternehmen versetzt sich in die Kunden und «reist» mit ihm durch die wichtigsten Prozesse, in denen die kaufende Person Kontaktpunkte mit dem Unternehmen hat. Das Ziel ist zum einen ein besseres Verständnis der Kundenanforderungen und zum anderen der Ausbau von Kundennutzen bzw. Wettbewerbsvorteilen. Im Customer Journey schließt sich damit der Kreislauf von außen (Kundschaft definiert Anforderung) nach innen (Leistung durch Prozesse) und wieder nach außen (Kundschaft bezahlt für den Nutzen).

Kundenorientierung bedeutet im Kern,
die «Journey» der Kundschaft zu verstehen.

Das Verfahren des Customer Journey besteht darin, die wichtigsten Prozesse aus Kundensicht darzustellen und die Kundenanforderungen pro Schritt zu erheben. Die Qualitäts- und Preisdimension steht dabei im Vordergrund. Unter Qualität werden alle Faktoren verstanden, die Nutzen stiften und zu einer Kaufentscheidung bei Kunden führen. Der Preis ist dabei immer relativ zum Wettbewerb zu sehen. Anschließend werden die eigenen Stärken und mögliche Engpässe bzw. eigenen Schwächen identifiziert. Dies ist die Basis für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es die «Journey» des Kunden versteht (vgl. Abb. 1).

In der Praxis empfiehlt es sich, nicht allzu viele Prozessschritte festzulegen, und Qualitätsanforderungen, mögliche Störungen bzw. Maßnahmen nicht ausufern zu lassen. Das Werkzeug muss handhabbar bleiben, damit Überblick und Wirkung entstehen. In fast allen Fällen genügen eine grobe Einschätzung und die wichtigsten zwei bis fünf Maßnahmen pro Prozess. Das Verfahren bringt in kurzer Zeit den Fokus auf die wesentlichen Punkte: den Kundennutzen und die Prozesse aus Kundensicht mit den eigenen Stärken. Am besten funktioniert das Instrument dann, wenn die Erarbeitung in so genannten «cross-funktionalen» Teams geschieht, d.h. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionen (Vertrieb, Einkauf, Produktmanagement, IT…). Damit werden nicht nur unterschiedliche Perspektiven eingebracht, sondern auch das notwendige Verständnis und die Bereitschaft für die Umsetzung.

Hintergrund: Ein Krankenhaus mit Tagestherapieeinrichtungen wendet die Methodik des „Customer Journey" für die wichtigsten Dienstleistungen an. Ein Fall ist die mobile Rehabilitation.

Abb. 1: Customer Journey . *Werkzeug und Beispiel (Krankenhaus)*

Customer Journey Prozess	**1. Patient von zu Hause zur Therapie bringen**	**2. Therapie durchführen**	**3. Patient von Therapie nach Hause bringen**
1. Anforderungen aus Kundensicht (Qualität und Preis)	• individueller, stressfreier Transport / Hilfe beim Vorbereiten • Exklusivität in der Betreuung • Pünktlichkeit • all-inclusive	• vollständige Therapie-Infos • professionelle Durchführung • Wohlfühl-Atmosphäre • «all inclusive»-Ansatz	• pünktlicher, störungsfreier Transport • klare Therapie-Dokumentation bzw. Abrechnung • Preisabschlag bei Fehlzeiten
2. Eigene Stärken	• konstante Personen • Leitsystem für Patienten	• konstante Therapeuten • Ausstattung	• wie Prozess 1 • klare Dokumentation bzw. Abrechnung
3. Mögliche Engpässe / eigene Schwächen	• Patient nicht abholbereit • zu wenig Exklusivität	• mangelhafte Therapiedispo • Wartezeiten	• Fehlinformation über Transportzeit • zu späte Dokumentation
4. Maßnahmen zur Verbesserung	• Entwicklung einer Kunden-App • einheitlicher Dispo-Plan: gemeinsamer Zugriff über Intranet • Aufbau Exklusivität ("Transport als erste Visitenkarte")	• Vermarktungs-offensive für alle Leistungen • Ausdehnung der Therapie auf alle Angebote • standardisiertes Patienten-Feedback	• wie Prozess 1 • monatlicher Qualitätsbericht (Basis: Patienten-Feedback und Dispositionsplan) • …

Customer Journey-Prozess	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
1. Patient von zu Hause zur Therapie bringen	Entwicklung einer Kunden-App: Dispo-Zeiten, Status, Terminplan, ReHa…	31.03.	F. Müller
	Umsetzung einheitlicher Dispo-Plan	30.04.	A. Berger
	…		
2. Therapie durchführen	…		

2. EINSATZ DES CUSTOMER JOURNEY

Das Instrument «Customer Journey» bietet zahlreiche Vorteile in der Anwendung (vgl. Abb. 2). Es kann für die Optimierung bestehender Geschäfte verwendet werden. Dies betrifft eine Vielzahl von Themen: Marktanalysen, Konkurrenzstudien, Positionierung, Prozess-Checks, Qualitäts-Audits, Akquisition, Kundenbindung, Kommunikations-argumente usw. Aber auch bei Innovationen ist es sinnvoll, konsequent vom Markt her zu denken. Start-Ups können ihre erfolgskritischen Prozesse mit diesem Werkzeug ausrichten. Damit werden abgehobene, „kopflastige" Visionen vermieden, für die kein

Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. Customer Journey eignet sich sowohl für externe als auch interne Kunden, sowohl für For-profit als auch für Non-profit Organisationen. Es dient als Strategiewerkzeug, für Prozessmanagement, Reorganisation und Qualitätsmanagement. Der Effekt ist auch eine Objektivierung in dem Sinn, dass die Kundschaft zum Kriterium aller Aktivitäten gemacht wird. Das Instrument eignet sich zudem für Kostensenkung oder generell für Produktivitätssteigerung. Es zeigt an, wo gespart werden kann und wo die Kostenschere auf keinen Fall angesetzt werden darf.

«Customer Journey» ist ein sehr breit einsetzbares Management-Werkzeug.

Allerdings sind im Einsatz gewisse Punkte zu beachten, damit aus der Verwendung keine Nachteile entstehen. Customer Journey ersetzt keine Strategie und trifft unmittelbar keine Aussagen hinsichtlich der zu wählenden Märkte, Kundengruppen oder Leistungen. In der Diskussion kann aber sehr wohl ein Anstoß zum Strategiereview kommen. Ein weiteres Limit besteht darin, dass das Instrument dazu verführen kann, nur in den jetzt vorhandenen Lösungen zu denken und diese zu optimieren. Damit wird der Blick in Richtung Zukunft verstellt. Weiters besteht eine Gefahr darin, dass praktisch alle Wünsche der Kunden unreflektiert aufgenommen und umgesetzt werden. Die Konsequenzen sind die fehlende Priorisierung und die völlige Verzettelung. Gerade hier ist methodisch immer darauf zu achten, nur das herauszuarbeiten, wo echter Nutzen entsteht und wofür die Kundschaft die Rechnung bezahlt. Wie bei allen Managementwerkzeugen muss die Führung immer darauf achten, das Werkzeug nicht nur rein intern zu erarbeiten, sondern – wo immer möglich – den Kunden in die Diskussion einzubeziehen.

Abb. 2: Customer Journey – Einsatz in der Praxis

Das Instrument eignet sich

1. als Analysewerkzeug für Stärken und Schwächen von Marktleistungen, Funktionen, Prozessen, Regionen, Standorten usw.
2. zur Identifikation der Marktlogik: „Wie tickt das Geschäft?", „Wie ticken die Kunden?"
3. zur Prüfung, inwieweit sich das Kundenanliegen verändert und inwieweit Substitution drohen kann
4. als Konkurrenzanalyse, inwieweit die Wettbewerber echte Vorteile haben
5. zur Positionierung im Wettbewerb und zur Kommunikation bzw. Vermarktung
6. als Werkzeug für Qualitätsmanagement bzw. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) bei bestehenden Marktleistungen
7. als Werkzeug für Innovationen, d.h. die konsequente Ausrichtung des Neuen am Kundennutzen
8. als Methodik zur strukturierten Erarbeitung von Maßnahmen
9. zur Prüfung und Ausrichtung von Prozessleistungen im Sinn der Leistung für Kunden

Das Konzept des Customer Journey hat sich in unzähligen Anwendungsfällen in allen Branchen und für alle Unternehmensgrößen bewährt. Im Einsatz ist es „stand-alone" möglich, d.h. als eigenständiges Instrument. Es ist aber auch vielseitig kombinierbar, etwa mit einer SWOT, Marktanalysen, Kundenbefragungen usw. Im Rahmen großer

Projekte und Entwicklungsthemen empfiehlt sich der Einbau des Customer Journey, etwa Strategieentwicklung, Innovationsprozess, Prozessmanagement oder Produktivitätssteigerung. Generell gilt, dass große Themen bzw. Projekte immer ein Feedback aus dem Markt brauchen. Wie breit und wie tief dies geschieht, hängt vom Umfang des Themas und von der Branche ab. So können etwa einzelne Interviews mit Schlüsselkunden geführt werden. In einem anderen Fall kann mit umfangreichen Kundenbefragungen, Fokus-Gruppen oder Buying-Centern gearbeitet werden. Das Werkzeug an sich und die Fragestellungen ändern sich jeweils nicht. Customer Journey ist nach wie vor eine der besten Methoden, den Markt in das Unternehmen zu holen und eines ins Zentrum zu stellen: Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile[22].

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über den Kundennutzen
2. Verbindung von Markt (Kundschaft) und Unternehmen (Prozesse)
3. Breite Einsatzmöglichkeit für viele Management-Themen
4. Einfache Handhabung und rasche Wirksamkeit

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[22] Menthe, T. / Sieg, M., Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg, Wiesbaden 2018, S. 151 ff.

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE KRAFT DER EMOTIONEN

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

AUSGABE #11| SEPTEMBER 2017

DIE KRAFT DER EMOTIONEN

DIE GRUNDLAGE FÜR KAUFENTSCHEIDUNG NUTZEN

Sind wir nicht alle vernunftgesteuerte Wesen, die rein rational entscheiden, z.B. was wir kaufen oder in welche Abhängigkeiten wir uns begeben möchten? Nun, viele wollen sich so sehen, aber die Wahrheit sieht anders aus. Was die Gehirnforschung über unsere Entscheidungsprozesse herausgefunden hat und was das für ein Unternehmen, für Marketing und Vertrieb bedeutet, wird in diesem "improve" vorgestellt.

Von Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

Ein Maschinenbauunternehmen entwickelt eine neue Turbine für industrielle Anwendungen – ohne den dadurch erhofften Zusatzumsatz; eine Versicherung gestaltet ein neues Komplettpaket für das Privatgeschäft – ohne nennenswerte Kundengewinne; ein Start-up bringt eine App für Zeitmanagement auf den Markt – mit sehr verhaltener Resonanz des Marktes. Woran kann das liegen – vor allem dann, wenn die Märkte wachsen und Bedarf zu existieren scheint?

WISSEN SIE, WARUM IHRE KUNDEN KAUFEN – UND WARUM IHRE NICHTKUNDEN WO ANDERS KAUFEN?

Das Verhalten des Kunden ist an sich ein einfaches Konstrukt: Kunden kaufen nur, wenn aus dem Kauf Nutzen gezogen wird. Dies betrifft physische Produkte gleichermaßen wie Dienstleistungen. Für diesen Nutzen muss allerdings ein „Schmerz" in Kauf genommen werden, denn nach dem Kauf verfügen die Kunden über weniger Geld als vorher und haben sich gleichzeitig gegen andere Alternativen entschieden. Wenn die - zumindest erwartete - Freude über das Erhaltene den Preis übersteigt, empfinden die Kunden einen Nutzen für sich und kaufen[23]. Jedes Unternehmen muss von Zeit zu Zeit den Kundennutzen der wichtigsten Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen) kritisch bewerten (vgl. Abb. 1).

Problematisch mit dem Nutzen ist, dass er von jedem Individuum unterschiedlich bewertet wird. Auch wenn es klischeehaft erscheint: Eine Frau wird typischerweise den Nutzen von einem schönen Paar Schuhe meist höher einschätzen als ein Mann – bei Autos ist es umgekehrt. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass selbst dieses eine Individuum den Nutzen der schönen Schuhe unterschiedlich bewerten kann: In der einen Situation wird jeder Preis bezahlt, in einer anderen nicht gekauft.

[23] Belz, C., Value Selling, Stuttgart 2016, S. 57 ff.

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Abb. 1: Kernfragen zu Kaufentscheidung und Kundenutzen

1. Wofür bezahlt die Kundschaft eigentlich die Rechnung, d.h. welcher Nutzen wird konkret erwartet?
2. Wo sind wir im Wettbewerbsvergleich besser, wo schlechter – bezogen auf die Kernleistung, die begleitenden Dienstleistungen und das Image?
3. Argumentieren wir mit Kundennutzen oder lassen wir uns ausschließlich auf Preisargumente ein?
4. Wie erreichen wir die Kunden am besten und was bedeutet das für die Vertriebswege, für Marketing, für Produktentwicklung…?
5. Haben und leben wir eine markt- und kundenorientierte Unternehmenskultur?

Ein verbreiteter Fehler in Marktforschung, Marketing und Vertrieb besteht darin, zu schnell und zu früh Rationalität zu unterstellen und ins Spiel zu bringen. Jede Kaufentscheidung hat emotionale und rationale Anteile, beide verschwimmen und sind nach Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Im klassischen Konsumgüterbusiness, insbesondere bei Markenartikeln, ist der emotionale Anteil über das Image deutlich größer als im Industriegütergeschäft, beispielsweise bei Spezialchemikalien. Jede Kaufentscheidung hat erstens mit der eigentlichen Kernleistung, zweitens mit begleitenden Dienstleistungen und drittens mit Image zu tun. Alle drei Ebenen sind emotional und rational geprägt.

Die unternehmerische Herausforderung besteht darin, herauszufinden, wie Kunden „ticken", wie Kaufentscheidungen entstehen und wie Kunden gebunden werden können. Vielfach hat das mit Annahmen und Hypothesen zu tun, ganz zu schweigen davon, dass Kunden es oftmals selbst nicht wissen. Marktstudien allein sind daher nicht die Universallösung. Mit Vernunft ist das Ganze also nicht zu verstehen. Das muss es auch nicht, denn jede Kaufentscheidung und Kundenbeziehung ist emotional – zumindest am Anfang.

WIE LASSEN SICH NEUESTE ERKENNTNISSE AUS DER GEHIRNFORSCHUNG NUTZEN?

Zu Beginn dieses Jahrtausends wurde ein medizinisches Diagnoseverfahren zunehmend im Bereich der Marktforschung eingesetzt, nämlich das MRT (Magnetresonanz-tomographie). Bei diesem Verfahren wird ein Mensch in eine Röhre geschoben, wo ein exaktes, dreidimensionales Bild seiner Körperteile errechnet wird. Die Gehirnforschung hat das Gerät genutzt, um zu analysieren, in welchen Teilen des menschlichen Gehirns welche Prozesse stattfinden.

In Marketingkreisen bekannt geworden ist ein Experiment, bei dem Probanden eine Pepsi-Cola und eine Coca-Cola vorgestellt worden sind. Hier wurden im MRT deutliche Unterschiede bei den aktivierten Gehirnregionen registriert[24], obwohl beide Produkt von ihrer Kernleistung her nahezu identisch sind. Überspitzt gesprochen: Brause und

[24] Vgl. McClure et al., Neural Correlates of Behavioral Preference of Culturally Familiar Drinks, in: Neuron, Vol. 44/2004, S. 379-387.

Kohlensäure mögen rational identisch sein, der entscheidende Unterschied liegt in der Emotion.

Im Laufe der Zeit wurden die Erkenntnisse zunehmend präziser, sodass wir heute wissen, dass es im Gehirn verschiedene Motiv- und Emotionssysteme gibt, die dem Produkt oder der Dienstleistung eine Bedeutung bzw. einen Wert zuweisen[25]. Es sind vor allem drei Systeme, die im menschlichen Hirn bei Kaufentscheidungen eine Rolle spielen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Relevante Systeme für Kaufentscheidungen	
1. Balance-System	Sicherheit, Verlässlichkeit, Ruhe, Geborgenheit, Vertrauen
2. Stimulanz-System	Innovation, Individualität, Besonderheit, „Kick", Abenteuer
3. Dominanz-System	Macht, Prestige, Status, Überlegenheit, Differenz

1.) DAS BALANCE-SYSTEM:

Hinter diesem verbirgt sich der Wunsch der Kunden nach Sicherheit. Sie versuchen, Unsicherheit, Gefahr, Angst, Furcht zu vermeiden und streben nach Verlässlichkeit, Ruhe, Geborgenheit, Vertrauen. Versicherungsprodukte, Garantien aber auch das Vertrauen in ein Familienunternehmen oder in lange Kundenbeziehungen sind einige Beispiele von Marktleistungen, die das Balance-System eines Kunden ansprechen. Genau das beherrschen gute und erfahrene Vertriebsmitarbeiter – sie vermitteln Vertrauen und Sicherheit, bevor es um den „Deal" geht. Der legendäre Spruch „nur ein Mercedes ist ein Mercedes" hat über lange Zeit erfolgreich dieses System angesprochen.

2.) DAS STIMULANZ-SYSTEM:

Die Kunden sind ständig auf der Suche nach etwas Neuem, nach Individualität und nach etwas Besonderem, das sie aus der Alltagsroutine herausreißt. Bekommen die Kunden diese Chancen angeboten, erleben sie dies als auf- und anregendes Gefühl, das Nicht-Ausleben hingegen als Langeweile. Der Kick, den die Marktleistung auslöst, empfindet das Gehirn als Belohnung, als aktive Bestätigung und als Gefühl, „dazu" zu gehören und „vorne" zu sein. Beispiele hierfür sind Vergnügungsparks, Events, neue Technologien und Custom-Shop-Konzepte, d.h. die Individualisierung des Produktes auf nur eine Person im Universum: auf mich.

3.) DAS DOMINANZ-SYSTEM:

Dieses basiert darauf, dass Kunden auf der Suche nach Macht, Prestige und Status sind. Gehen ihre Wünsche in Erfüllung, erleben sie ein Überlegenheitsgefühl; falls nicht,

[25] Vgl. hier und im Folgenden: Häusel, Brainview. Warum Kunden kaufen, München 2009, S. 28 ff.

machen sich Enttäuschung und innere Unruhe breit. Klassische Beispiele hierfür sind exklusive Markenartikel, wie Uhren, Autos, Mode und jegliche Produkte, die den Kunden eine Expertise und die Möglichkeit zur Differenzierung geben.

Es wird natürlich deutlich, dass diese Systeme teilweise gegeneinander arbeiten: Zum Beispiel führt die Suche nach etwas Neuem (Stimulanz) dazu, dass etwas sicher Gewohntes (Balance) aufgegeben werden muss. Daher gibt es auch keine starren Grenzen zwischen den Systemen, es existieren Mischformen und selbstverständlich auch Widersprüche. Die zentrale Botschaft lautet: Das Unternehmen muss seine Marktleistungen klar positionieren, weil nur so die Chance auf Aufmerksamkeit bei Kunden und auf Kaufentscheidung vorhanden ist. Die Kunden kaufen also dann, wenn das angebotene Produkt ihr Motiv- und Emotionssystem anspricht. Und wenn sie das nicht tun, dann kaufen sie eben nicht.

WOZU GEHÖREN IHRE MARKTLEISTUNGEN?

Gehirn-Langweiler
sind Produkte mit geringer emotionaler Bedeutung. Das macht sie objektiv nicht weniger interessant oder weniger wichtig. Es bezeichnet einfach nur die Tatsache, dass unsere Motiv- und Emotionssysteme davon schwach angeregt werden. Diese Produkte sind austauschbar und werden deshalb häufig über den Preis verkauft. Beispiele sind Bleistifte, Mehl oder Treibstoff.

Gehirn-Aktivierer
befinden sich auf der nächsten Stufe. Sie haben eine höhere Bedeutung für Kunden. Kunden können aber auch ohne sie leben – zumindest einige Zeit. Beispiele sind Süßigkeiten oder konventionelle Haushaltsmaschinen.

Gehirn-Verführer
sprechen mehrere Systeme gleichzeitig an, zusätzlich werden chemische Botenstoffe ausgesendet, die für positive Gefühle sorgen. Beispiele sind Wein oder Hightech-Geräte.

Gehirn-Fessler
schaffen es, die Motiv- und Emotionssysteme so stark anzuregen, dass starkes Verlangen entsteht, dieses Produkt unbedingt zu bekommen. Apple hat es über Jahrzehnte vermocht, Produkte des täglichen Bedarfs von Gehirnaktivierern zu Gehirn-Fesslern zu machen. Daher wird auch (fast) jeder Preis für Apple-Produkte bezahlt.

Die Gehirnforschung hat ergeben, dass die dargestellten Systeme automatisch arbeiten, ohne dass wir sie kontrollieren können. Und die bereits angesprochene rationale Komponente bei der Kaufentscheidung besteht nicht darin, die Für und Wider gegeneinander abzuwägen. Vielmehr bedeutet es, dass das Gehirn versucht, möglichst viele positive Emotionen zu erhalten, ohne dabei viel Geld oder Mühe aufzuwenden.

WIE KÖNNEN SIE AKTIV WERDEN UND KAUFENTSCHEIDUNGEN BZW. KUNDENNUTZEN STIMULIEREN?

Produkte und Dienstleistungen verkaufen sich also über Emotionen. Wenn Sie sich klar werden, wie die Kunden Ihr Produkt emotional empfinden, haben Sie folgende Möglichkeiten der Optimierung:

1. Versuchen Sie zuerst, Ihre Produkte oder Dienstleistungen mit den emotionalen Augen Ihrer Kunden zu betrachten. Oder fragen Sie die Kunden direkt, was sie ehrlich damit verbinden. Welches System wird bei ihnen hauptsächlich aktiviert und ist es das, was Sie auch aktiviert, wissen wollen?

2. Überlegen Sie, wie stark die Kunden mit welchem System emotionalisiert werden soll, d.h.: Wie möchten Sie im Markt positioniert sein?

3. Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen emotional aufladen. Das kann der geplante Aufbau einer Marke sein, eine andere Verpackung, eine innovative Distribution, die im Markt einzigartig ist. So können Sie Ihre Kunden vielleicht fesseln.

Zur Umsetzung kann das Werkzeug „Kaufentscheidungs-Portfolio" verwendet werden (vgl. Abb. 3). Hier werden die wichtigsten Fragen diskutiert und Lösungen entwickelt. Damit wird klar, wie Kaufentscheidungen bzw. Kundennutzen funktionieren und wie ein Unternehmen sich und seine Marktleistungen besser positionieren kann.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über den Kundennutzen der wichtigsten Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen)
2. Hinterfragung und Optimierung der Kaufentscheidung der Kunden – v.a. bezüglich der Emotionen
3. Aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen im Sinn einer besseren Positionierung
4. Schaffung von Grundlagen zur Optimierung von Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung…

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil
>> Professor für Marketing und Marktforschung an der Kufsteiner Hochschule und Marketingberater
Kontakt: Uwe.Heil@hok.ac.at

Hintergrund: Eine Software-Firma macht mit fünf Produkten ca. 85% des Umsatzes. Um die Akzeptanz der wichtigsten Software-Produkte am Markt zu erhöhen, werden die aktuellen „Gehirn-Positionen" mit dem Kaufentscheidungs-Portfolio analysiert. Die Maßnahmen zur Umpositionierung setzen an verschiedenen Motiv- und Emotionssystemen an.

Abb. 3: Kaufentscheidungs-Portfolio: *Werkzeug und Beispiel (Software-Firma)*

Angebotenes Produkt	**Aktuelle Gehirn-Position**	**Erstrebte Gehirn-Position**	**Maßnahmen**
1. Zeitmanagement-system «TMS 3.0»	Langweiler	Aktivierer	• Integration einer „To-Do-Funktion" mit Wiedervorlage und Erinnerungsalarm (Dominanz-System) • Möglichkeit, die Benutzeroberfläche nach eigenen Wünschen optisch zu individualisieren (Stimulanz-System) • …
2. Einkaufssoftware **«PurchasePro»**	Aktivierer	Verführer	• Integration einer Push-Tracing-Funktion, die automatisch eine Nachricht sendet, wenn sich der Versandstatus der bestellten Ware verändert (Balance-System) • Automatische Auswertung aller Amazon-Angebote zu einem zu bestellenden Artikel, um den bestmöglichen Preis zu bekommen • …
3. Dokumenten-management-System «DMS Advanced 4.0»	Aktivierer	Aktivierer (d.h. keine Veränderung in der Positionierung)	• Sponsoring einer Veranstaltung auf einer Fachmesse mit Einladung der Top-Kunden (Dominanz-System) • …
4. …	…	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

NUTZUNG DER KUNDENBRILLE

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

AUSGABE #4 | JULI 2016

NUTZUNG DER KUNDENBRILLE

KUNDENZUFRIEDENHEIT STATT PREISSENKUNG IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Was sich so alltäglich anhört, ist im Alltag häufig nicht selbstverständlich. Im Tagesgeschäft geht der Blick für die Kunden und seine Wünsche manchmal verloren. Und manchmal geht dabei auch die Kundschaft selbst verloren. Warum Investitionen in Marktforschung sinnvoller sind als Preisschlachten, möchten wir mit diesem Praxisletter vorstellen.

Von Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

Wenn aus einer Idee ein Unternehmen geworden ist, dann deshalb, weil es etwas anbietet, das Personen haben möchten. Das Produkt - oder auch die Dienstleistung stillt ein Bedürfnis und verschafft der Kundschaft einen Nutzen.

WACHSTUM DES UNTERNEHMENS BEDEUTET OFT AUCH WACHSENDER ABSTAND ZUR KUNDSCHAFT

Mit der Anzahl der verkauften Produkte nimmt auch die Anzahl der kaufenden Personen zu. Das Unternehmen wächst, bildet Abteilungsstrukturen heraus und verteilt Verantwortlichkeiten auf einzelne Mitarbeiter und/oder Abteilungen. Es besteht dabei die Gefahr, dass der direkte Kontakt zur Kundschaft verlorengeht und damit auch das Gespür für seine Wünsche nachlässt. Die große Aufgabe des prosperierenden Unternehmens ist dann eher das Management des Wachstums und nicht mehr so sehr das Verstehen der Kundenwünsche.

Zeitgleich passiert im Markt Folgendes: Wettbewerber beobachten das Wachstum aufmerksam, registrieren den Markterfolg und wollen daran partizipieren. Sie entwickeln ein ähnliches Produkt und bieten es zu einem günstigeren Preis oder mit einem Mehrnutzen für die Kunden zum selben Preis an. Oft entschließen sich Konkurrenz-unternehmen, das erfolgreiche Produkt weiterzuentwickeln. Sie analysieren die Bedürfnisse der Kundschaft, die sich vielleicht sogar in der Zeit geändert haben, und versuchen, diese besser zufriedenzustellen.

Während also die Aufmerksamkeit des einen Unternehmens vom starken Wachstum gefangen wird, fokussiert sich der Wettbewerb auf Verbesserungen im Sinne des Nutzenden. Im schlimmsten Fall verschläft das eine Unternehmen maßgebliche Entwicklungen im Markt und wird vom Wettbewerber überholt. Dies ist fatal, wenn das

Impressum: improve Sammelband Marketing und Kundenorientierung | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

zu einem Zeitpunkt passiert, zu dem in Erwartung weiteren Wachstums Produktionskapazitäten massiv ausgebaut wurden. Der Wunsch, die so aufgebauten Überkapazitäten auszulasten, kann dann auch in Rabattschlachten enden, weil die Fixkosten bedient werden müssen.

MARKTFORSCHUNG IST DIE GRUNDLAGE FÜR WETTBEWERBSVORTEILE

Was tun, um das zu vermeiden? Marktforschung lautet die Antwort! Dabei wird unter „Markt" die Ansammlung aller Kunden verstanden; Marktforschung bedeutet daher in diesem Zusammenhang, mehr über das Klientel zu erfahren.

Eine Möglichkeit ist die sogenannte Sekundärmarktforschung, die existierende Daten und Statistiken mit Blick auf die Kunden auswertet. Diese kann u.a. von der Vertriebsabteilung durchgeführt werden, die z.B. bei einer Datenbankabfrage herausgefunden hat, dass 14% aller Kunden, die im letzten Jahr noch mehr als zehn Bestellungen getätigt haben, seit Jahresanfang gar nichts mehr ordern.

Primärmarktforschung hingegen bedeutet, speziell für eine kundenbezogene Fragestellung Daten zu erheben und kann auf verschiedene Weise durchgeführt werden. Das Befragen des Gastes im Restaurant ist somit genauso der Marktforschung zuzurechnen wie die Telefoninterviews, die Autohersteller bei Werkstattkunden machen. Neben diesen Kundenzufriedenheitsstudien können Kunden gefragt werden, was sie an Produkten und Dienstleistungen positiv finden und was verbesserungswürdig ist. In sogenannten Gruppendiskussionen wird die Meinung von fünf oder sechs Mitgliedern der Zielgruppe zu bestimmten Themen, Produkten und Dienstleistungen erhoben.

KLARHEIT ÜBER KUNDENZUFRIEDENHEIT UND WETTBEWERBER ALS „PFLICHTENHEFT" IN JEDEM UNTERNEHMEN

Kommen wir zurück zum anfangs geschilderten Beispiel. Was kann ein stark wachsendes Unternehmen also tun, um den Kontakt zu seinen Kunden, mit denen es ja groß geworden ist, nicht zu verlieren? (Die folgenden Ratschläge sind an die Unternehmensgröße und Kundenstruktur anzupassen.)

1. Regelmäßiger Austausch mit dem Kunden:

Mitarbeiter aus dem Vertrieb oder Marketing sollten jede Woche mit mindestens zwei Kunden sprechen, entweder persönlich oder telefonisch.

2. Klarheit über die Kundenzufriedenheit:

Jede kaufende Person wird nach Abschluss eines Geschäfts oder einer Lieferung befragt, wie er insgesamt zufrieden ist (Schulnoten haben sich hier bewährt), alle Ergebnisse werden gesammelt und regelmäßig ausgewertet.

3. Klarheit über Schwankungen in der Kundenzufriedenheit:

Anhand der Notenentwicklung im Zeitablauf sind Schwankungen erkennbar, der nächste Schritt wäre eine Analyse der Gründe für Ausreißer nach oben oder nach unten. Eine ähnliche Statistik über Umsatz (wertmäßig) und Absatz (mengenmäßig) sollte zum Standard jedes Unternehmens gehören.

4. Kenntnis der Wettbewerber:

Es sollte ein „Wettbewerbs-Factbook" angelegt werden, in dem alle Informationen über den Wettbewerber gesammelt werden. Das kann sehr gut über sogenannte Firmen-Wikis geschehen, bei denen alle Mitarbeiter die relevanten Informationen über den Wettbewerber eintragen und für alle (Berechtigten) zugänglich macht. Etwas einfacher ist eine regelmäßige Präsentation, in der immer ein Wettbewerber und sein Produktsortiment vorgestellt wird. Dieses kann im Rahmen einer ohnehin stattfindenden Abteilungssitzung durch Mitarbeiter vorgenommen werden.

5. Kundenzufriedenheit bei Innovationen:

Neue Produkte, die auf den Markt gebracht werden sollen, sind im Vorfeld auf ihre Akzeptanz beim Verbraucher zu testen, in dem Kunden zu der Innovation gefragt werden.

6. „Virtuelle Kunden" als Fixpunkt bei allen Meetings:

Bei jedem Meeting sollte festgelegt werden, dass eine „virtuelle Kundschaft" als Teilnehmer am Tisch sitzt, der immer nach seiner Meinung „gefragt" wird.

MIT DEM KUNDENZUFRIEDENHEITS-AUDIT DIE UMSETZUNG SICHERSTELLEN

Unternehmen in Wachstumsphasen konzentrieren sich häufig auf das Management des Wachstums statt auf die Kunden. Das kann hochgefährlich sein, weil die Kundenperspektive verloren geht. Daher ist es wichtig, die Kunden permanent im Blick zu haben und Kaufmotive, Kaufentscheidungen und Kundenzufriedenheit zu verstehen. Dazu gehört auch die ständige Prüfung der Umsatz- bzw. Absatzstatistiken und systematische Wettbewerbsbetrachtungen. Dabei kann es durchaus helfen, ein auffälliges Brillengestell zu kaufen und für alle sichtbar zu präsentieren: Das ist die Kundenbrille, auf die es ankommt.

Mit diesen einfachen Mitteln behalten Unternehmen ihre Kunden, die Akzeptanz ihrer Produkte am Markt und den Wettbewerb im Auge und können rechtzeitig mit geringen Mitteln gegensteuern, wenn sie merken, dass man nicht mehr „auf Kurs" ist. Und neue Produkte/Dienstleistungen werden bereits im Vorfeld analysiert, ob sie eine Erfolgschance haben. Mit dem Werkzeug „Kundenzufriedenheits-Audit" wird auf einfache Art und Weise mit wenig Aufwand sichergestellt, dass das Klientel mit seinen Wünschen nicht aus dem Blickfeld gerät, das Unternehmen seine solide Nachfragebasis behält und ausbauen kann. Professionelle Marktforschung und Marketing sind die besten Mittel zur Sicherstellung von Kundenzufriedenheit und zur Vermeidung von sinnlosen Preisschlachten.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Systematisches Verstehen von Kaufmotiven und Kaufentscheidung
2. Impulse für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen bzw. der Kundenzufriedenheit
3. Verbindung mit Wettbewerbsanalysen und Benchmarks

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil
>> Professor für Marketing und Marktforschung an der Kufsteiner Hochschule und Marketingberater
Kontakt: Uwe.Heil@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen (Maschinenbau) führt ein permanentes Kunden-zufriedenheits-Monitoring ein. Dabei geht es um die selbstkritische Beurteilung und um Maßnahmen zur Verbesserung, damit die Kundschaft im Zentrum bleibt.

Kundenzufriedenheits-Monitoring: *Beispiel (Industrieunternehmen)*			
Thema	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantwortung**
1. Prozessanalyse „Customer Touch Points"	Alle Berührungspunkte der Kunden mit dem Unternehmen im Laufe eines typischen Bestellvorgangs sammeln und aufführen, um den jeweiligen Grad der Kundenorientierung qualitativ bewerten zu können	31.05.	Huber
2. Messung der Kunden-zufriedenheit	Durchgängige Erfassung der Kundenzufriedenheit auf Basis einer wöchentlichen Profil-Darstellung in den kundenrelevanten Abteilungen (Vertrieb, Marketing, Anwendungstechnik)	wöchentlich	Bereichsleitung
	Analyse der Schwankungen	10.06.	Bereichsleitung
	Interne Kommunikation der Kundenzufriedenheitsanalyse	15.06.	Huber
	Diskussion der Ergebnisse, Einleitung von Gegenmaßnahmen	30.06.	Bereichsleitung
3. Kenntnis der Wettbewerber	Entwicklung von Wettbewerber-Cockpits zur regelmäßigen Einschätzung von deren Stärken und Schwächen in marktrelevanten Bereichen	31.05.	Berger
	Sammlung von jeglichen Wettbewerberinfos in Datenbanken	permanent	Alle Mitarbeiter
4. Kundenfeedback bei FuE	Obligatorische Kundenzufriedenheitserhebung in den Lastenheften bei Entwicklungsprojekten	31.01.	Bott
5. „Virtuelle Kunden" als Fixpunkt bei allen Meetings	Einführung eines virtuellen Kunden-Feedbacks am Ende aller Vertriebs-, Marketing- und Entwicklungs-Meetings	31.01.	Bereichsleitung