

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2016: Marketing Inspiration & Transfer von Customer Insights

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2016) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2016: Marketing Inspiration & Transfer von Customer Insights, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 3

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275850>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

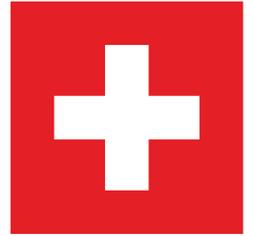
**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



3 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Reto Gurtner, Weisse Arena Gruppe • Interview mit Alexander Jobst, Schalke 04 • Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads • Customer Value bei Finanzdienstleistungen • Zufriedenheit im Premium-Automobilsegment • Customer Insights und stationärer Handel • Big Data im Gesundheitsbereich  
**SPEKTRUM** Customer Journey und Digitalisierung • Steigerung der Akzeptanz von Kundenbefragungen • Inbound Marketing und Vertriebsstrategien

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)





Nächster  
Start im  
Herbst 2016



Sie suchen Inspiration für Ihre tägliche Arbeit in Kommunikation, Marketing oder Verkauf? In den Weiterbildungen der Universität St.Gallen lernen Sie die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse, praxiserprobte Konzepte und aktuelle Best Practices.

Im Herbst 2016 starten z.B. unsere Studiengänge

- **CAS Kommunikation und Management**  
erweiterbar zum DAS Marketing Executive – 6 Module à 3–4 Tage ab 30. August 2016
- **CAS Verkaufsmanagement**  
erweiterbar zum DAS Vertriebsleiter – 6 Module à 3 Tage ab 6. September 2016
- **Intensivseminar Excellence in Key Account Management**  
erweiterbar zum CAS Marketing- und Kundenmanagement im B2B-Geschäft – 3 Module à 3 Tage ab 6. September 2016

Das gesamte Weiterbildungsangebot des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen)

#### Kontakt

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen  
Führungskräfteweiterbildung  
Doris Maurer  
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen  
Telefon +41 71 224 28 55, [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)

«Wissen schafft  
Wirkung»

# Marketing Inspiration & Transfer von Customer Insights

**M**it erheblichem Aufwand führen Unternehmen komplexe Untersuchungen über die Wünsche und Vorstellungen ihrer Kunden durch. Tagtäglich werden empirische Studien auf den Weg gebracht, um noch mehr Wissen über das Kundenverhalten zu akkumulieren. Hält man sich die aktuelle Diskussion über Big Data vor Augen, wird deutlich, welche immense Menge und Vielfalt an Kundendaten bereits heute vorliegt – ein Umstand, der sich in den nächsten Jahren noch akzentuieren wird.

Die zentrale Herausforderung für Marketingmanager besteht darin, die gewonnenen Erkenntnisse über das Kundenverhalten zu nutzen. Nur wenn der Transfer von Kundenerkenntnissen zu marketingpolitischen Aktivitäten gelingt, indem bspw. eine Verbesserung des Marketingmix' erreicht wird, schafft dieses Wissen echten Mehrwert für Unternehmen. Die vorliegende Ausgabe widmet sich unter anderem dieser Fragestellung.

Das Thema „Marketing Inspiration & Transfer von Customer Insights“ wird bewusst breit abgedeckt. Daher finden Sie in dieser Ausgabe sowohl Beiträge zur Generierung als auch zur Implementierung von Kundenerkenntnissen in verschiedenen Industrien. Im exklusiven Interview erläutert Reto Gurtner, Präsident des Verwaltungsrates der Weissen Arena Gruppe, dass der Tourismus auf intelligente und innovative Lösungen angewiesen ist, um im anspruchsvollen Marktumfeld zu bestehen. Alexander Jobst, Fußballfunktionär und Marketingfachmann bei Schalke 04, weist auf die Wichtigkeit von Emotionen hin und erläutert, welche Rolle die Marktforschung bei Sportvereinen einnimmt.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen sowie wertvolle Anregungen bei der Lektüre der vorliegenden Ausgabe.



**Prof. Dr. Andreas Herrmann**

Direktor des Instituts für Customer Insight (ICI) der Universität St. Gallen  
andreas.herrmann@unisg.ch



**Dr. Emanuel de Bellis**

Projektleiter am Institut für Customer Insight (ICI) der Universität St. Gallen  
emanuel.debellis@unisg.ch

# 3 / 2016



## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 **Destination Management Organisation nach Vorbild der Skigebiete in den USA**

Reto Gurtner legt am Beispiel der Wintersport-Destination Graubünden überzeugend dar, wie Ideen aus den USA an europäische Standards angepasst werden können.

**Das Interview führte Emanuel de Bellis**

#### 56 **Schalke 04 – Die Königsblauen stehen für pure Emotion**

Alexander Jobst unterstreicht, dass für eine erfolgreiche und langanhaltende „Verein-Fan-Beziehung“ Emotionen unabdingbar sind.

**Das Interview führte Andreas Herrmann**

## Service

#### 59 **Buchrezensionen**

#### 75 **Call for Papers**

#### 86 **Literatur zum Thema: Marketing Inspiration & Transfer von Consumer Insights**

#### 87 **Vorschau & Impressum**

### Kundenerkenntnisse generieren

#### 10 **Stay Tuned! Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads**

The present work shows the result of a real use case regarding the visibility and interaction performance of auto-play vs. click-to-play ads in infusing customers' mind.

**Steffen Schmidt, Andreas Thölke, Sascha Langner, Philipp Reiter, Nadine Hennigs, Michael Schießl**

#### 22 **Customer Value bei Finanzdienstleistungen: Werttreiber entlang der Customer Journey**

Die Autoren zeigen, wie Finanzdienstleister Kundenbedürfnisse und wichtige Werttreiber entlang der Customer Journey ermitteln und für gezielte Maßnahmen nutzen können.

**Peter Maas, Damian Hostettler, Veselina Milanova**

#### 30 **Zufriedenheit im Premium-Automobilsegment irrelevant?**

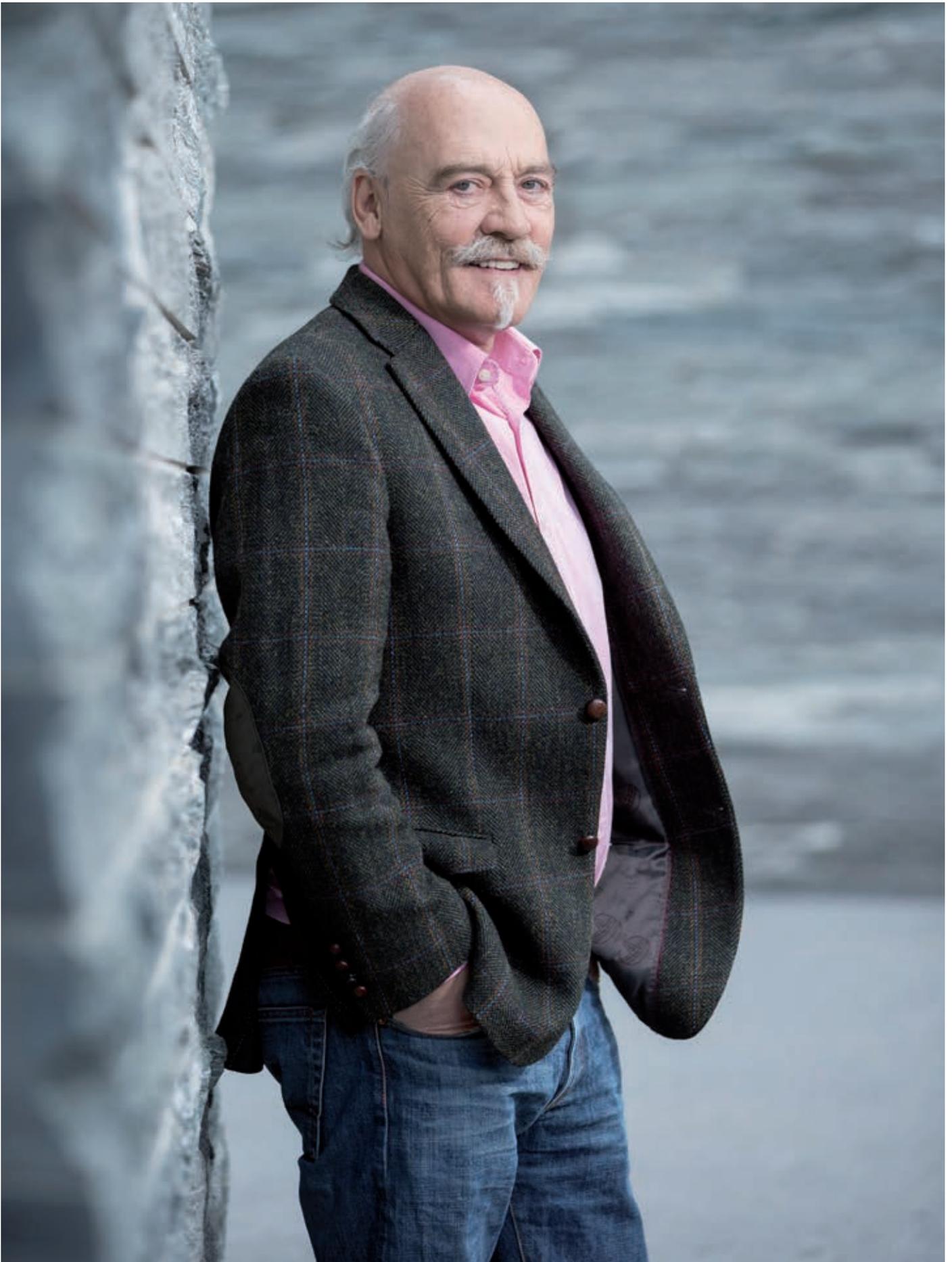
Der Artikel untersucht den Einfluss von Marktsegmenten auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität.

**Christoph Burmann, Michael Schade, Tilo Halaszovich, Doris Skala-Gast, Patrick Roßmann**

## Spektrum I Marketingmanagement

**Kundenerkenntnisse implementieren**

- 40 **Customer Insights als Inspirationsquelle für den stationären Handel**  
Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel der real,- SB-Warenhaus GmbH  
Der Beitrag diskutiert die Potenziale und Grenzen von Big Data anhand eines konkreten Praxisbeispiels aus dem Handel.  
**Marko Schwertfeger, Stephan Länge**
- 48 **Big Data im Gesundheitsbereich: Integrierte Therapie auf Basis von Verhaltensveränderung**  
Die Autoren erarbeiten einen Leitfaden für eHealth-Programme und evaluieren deren Erfolgchancen am konkreten Beispiel.  
**Christoph Franz, Maik Walter**
- 60 **Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse**  
Der Autor diskutiert, inwiefern sich Customer Journey und Digitalisierung sinnvoll miteinander verknüpfen lassen.  
**Christian Belz**
- 68 **Zur Akzeptanz von Kundenbefragungen: Herausforderungen und Lösungen bei Mercedes-Benz-Trucks**  
Der Beitrag zeigt, wie kundenorientierte Befragungen die Akzeptanz und Rücklaufquote steigern können.  
**Jürg Brunner, Anna Eberle, Alexander Schagen**
- 76 **Wie (internes) Inbound Marketing dem Vertrieb hilft, komplexe Produkte besser im Markt einzuführen**  
Anhand eines Industriebeispiels werden die Entwicklung und Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie diskutiert.  
**Matthias Schlipf, Katharina Macketanz**



# Destination Management Organisation nach Vorbild der Skigebiete in den USA

---

Mit Weitblick und unternehmerischem Geschick hat Reto Gurtner bewährte Ideen aus den USA an europäische Standards angepasst. Der Präsident des Verwaltungsrats der Weissen Arena Gruppe ermöglichte die Entstehung von einem der grössten Skigebiete in der Schweiz und erhöhte damit die Attraktivität der Wintersport-Destination Graubünden.

**Das Interview führte Dr. Emanuel de Bellis, Projektleiter am Institut für Customer Insight (ICI) der Universität St. Gallen**

## **Herr Gurtner, Sie haben die Bergbahnen Crap Sogn Gion in Laax von Ihrem Vater übernommen. Was war der Impetus, das Angebot entscheidend zu erweitern, z.B. über die Fusionierung mit den Bergbahnen Flims?**

Die Übernahme der Flimser Bergbahnen war der wichtigste Milestone für die Entstehung der Weissen Arena Gruppe. Dies war der Grundstein für die Entstehung eines der grössten Skigebiete innerhalb der Schweiz. Es war immer meine Vision, eine voll integrierte Bergbahnunternehmung bzw. Destinations Management Organisation zu entwickeln, nach dem Vorbild einzelner Skigebiete in den USA. Ich war fasziniert von den voll integrierten Angeboten und Unternehmen. Diese Idee hat mich inspiriert, ich habe sie auf europäische Standards angepasst. Danach folgte die Entwicklung des

## **Reto Gurtner**

studierte Betriebswirtschaft und Jura an den Universitäten St. Gallen, Bern und UC Los Angeles. Heute ist er Präsident des Verwaltungsrates der Weissen Arena Gruppe, zu der das Berg- und Skigebiet Flims Laax Falera im Schweizer Kanton Graubünden gehört. Daneben sitzt Herr Gurtner im Verwaltungsrat von verschiedenen lokalen Unternehmen, welche in den Bereichen Tourismus und Lebensmittel tätig sind.

**Weisse Arena Gruppe**

gesamten Freestyle-Bereichs in Laax, angefangen mit dem Bau der ersten Halfpipe in Europa vor mehr als 25 Jahren. Bereits damals wie auch heute haben wir mit der weltweit grössten Halfpipe die Olympischen Standards gesetzt. Ein weiterer Schritt war der Bau des Riders Palace Hotels – eines der ersten Freestyle-Hotels Europas. Das rocksresort, unser Apartment Resort, ist zudem Member of Design Hotels und ein Vorbild für eine vollständig integrierte Dienstleistungskette, aber auch für das shared economy Business-Modell.

**Was unterscheidet die Skiregion Flims Laax Falera von anderen alpinen Angeboten? Was ist der USP der Region?**

Der Fokus liegt ganz klar im Bereich Freestyle. Weltweit gibt es über 4000 Skigebiete, die teilweise sehr ähnlich und somit austauschbar sind. Für uns als Skigebiet ist es unmöglich, bei den Weltbesten ganz oben mitzuspielen. Daher fokussieren wir auf eine Nische mit dem Ziel, in diesem Bereich die Weltbesten zu sein. Freestyle ist nicht nur unsere Passion, sondern auch ein Lebensstil, für den Laax steht und der sich über die letzten 30 Jahre hier entwickelt hat. Das fasziniert auch die Jungen, die Kids. Daher bauen wir unsere Destination im Bereich Freestyle konsequent weiter aus.

**Ihre Bergbahnen haben eine Förderkapazität von über 48 000 Personen pro Stunde – das klingt nach einer enormen Zahl. Aus welchen Ländern kommen all diese Touristen?**

Knapp 50 Prozent unser Gäste kommen aktuell aus der Schweiz, grossenteils aus der deutschsprachigen Schweiz. Weitere wichtige Märkte sind Deutschland aber auch UK, Benelux und Skandinavien.

Aber auch die internationalen asiatischen Märkte haben eine immer wichtigere Bedeutung. An Spitzentagen im Winter haben wir bis zu 21 000 Gäste an einem Tag im Skigebiet.

**Gehen Sie für die kommende Saison ähnlich wie Schweiz Tourismus von einem höheren Anteil Schweizer Touristen aus? Welche Möglichkeiten sehen Sie, dem starken Schweizer Franken zu trotzen?**

Natürlich leiden wir unter dem starken Franken und unseren vergleichsweise hohen Preisen und den immer teurer werdenden Dienstleistungen. Ausserdem müssen wir weltweit die höchsten Löhne zahlen. Der Schweizer Tourismus hat es in diesem Umfeld extrem schwer, kompetitiv zu sein. Unser Umland, das Südtirol und Tirol, geniesst einen Wettbewerbsvor-

teil in puncto Preis/Leistung, den wir nie mehr einholen können. Dem Gast kann man auch nicht einfach erklären, dass wir aufgrund der Rahmenbedingungen eben teurer sind. Den traditionellen mehrwöchigen Aufenthalt der Schweizer Gäste in einem Ferienhaus, davon bin ich überzeugt, wird es deshalb bald so nicht mehr geben. Es wird, vor allem wenn der Franken so stark bleibt, mehr und mehr ein Tagesausflugs- und Kurzaufenthalts-Tourismus entstehen. Der Franken-Euro-Kurs und die Preise täuschen aber über unsere strukturellen Probleme hinweg, die jedoch auch die Österreicher haben. Wir müssen im Tourismus intelligentere Lösungen suchen, die Probleme mit Innovationen anpacken. Wir müssen uns vor allem die digitalen Entwicklungen zunutze machen.

**Welche Marktforschungsaktivitäten nutzen Sie, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu entschlüsseln? Geben Sie dabei auch internationale Studien in Auftrag, um Ihre Kundensegmente vollständig zu erfassen?**

Das haben wir früher häufiger gemacht, zuletzt jedoch eher weniger. Zwar bedienen wir uns immer noch aktueller Studien, was jedoch viel wichtiger ist, ist, dass man sich bei der Produktentwicklung nicht nur auf Daten verlässt, sondern dass innerhalb der Unternehmung sehr viel Gespür und Verständnis für die ganz individuellen Bedürfnisse unserer Kunden vorhanden ist. Das Team ist hier absolut matchentscheidend. Man muss spüren, was die wirklichen Bedürfnisse sind, unsere Produkte selber erleben und nutzen, um diese

**Wintersport ist ein reines  
Liftstyle-Produkt.  
Emotionen spielen bei dem  
Entscheidungsprozess  
eine extrem hohe Bedeutung.**

so permanent verbessern zu können. Aber auch mal zu sagen – das braucht es wirklich nicht. Das Team spielt also eine absolut zentrale Rolle, um die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen. Ausserdem nutzen wir die fortschreitende Digitalisierung. Es gilt, unsere digitalen Errungenschaften und Möglichkeiten so auszunutzen, dass der Gast den grösstmöglichen Nutzen daraus ziehen kann. Für ein Mehr an Nutzen ist er auch bereit, mehr zu zahlen.



**Skigebiet Flims**  
Die Übernahme der Flimser Bergbahnen war der wichtigste Milestone für die Entstehung der Weissen Arena Gruppe.

**Wandern, Skifahren, und Snowboarden sind für viele Touristen sehr emotionsbehaftete Hobbies. Allerdings sagen Forscher, dass wir 99 Prozent unserer Umwelt und Emotionen unbewusst verarbeiten. Wie decken Sie latente, unbewusste Kundenbedürfnisse und Emotionen auf? Bedienen Sie sich dabei unkonventioneller Methoden?**

Die Digitalisierung ermöglicht zugleich eine Differenzierung. Aber auch Identifikation von Kundenbedürfnissen oder Überschneidungen, deren man sich vorher gar nicht bewusst war. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten. So können wir ihn individueller ansprechen und bedienen. Wir lernen mehr über seine tatsächlichen Gewohnheiten und können unsere Angebote dahingehend optimieren. Digitalisierung bedeutet jedoch auch einen permanenten Prozess der Veränderung. Wir befinden uns nicht nur momentan, sondern im dauerhaften Umbruch. Wichtig ist: Bei allen Überlegungen stehen der Kunde und der Kundennutzen immer im Zentrum.

**Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht Emotionen bei der Wahl der Bergregion? Wie sieht ein Entscheidungsprozess bei der Wahl des Urlaubsortes aus?**

Wintersport ist ein reines Lifestyle-Produkt. Emotionen spielen bei dem Entscheidungsprozess eine extrem hohe Bedeutung. Wenn der Kunde rein rational entscheidet, sich z.B. nur an Preisen orientiert, dann wird er sich vielleicht für Österreich oder Tirol entscheiden. Denn das PreisLeistungsverhältnis ist hier einfach unschlagbar, da können wir nicht

mithalten. Wollen wir auch nicht. Wir müssen Mut zum Preis haben. Dabei müssen wir mit Qualität überzeugen, indem wir ein Produkt und Erlebnisse bieten, die ihresgleichen suchen. Einzigartig und unverwechselbar. Unser Ziel ist es, unseren Kunden Emotionen und Erlebnisse zu verschaffen, die unvergesslich sind. Gänsehautmoment. Wir müssen unsere Kunden zu Fans machen. Denn wer Fan ist, wird auch zum Botschafter. Wer Fan ist, ist auch bereit, einen gewissen Preis zu zahlen.

**Welche Rolle spielen Emotionen im Marketing der Weissen Arena Gruppe?**

Wenn der Kunde mit einer Marke nicht auf rationaler Ebene, sondern auf emotionaler Ebene verbunden ist, dann ist er in der Regel sehr treu. Unser Ziel ist es, beim Kunden nicht nur Top of Mind, sondern auch Top of Heart zu sein, nicht zuletzt wenn es um einen Buchungsentscheid geht. Was uns dabei auszeichnet, ist eine Extraportion Leidenschaft und ein hoher Anspruch an Servicequalität. Entscheidend ist jedoch immer, dass, wer unser Gast ist, hier Unvergessliches erlebt. Etwas, dass ihn dem Alltag entreisst und im besten Sinn begeistert. Der Berg ist unsere Leidenschaft. Diese Leidenschaft wollen wir an unsere Gäste weitergeben.

**Beschreiben Sie doch mal einen perfekten Tag auf dem Berg. In welcher Form trifft man Sie dabei an?**

Gemeinsam mit meiner Frau und meinen zwei Kindern auf meiner Hütte. Einfach in der Natur sein, den Berg und seine einmalige Atmosphäre geniessen. 

# Stay Tuned! Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads

---

Advanced web technologies, especially social media channels, provide branding opportunities for companies to promote their brands for superior customer appeal. The present work shows the result of a real use case regarding the visibility and interaction performance of auto-play vs. click-to-play ads in affecting customers' mind.

**Steffen Schmidt, Andreas Thölke, Sascha Langner, Philipp Reiter, Nadine Hennigs, Michael Schießl**

**A**dvanced digital technologies in cooperation with widespread and fast Internet-based network structures have fundamentally changed of how the world interacts and communicates over the last 10 to 20 years (Keller 2009). At the same time, more and more marketers have been concentrating their marketing efforts around branding and brand-building activities for superior customer appeal (Aaker/Joachimsthaler 2000; Kapferer 2005; Keller 2003). Consequently, an increasing number of brand companies such as Adidas, Coca-Cola and MV Agusta are using advanced web technologies to promote their brands (Kaplan/Haeinlein 2012). In particular, since their rise in the mid-2010s, social media channels have changed traditional marketing communication (Schivinski/Dabrowski 2015). However, despite enormous marketing-oriented and brand-related social media applications, “there is little consensus on how brands and branding can or should be developed in the modern interactive marketplace” (Keller 2009, p. 139).

Indeed, in the era of erratic customer viewing patterns, primarily driven by media-induced content overkill and multiple media usage, the goal-oriented presentation of brand- and product-related communication is a real challenge for the marketing business. For example, a recent study by Microsoft shows that (at least Canadian) people’s attention span lasts, on average, eight seconds – which is below that of an average goldfish at nine seconds – due to the negative effects of an increasingly digitalized lifestyle on the brain (Microsoft Corporation 2015). In fact, the average attention span has dropped by one-third, from 12 seconds to eight seconds, since 2000, which was the approximate beginning of the digital

revolution. It is difficult to escape that thorough digitalization, particularly because digital consumption feels highly compelling and convenient for customers (Schmidt et al. 2015). However, in times when information and news are reduced to 140 characters and social communication is shortened by emojis, the consumption of digital media content obviously limits the human brain’s ability to a) filter out irrelevant stimuli, and b) be less easily distracted by various media content.

### **Visual saliency as a necessary precondition for successful brand communication**

Branding in the current era of the digital attention economy is confronted by a highly volatile awareness. However, only visible and attentive branding is supportive of efficient brand-related communication management. Specifically, the communicated marketing idea (e.g., being a family or adventure brand) must appear somewhere within the visual field of the addressed target group. That necessary precondition for potentially successful branding requires that the perceived salient cues are either processed via a peripheral (low information processing) or central route (high information processing) (e.g., Petty/Cacioppo/Schumann 1983). Specifically, only relevant visual input enables a further processing (e.g., Bruce/Tsotsos 2009). Therefore, visual saliency is required in terms of relevance as a necessary prerequisite – either provided by the communication itself or by the context-dependent content surrounding the communication – to gain a promoted cortical representation probability (e.g., Campbell 2002; Walvis 2008).

Against that background, basic metrics such as ad impressions “from

#### **Dr. Steffen Schmidt**

(Corresponding Author)  
Assistant Professor,  
Institute of Marketing and  
Management,  
Leibniz University of Hannover  
[schmidt@m2.uni-hannover.de](mailto:schmidt@m2.uni-hannover.de)

#### **Andres Thölke**

CTO and Team Lead for Software  
Development,  
eye square GmbH  
[thoelke@eye-square.com](mailto:thoelke@eye-square.com)

#### **Dr. Sascha Langner**

Assistant Professor,  
Institute of Marketing and  
Management,  
Leibniz University of Hannover  
[langner@m2.uni-hannover.de](mailto:langner@m2.uni-hannover.de)

#### **Philipp Reiter**

CTO and Partner,  
eye square GmbH  
[reiter@eye-square.com](mailto:reiter@eye-square.com)

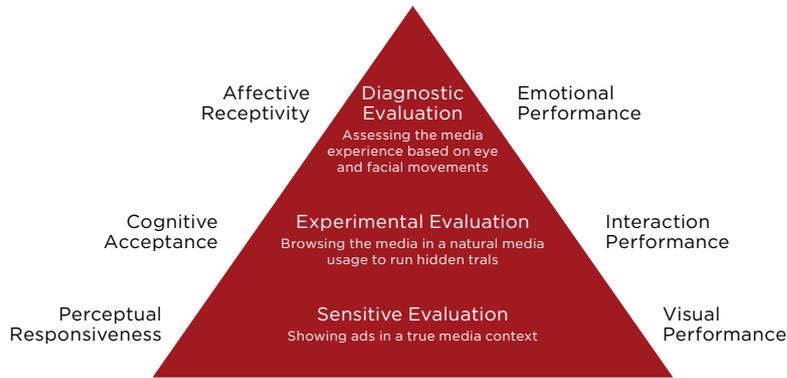
#### **Dr. Nadine Hennigs**

Research Fellow,  
Institute of Marketing and  
Management,  
Leibniz University of Hannover  
[langner@m2.uni-hannover.de](mailto:langner@m2.uni-hannover.de)

#### **Michael Schießl**

CEO and Founder,  
eye square GmbH  
[schiessl@eye-square.com](mailto:schiessl@eye-square.com)

**Fig. 1: Advanced In-Context Communication Assessment**



Source: Schmidt/Thölke/Langner/Reiter/Hennigs/Schießl, 2016.

the olden times of the new economy” are not sufficient to assess communicative performance in a rapidly increasing digitized attention economy. Those metrics provide only the information that an ad was “delivered” by any ad server. Whether that ad was really capable of being perceived and hence sufficiently displayed to really be processed is not taken into account. Instead, at least the visual performance (e.g., how much of the ad area was displayed and for how long) of brand-related communication contacts needs to be assessed to evaluate the branding ef-



fectiveness during a highly subjective media experience.

### **The need for advanced communication performance testing platforms**

Moreover, brand-related communication has to address highly heterogeneous media context situations. For example, advertisements embedded in newsfeed streams might be easily missed when the newsfeed stream itself provides no relevant information and thus is skipped quickly. Or, in another media scenario, the advertisement is perceived as being

less attractive or misplaced within the newsfeed stream, which might lead to ignorance in the best case or annoyance in the worst case. Hence, the context influences the perceptual responsiveness and the cognitive acceptance as well as the affective receptivity.

However, brand managers often lack the chance to run an appropriate brand-related impact analysis with regard to the chosen context, e.g., within their addressed media platforms. Only a few communication platforms provide functionality to conduct pre-tests or live tests, e.g., to run controlled experiments. Typically, the

necessary implementation capabilities are insufficient as they merely allow the control of advertisements' settings and creatives. Moreover, an appropriate integration with brand communication effectiveness platforms (e.g., how long the video advertisement was played or watched) is often not provided. Especially against the background of advanced and extremely context-sensitive social media advertisement formats (e.g., video ads in a carousel format), branding success remains unknown and the communication investment has more in common with gambling in a casino than



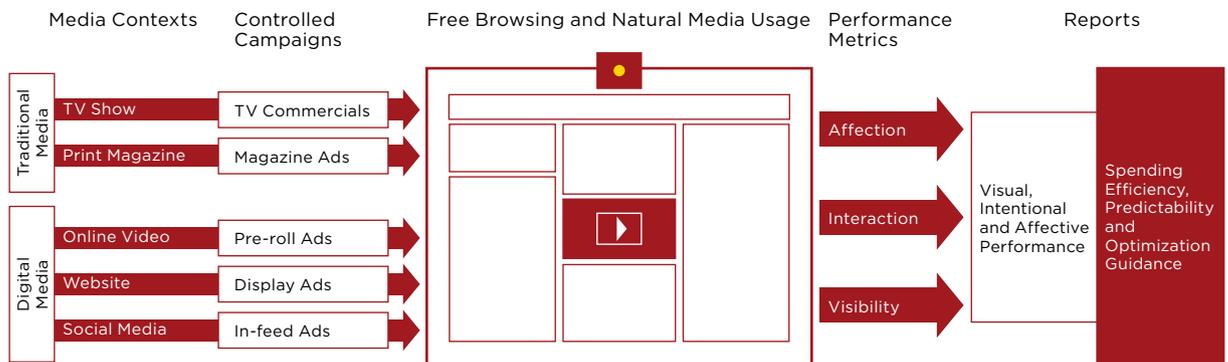
**... noch besser wirkt es,  
wenn Kunden Ihr  
Produkt live erleben.**

**Die Wirkung macht den Unterschied.**

Machen Sie als KMU Ihre Werbung erlebbar. Zum Beispiel mit Warenmustern im Werbebrief. Wir sagen Ihnen wie:  
**[post.ch/wirkung-kmu](https://post.ch/wirkung-kmu)**

**DIE POST**   
*Gelb bewegt.*

**Fig. 2: In-Context Measurement with Campaign Simulation in a Sensitive Media Context**



Source: Schmidt/Thölke/Langner/Reiter/Hennigs/Schießl, 2016.

well-founded decision making. Such brand management has to be recognized as insufficient, in particular with regard to the role of brands as a key asset and especially because an optimization often only needs a few changes, e.g., correctly placing the communication by editing (shortening the video, repositioning of scenes etc.) to avoid high viewer dropout rates.

To evaluate branding effectiveness, context-sensitive advertising needs at least the basic assessment of the visual performance in a realistic media context (e.g., displaying videos ads in a subject’s own social media newsfeed) to determine the perceptual responsiveness. In a next appraisal step, hidden trials within a free internet browsing situation might be run and additional interaction metrics (e.g., mouse hover activities such as pausing or replaying the video, etc.) can be captured to assess the cognitive acceptance. Finally, a diagnostic evaluation via webcam-based eye tracking and facial coding can reveal deep customer insights regarding the affective receptivity of an advertisement within

a context-sensitive exposure. Figure 1 shows the various evaluation levels of an advanced in-context communication assessment within a genuine media environment.

The practical application of such an in-context measurement approach to determine the visual saliency (perceptual responsiveness) and interactive activity (cognitive acceptance) of brand-related communication as basic but insightful evaluations is demon-

### **Brand-related communication has to address highly heterogeneous media context situations.**

strated next in a real existing use case. Specifically, the assessment of the effectiveness of social media ads was chosen because this type of brand-related communication has received increasing demand more re-

cently. For that reason, auto-play ads on Facebook and click-to-play ads on Twitter were evaluated regarding their communication performance concerning perceptual responsiveness as well as cognitive acceptance because both ad types and social media networks are highly favored among marketers.

#### **Use case: Facebook’s auto-play video ads vs. Twitter’s click-to-play video ads**

##### **Methodology and Procedure**

For the purpose of benchmarking the visual and interactive contact performance of click-to-play versus auto-play video advertising, the in-context technology visual and affective measurement working as a standalone evaluation platform, as developed by eye square, was applied (eye square, 2016). As shown in Figure 2, the benefit of that approach is free browsing and media usage in a natural environment (e.g., surfing the web at home). Moreover, advanced communication reports regarding the ef-

fectiveness of (simulated) live campaigns are able to provide valuable management insights about spending efficiency, predictability and optimization. Such natural usage assessment establishes an objective decision foundation on which advertisers and agencies are able to monitor, plan and create a lasting communication success in real-life conditions.

To test the context-related ad effectiveness in the present study, an online-based experiment (between-subject design) with two levels of video length (short vs. long video ad) and two levels of video type (auto-play ad on Facebook vs. click-to-play ad on Twitter) was conducted. Moreover, two different ad creations (labelled Decoration ad and Racetrack ad) were investigated. Altogether, the present study included eight experimental conditions. Subjects were randomly assigned to one of the eight conditions. Furthermore, participants were told that the study was about social media perception and behavior to distract from the actual study research aim of ad effectiveness. First, some introductory questions were asked (e.g., about

social media usage). Next, participants were instructed to login in to the respective social media network (Facebook or Twitter, based on random assignment) with their own user account and to use it in an ordinary way for a couple of minutes. Therefore, no specific tasks were given. Before the login, subjects agreed to allow track-

## **Selective attention is the ultimate test that any brand communication has to address to “stay in tune with their customers and not get drowned in a goldfish bowl”.**

ing of their browsing reactions while using their own social media account. The study was completed by rating basic questions about their latest social media experience and answering socio-demographic questions.

During the usage, the applied in-context testing technology enabled goal-oriented manipulation of the displayed social media ad content. Specifically, the subjects were exposed to the experimental video creation embedded as suggested video (Facebook) or promoted video (Twitter) in their own social media newsfeed. That type of seamless measurement has the advantage of the participants browsing and using media just as they normally would while a controlled ad exposure in the planned media context is realized.

### **Stimuli Material and Measures**

Actual video ad creations used in a corporate brand image campaign of a popular North American service provider were used as stimuli material. Due to confidentiality clauses, references to the company brand name and video ad creations are not possible. For the purpose of comparability, the short and long video advertisements of both ad creations were almost equal in length. In detail, the video lengths of the ad creations were as follows:

- Decoration ad creation – short video advertisement 25 seconds
- Decoration ad creation – long video advertisement 53 seconds
- Racetrack ad creation – short video advertisement 27 seconds
- Racetrack ad creation – long video advertisement 55 seconds

The applied in-context testing technology measures the respondents' visibility and interaction quality with ads (and other media content) through tracking their browsing activities to reveal various effectiveness variables. In the current study, the following

### **Management Summary**

- Basic metrics such as ad impressions “from the olden times of the new economy” are not sufficient to assess communicative performance in a rapidly increasing digitized attention economy.
- To evaluate communication success, context-sensitive advertising needs at least the basic assessment of the visual performance in a realistic media context.
- The used in-context testing technology measures the subjects' visibility and interaction quality with ads through tracking their browsing activities to assess the ad effectiveness within a genuine media environment.

variables were used as performance metrics for the purpose of evaluating the effectiveness of each experimental video condition:

- Ad Visibility – maximum area of the ad that was visible at any given time
- Visibility Duration – sum of all time spans when the ad area was visible for more than 1 second and at least 50 percent of the ad area was visible on-screen
- Visible Play Duration – sum of all time spans when at least 50 percent of the ad area was visible on-screen and the video ad was playing
- Visible Play Duration to Visibility Duration – percentage of how much

of a video ad was played in regard to limited overall visibility

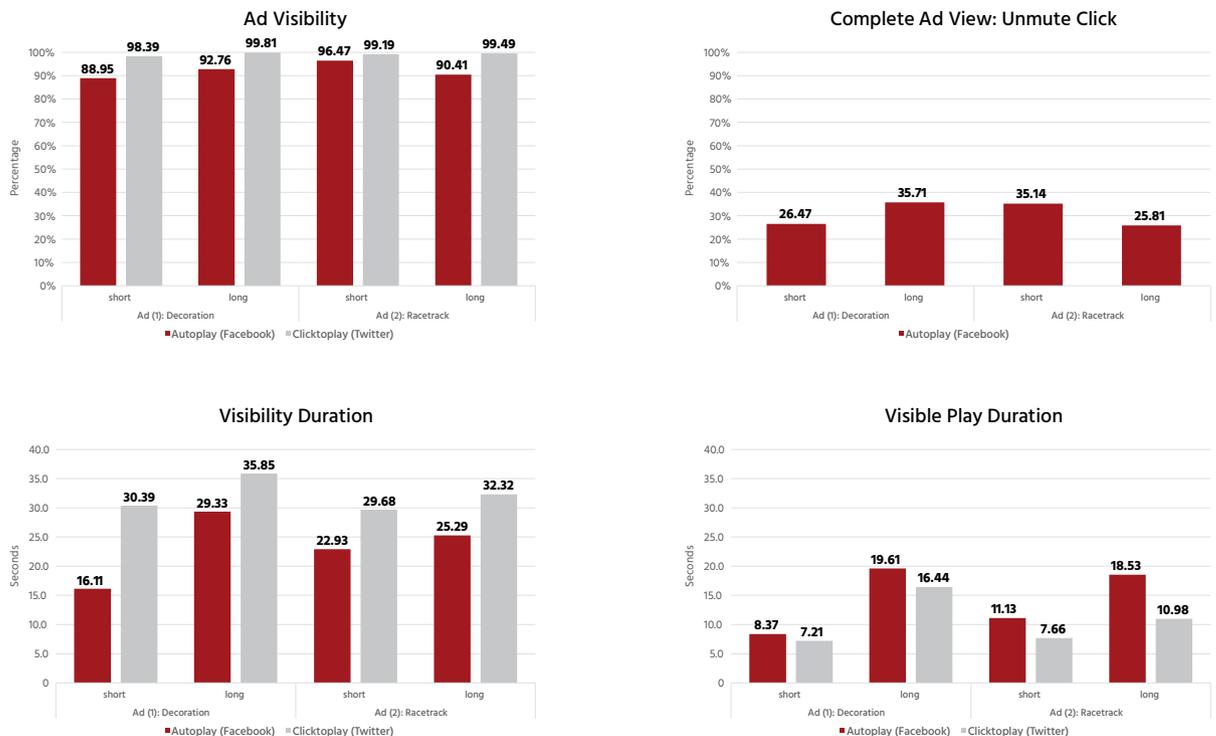
- Total Ad Processing – percentage of how much of the entire ad video length was played
- No Ad Viewed – percentage of people for whom less than 5 percent of the total video ad length was played
- Complete Ad Viewed – percentage of people for whom at least 95 percent of the total video ad length was played

**Data Collection and Sample**

The subjects were recruited using an online panel in September and October 2015. Because actual video ad creations

were investigated from a well-known, major brand company headquartered in the United States of America – which offers its service only in that country – only permanent residents of the USA were allowed to partake in the study. Additionally, participation was limited to subjects with their own Facebook and Twitter accounts. Furthermore, participants agreed to allow tracking of their browsing activities (scroll and click reactions). In more detail, the applied in-context technology enables full control of the displayed marketing stimuli (e.g., banner ad) to which subjects are exposed (e.g., on a newspaper website) and the recording of a specific set of visual

**Fig. 3: Overview of the Descriptive Statistics**



Source: Schmidt/Thölke/Langner/Reiter/Hennigs/Schießl, 2016.

(e.g., visibility duration) as well as interactive metrics (e.g., start or stop playing a video ad).

In total, 1193 subjects participated in the current study. Specifically, the randomized allocation of video ad exposure to the eight experimental conditions was as follows:

- Auto-Play – short Decoration advertisement n = 169
- Click-to-Play – short Decoration advertisement n = 188
- Auto-Play – long Decoration advertisement n = 192
- Click-to-Play – long Decoration advertisement n = 110

- Auto-Play – short Racetrack advertisement n = 155
- Click-to-Play – short Racetrack advertisement n = 127
- Auto-Play – long Racetrack advertisement n = 146
- Click-to-Play – long Racetrack advertisement n = 106

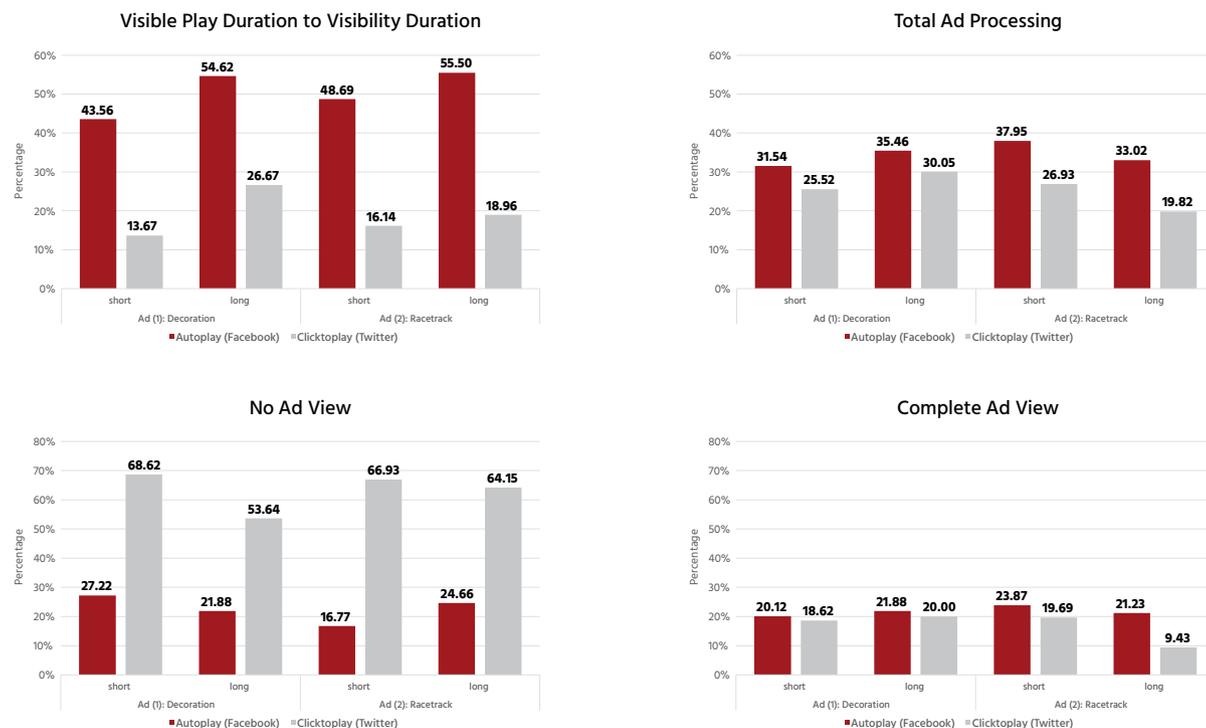
**Findings and Interpretation**

Descriptive statistics regarding the visibility and interaction performance measured in the eight experimental conditions are illustrated in Figure 3. Furthermore, Student’s t-test was run to determine significant differences concerning the assessed performance

metrics between the corresponding auto-play and click-to-play advertisements. Table 1 presents the respective between-group comparison results.

**Ad Visibility**

Comparing the ad visibility on-screen, (low to high) significant differences were observed. In each case, click-to-play advertisements received a higher level of ad visibility. Specifically, all four click-to-play advertisements obtained, on average, an ad visibility score of almost 100 percent, indicating a highly appealing exposure in users’ Twitter newsfeeds. In contrast, the ad displays in users’ Facebook newsfeeds



were less attractive as indicated by an ad visibility score of approximately 90 percent, although one might have expected that auto-play advertisements should have gained a higher perception

level due to their intrusive characteristic. It seems that at least some users are showing an erratic, quick or impatient scrolling pattern while they are browsing Facebook.

#### Visibility Duration

Results suggest a greater level of ad exposure time for all click-to-play advertisements compared to the respective auto-play advertisements (here:

**Table 1: Between-Group Comparison Results Related to the Ad Effectiveness Metrics**

Pairwise Comparison (Student's t-test)					
Performance Metric	Auto-Play (I)	Click-to-Play (J)	$\Delta M (I-J)$	p-Value	$\Delta M: 95\% \text{ CI}$
Ad Visibility	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	-9.442	0.000	-14.043 ; -4.840
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	-7.049	0.000	-10.573 ; -3.524
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	-2.718	0.079	-5.750 ; 0.314
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	-9.080	0.000	-13.444 ; -4.715
Visibility Duration	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	-14.277	0.000	-19.375 ; -9.178
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	-6.520	0.071	-13.602 ; 0.562
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	-6.752	0.025	-12.653 ; -0.850
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	-7.037	0.058	-14.325 ; 0.251
Visible Play Duration	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	1.162	0.364	-1.351 ; 3.676
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	3.166	0.243	-2.164 ; 8.496
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	3.467	0.021	0.524 ; 6.409
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	7.548	0.005	2.305 ; 12.791
Visible Play Duration to Visibility Duration	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	0.299	0.000	0.237 ; 0.361
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	0.279	0.000	0.199 ; 0.360
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	0.326	0.000	0.257 ; 0.394
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	0.365	0.000	0.286 ; 0.445
Total Ad Processing	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	0.060	0.165	-0.025 ; 0.145
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	0.054	0.267	-0.042 ; 0.150
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	0.110	0.025	0.014 ; 0.206
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	0.132	0.006	0.038 ; 0.226
No Ad View	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	-0.414	0.000	-0.509 ; -0.319
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	-0.318	0.000	-0.429 ; -0.206
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	-0.502	0.000	-0.603 ; -0.400
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	-0.395	0.000	-0.511 ; -0.279
Complete Ad View	Ad (1): Decoration Auto-Play short	Ad (1): Decoration Click-to-Play short	0.015	0.721	-0.068 ; 0.098
	Ad (1): Decoration Auto-Play long	Ad (1): Decoration Click-to-Play long	0.019	0.702	-0.078 ; 0.115
	Ad (2): Racetrack Auto-Play short	Ad (2): Racetrack Click-to-Play short	0.042	0.400	-0.056 ; 0.140
	Ad (2): Racetrack Auto-Play long	Ad (1): Racetrack Click-to-Play long	0.118	0.008	0.031 ; 0.205

Source: Schmidt/Thölke/Langner/Reiter/Hennigs/Schießl, 2016.

## Lessons Learned

- Branding effectiveness is affected by a highly subjective media experience.
- The experienced context influences the perceptual responsiveness and the cognitive acceptance.
- An authentic branding performance needs to be evaluated within a natural (social) media usage context.
- Auto-play ads perform better under low involvement processing conditions as is characteristic in Facebook usage.
- Click-to-play ads perform well under high involvement processing conditions as is characteristic in Twitter usage.

low to high significant differences). This result is probably indicative of the fact that users' Facebook accounts in general and users' Facebook newsfeeds in particular include more distracting content so that even displayed auto-play advertisements with a potentially great level of attentiveness might be relatively easily disregarded compared to click-to-play advertisements in a Twitter newsfeed.

### Visible Play Duration

With regard to the short and long Decoration ad creations, no significant differences could be observed between auto-play and click-to-play ad displays. In contrast, the short and long Racetrack ad creations were less

effective when displayed as a click-to-play ad compared to an auto-play ad. However, that somehow inconsistent result might be primarily affected by subjects' interests with regard to the relevance of the creative content, meaning either the Decoration ads performed better (with the content of beautification addressing more viewers) or the provided Racetrack ads inspired only an inferior attraction (with the content of racing addressing only a small viewership).

### Visible Play Duration to Visibility Duration

A significantly higher level of processing intensity concerning a more forced video exposure under the limitation of a restricted visibility potential is shown for all four auto-play advertisement conditions. Although the perception reactions are expected to be somehow fast-paced during users' Facebook usage, the auto-play functionality of an instant-play ad video ensures an approaching engagement with regard to the displayed advertisement.

### Total Ad Processing

As related to the findings of the visible play duration, no significant differences could be identified between auto-play and click-to-play ad exposure for both Decoration ad creations. In contrast, the Racetrack ad creations performed significantly worse when displayed as click-to-play ads compared to an auto-play display. That inconsistent finding, however, might be primarily due to skewed interests of the subjects and hence affects the attractiveness of the ad creative content (here, people who were interested more in beautification or less in racing were exposed to the respective video ads).

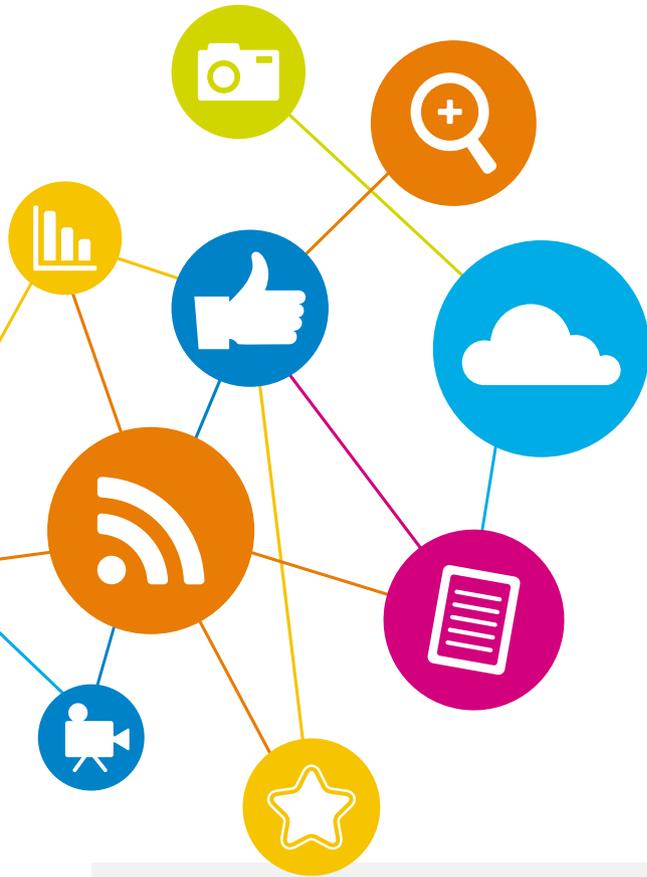


### No Ad View

Expectedly, the percentage of subjects where less than 5 percent of the total video ad length was played is higher for click-to-play ads than auto-play ads. However, an auto-play ad display enables no high effectiveness per se. Indeed, in the current study, approximately 15 to 25 percent of subjects did not watch the presented auto-play ad. Reasons might be an immediate click on the pause/stop-button of the video ad or technical issues such as insufficient video loading time or the auto-play video function in user's Facebook settings was turned off.

### Complete Ad View

All experimental conditions revealed the same percentage of subjects where at least 95 percent of the total video ad length was played except for the long Racetrack advertisement condition. In that case, the auto-play video ad was significantly more efficient in enabling complete ad view. Once more, that might be indicative of deficient creative power of the Racetrack ad creation in general, which causes subjects who initially started the click-to-play ad-



### Main Propositions

- The goal-oriented presentation and evaluation of brand- and product-related communication is a real challenge for the marketing business.
- Branding in the current era of the digital attention economy is confronted by a highly volatile awareness such as erratic customer viewing patterns, primarily driven by media-induced content overkill and multiple media usage.
- The communicated marketing idea must appear somewhere within the visual field of the addressed target group to provide a sufficient associative processing.
- Advanced in-context measurement with campaign simulation in a sensitive media environment provides the capability for an authentic evaluation situation of branding effectiveness.
- Such natural usage assessment establishes an objective decision foundation on which advertisers and agencies monitor, plan and create a lasting communication success in real-life conditions.

vertisement – indicating an initial high level of curiosity concerning the exposed video ad content – to stop/pause the video to a greater extent when it exceeded a specific length. On the other hand, subjects who were exposed to an auto-play ad were less annoyed and/or bored by low creative power. In fact, those subjects accepted the displayed video ad to a higher degree, which might be the result of some type of socialization from “the old TV commercial days”. However, taking into account that approximately 25 to 35 percent of the subjects who received complete video play exposure unmuted the auto-play ad (cf. Figure 3), the effectiveness of auto-play ads drops under the level of click-to-play ads.

### Discussion

The main goal of the presented research case study was to evaluate the basic effectiveness in terms of visual saliency and interactive activity of auto-play videos ads usually displayed on Facebook (labelled as suggested video) in comparison to click-to-play ads as implemented in users’ Twitter newsfeeds by default (termed as promoted video). In detail, two actual ad creations focusing on branding – both including a short and long video advertisement – were investigated as a simulated live (brand image) campaign in a natural social media usage context. Furthermore, a powerful in-context testing technology was used to capture user’s browsing reactions toward the exposed video ads. The evaluation platform used is not only restricted to analyze social media content and to determine the visibility as well as interaction quality derived by the captured browsing operations as applied in the current

study. Driven by high resolution webcam hardware and advances in computer vision software, there are now research solutions available regarding the measurement of eye positions and eye movements, that overcome the disadvantages of conventional eye tracking such as lab situation as well as expensive costs (e.g., Biedert/Buscher/Dengel 2009; Wedel/Pieters 2014). Specifically, the additional and potentially usage of an implemented and inexpensive webcam-based eye tracking and facial coding solution also enables the capability for deeper diagnostic insights by providing more detailed metrics such as gaze contact or affective response to evaluate the emotional receptivity as well (cf. Figure 2). However, each brand manager should strive for a holistic measurement approach in a natural environmental setup for an authentic and overall brand communication assessment and evidence based decision-making.

In the present study, falling back on the basic performance metrics of visibility and interaction quality, findings

## Branding effectiveness is affected by a highly subjective media experience.

reveal that auto-play ads should perform better under low involvement processing conditions. The regular usage behavior of an average user of the social media network Facebook matches this processing mode quite well. According to a study by the Media Insight

Project, the majority of Facebook members used the network daily as a platform for getting and sharing news and information, especially with regard to their friends (Media Insight Project 2015). This more passive / less active information reception enables only a low engagement level as indicated by the relatively low performance metric “visibility duration” with regard to auto-play ads. In contrast, click-to-play ads perform well under high involvement processing conditions as is characteristic in Twitter usage. As referenced in the study by the Media Insight Project, one of the primary reasons that people use Twitter is to look for interesting articles or links as well as gain more information on something they have perceived either on other social media or in the news. Therefore, it is more engaged and focused social media usage behavior. The comparatively high level of the performance indicators “ad visibility” as well as “visibility duration” for click-to-play ads confirms this greater user engagement. Moreover, the click-to-play ads on Twitter revealed roughly the same “complete ad view” as the auto-play ads on Facebook. In particular, that performance metric reveals a high effectiveness of click-to-plays ads compared to auto-play ads because an active click engagement is needed to start the video ad and no mute functionality limits the overall ad video performance from the beginning as does the default setting for auto-play ads.

The assessment of the visual saliency and interactive activity of a brand communication embedded in a surrounding context, such as in the analyzed video ads placed in social media newsfeeds, reveals whether the perceptual responsiveness and cognitive ac-

ceptance is high enough to be sufficiently distinct from other distracting content and to immediately hold a certain level of selective attention. For marketers and brand managers, the findings of the current study suggest two possible implications. For high-level cognitive processes related to brand information processing, such as building new brand associations in the customer’s mind, the application of click-to-play ads in highly engaged social media networks, such as Twitter could be very effective. For low-level cognitive processes, such as strength-

ening of existing associations related to a brand, auto-play video ad exposure in a more low-involvement social media context, such as on Facebook might be sufficient to reach the respective campaign goals (at least when the perceived video ad is known and viewed several times before). However, in multiple and highly intensive (digital) media experiences, selective attention – as some type of necessary precondition – is the ultimate test that any brand communication has to address to “stay in tune with their customers and not get drowned in a goldfish bowl”. 

## Literature

- Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000): Brand leadership. New York, NY: Free Press.
- Biedert, R./Buscher, G./Dengel, A. (2009): They eyeBook – Using Eye Tracking to Enhance the Reading Experience, in: Informatik-Spektrum, 33, 3, pp. 272–281.
- Bruce, N.D.B./Tsotsos, J.K. (2009): Saliency, attention, and visual search: An information theoretic approach, in: Journal of Vision, 9, 3, pp. 1–24.
- Campbell, M.C. (2002): Building brand equity, in: International Journal of Medical Marketing, 2, 3, pp. 208–218.
- eye square (2016): Visual Affective Measurement, <http://visual-measurement.eyesquare.com>, Accessed on 2016/01/2.
- Kapferer, J.-N. (2005): The New Strategic Brand Management. London: Kogan-Page.
- Kaplan, A.M./Haenlein, M. (2012): The Britney Spears universe: Social media and viral Marketing at its best, in: Business Horizons, 55, 1, pp. 27–31.
- Keller, K.L. (2003): Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge, in: Journal of Consumer Research, 29, 4, pp. 595–600.
- Keller, K.L. (2009): Building strong brands in a modern marketing communications Environment, in: Integrated Marketing Communications, Special Issue, 15, 2-3, pp. 139–155.
- Media Insight Project (2015): How Millennials use and control social media, Report retrieved from: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/millennials-social-media>, Accessed on 2015/12/07.
- Microsoft Corporation (2015): Attention spans, Report retrieved from: <http://advertising.microsoft.com/en/cl/31966/how-does-digital-affect-canadian-attention-spans>, Accessed on 2015/12/06.
- Petty, R.E./Cacioppo J.T./Schumann, D. (1983): Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement, in: Journal of Consumer Research, 10, pp. 135–146.
- Schivinski, B./Dabrowski, D. (2015): The impact of brand communication on brand equity through Facebook, in: Journal of Research in Interactive Marketing, 9, 1, pp. 31–53.
- Schmidt, S./Thoelke, A./Langner, S./Schiessl, M. (2015): Communication Research in a Digitized World – The Necessity of an Integrative Visual and Affective Measurement 3.0 Diagnosis, in: *planung&analyse*, 6, pp. 34–36.
- Walvis, T.H. (2008): Three laws of branding: Neuroscientific foundations of effective brand building, in: Journal of Brand Management, 16, 3, pp. 176–194.
- Wedel, M./Pieters, R. (2014): Looking at vision: Eye/face/head tracking of consumers for improved marketing decisions, in: Moutinho, L./Bigné, E./Manrai, A.K. (eds.): The Routledge Companion to the Future of Marketing, Abingdon, NY: Routledge, pp. 177–190.

# Customer Value bei Finanzdienstleistungen: Werttreiber entlang der Customer Journey

---

Spätestens seit der Finanzkrise befindet sich die Bankenbranche in tiefgreifender Transformation, begleitet von öffentlichen Diskussionen über ihre gesellschaftliche Rolle und Verantwortung, gleichzeitig herausgefordert von neuen Markt-Playern. Diese neuen Unternehmen sind nicht nur agiler und innovativer, sie verstehen ihre Kunden besser und erhöhen so den Druck auf klassische Anbieter. Der Beitrag zeigt, wie Finanzdienstleister die Bedürfnisse ihrer Kunden und wichtige Werttreiber entlang der Customer Journey ermitteln und für gezielte Maßnahmen nutzen können.

**Prof. Dr. Peter Maas, Damian Hostettler, Veselina Milanova**

**D**er Begriff des Customer Value (CV) wird in der Literatur zweideutig verwendet: Während CV aus Unternehmenssicht den Wert einzelner Kunden oder Kundengruppen und deren Attraktivität aus Sicht des Unternehmens umfasst (Belz et al. 2012), bezeichnet CV aus Kundensicht den Wert, den Kunden im Laufe ihrer Beziehung zu einem Anbieter, u.a. durch Produkte und Dienstleistungen, aber auch persönliche Interaktionen wahrnehmen (Maas 2001). Die vorliegende Studie nutzt letztere Perspektive und fokussiert den Bereich von (Finanz-)Dienstleistungen, der in der Customer-Value-Forschung bisher unterbelichtet ist.

In der Customer-Value-Literatur lassen sich unterschiedliche definitorische Schwerpunkte ausmachen (vgl. für einen Überblick Graf/Maas 2008). Zeithaml (1988) legt beispielsweise eine Kosten-Nutzen-Betrachtung zugrunde: „Perceived value is the consumer’s overall assessment of the utility of a product based on perception of what is received and what is given“ (S. 14). Zahlreiche Studien zeigen, dass sich die Bewertung einer Leistung unterscheidet, je nachdem, ob das Produkt erst bekannt ist, bereits gekauft oder schon genutzt wurde (u.a. Woodruff 1997, Sweeney/Soutar 2001, Puustinen 2012). Eine ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey, scheint unumgänglich, um den sich im Laufe der Zeit verändernden CV aus Sicht der Kunden zu bestimmen (Edelman/Singer 2015). Woodruff erwähnt in diesem Zusammenhang „desired“ und „received value“ und argumentiert, dass bereits bestehende Vorstellungen vor dem Kauf sowie die letztlich erhaltene Leistung in die Beurteilung einfließen. Huber et al. (2001) definieren CV als „a consequence of subjective evaluation which in turn results from the summing of the various elements contributing to the perceived fulfilment of the value, benefit, and attribute level and perceived costs“ (S. 45). Die Kaufentscheidung hängt davon ab, wie Kunden den voraussichtlich durch die Nutzung zu erhaltenden Wert beim Kauf beurteilen (Woodruff 1996, S. 141). Sowohl Woodruff, Zeithaml als auch Huber et al. erwähnen die Mehrdimensionalität von CV auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen. Demnach führen nicht nur die eigentlichen Produktattribute einer Leistung zur Wahrnehmung von Wert. Kunden verhalten sich so, dass positive Konsequenzen begünstigt, negative vermieden werden. Sie streben nach Nutzenkomponenten, die zu ihrer Werthaltung passen und deren Ziele und Wünsche erfüllen helfen (Woodruff 1996, S. 141f.; Zeithaml 1988, S. 5).

In der Literatur finden sich derzeit nur wenige Untersuchungen, die das Thema Customer Value mit Bezug auf Finanzdienstleistungen aufgreifen. In einer der ersten Studien dazu wurden verschiedene CV-Dimensionen von Finanzdienstleistungen aus Kunden- und Beratersicht untersucht,

#### **Prof. Dr. Peter Maas**

Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) und Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs- und Versicherungsmanagement der Universität St. Gallen  
[peter.maas@unisg.ch](mailto:peter.maas@unisg.ch), Tel.: +41 (0) 71 224 79 60

#### **Damian Hostettler**

M.A. HSG, Consultant bei bruhn+partner  
[damian.hostettler@bruhn-partner.com](mailto:damian.hostettler@bruhn-partner.com)  
 Tel.: +41 (0) 61 273 4710, [www.bruhn-partner.com](http://www.bruhn-partner.com)

#### **Veselina Milanova**

Projekt Manager und Forschungsassistentin, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG)  
[veselina.milanova@unisg.ch](mailto:veselina.milanova@unisg.ch), Tel.: +41 (0) 71 224 79 95

miteinander konfrontiert und einer Gap-Analyse unterzogen (Maas/Graf 2008). Dabei konnten deutliche Differenzen in den Wertwahrnehmungen auf Kunden- und Beraterseite nachgewiesen werden. Da es in der vorliegenden Untersuchung vor allem um die Kundenperspektive geht, wurde in diesem Falle das Modell von Sheth et al. (1991) herangezogen, das eine Unterscheidung von verschiedenen CV-Kategorien (Functional, Social, Emotional, Epistemic und Conditional Value) ermöglicht. Abbildung 1 zeigt beispielhaft eine Zuordnung von Wertelementen einer Finanzdienstleistung zu den entsprechenden CV-Kategorien, die das Modell umfasst.

## **STUDIENDESIGN UND METHODIK**

Um detaillierte Einblicke in die vom Kunden wahrgenommenen Wertelemente entlang der Customer Journey zu erhalten, wurde eine qualitative Methodik gewählt. Im Rahmen von 25 halb strukturierten Tiefeninterviews wurde der Frage nachgegangen, welche Wertelemente für Kunden speziell in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase relevant sind. Hierzu wurden für die Kauf- und Nachkaufphase Kunden eines Schweizer Finanzdienstleisters und für die Vorkaufphase in dessen Zielgruppe passende Personen bzw. Interessenten, die Kunden anderer Anbieter sind, bezüglich der drei Kaufphasen befragt. Das Geschäftsmodell des genannten Finanzdienstleisters hebt sich von demjenigen anderer Wettbewerber ab: Zum einen agiert dieser unabhängig von eigenen Finanzprodukten, zum anderen erfolgt die Vermögensberatung gegen Honorar und schließlich basiert die Vermögens-

**Abb. 1: CV-Kategorien am Beispiel einer Finanzdienstleistung**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Zusammenfassung

Spätestens seit der Finanzkrise befindet sich die Bankenbranche in tiefgreifender Transformation, begleitet von öffentlichen Diskussionen über ihre gesellschaftliche Rolle und herausgefordert von neuen, stark kundenorientierten Markt-Playern. In diesem kompetitiver werdenden Umfeld ist es entscheidend, die spezifischen Bedürfnisse und Wertewartungen von Kunden zu kennen und in der Lage zu sein, diese zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zu erfüllen. Diese Studie leistet einen Beitrag zur Erforschung des Customer Values in der Finanzdienstleistungsbranche, indem er die Bedürfnisse von Kunden mittels qualitativer Tiefeninterviews untersucht und daraus Werttreiber entlang der Customer Journey ableitet.

verwaltung auf der Selektion von am Markt existierenden Produkten anderer Anbieter.

Da CV auf unterschiedlichen kognitiven Abstraktionsniveaus wahrgenommen wird und somit nicht direkt messbar ist, wurde für diese Untersuchung die Laddering-Methode herangezogen. Dabei wurden die Studienteilnehmer danach gefragt, weshalb ihnen ein gewisses Produktattribut bzw. sich daraus ergebende Nutzenkomponenten wichtig sind, bis die Abstraktionsebene der Wertvorstellungen erreicht wird (vgl. Reynolds/Gutman 1988).

Die als wichtig beschriebenen Merkmale einer Finanzdienstleistung wurden kodiert und zu relevanten Werttreibern verdichtet. Die Kodierung erfolgte in einem ersten Schritt auf Basis der Abstraktionsniveaus. Die so kodierten Elemente wurden in einem zweiten Schritt den CV-Kategorien zugeordnet. Anschließend wurden die Ergebnisse zu Hierarchical Value Maps (HVM, vgl. Abbildung 2) innerhalb der untersuchten Kaufphasen aggregiert. Die HVM zeigen den Aufbau der Bedürfnisse als Kette, von Attributen hin zu Wertvorstellungen. Da sich ein ganzes Gespräch durch solche HVM darstellen lässt, erfolgte eine Reduktion auf die meistgenannten Verbindungen zwischen den kodierten und verdichteten Elementen. Für die Verdichtung stellen Fragen zu Wissen und Kontext

der Befragten eine personengerechte Auslegung der Aussagen sicher. Die Zuordnung der einzelnen Elemente zu den CV-Kategorien erlaubt es zudem, über die Anzahl der Nennungen, die wichtigsten CV-Kategorien je Kaufphase abzuleiten.

### ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

#### 1. Unterschiedliche Anforderungen an den Berater im Kaufentscheidungsprozess

In allen Kaufphasen wird die Ehrlichkeit, Offenheit und die Glaubwürdigkeit des Beraters als zentral herausgestellt. Für die Befragten ist entscheidend, dass sie die Sachverhalte verstehen, Unterstützung erhalten und nicht zuletzt deshalb das ihrer Meinung nach beste Angebot erhalten. Abbildung 2 zeigt beispielhaft, wie sich die genannten Attribute und ihre Nutzenkomponenten in identisch ausgewerteten HVM je nach Kaufphase unterscheiden.

In der Vorkaufphase ist es den Befragten besonders wichtig, dass sie sich nicht in einem Akquisitionsgespräch wiederfinden. Sie möchten die Sachverhalte verstehen und alle Optionen kennen. Daraus ergehende Aspekte wie Informationen ohne Druck verarbeiten und die Wertvorstellung der Eigen-

ständigkeit und Eigenverantwortung verwirklichen zu können, spielen speziell in der Kaufphase eine wichtige Rolle. Fühlen sich Befragte zum Kauf gedrängt, sehen sie für sich den Nachteil, dass der Berater lediglich Eigeninteressen vertritt. Diese meist der Kategorie Emotional Value zugeordneten Elemente werden in allen Kaufphasen als essenziell wahrgenommen. Das folgende Zitat eines enttäuschten Kunden macht deutlich, wie stark die Emotionalität ausgeprägt sein kann:

**„... wenn ich ihn sehe, grüße ihn nicht mehr. Also, es bleibt schon etwas hängen.“**

## 2. Value-Kategorien entlang der Customer Journey

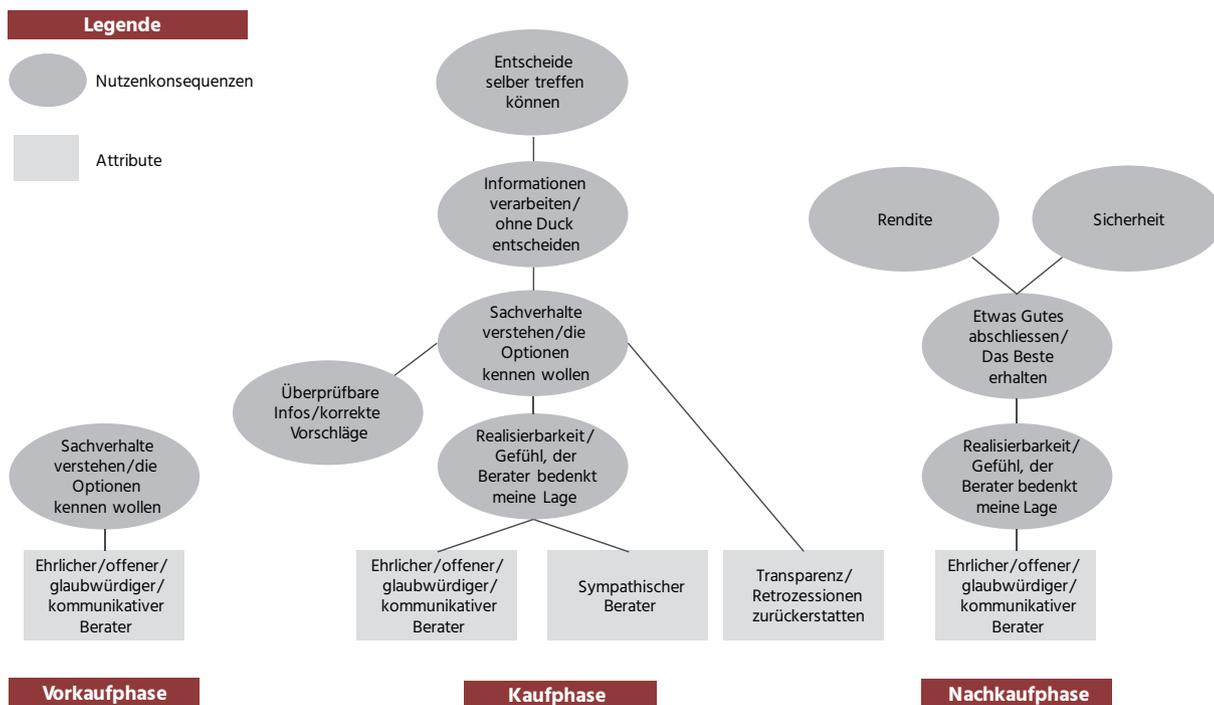
Die wichtigsten Value-Kategorien entlang der Customer Journey bilden die oberen fünf Prozent der meistgenannten Elemente. Bei der Laddering-Methode lassen sich sowohl die Anzahl Verbindungen zu einem mehrfach genannten Element

als auch davon wegführende Verbindungen auswerten. Verständlich wird dies durch die HVMs, bei denen jedes relevante Element zu einem weiteren Element führen, aber auch aus einem vorgelagerten Element entstehen kann. Abbildung 3 zeigt die Bedeutung von Elementen der Dimensionen Emotional, Functional und Epistemic Value, geordnet nach Kaufphasen.

In der Kaufphase legen Befragte großen Wert auf Fairness und Transparenz, in der Nachkaufphase zeigt sich ihre Angewiesenheit auf Hilfe und das Bedürfnis, sich um nichts kümmern zu müssen. In der Nachkaufphase häufen sich die Nennungen, dass ein ehrlicher, glaubwürdiger Berater und dessen Einfühlungsvermögen wichtig sind und dass man sich als Kleinkunde ernst genommen und wertgeschätzt fühlen möchte. Auf der Basis der HVM nimmt die Bedeutung emotionaler Werttreiber entlang der untersuchten Kaufphasen zu.

Wie wirkt sich die Zunahme emotionaler Werttreiber im Laufe der Customer Journey auf die Bedeutung funktionaler Aspekte aus? Diese zeigen sich in allen Kaufphasen relevant (vgl. Abbildung 3). Während in der Vorkaufphase die Bekanntheit, das Alter und die Größe eines Finanzinstituts sowie persönliche Empfehlungen Vertrauen und Sicherheit vermitteln, gewinnt in der Kaufphase die zu erwartende Ren-

**Abb. 2: Der Berater als Werttreiber in unterschiedlichen Kaufphasen**



Quelle: Eigene Darstellung.

dite und die effektive Produktqualität an Bedeutung. In der Nachkaufphase werden eine ansprechende Rendite und möglichst tiefe Gebühren als wichtig erwähnt. Das Gewicht der funktionalen Werttreiber sinkt nach der Vorkaufphase ab und steigt in der Nachkaufphase wieder an, jedoch auf ein tieferes Niveau als zu Beginn der Customer Journey. In allen Kaufphasen betonen die Befragten, dass sie eine teure Einrichtung der Besprechungszimmer und teure Gebäude vor allem damit assoziieren, dass ihr Geld für Unnötiges ausgegeben wird.

### **3. Abneigung gegen Großbanken und Wunsch nach langjähriger Betreuung**

**„Ich habe einfach grundsätzlich eine Art Antipathie gegen die großen Banken.“**

Viele der Befragten geben an, dass sie als Kunden bei Großbanken schlecht behandelt wurden. Erstaunlich ist vor allem, dass selbst Kunden mit einem liquiden Vermögen von über CHF 2 Mio. (exkl. Liegenschaften) das Gefühl vermittelt bekommen, uninteressante Kleinkunden bei Schweizer Großbanken zu sein. Daneben besteht ein großes Misstrauen gegenüber Großbanken. Mehrere frühere Mitarbeiter verlieren als Kunden von Großbanken das Vertrauen in ihre ehemaligen Arbeitgeber. Nach einem Vertrauensverlust sinkt in vielen Fällen die Loyalität. Viele der Befragten fühlen sich weder verpflichtet noch sehen sie einen Vorteil darin, eine

langjährige Bankbeziehung aufrecht zu erhalten. Das folgende Zitat eines 70-jährigen ehemaligen Kunden einer Großbank hebt diesen Loyalitätsverlust hervor:

**„Schlussendlich haben sie wunderschöne Schalterhallen und alles. Aber ich wechsele ja trotzdem.“**

Dass die Zufriedenheit mit einer Bank bzw. einem Berater als wertvoll wahrgenommen wird, zeigt der vielfach erfolgte Vergleich des Beraters mit dem langjährigen Hausarzt oder Coiffeur. Diese Beziehungen sind oftmals durch langfristige Zufriedenheit und Vertrauen geprägt, die in eine starke Verbundenheit und Loyalität münden. Gleichzeitig steigt das Bewusstsein für den wahrgenommenen Wert einer solchen Beziehung und die Einbuße bei ihrem potenziellen Verlust:

**„... das ist, wie wenn Sie einen Hausarzt haben, das ist ein Freund von mir, und bei dem .., der kennt mich jetzt und zu dem gehe ich, und wenn Sie alle zwei Monate zu einem anderen Arzt müssten oder in jedem Krankheitsfall zu einem anderen, ist das nicht so lustig ...“**

Erreicht ein Berater oder ein Institut diesen Status des langjährigen Hausarztes, fühlen sich Kunden wohl, entwickeln Vertrauen und sind gerne bereit, für diesen Service einen höheren Preis zu zahlen. Gleichzeitig birgt dieses Vertrauensverhältnis das Risiko, im Falle eines Skandals oder der Aufdeckung kritischer Geschäftspraktiken zu einem starken Vertrauensverlust zu führen.

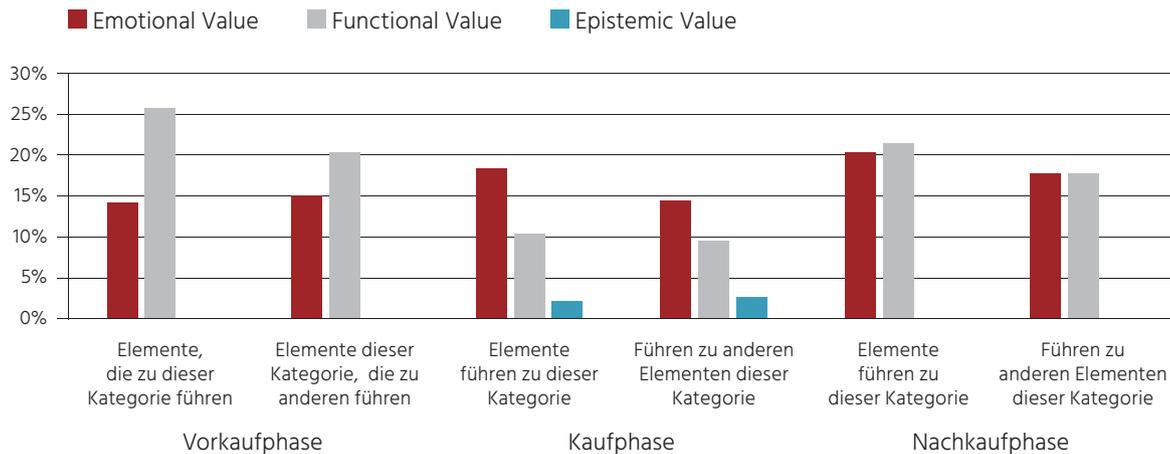
### **4. Große Unterschiede in der gewünschten Betreuungintensität**

**„Jaja, es würde auch einmal jährlich oder einmal alle vier Jahre reichen.“**

## **Handlungsempfehlungen**

- 1.** Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse sind der erste Schritt für ein grundsätzliches Umdenken von gegenwärtigen Strukturen hin zu partnerschaftlichen Beziehungen in der Finanzbranche.
- 2.** Erkenntnisse über relevante Werttreiber erlauben es, den Fokus in der jeweiligen Phase einer Customer Journey auf diejenigen Maßnahmen zu richten, die mit einem hohen von Kunden wahrgenommenen Wert verbunden sind.
- 3.** Für Finanzberater lohnt es sich, ihren Kunden neben der funktionalen Informations- und Abwicklungsfunktion auch emotionale Wünsche nach Vertrauen und nach einer freundschaftlichen Beziehung zu erfüllen.
- 4.** Kundenloyalität und Vertrauensbildung können Finanzdienstleister durch Anreizsysteme fördern, die auf Kundenzufriedenheit oder Betreuungintensität basieren und so die Beraterleistung honorieren.

**Abb. 3: Anzahl der nach Value-Kategorien geordneten oberen 5 Prozent der meistgenannten Elemente im Verhältnis zu allen genannten Elementen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Markant sind die Unterschiede in der gewünschten Betreuungsintensität der Befragten. Eine Gruppe von Befragten nimmt es als Wertschätzung wahr, ein bis zwei Mal jährlich kontaktiert zu werden. Andere empfinden ein jährliches Treffen mit ihrem Berater als Zeitverschwendung. Die Unterschiede lassen sich vor allem darauf zurückführen, dass sich die Befragten in verschiedenen Lebensphasen befinden. Dies ist ihnen explizit bewusst, was wiederum eine Chance für Finanzdienstleister darstellt, diese Bedürfnisse zu bündeln und lebensphasenspezifische Angebote zu gestalten.

## IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

### 1. Segmentierung nach Customer-Value-Kriterien

Vertiefte Einblicke in das Entscheidungs- und Kaufverhalten der Kunden ermöglichen Finanzdienstleistern, Kundengruppen auf Basis von Bedürfnis- und Werterwartungs-Kategorien zu bilden. Auf Basis der Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse aus Sicht der Kunden können Anbieter explizit auf relevante Unterschiede in den Segmenten eingehen. So zeigt die Studie beispielsweise, dass sich die Zahlungsbereitschaft je nach gewünschter Betreuungsintensität unterscheidet. Durch die Kenntnis der Bedürfnisse entlang der Customer Journey sind unterschiedliche Segmentierungsstrategien in unterschiedlichen Kaufphasen denkbar.

Die identifizierten Wertkategorien zeigen, dass sowohl funktionale als auch emotionale Aspekte einer Finanzdienstleistung eine hohe Bedeutung aufweisen. Effektive Produkt-

und Dienstleistungsattribute machen somit nur einen Teil des durch Kunden wahrgenommenen Wertes aus. Emotionale Aspekte hingegen entstehen meist erst auf den höheren Abstraktionsniveaus der Nutzenkomponenten und Werte. Finanzdienstleister können sich bei Kunden mit hoher gewünschter Betreuungsintensität durch eine ausgeprägte persönliche Beziehung differenzieren. Die gewünschte Betreuungsintensität kann bspw. standardmäßig in einem ersten Gespräch mit dem Kunden erfragt werden. Viele der Befragten erwähnen, dass durch Gespräche über persönliche Themen Wert für sie entsteht. Der persönliche Berater als Attribut hat durch die entstehenden emotionalen Nutzenkomponenten einen essenziellen Einfluss auf einen positiven emotionalen Wertbeitrag.

### 2. Führung: angepasste Anreizsysteme

Die Studie zeigt, dass zunehmend eine klare Abneigung gegenüber intransparenten Produkten, klassischen Verkäufer-Techniken und Eigeninteressen der Finanzinstitute besteht. Dem gegenüber stehen der Verkaufsdruck und das Profitstreben der Berater etablierter Banken, was die Angebote oftmals weg von den eigentlichen Kundenbedürfnissen führt. Anreizsysteme, die das kurzfristige Akquirieren von Kundengeldern und den Vertrieb von Produkten mit möglichst hohen Margen mit Provisionen honorieren, stimmen nicht mit den Zielen und Bedürfnissen der Kunden überein. Da sich die Verhandlungsmacht und das Wissen der Kunden durch Regulierung für einen stärkeren Anlegerschutz und die Transparenz des Internets erhöhen, wird auch der Druck der Öffentlichkeit auf Boni

und Provisionen wachsen. Dennoch bestehen wenige Anreizsysteme, die den Erfolg der Beratungsleistung an der Kundenzufriedenheit messen und Mitarbeiter auch demgemäß honorieren. Zusätzlich relevant ist diesbezüglich der Führungsstil von Vertriebsleitern. Eine mehrjährige, groß angelegte Studie eines Finanzdienstleisters hat gezeigt, dass sich ein transformationaler Führungsstil signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit, -loyalität und die Kooperationsbereitschaft der Kunden auswirkt (Morhart et al. 2012). Jüngere und agile Finanzdienstleister können in diesem Zusammenhang den Vorteil nutzen, sich gar nicht erst langjährig erlernter transaktionaler Führungsmuster entledigen zu müssen.

Denkbar ist, Anreizsysteme auf messbare Indikatoren wie Betreuungsintensität oder Kundenzufriedenheit auszurichten.

### Kernthesen

1. Als mehrdimensionales Konstrukt beschreibt Customer Value den durch Kunden wahrgenommenen Wert einer Leistung.
2. Die Bedeutung emotionaler Werttreiber nimmt entlang der Customer Journey zu. Funktionale Werttreiber sind vor allem in der Vorkaufphase für Kunden relevant.
3. Vertiefte Erkenntnisse über Werttreiber auf der Kundenseite können Finanzdienstleister im Wettbewerb nutzen, um ihre Services so auszugestalten, dass Kunden einen höheren Customer Value erleben.

Belohnt ein System die enge Betreuung festgelegter Kunden, so nähern sich die Ziele des Beraters und die der Kunden einander an. Ein Gebührenmodell, das auf den erfolgten Beratungsaufwand, nicht jedoch auf Provisionen und Produktgebühren basiert, bietet weitere Vorteile. Einerseits ist den Kunden bekannt, wofür sie bezahlen und was sie dafür erhalten. Andererseits fördert eine solche Ausrichtung der Beratungsanstrengung, dass der tatsächliche (Mehr-)Wert für Kunden in den Mittelpunkt der Beratung rückt.

Probleme ergeben sich durch die Messbarkeit und durch langjährige, schwierig zu verändernde Routinen. Dieses Umdenken zu erreichen, setzt voraus, dass Finanzinstitute den Fokus tatsächlich darauf legen, ihre Kunden und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Dass damit der Wert für den Kunden wächst, scheint intuitiv logisch.

### 3. Vertrauen als wichtigster Werttreiber

Finanzgeschäfte basieren auf Vertrauen, wie die Ergebnisse in allen Kaufphasen belegen. Die meisten der Befragten sehen den persönlichen Berater als entscheidend für ihre Zufriedenheit mit einem Finanzdienstleister an. Umso erstaunlicher, wenn nicht erschreckend, sind die Äußerungen vieler Kunden über missbrauchtes Vertrauen und Unzufriedenheit mit Beratern. Dienstleistungen und Preise der Schweizer Finanzdienstleister unterscheiden sich nicht maßgeblich und dienen nicht mehr zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb. Können sich Finanzdienstleister nicht über eine sich klar von Wettbewerbern unterscheidende Dienstleistungspalette oder bessere Preise abheben, kann diese Differenzierung über bessere Beratung und besseren Service erfolgen. Die Äußerungen von Kunden, wonach diese lieber

## Literatur

Edelman, D. C./Singer, M. (2015): Competing on Customer Journeys, in: Harvard Business Review, Nov, S. 88–100.

Graf, A./Maas, P. (2008): Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive Review, in: Journal für Betriebswirtschaft, 58, 1, S. 1–20.

Huber, F./Herrmann, A./Morgan, R.E. (2001): Gaining competitive advantage through customer value oriented management, in: Journal of Consumer Marketing, 18, 1, S. 41–53.

Maas, P. (2001): Von P zu C: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, in: Maas, P. (Hrsg.) Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, St. Gallen, S. 44–62.

Maas, P./Graf, A. (2008): Customer value analysis in financial services, in: Journal of Financial Services Marketing, 13, S. 107–120.

Morhart, F. et al. (2012): Guter Chef, gute Verkäufer, in: Harvard Business Manager, 9, S. 44–46.

Puustinen, P. (2012): Towards a Consumer-Centric Definition of Value in the Non-Institutional Investment Context. Dissertation, University of Tampere, Tampere: Juvenes Print.

Puustinen, P./Saarijärvi, H./Maas, P. (2014): What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. In: Journal of Financial Services Marketing, 19, 1, S. 43–51.

Reynolds, T. J./Gutman, J. (1988): Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation, in: Journal of Advertising Research, 28, 1, S. 11–31.

Sheth, J. N./Newman, B. I./Gross, B. L. (1991): Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values, in: Journal of Business Research, 22, S. 159–170.

Sweeney, J. C./Soutar, G. N. (2001): Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, in: Journal of Retailing, 77, S. 203–220.

Woodruff, R. B. (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 2, S. 139–153.

Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, 52, S. 2–22.

einen anderen Betreuer als den ihnen Zugewiesenen hätten, geben Hinweise darauf, wie das Vertrauen und somit auch die Loyalität gesteigert werden können. Die Vergleiche mit Hausarzt und Coiffeur verdeutlichen, dass Kunden, die sich über Jahre wohlfühlen, gerne auch loyal sind und einem Institut treu bleiben. Hinzu kommt, dass zufriedene Kunden in ihrem Berater nicht nur den Finanzspezialisten sehen, sondern sich auch gerne über Privates unterhalten und Geschäftliches oft in den Hintergrund rückt. Auch diesem Aspekt kann in der Praxis begegnet werden, indem der Berater die Zufriedenheit der Kunden mit seiner Leistung offen anspricht und allfällige Missstände entsprechend behoben werden. Kennt ein Berater die Umstände seiner Kunden und weiß, was diese beschäftigt, kann er Bedürfnisse besser antizipieren, auf Wünsche eingehen und offen über Veränderungen sprechen. Darin liegt großes Differenzierungspotenzial und die Chance, aus einem Vertrauensverhältnis eine für beide Seiten wertvolle Beziehung aufzubauen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es sich für Finanzdienstleister lohnen kann, vertiefte Erkenntnisse der Bedürfnisse ihrer Kunden zu erlangen. Insbesondere in einem durch Misstrauen geprägten und zusätzlich kompetitiver werdenden Umfeld wird es entscheidend, die spezifischen Bedürfnisse und Werterwartungen von Kunden zu kennen und in der Lage zu sein, diese zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zu erfüllen. Dazu braucht es insbesondere Kenntnisse darüber, welche Werttreiber in welcher Phase der Customer Journey aus Sicht des Kunden wichtig sind. Die vorliegende qualitative Untersuchung leistet hier einen ersten bescheidenen empirischen Beitrag. Sie ermuntert jedoch weitere vertiefte Forschung zum Customer Value bei Finanzdienstleistungen, da es sich hier um besonders abstrakte, intangible und komplexe „Produkte“ handelt, deren Wert häufig erst in Kombination mit einer qualitativ hochwertigen persönlichen Interaktion entsteht und eng mit dem Thema Vertrauen verknüpft ist. 

Institut für Marketing



Universität St.Gallen



**Intensivstudium für  
Marketingmanagement  
CAS-HSG**

Von Customer Centricity bis Marketing Intelligence lernen Sie im **Intensivstudium für Marketingmanagement** aktuelle Instrumente und Best Practices kennen, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu steigern. Den CAS-Abschluss (Certificate of Advanced Studies) können Sie auch zum **Weiterbildungsdiplom Marketing Executive HSG** (Diploma of Advanced Studies, DAS) erweitern.

**18 Tage in 6 Modulen, nächster Start 10. Januar 2017**  
**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/marketingmanagement](http://www.ifm.unisg.ch/marketingmanagement)**  
 Gerne berät unsere Studienleiterin Laura Braun Sie auch persönlich unter +41 71 224 71 71 oder per Mail an [laura.braun@unisg.ch](mailto:laura.braun@unisg.ch).

# Zufriedenheit im Premium-Automobil- segment irrelevant?

---

Der Einfluss der Marktsegmente auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität wurde bislang nicht überprüft. Am Beispiel der Automobilindustrie zeigen die Autoren, dass im Volumensegment die Loyalität wesentlich durch die Kundenzufriedenheit beeinflusst wird. Im Premiumsegment ist dieser Zusammenhang dagegen erheblich schwächer ausgeprägt.

**Prof. Dr. Christoph Burmann, Dr. Michael Schade, Dr. Tilo Halaszovich,  
Dr. Doris Skala-Gast, M.Sc. Patrick Roßmann**

**D**ie Kundenloyalität ist ein wichtiger Einflussfaktor der Unternehmensprofitabilität (Helgesen 2006, S. 258). Verschiedene Studien zeigen, dass die Kundenloyalität wiederum durch die Kundenzufriedenheit determiniert wird (z.B. Pan et al. 2012, S. 154; Lee et al. 2008, S. 58 ff.). Vor allem in Branchen, die durch niedrige Wechselbarrieren gekennzeichnet sind (wie z.B. die Automobilindustrie), wird der Kundenzufriedenheit eine besonders hohe Bedeutung für die Kundenloyalität zugesprochen (Fornell 1992). Auf Grund dessen investieren namhafte Automobilhersteller seit dem Jahr 1990 zunehmend Ressourcen in die Kundenzufriedenheit. Beispielhaft können das „Premier Customer-Care-Programm“ von BMW und die Strategie „Mach 18“ von Volkswagen genannt werden.

Studien von Burmann (1991), Bloemer/Lemmink (1992), Anderson/Sullivan (1993), Jones/Sasser (1995), Auh/Johnson (1997) und Mittal/Kamakura (2001) zeigen zwar einen signifikanten Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in der Automobilindustrie. Jedoch übt die Kundenzufriedenheit nicht immer einen konstanten Einfluss auf die Kundenloyalität aus. In Bezug auf die funktionale Form des Zusammenhangs zwischen den beiden Konstrukten wurden bislang ein linearer, progressiver, s-förmiger und sattelförmiger Verlauf identifiziert. Um diese unterschiedlichen Zusammenhänge erklären zu können, müssen weitere Einflussgrößen untersucht werden (Wang/Wu 2012). Es ist zu erwarten, dass sich die Bindungsmotive der Kunden und damit auch der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität hinsichtlich der Marktsegmente unterscheiden. Nach Kenntnis der Verfasser fehlt eine sol-

che empirische Analyse bislang. Diez (2005) zufolge werden in der Automobilbranche die Segmente Volumen, Premium und Luxus unterschieden. Diese Arbeit fokussiert sich auf das Volumen- und das Premiumsegment, da diese die höchste ökonomische Relevanz aufweisen (Diez 2005). Laut dem Kraftfahrt-bundesamt lassen sich 99,8 Prozent der im Jahr 2014 neu angemeldeten Fahrzeuge in Deutschland dem Volumen- und Premiumsegment zuordnen und lediglich 0,2 Prozent dem Luxussegment.

In den bisherigen Studien wird die Kundenloyalität zumeist durch das beabsichtigte und nicht das tatsächliche Kundenverhalten gemessen (u.a. Anderson/Sullivan 1993; Auh/Johnson 1997). Speziell bei langlebigen Konsumgütern (wie Automobilen) stellt das beabsichtigte Kaufverhalten jedoch keine geeignete Prognose für das tatsächliche Kaufverhalten dar (Stauss 1999). So konnte belegt werden, dass von den Automobil-Kunden, die ein halbes Jahr nach dem Kauf angaben, sich zukünftig markenloyal verhalten zu wollen, nur 53 Prozent die entsprechende Marke auch tatsächlich erneut gekauft haben (o.V. 2002). Untersuchungen zur Kundenloyalität in der Automobil-Industrie sollten daher das tatsächliche Verhalten als Zielgröße verwenden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und tatsächlichem Wiederkaufverhalten bei Marken aus dem Volumen- und Premiumsegment zu untersuchen.

### **1. Die Wirkungsbeziehung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität**

Die Kundenzufriedenheit resultiert aus einem Vergleichsprozess, der als Con-

#### **Prof. Dr. Christoph Burmann**

Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement & Marketing an der Universität Bremen

Hochschulring 4, D-28359 Bremen  
Tel.: +49 (0) 421 218-66572  
Fax: +49 (0) 421 218-66573  
burmann@uni-bremen.de  
www.lim.uni-bremen.de

#### **Dr. Michael Schade**

Habilitand am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement & Marketing der Universität Bremen

Hochschulring 4, D-28359 Bremen  
Tel.: +49 (0) 421 218-66583  
Fax: +49 (0) 421 218-66573  
mschade@uni-bremen.de  
www.lim.uni-bremen.de

#### **Dr. Tilo Halaszovich**

Habilitand am Lehrstuhl für internationales Management und Governance der Universität Bremen

Hochschulring 4, D-28359 Bremen,  
Tel.: +49 (0) 421 218-66554  
Fax: +49 (0) 421 218-66573  
tilo.halaszovich@uni-bremen.de  
www.img.uni-bremen.de

#### **Dr. Doris Skala-Gast**

Geschäftsführerin von SKALA und hat am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement & Marketing der Universität Bremen promoviert

Hochschulring 4, D-28359 Bremen  
Tel.: +49 (0) 421 218-66572  
Fax: +49 (0) 421 218-66573  
skala\_doris@web.de  
www.lim.uni-bremen.de

#### **M.Sc. Patrick Roßmann**

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement & Marketing der Universität Bremen

Hochschulring 4, D-28359 Bremen  
Tel.: +49 (0) 421 218-66571  
Fax: +49 (0) 421 218-66573  
patrick.rossmann@uni-bremen.de  
www.lim.uni-bremen.de

firmation-Disconfirmation-Paradigm (C/D-Paradigma) bezeichnet wird (Hunt 1977). Unter Berücksichtigung des C/D-Paradigmas lässt sich Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Bewertungsprozesses definieren, das auf einem Vergleich der gewünschten Soll-Leistung und der tatsächlichen Ist-Leistung beruht.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Analyse des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und -loyalität zwischen den Marktsegmenten Volumen und Premium. Eine Abgrenzung des Volumensegments vom Premiumsegment erfolgt anhand der Merkmale Preis und Qualität (Großkurth 2004).

Das Volumensegment bezieht sich demnach auf Marken, deren Produkte eine marktübliche, durchschnittliche Qualität bieten, die einen durchschnittlichen Preis erzielen und einer seriengefertigten Standardware entsprechen (Großkurth 2004). Beispielfähig können für den europäischen Markt Marken wie Fiat, Kia oder Renault angeführt werden. Premiummarken zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Qualität ihrer Produkte aus, welche mit einer positiven Differenz zum Durchschnittspreis am Markt abgesetzt werden können (Kapferer 2001). Exemplarisch können für den europäischen Markt die Marken

Lexus oder Jaguar als Premiummarken verortet werden.

Um den Effekt der Marktsegmente auf den Wirkungszusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu untersuchen, bedarf es eines Rückgriffs auf die Bindungsmotive der Kunden. Motive sind als „driving forces behind behavior“ definiert (Madsen 1974). Bindungsmotive werden daher in dieser Arbeit als „driving forces“ des tatsächlichen Wiederkaufverhaltens von Automobilkäufern verstanden. In der Literatur werden kognitive und affektive Bindungsmotive unterschieden: Die kognitiven Bindungsmotive basieren auf

# Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.  
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

[www.commnet-media.de](http://www.commnet-media.de)

rational verarbeitbaren Aspekten (Eggert 2000). Im Automobilmarkt handelt es sich hierbei um Produkteigenschaften, die z.B. die Fahrersicherheit

erhöhen oder einen hohen Wiederverkaufswert sicherstellen. Affektive Bindungsmotive sind durch eine emotionale Haltung gegenüber dem Bezie-

hungspartner gekennzeichnet (Gerpott/Rams 2000).

Die affektiven Bindungsmotive lassen sich mittels der Kongruenztheorie erklären. Danach können durch die Nutzung einer Marke angestrebte Persönlichkeitsmerkmale (z.B. sozialer Status) dem sozialen Umfeld demonstriert werden (Sirgy 1982). Das daraus resultierende Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und sozialen Anerkennung determiniert die affektive Bindung an eine Marke (Kuenzel/Halliday 2010). Premiummarken zeichnen sich durch Exklusivität aus. Daher sind Premiummarken in besonderer Weise dazu in der Lage, Bedürfnisse nach Gruppen-

## Zusammenfassung

- Die Studie untersucht den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität im Volumen- und Premiumsegment der Automobilindustrie.
- Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede in der Wirkung der Kundenzufriedenheit zwischen den Segmenten.
- Im Volumensegment wird die Kundenloyalität deutlich stärker durch die Kundenzufriedenheit determiniert als im Premiumsegment.



communication  
network  
media  
Marketing & Vertrieb

zugehörigkeit und sozialer Anerkennung zu befriedigen (Vigneron/Johnson 1999). Folglich sind die affektiven Bindungsmotive bei Premiummarken von hoher Bedeutung. Es ist anzunehmen, dass bei Kunden im Premiumsegment, die sich vorrangig aus affektiven Gründen für eine Marke entscheiden, die Produktzufriedenheit vergleichsweise weniger wichtig ist. So ist es denkbar, dass Kunden auch bei vollkommener Zufriedenheit mit dem Produkt die Marke wechseln, wenn z.B. die angestrebten Persönlichkeitsmerkmale durch eine andere Automarke besser repräsentiert werden.

Volumenmarken werden im Vergleich zu Premiummarken deutlich seltener mit aus Sicht der Nachfrager idealen Persönlichkeitsmerkmalen verbunden. Daher sind Volumenmarken zumeist nur sehr eingeschränkt in der Lage, Bedürfnisse nach Gruppenzugehörigkeit und sozialer Anerkennung zu befriedigen (Vigneron/Johnson 1999). Affektive Bindungsmotive sind somit bei Volumenmarken weniger relevant. Es ist deshalb davon auszugehen, dass vor allem kognitive Bindungsmotive von Bedeutung sind. Demzufolge entscheiden sich diese Kunden vorrangig aus rationalen Gründen für eine Marke, wobei sie die erwartete Leistung der wahrgenommenen gegenüberstellen. Es kann somit gefolgert werden, dass im Volumensegment der Wiederkauf stark durch die Zufriedenheit determiniert wird. Basierend auf den Grundlagen des C/D-Paradigmas, lässt sich demnach folgern, dass zufriedene Kunden, deren Produkterfahrungen mit den Erwartungen übereinstimmen, sich wieder für dieselbe Volumenmarke entscheiden. Kunden hingegen, deren Erwartungen nicht erfüllt wurden,

werden sich nicht loyal gegenüber der Marke verhalten.

Auf Basis der obigen theoretischen Überlegungen kann folgende Hypothese aufgestellt werden:

H1: Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität (tatsächlicher Wiederkauf) ist im Volumensegment stärker ausgeprägt als im Premiumsegment.

## 2. Empirische Überprüfung der Untersuchungshypothese

### 2.1 Durchführung der empirischen Studie

Zur empirischen Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothese wurde eine Konsortialstudie genutzt, an welcher sich 15, auf dem deutschen Markt vertretene Automobilhersteller beteiligen. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität wurde über acht Jahre (von 2000 bis 2007) untersucht, um kurzfristige bzw. einmalige Effekte auszuschließen und der zunehmend steigenden Fahrzeughaltedauer gerecht zu werden. Die Stichprobengröße liegt bei 174 872 Probanden aus



dem deutschen Markt (ausschließlich Käufer von Neuwagen, die ihr Privatfahrzeug mindestens seit zwölf und maximal seit 32 Wochen besitzen). 26,5 Prozent der Probanden sind weiblich, das Durchschnittsalter liegt bei 50,64 Jahren.

In dem hier vorliegenden Aufsatz wurde der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Vorwagen und dem tatsächlichen Wiederkaufverhalten bei drei Volumen- und drei Premiummarken untersucht. Aus Datenschutzgründen können die zu Grunde gelegten Marken nicht namentlich genannt werden. Die Zuordnung der sechs Automobilmarken in die Segmente Volumen oder Premium erfolgte auf Basis von fünf Expertengesprächen mit Vertretern des Managements eines

## Handlungsempfehlungen

- Für Volumenhersteller ist die Sicherstellung von Kundenzufriedenheit ein zentraler Erfolgsfaktor zur Kundenbindung. Hierzu bieten sich ein professionelles Beschwerdemanagement, Servicegarantien und Maßnahmen zur Qualitätssicherung an.
- Premiumhersteller sind in der Pflicht, neben dem Erhalt der Kundenzufriedenheit eine affektive Bindung zu den Kunden aufzubauen.
- Zum Aufbau einer affektiven Bindung ist es notwendig, bei den Kunden ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und sozialen Anerkennung zu erzeugen.



Volumenmarken wie Fiat, Kia oder Renault werden bei Zufriedenheit der Kunden gerne wieder gekauft.

**Tabelle 1: Ergebnisse der logistischen Regression für Volumen- und Premiummarken**

	Volumenmarken	Premiummarken
Stichprobengröße	108 035	66 837
Wald-Statistik	4154,487	176,454
Konstante (Standardfehler)	-1,562* (0,026)	-0,29* (0,034)
Koeffizient Zufriedenheit (Standardfehler)	0,225* (0,003)	0,057* (0,004)
Odds-Ratio	1,252	1,059
95 % Konfidenzintervall für Odds-Ratio	1,243-1,260	1,050-1,068
Cox & Snell R <sup>2</sup> / Nagelkerkes R <sup>2</sup>	0,040/0,054	0,003/0,004
Hosmer-Lemeshow Test	Chi <sup>2</sup> = 165,287 Sig. = 0,000	Chi <sup>2</sup> = 85,04 Sig. = 0,000

\* = p < 0,01. Quelle: Burmann/Schade/Halaszovich/Skala-Gast/Roßmann, 2016.

### Kernthesen

- Im Premiumsegment führt eine Steigerung der Kundenzufriedenheit nur zu einem geringen Anstieg der Kundenloyalität.
- Im Volumensegment führt eine Steigerung der Kundenzufriedenheit dagegen zu einem deutlichen Anstieg der Kundenloyalität.
- Diese Ergebnisse lassen sich durch unterschiedliche Bindungsmotive in den Segmenten erklären.
- Im Volumensegment überwiegen kognitive Bindungsmotive und im Premiumsegment affektive.
- Eine motivbasierte Segmentierung ist daher für Kundenzufriedenheitsanalysen empfehlenswert.

deutschen Automobilherstellers an Hand der Kriterien „relatives Preis-“ und „Qualitätsniveau“. Ebenso stellen die ausgewählten Marken „typische“ Vertreter der beiden Segmente aus Expertensicht dar.

### 2.2 Operationalisierung der Konstrukte

Analog zu Fornell (1992) und Giering (2000) wird die Kundenzufriedenheit

in dieser Arbeit als eindimensionales Konstrukt konzeptualisiert. Dolbier et al. (2005) können empirisch belegen, dass die Zufriedenheit valide und reliabel mittels Single-Item gemessen werden kann. In der hier genutzten Datenbasis wird eine ordinal skalierte fünfstufige Rating-Skala der Kundenzufriedenheit mit dem Vorwagen („Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit Ihrem Vorwagen?“) entlang der Ausprägungen „vollkommen unzufrieden“

(Wert 1) bis „überaus zufrieden“ (Wert 5) verwendet.

Das tatsächliche Wiederkaufverhalten ist als eindimensionales Konstrukt anzusehen (Mittal/Kamakura 2001). Demzufolge wurde die Kundenloyalität über eine nominal skalierte dichotome Variable mit den Ausprägungen „Kauf derselben Marke“ (Wert 1) und „Kauf einer anderen Marke“ (Wert 0) erfasst. Kunden, die sich erstmalig (Erstwagen) oder zu-

sätzlich (Zweit- oder Drittwagen) ein Fahrzeug gekauft haben, wurden nicht berücksichtigt.

### 2.3 Empirische Ergebnisse

Um die Beziehung zwischen der ordinal skalierten unabhängigen Variable „Kundenzufriedenheit“ und der dichotomen abhängigen Variable „Kundenloyalität“ zu analysieren, wird die logistische Regression verwendet. Sie ermöglicht die Vorhersage, mit welcher Wahrscheinlichkeit das durch die abhängige Variable gemessene Ereignis unter Berücksichtigung der unabhängigen Variablen zu erwarten ist (Backhaus et al. 2008). Da nur eine unabhängige Variable enthalten ist, wurde die folgende Regressionsgleichung

$$z_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + u_i \quad (1)$$

und Wahrscheinlichkeitsfunktion (= logistische Funktion)

$$p = e^z / 1 + e^z \quad \text{und} \quad p = e^z / 1 + e^{-z} \quad (2)$$

verwendet.

Die Untersuchungsergebnisse zur Überprüfung der Hypothese sind in Tabelle 1 dargestellt. Dabei wurden die Ergebnisse für das Volumen- und Premiumsegment über alle untersuchten Marken und Jahre aggregiert. Zur Analyse wurde die Software IBM SPSS Statistics 20 verwendet.

Wie in Tabelle 1 zu erkennen, ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität im Volumen- und Premiumsegment signifikant positiv. Analog zur Hypothese 1 zeigen die Odds-Ratios, dass der Einfluss der Zufriedenheit auf die Loyalität im Volumensegment stärker ausgeprägt ist als im Premiumsegment. Im



Volumensegment erhöht eine Steigerung der Zufriedenheit um einen Punkt die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs der gleichen Fahrzeugmarke um 25,2 Prozent (Odds-Ratio 1,252). Im

## Für Volumenhersteller ist die Sicherstellung von Kundenzufriedenheit ein zentraler Erfolgsfaktor zur Kundenbindung.

Vergleich dazu bewirkt eine Steigerung der Zufriedenheit um einen Punkt im Premiumsegment lediglich eine Steigerung der Wiederkaufswahrscheinlichkeit um 5,9 Prozent (Odds-Ratio 1,059).

Abbildung 1 zeigt grafisch den Kurvenverlauf, der sich aus den Ergebnissen der logistischen Regression im Volumen- sowie Premiumsegment für die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs in Abhängigkeit der Zufriedenheit ergibt.

Die grafische Darstellung des Zusammenhangs verdeutlicht erneut, dass im Premiumsegment (durchgezogene Linie) eine Steigerung der Zufriedenheit kaum Einfluss auf die Wiederkaufswahrscheinlichkeit ausübt. Anders verhält es sich im Volumensegment (gestrichelte Linie). Hier ist deutlich eine Steigerung der Wiederkaufswahrscheinlichkeit bei zunehmender Zufriedenheit zu erkennen. Darüber hinaus zeigt die Abbildung, dass die Wiederkaufswahrscheinlichkeit im Premiumsegment für alle Zufriedenheitsstufen über der Wiederkaufswahrscheinlichkeit im Volumensegment liegt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Hypothese H1 empirisch bestätigt ist.

### 3. Diskussion der Ergebnisse

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität im Volumensegment bestätigt die aufgestellte Vermutung, dass in diesem Segment der tatsächliche Wiederkauf stark durch die Zufriedenheit determiniert wird. Im Premiumsegment ist der Einfluss der Kundenzufriedenheit zwar nicht vollkommen irrelevant, jedoch deutlich



schwächer ausgeprägt. In Übereinstimmung mit der Forschung zur Kundenbindung (Eggert 2000; Gerpott/Rams 2000) zeigt sich die unterschiedliche Bedeutung von kognitiven und affektiven Bindungsmotiven in den verschiedenen Marktsegmenten. Aufgrund des starken Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität stehen im Volumensegment damit die kognitiven Bindungsmotive, basierend auf der tatsächlichen Verwendungserfahrung, im Vordergrund (C/D-Paradig-

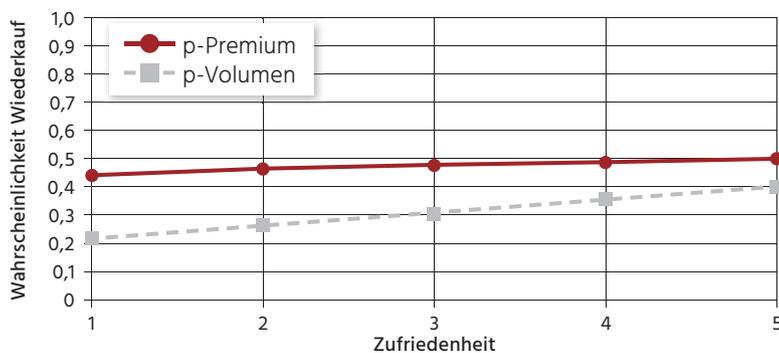
ma). Die hohe Bedeutung der Kundenzufriedenheit lässt sich durch die hohe Austauschbarkeit der Produkte hinsichtlich zentraler Merkmale wie Fahreigenschaften, Ausstattung und Sicherheit erklären. Auf Grund dieser hohen Austauschbarkeit besteht insbesondere für Volumenhersteller die Gefahr, bei nicht erfüllten Kundenerwartungen besonders starke Absatzeinbrüche hinnehmen zu müssen.

Demgegenüber ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit

und -loyalität im Premiumsegment schwächer ausgeprägt. Neben der Zufriedenheit (kognitive Bindungsmotive) müssen vor allem affektive Bindungsmotive erfüllt sein. Diese Annahme wird zusätzlich durch die grundlegende Niveauverschiebung in der Kundenloyalität zwischen beiden Segmenten gestützt. Auf Grund von affektiven Bindungsmotiven profitieren Premiummarken-Hersteller von einem „Loyalitätsbonus“.

**BMW Kundenbindung** dank Zugehörigkeitsgefühl durch exklusive Fahrtrainings für BMW M-Kunden, Besuche von Motorsportveranstaltungen.

**Abb. 1: Wiederkaufswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Zufriedenheit, Premium- und Volumensegment**



Quelle: Burmann/Schade/Halaszovich/Skala-Gast/Roßmann, 2016.

#### 4. Implikationen für die Praxis

Insbesondere im Volumensegment werden die Kundenloyalität und damit das Wiederkaufverhalten von der Kundenzufriedenheit determiniert. Müller (1996) konnte aufzeigen, dass sich 96 Prozent der unzufriedenen Kunden nicht aktiv beschwerten und dass 82 Prozent der unzufriedenen Kunden beim Unternehmen gehalten werden können, wenn die Ursache für die Unzufriedenheit umgehend beseitigt wird. Daher ist ein professionelles Beschwerdemanagement, welches sowohl vom Hersteller als auch von den angeschlossenen Händlern gleichermaßen als Informationsbasis genutzt

werden kann, mittlerweile bei den meisten Volumenherstellern obligatorisch. Herstellerseitig sind in Anlehnung an Diez/Gaul (2012) insbesondere produkt- und preisbezogene Maßnahmen zum Aufbau und zur Sicherstellung von Kundenzufriedenheit zu ergreifen. Bspw. bietet der Volumenhersteller Opel seinen Kunden mit „Opel Flat“ eine kostenlose Garantieverlängerung um ein Jahr. Mazda bietet seinen Kunden sogar eine bis zu achtjährige Garantiezeit.

Premiummarken-Hersteller stehen hingegen vor zwei Herausforderungen: 1. Die kognitive Bindung des Konsumenten an den Hersteller stärken, indem primär die funktionalen

Erwartungen der Kunden erfüllt werden und 2. eine affektive Bindung des Konsumenten zu erreichen, indem

## **Auf Grund von affektiven Bindungsmotiven profitieren Premiummarken-Hersteller von einem „Loyalitätsbonus“.**

dem Kunden die Möglichkeit geboten wird, dem sozialen Umfeld mittels der entsprechenden Marke gewünschte

Persönlichkeitsmerkmale (z.B. sozialer Status, Sportlichkeit) demonstrieren zu können. Zur Erreichung der kognitiven Bindung können in der Regel identische Maßnahmen wie im Volumensegment eingesetzt werden, wobei die Erfüllung der durch die Maßnahmen verfolgten Ziele von den Konsumenten im Premiumsegment als Hygienefaktoren in der Regel vorausgesetzt werden. Stattdessen sind zur Steigerung der Loyalität primär die affektiven Bindungsmotive von Relevanz.

Zum Aufbau einer affektiven Bindung ist es notwendig, bei den Kunden ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und sozialen Anerkennung zu erzeugen.

## **Literatur**

Anderson E.W./Sullivan M (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12, S. 125–143.

Auh S./Johnson M.D. (1997): The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles, in: Johnson M, Herrmann A, Huber F, Gustafsson A. (Hrsg.): *Customer Retention in the Automotive Industry – Quality, Satisfaction, and Loyalty*, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 141–166.

Backhaus K./Erichson B./Plinko W./Weiber R. (2008): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Berlin.

Bauer H.H./Huber F./Bräutigam F. (1997): Method Supplied Investigation of Customer Loyalty in the Automotive Industry – Results of a Causal Analytical Study, in: Johnson M.D./Herrmann A./Huber F./Gustafsson A. (Hrsg.): *Customer Retention in the Automotive Industry – Quality, Satisfaction and Loyalty*, Wiesbaden, S. 167–214.

Berekoven L./Eckert W./Ellenrieder P. (2006): *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 11. Aufl., Wiesbaden.

Bloemer J.M.M./Lemink J.G.A. (1992): The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, S. 351–364.

Burmann C. (1991): Kundenzufriedenheit als Determinante der Marke- und Händlerloyalität – Das Beispiel der Automobilindustrie, in: *Marketing ZFP*, Jg. 4, S. 249–258.

Day R.L. (1969): A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, S. 29–35.

Diez, W. (2012): Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels, in: Diez, W./Reindl, S./Brach, H. (Hrsg.): *Grundlagen der Automobilwirtschaft, das Standardwerk der Automobilbranche*, 5. Aufl., München, S. 275–307.

Diez W. (2005): Strategiewahl – Premium- oder Massenmarkt?, in: Gottschalk B./Kalmbach R./Dannenberg J. (Hrsg.): *Markenmanagement in der Automobilindustrie*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 123–142.

Diez, W./Gaul, S. (2012): Kundenbeziehungsmanagement und die Rolle des Internets, in: Diez, W./Reindl, S./Brach, H. (Hrsg.): *Grundlagen der Automobilwirtschaft, das Standardwerk der Automobilbranche*, 5. Aufl., München, S. 309–330.

Dolbier C.L./Webster J.A./McCallister K.T./Mallon M.M./Steinhardt M.A. (2005): Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction, in: *American Journal of Health Promotion*, Vol. 19, No. 3. S. 194–198.

Eckstein P.P. (2008): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler – eine paradigmatische und realdatenbasierte Einführung mit SPSS*, 1. Aufl., Wiesbaden.

Eggert A. (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: *Marketing ZFP*, Jg. 22, S. 119–130.

Fornell C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, S. 6–21.

Gerpott T.J./Rams W. (2000): Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 60, S. 738–755.

Giering A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, 1. Aufl., Wiesbaden.

Großkurth B. (2004): *Markenloyalität im Premiumsegment des Automobilmarkts. Determinanten und Wechselbeziehungen*, Wiesbaden.

gen. Dafür sind die relevanten Persönlichkeitsmerkmale der Kunden zu ermitteln („Wie möchte der Kunde gerne sein?“). Entsprechend setzt der Premiumbersteller BMW beispielsweise seit Langem auf den Aspekt der Fahrfreude und der Sportlichkeit (Freude am Fahren), wohingegen der Anbieter Audi im Rahmen seiner Maßnahmen hauptsächlich auf die Überlegenheit als Innovationsführer (Vorsprung durch Technik) setzt. Darüber hinaus sind gruppenorientierte Markenerlebnisse (Events) in besonderer Weise dazu geeignet, die Merkmale der Markenpersönlichkeit an ausgewählte Kunden zu vermitteln und ein Zugehörigkeitsgefühl zu erzeugen (van Maanen/Kun-

da 1989), bspw. durch exklusive Fahrtrainings für BMW M-Kunden, Besuche von Motorsportveranstaltungen, exklusive Reisen oder Oldtimerfahrten.

### 5. Implikationen für die weitere Forschung

Auf Grundlage der Ergebnisse der hier vorliegenden Studie sollte in der zukünftigen Kundenzufriedenheitsforschung der Einfluss von Marktsegmenten und der unterschiedlichen Bindungsmotive berücksichtigt werden. Die vorliegende Arbeit weist allerdings auch einige Limitationen auf: So wurde nur der Automobilmarkt in

Deutschland untersucht. Die Erkenntnisse sind daher nicht automatisch auf andere Länder und/oder andere Branchen zu übertragen. In weiteren Forschungsarbeiten sollte das Modell auch in anderen Branchen, deren Marktsegmente sich in Volumen und Premium unterscheiden lassen (bspw. Bekleidungsbranche), sowie weiteren Ländern überprüft werden. Zudem berücksichtigt diese Arbeit nur die Marktsegmente Volumen und Premium. Die Untersuchung der Relevanz der Bindungsmotive im Luxussegment wäre jedoch eine interessante Fragestellung für die zukünftige Forschung. +

Helgesen Ö. (2006): Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level, in: *Journal of Marketing Management*, 22, S. 245–266.

Homburg C./Bruhn M. (2005): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn M./Homburg C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 5. Auflage., Wiesbaden, S. 3–37.

Hunt K.H. (1977): *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge/Mass.

Jones T.O./Sasser E.W. (1995): Why Satisfied Customer Defect, in: *Harvard Business Review*, 73, S. 89–99.

Kacmar K.M./Carlson D.S. (1999) Effectiveness of impression management tactics across human resource situations, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 29, S. 1293–1315.

Kapferer J.-N. (2001) Luxusmarken, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 345–364.

Krafft M. (1997): Der Ansatz der logistischen Regression und seine Interpretation, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67, S. 625–642.

Kuenzel S./Halliday S.V. (2010) The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, S. 167–176.

Lee Y.-K./Choong-Ki L./Seung-Kon L./Babin B.J. (2008): Festivalscapes and Patrons' Emotions, Satisfaction, and Loyalty, in: *Journal of Business Research*, 61, S. 56–64.

Madsen K.B. (1974): *Modern theories of motivation: A comparative meta-scientific study*. New York: Halstead.

Mittal V./Kamakura W. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and repurchase Behaviour – Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: *Journal of Marketing*, 38, S. 131–142.

Müller H. (1996): *Service Marketing: Inhalte, Umsetzung, Erfolgsfaktoren*. Berlin.

Müller W./Riesenbeck H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: *Harvard Manager*, Jg. 13, Nr. 3, S. 67–79.

O.V. (2002): DAT-Veedol-Report, <http://www.kfz-betrieb.vogel.de/fileservers/vogelonline/issues/kfz/sonst/2002/1561.pdf>, Abruf: 21. November 2009.

Pan Y./Sheng S./Xie F. T. (2012): Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, S. 150–158.

Schendera C.F.G. (2008): *Regressionsanalyse mit SPSS*, München.

Sirgy M.J. (1982): Self-Concept in Consumer Behaviour, in: *Journal of Consumer Research*, 9, S. 287–300.

Smith A.K./Bolton R.N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, S. 356–372.

Stauss B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 21, S. 5–24.

van Maanen J./Kunda G. (1989): Real Feelings, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, S. 43–103.

Vigneron F./Johnson L.W. (1999): A review and a conceptual framework of prestige seeking consumer behavior, in: *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 1, S. 1–15.

Wang C.-Y./Wu L.-W. (2012): Customer loyalty and the role of relationship length, in: *Managing Service Quality*, Vol. 22, S. 58–74.

# Customer Insights als Inspirationsquelle für den stationären Handel

## Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel der real,- SB-Warenhaus GmbH

---

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Nutzungsmöglichkeiten von Big Data und daraus folgenden Analysen am Beispiel des SB-Warenhaus-Betreibers real,-. Es wird aufgezeigt, wie das Unternehmen eine Basis für die Kundensegmentierung anhand verschiedener Datenquellen gewonnen hat. Die gebildeten Kundensegmente werden zur Steuerung im Vertrieb und im Sortiment eingesetzt, was zwei Beispiele anschaulich aufzeigen. Schließlich zeigt der Beitrag Grenzen und Herausforderungen bei der Arbeit mit Big Data im Handel auf.

**Prof. Dr. Marko Schwertfeger, Stephan Länge**

**D**er Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland unterliegt in den letzten Jahren vielfältigen Veränderungen. Diese können im Wesentlichen auf folgende Tendenzen zurückgeführt werden. 1. Die Intensivierung des Wettbewerbs führt zu einer sich immer weiter verringernden Anzahl von Marktteilnehmern. Als Folge steigt die Konzentration. Im Jahr 2005 verzeichnete Nielsen noch gut 52 300 Lebensmittelgeschäfte und Drogeriemärkte. Im Jahr 2014 waren es dagegen nur noch 37 000 (vgl. Nielsen 2008 und 2014). Discounter stehen für etwa 44 % Marktanteil und für gut 39 % des Umsatzes. Die Betriebsform SB-Warenhaus (in Nielsen als Verbrauchermarkt groß bezeichnet), zu der auch die Hypermärkte der real,- SB Warenhaus GmbH gehören, repräsentiert in Deutschland gut 26 % des Umsatzes, wobei die Umsatzanteile in den letzten Jahren kaum noch ausgebaut werden konnten (vgl. Nielsen 2014). Die Intensivierung des Wettbewerbs äußert sich beispielsweise in massiven Preiskämpfen, bei denen vor allem Markenprodukte in den Fokus der Aktivitäten rücken. Weiterhin muss sich der Lebensmitteleinzelhandel mit 2. der voranschreitenden Entwicklung der Technik auseinandersetzen. Kunden nutzen nunmehr verstärkt Smartphones und andere technische Geräte. Diese ständige mobile Verfügbarkeit hat ebenfalls Auswirkungen auf den Lebensmitteleinzelhandel. Darauf aufbauend ist eine Vernetzung der Kunden untereinander sowie der Kunden mit dem Händler wesentlich einfacher. Damit einhergehend unterliegt der Lebensmitteleinzelhandel ebenso Veränderungen durch 3. die Zunahme von Multi-Channel-Angeboten. Verschiedene Studien in Deutschland weisen zwar noch einen geringen Marktanteil für Lebensmittel im E-Commerce aus, jedoch ist das Marktvolumen des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland groß und daher sehr attraktiv für Anbieter (vgl. GfK 2015, S. 6). Der Beginn der Lieferung von Lebensmitteln innerhalb von zwei Stunden durch Amazon in Berlin macht das deutlich.

Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels müssen auf diese schnell voranschreitenden Veränderungen reagieren und ihren Konsumenten passende Sortimente und Services anbieten. Handelsunternehmen, die ihre Kunden kennen und daraus Maßnahmen ableiten, können sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten. In diesem Zusammenhang wird es auch für den Handel wichtiger, aus den vielfältigen Daten Maßnahmen abzuleiten. Das Thema Big Data wird für den Handel immer bedeutender (vgl. hierzu Rudolph/Linzmayr 2014). Der nachfolgende Beitrag befasst sich mit Big Data am Beispiel der real,- SB Warenhaus GmbH. Es wird aufgezeigt, wie das Unternehmen die vielfältigen Datenquellen nutzt, und welche Maßnahmen daraus bereits abgeleitet wurden.

#### **Prof. Dr. Marko Schwertfeger**

(korrespondierender Autor)  
Hochschullehrer,  
bbw Hochschule Berlin  
marko.schwertfeger@bbw-hochschule.de

#### **Stephan Länge**

Hauptabteilungsleiter Customer  
Information Management  
real,- SB Warenhaus GmbH

### **Big Data im Handel**

Unter Big Data soll der „Einsatz großer Datenmengen aus vielfältigen Quellen mit einer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit zur Erzeugung (eines) wirtschaftlichen Nutzens“ (Bitkom 2012, S. 21) verstanden werden. Dabei geht der Begriff Big Data mit einer hohen Datenmenge und großer -vielfalt sowie einer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit und umfassenden Analysemethoden einher (vgl. Bitkom 2012, S. 21, Schroeck et al. 2012; Nunan/Di Domenico 2013). Gerade im Einzelhandel fallen dabei besonders durch den millionenfachen Kundenkontakt zahlreiche Daten an. Dabei ist es wichtig, dass diese strukturiert und mit den vorhandenen Daten des Unternehmens, unter Beachtung des Datenschutzes, verbunden werden. Zur schnellen Analyse der Daten ist es notwendig, dass diese so aufbereitet und vorstrukturiert werden, dass die Anwender Analysen selbst anfertigen können, beispielsweise durch eigene Systeme. Die Komplexität der Daten und damit verbunden der Analysen erfordert aber auch den Einsatz einer speziellen Abteilung, die mittels eigener Analysen Auswertungen der Daten vornimmt. Rudolph/Linzmayr (2014, S. 18) sehen das größte Einsatzgebiet von Big Data im Handel in der Verbesserung des Einkaufserlebnisses des Kunden. Dahinter steckt die Chance, mit Big Data die Kundenkenntnis zu verfeinern und so beispielsweise Sortiments- und Preisoptimierungen oder eine Optimierung der Warenpräsentation und -platzierung vorzunehmen (vgl. Bitkom 2012, S. 14, Rudolph/Linzmayr 2014, S. 18). Darauf

**Tabelle 1: Exemplarische Datenquellen für Big Data**

Datenquellen innerhalb des Geschäfts	Datenquellen außerhalb des Geschäfts
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warenwirtschaftssystem (Abverkaufsdaten der Artikel)</li> <li>• Kaufvorgang des Kunden (Analysen des Bons)</li> <li>• Kundenkarte</li> <li>• Bewegung und Suchverhalten im Geschäft (WLAN und Bluetooth-Analysen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufvorgänge in anderen Kanälen des Unternehmens (Online-Shop, Drive)</li> <li>• Soziale Netzwerke</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Weitere Äußerungen des Kunden (Befragungen, Beschwerden, Call Center, Bewertungen auf Plattformen)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

aufbauend, kann eine Erhöhung des Umsatzes und Gewinns erzielt werden. Zu den größten Herausforderungen von Big Data im Handel gehören neben der Datensammlung und -analyse, der verantwortungsvolle Umgang mit den Daten sowie eine intelligente Kommunikation mit dem Kunden (vgl. Rudolph/Linzmayr 2014, S. 22f.).

Im Handel fallen aufgrund des täglichen Kundenkontakts sehr viele Daten an. Diese lassen sich beispielsweise nach Quellen innerhalb und außerhalb des Geschäfts systematisieren. Als Quelle innerhalb des Geschäfts kommt der Kaufvorgang des Kunden selbst infrage. Dabei haben Handelsunternehmen schon lange Bonanalysen vorgenommen, um beispielsweise einen Deckungsbeitrag des Warenkorbs zu berechnen (vgl. Becker/Winkelmann 2014, S. 268). Interessant werden diese Bonanalysen aber erst dann, wenn anonymisiert nachvollzogen werden kann, ob Kunden insgesamt ein bestimmtes Kaufverhalten zeigen und beispielsweise auf bestimmte Maßnahmen reagieren. Für stationäre Handelsunter-

nehmen ist damit eine Kundenkarte das wichtigste Instrument. Diese kann komplett anonymisiert sein, wie derzeit das Beispiel der Kaiser's Märkte in Berlin zeigt. Kunden müssen hier keine Angaben zu sich selbst vornehmen (vgl. Tengelmann 2015). Damit entfällt jedoch auch die Möglichkeit, dem Kunden Kommunikationsmaßnahmen außerhalb des Geschäfts zukommen zu lassen und weitere Informationen über den Kunden zu erhalten. Zu den externen Datenquellen gehören die kanalübergreifenden Kaufvorgänge oder die Nutzung von Newslettern und das darauf gezeigte Verhalten. Weitere exemplarische Datenquellen zeigt Tabelle 1 auf.

Die real,- SB-Warenhaus GmbH setzt Big Data verschiedenartig ein. real,- ist eine Vertriebslinie der Metro Group und ist der zweitgrößte Betreiber von SB-Warenhäusern in Deutschland. Das Unternehmen betreibt rund 300 SB-Warenhäuser mit einem großen Angebot an Lebensmitteln und Nicht-Lebensmitteln. Die Verkaufsflächen reichen von 5000 bis 15 000 Quadratmetern. Unter dem Motto „Einmal hin. Alles drin.“ bietet real,- seinen Kunden ein umfassendes Einkaufserlebnis (vgl. real 2015). Dabei setzt das Unternehmen schon seit 2000 auf das Kundenbindungsprogramm Payback. In Deutschland nutzen dieses Programm mittlerweile mehr als 27 Mio. Menschen. Die Karte wird bei allen Einkaufsvorgängen in Deutschland an den Kassen pro Tag rund drei Millionen Mal vorgezeigt (vgl. Payback 2015). real,- erwirtschaftet ca. 60 % des Umsatzes mit Payback-Kunden. Im Monat werden ca. 9,8 Millionen Bons mit Payback-Kunden generiert. Das Unternehmen erhält so einen Zugriff auf die anonymisierten Käufe der Kunden und kann diese Daten analysieren. Darauf aufbauend, wurde eine, auf dem Kaufverhalten basierende Kundensegmentierung erstellt. Weitergehend werden Analysen zum Kaufverhalten der Kunden u.a. für die Optimierung von Sortimenten, der Warenpräsentation und der Kundenkommunikation eingesetzt.

### Transformation von Big Data

Big Data alleine bringt Handelsunternehmen wenig. Das Herzstück liegt in der Datenanalyse und dem Generieren von Wissen und deren Umsetzung in Maßnahmen am Point of Sale. Damit ein besseres Verständnis vom Kunden erfolgt, ist die Kundensegmentierung eine wesentliche Voraussetzung. Dabei merken Eisenbeiß/Bleier (2012, S. 475) an, dass es theoretisch zwar eine One-to-One-Segmentierung möglich ist, dies jedoch aufgrund der Vielzahl der Kundendaten nicht immer ökonomisch sinnvoll ist. real,- hat, basierend

### Zusammenfassung

Der Beitrag beschäftigt sich mit Big Data und dessen Nutzung am Beispiel der real,- SB Warenhaus GmbH. Es wird aufgezeigt, wie mit Big Data ein Kundenverständnis gewonnen und Maßnahmen abgeleitet werden.



**Warenpräsentation** Internationale Spezialitäten

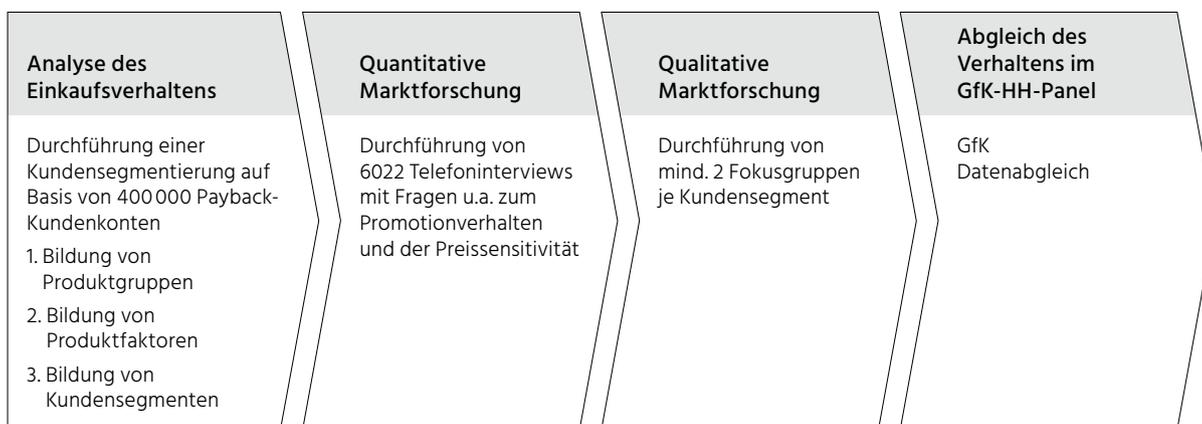
auf dem Kaufverhalten der Kunden, mit Anreicherung von weiteren Daten eine Kundensegmentierung erstellt. Dabei wurden Kundensegmente anhand des in Abbildung 1 vorgestellten Prozesses gewonnen.

Anhand der Analyse der Transaktionsdaten von 400 000 Payback-Kundenkonten wurde eine Analyse des Einkaufsverhaltens vorgenommen. Als Datenquellen dienten somit das Warenwirtschaftssystem in Kombination mit der Kundenkarte. Die Kundensegmente wurden durch die Beantwortung von drei Fragen gebildet: Was kaufen Kunden innerhalb einer Warengruppe zusammen? Auf welche dahinterliegenden Fakto-

ren können diese Produktgruppen verdichtet werden? Welche Faktoren werden vom Kunden bei einem Einkauf zusammengekauft? Damit ist es insgesamt möglich, aus der Vielzahl der Daten ein Muster des Kaufverhaltens zu erkennen und weiter zu analysieren, ob sich dieses Muster regelmäßig zeigt. Für die weitere Arbeit mit den so gefundenen Kundensegmenten ist eine Anreicherung mit weiteren Daten zu empfehlen, um ein tieferes Verständnis der Kundensegmente zu erlangen. Daher wurden im Schritt zwei und drei verschiedene Marktfor-

renschungsstudien durchgeführt. Im vierten Schritt wurde ein Abgleich der bisher gewonnenen Erkenntnisse mit dem GfK-

### Abb. 1: Vorgehensweise der Kundensegmentierung



Quelle: Eigene Darstellung.

## Handlungsempfehlungen

Für stationäre Handelsunternehmen wird es aufgrund des sich stark veränderten Wettbewerbs und Umweltveränderungen zunehmend wichtiger, ein detailliertes Kundenverständnis zu gewinnen.

Ein detailliertes Kundenverständnis, welches mittels Big Data gewonnen wurde, hilft Handelsunternehmen, sich vor Ort an die kaufenden Kunden anzupassen.

Handelsunternehmen müssen für die Arbeit mit Big Data interne Voraussetzungen schaffen, um die Daten analysieren und in Insights verwandeln zu können.

Haushaltspanel vorgenommen. Dieser Schritt sollte zeigen, ob die gebildeten Kundensegmente ihr Kaufverhalten auch außerhalb des Unternehmens zeigen. Der Prozess der Kundensegmentierung macht deutlich, dass vielfältige Datenquellen zu deren Bildung eingesetzt wurden. Neben den Daten aus dem Warenwirtschaftssystem in Kombination mit der Kundenkarte wurden auch externe Datenquellen durch Befragung und dem GfK-Haushaltspanel verwendet.

Unternehmensintern kann mit einer Kundensegmentierung nur gearbeitet werden, wenn bestimmt wird, welchen Wert die einzelnen Kundengruppen besitzen. Daher wurden für das Unternehmen jene bestimmt, die für das Unternehmen einen besonderen Wert besitzen – die sogenannten Kern-Zielgruppen. Auf Basis der gebildeten Kundensegmente erfolgt heute ein monatliches Update und damit eine genaue Zuordnung des Kunden zu einem der Segmente anhand seines Kaufverhaltens. Weiterhin werden fortlaufend Reaktionen auf bestimmte Marketingmaßnahmen analysiert. Damit kann ausgesagt werden, für welche Kundensegmente welche Maßnahmen sinnvoller sind. Durch das monatliche Update ist das Unternehmen weiterhin in der Lage, Veränderungen im Kaufprozess schnell zu erkennen.

Diese Segmentierung bildet die Basis für weitere unternehmerische Maßnahmen. Damit Analysen zu Big Data anwendergerecht aufbereitet werden können, wurde eine eigene Abteilung, das Customer-Information-Management, gegründet. Diese Abteilung fungiert als Stab und berät in

erster Linie das Category Management und den Vertrieb. Anfragen und Probleme aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens werden an die Abteilung herangetragen, die dann dazu Analysen erstellt. Für einfachere Auswertungen wurden den Unternehmensbereichen bereits Analysen in einer Web-Oberfläche aufbereitet, die eigenständig genutzt werden können. Nachfolgend werden zwei Beispiele aufgezeigt, wie konkrete Ideen aus den Analysen entwickelt und umgesetzt wurden.

### **Customer Insights im Lebensmittel-einzelhandel – Einsatzmöglichkeiten im Bereich Vertriebssteuerung**

Eine Möglichkeit Big Data einzusetzen, besteht filialindividuell vor Ort, um jede Filiale noch besser an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen. In diesem Zusammenhang beschäftigen sich die Geschäftsleiter eines real-, Hypermarktes im Rahmen von Territory Strategy mit den Kunden im Einzugsgebiet. Die gebildeten Kundensegmente unterscheiden sich von Filiale zu Filiale in ihrer Zusammensetzung vor Ort. Daher ist es notwendig, vor Ort ein noch tieferes Verständnis der Kunden zu gewinnen und gezielte Maßnahmen zu definieren, um mehr bzw. die richtigen Kunden anzusprechen und für sich zu gewinnen. Für jede Filiale werden vordefinierte Analysen erzeugt. Dabei werden Daten innerhalb des Unternehmens auch mit Daten außerhalb des Unternehmens (z.B. Routing-Daten und Kaufkraft) verbunden. Beispielsweise werden folgende Fragen beantwortet:

- Wie setzt sich die Kundengruppe des Marktes zusammen?
- Wo hat die Filiale hohe Abweichungen an Kundenanteilen im Vergleich zur Region?
- Wie hoch ist die Kaufkraft im Einzugsgebiet des Marktes?
- Wie setzt sich die Bevölkerung im Einzugsgebiet grundsätzlich zusammen?
- Wo liegen die Hauptwettbewerber?
- Welche Frequenz/Penetration/Durchschnittsböden können in einzelnen Grids erreicht werden?

Mit den Analysen sollen Maßnahmen vor Ort gestärkt werden. Das Unternehmen macht den Geschäftsleitern eines real-, Hypermarktes im Rahmen der Grobstrategie nur eine Vorgabe. Individuelle Maßnahmen können selbstständig ergriffen und sollen sogar gefördert werden. Beispielsweise wurde durch die Kombination von Routing- und Kundenda-

ten erreicht, dass sich jeder Markt auf einem sogenannten Grid-Level anschauen kann, wie hoch die Frequenz, die Penetration und der Durchschnittsbon ist. In diesen Grids wird danach unterschieden, wie lang der Weg des Kunden zu einer Filiale des Unternehmens ist. Zusammen mit der Kombination der genauen Lokalisierung der Wettbewerber können gezielt Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Ferner kann der Markt auch anschließend sehen, wie erfolgreich diese Maßnahmen waren. Unternehmensintern wird damit auch erreicht, dass sich das mittlere Management stärker mit Kundendaten auseinandersetzt. Zur Verdeutlichung zeigt Abbildung 2 eine Karte auf Grid-Level.

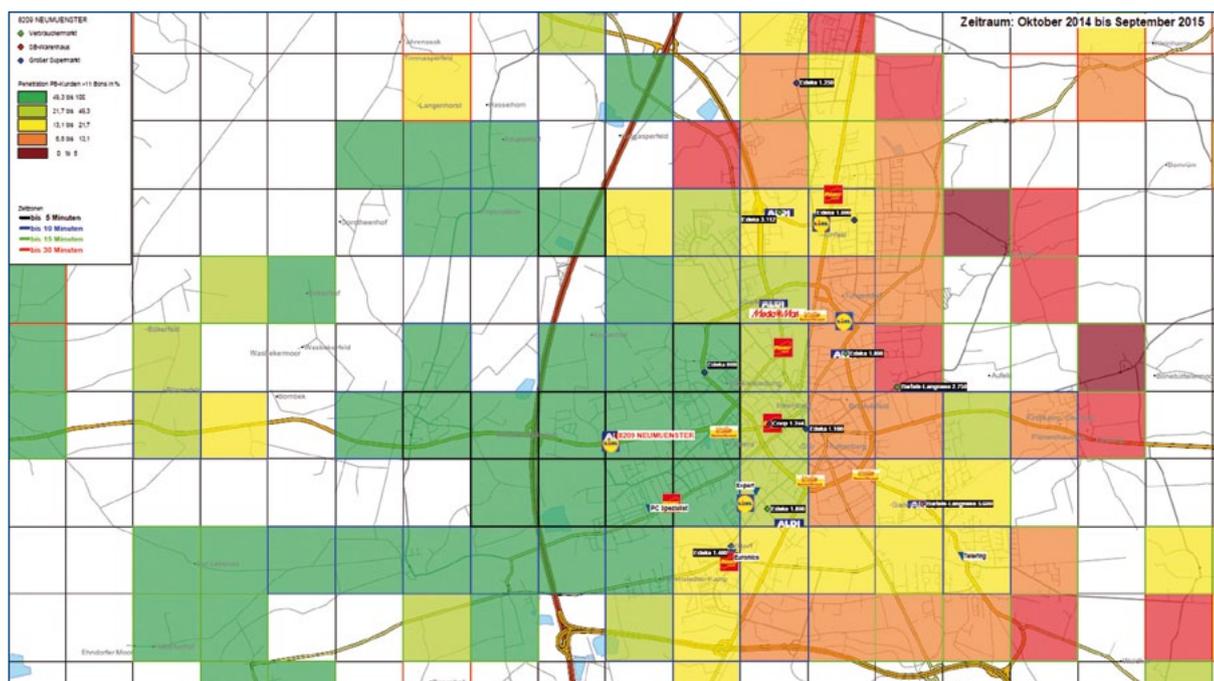
Zusammenfassend ergeben sich durch den Einsatz von Big Data im Rahmen des Vertriebs vielfältige Möglichkeiten, die das Unternehmen real,- aktiv durch jeden Geschäftsleiter/-in mit der Nutzung der vielfältigen Datenquellen nutzen möchte. Neben vor Ort zu ergreifenden Kommunikationsmaßnahmen sind auch Beispiele im Bereich der Sortiments- und Preispolitik zu finden.

### Einsatzmöglichkeiten im Bereich Sortimentspolitik

Für real,- ist es bedeutend, für die Kern-Zielgruppen noch attraktiver zu werden. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen bereits 2013 begonnen, Modernisierungsmaßnahmen der einzelnen SB-Warenhäuser vorzunehmen. Diese Maßnahmen wurden immer unter dem Blickwinkel des Kunden entwickelt. Das bedeutet, dass aus dem Kaufverhalten heraus abgeleitet wurde, wie sich beispielsweise die Sortimentspräsentation verändern kann. Diese Maßnahmen wurden anschließend getestet und bei positivem Ergebnis in den jeweiligen Filialen umgesetzt. Dabei ist es typisch für den Handel, dass die Ideenfindung und anschließende Umsetzung permanente Aufgaben sind. Anhand des Warenbereichs Obst & Gemüse wird ein Beispiel geschildert.

Aus Unternehmenssicht sind die beiden Kundengruppen Konservativ & Anspruchsvoll sowie Gesunde Ernährung auf Grund der Kunden- und Umsatzverteilung im Vergleich zu

Abb. 2: Grid-Karte



Quelle: Eigene Abbildung.



Warenpräsentation Obst & Gemüse

anderen Segmenten wichtig. In der Vergangenheit zeigten sich bei beiden Kundengruppen Abwanderungstendenzen zu Wettbewerbern. Mit der detaillierten Kenntnis aus der Kundensegmentierung heraus ist bekannt, dass die erste Kundengruppe u.a. besonderen Wert auf Marken und Beratung legt. Für die Zielgruppe Gesunde Ernährung ist eine große Auswahl von frischen Lebensmitteln wichtig. Für beide Kundengruppen ist eine Beratung durch Mitarbeiter sowie die Warengruppe Obst & Gemüse bedeutend. Die Mitarbeiterverfügbarkeit stellt insbesondere für die Betriebsform SB-Warenhaus eine große Herausforderung dar. Die Aufgabe lautete somit, die Warenpräsentation der Abteilung so zu verändern, dass 1. die Warenvielfalt besser wahrgenommen werden kann und 2. Selbstberatungsmöglichkeiten geschaffen werden. Damit verbunden sollte der Umsatz durch die beiden Treiber Kundenanzahl und Durchschnittsböhen erhöht werden. Dabei muss verdeutlicht werden, dass beide Kundengruppen für nahezu 60 % des Umsatzes des Warenbereichs Obst & Gemüse verantwortlich sind. Die Warenpräsentation wurde in der Abteilung komplett verändert (siehe Abbildung 3). Artikel werden jetzt nach einem Farbspiel zusammengesetzt. Dem Kunden werden Beratungsmöglichkeiten durch große Hinweistafeln gegeben, welche erklären, wo die Ware herkommt, wie man sie verwendet und woran man den Reifegrad erkennt. Im Ergebnis zeigt sich bei beiden Kundengruppen, dass der Umsatz gestiegen ist, weil maßgeblich neue

Kunden gewonnen wurden und sich der Durchschnittsböhen erhöhte. Dabei wird eine Bewertung des Ergebnisses anhand einer Triple-Delta-Betrachtung vorgenommen. Diese Berechnung sieht vor, dass in einem ersten Schritt die Entwicklung vor dem Umbau analysiert und diese mit der Entwicklung danach verglichen wird (Doppeldelta). Damit sichergestellt werden kann, dass diese Entwicklung tatsächlich auf den Umbau zurückgeführt werden kann, wird der Umbaumarkt mit einem Nicht-Umbaumarkt verglichen (Triple Delta). Bei

### Kernthesen

- Die Situation für stationäre Handelsunternehmen verschärft sich zunehmend.
- Im Handel fallen durch den millionenfachen Kundenkontakt innerhalb und außerhalb des Geschäfts hohe Datenmengen an.
- Big Data soll im Handel zur Erzeugung eines wirtschaftlichen Nutzens beitragen.
- Die aus den Daten gewonnenen Customer Insights sind in zielgerichtete Maßnahmen entlang des Marketingmix umzusetzen.

dem Finden von Vergleichsmärkten helfen erneut die Analysen der Kundendaten. Es werden solche Filialen ausgewählt, die anhand der typischen Merkmale Größe der Verkaufsfläche und Umsatz, aber auch anhand der Kundenstruktur vergleichbar mit einem Umbaumarkt sind. Die Analyse mithilfe des Triple Deltas kombiniert somit auch verschiedene Datenquellen, da neben den Abverkaufsdaten auch Kundendaten (Anzahl Kunden) genutzt werden.

### Grenzen & Herausforderungen

Die beiden aufgezeigten Beispiele machen deutlich, dass Big Data ein weites Feld darstellt. Stationäre Handelsunternehmen haben hier gegenüber der Online-Konkurrenz noch Nachholbedarf. Sie stehen aber auch vor der Herausforderung, Daten der Kunden überhaupt sammeln zu können. Grundsätzlich müssen Kunden bei einem stationären Einkauf keine Hinweise zu ihrer Identität geben. Aus diesem Grund scheint die Kundenkarte eine gute Möglichkeit, Daten zu generieren. Die größte Herausforderung besteht, neben der datenschutzrechtlichen Nutzung der Daten, in deren Aufbereitung. Die Maxime muss dabei lauten, dass diese hochkomplexen Daten stets so aufbereitet werden müssen, dass sie anwendergerecht sind. Gerade das Beispiel der Vertriebssteuerung macht deutlich, dass Analysen nicht nur anwendergerecht aufbereitet sein müssen, sie sollten auch selbsterklärend sein. Dies wurde mithilfe vieler grafischer Darstellungen gelöst. Für den Gewinn von Customer Insights sind darüber hinaus eine gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber den Analysen und eine ergebnisoffene Einstellung erforderlich. Gerade im Handel kann hier eine gewisse Skepsis beobachtet werden.

Am Beispiel von real,- zeigt sich eine Grenze. Das Unternehmen kann nur messen, was mit der Kundenkarte auch bezahlt wurde. Es muss somit die Anstrengung sein, eine gewisse Durchdringung aufrechtzuerhalten. Weiterhin zeigen sich in der praktischen Arbeit statistische Grenzen. Es muss beispielsweise im Rahmen der Vertriebssteuerung, aber auch anderer Analysen, sichergestellt werden, dass die Fallzahl ausreichend groß ist. Nur dann lassen sich Maßnahmen mit einer gewissen statistischen Sicherheit und ökonomisch sinnvoll generieren. Eine weitere Grenze von Big Data besteht darin, dass die Daten und daraus generierte Maßnahmen noch einmal zu hinterfragen sind. Dazu ein Beispiel: Analysen des Kaufverhaltens ergaben, dass Kunden Haarfarben nicht nach Marken, sondern nach Farben

kaufen. Eine Umgestaltung des Regals für Haar-Colorationen nach Farben zeigte jedoch negative Ergebnisse, weil der Kunde sich anhand der Marke orientierte. Das war mit der Umgestaltung nicht mehr möglich.

### Fazit

Der vorliegende Artikel zeigt, dass Big Data im stationären Handel sehr vielseitig eingesetzt werden kann. Die Kundenkenntnis kann damit ausgebaut werden. Eine Kundensegmentierung kann nicht mehr allgemein anhand von soziodemografischen Daten, sondern muss anhand des tatsächlichen Kaufverhaltens erstellt werden. Es wird somit möglich, den Kunden zielgerichteter anzusprechen. Weiterhin können die Daten entlang der Marketinginstrumente genutzt werden. 

### Literatur

- Becker, J. / Winkelmann, A. (2014): Handelscontrolling, Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Eisenbeiß, M. / Bleier, A. (2012): Customer Relationship Management, in: Zentes, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 463–485.
- GfK (2015): ECommerce: Wachstum ohne Grenzen?. Online-Anteile der Sortimente – heute und morgen. Whitepaper, Bruchsal.
- Nielsen (2014): Deutschland 2014. Handel, Verbraucher, Werbung, Frankfurt am Main.
- Nielsen (2008): Universen 2008. Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt am Main.
- Nunan, D. / Di Domenico, M. (2013): Market research and ethics of big data, in: International Journal of Market Research, 55, 4, pp. 41–56.
- Payback (2015): Über Payback, Daten und Fakten, <http://www.payback.net/de/ueber-payback/daten-fakten/>, Abruf 28.12.2015.
- Real (2015): Das Unternehmen, <http://www.real.de/unternehmen/unternehmen.html>, Abruf 28.12.2015.
- Rudolph, T. / Linzmayer, M. (2014): Big Data im Handel, in: Marketing Review St. Gallen, 31, 1, S. 12–24.
- Schroeck, M et al. (2012): Analytics: Big Data in der Praxis – Wie innovative Unternehmen ihre Datenbestände effektiv nutzen, Executive Report IBM Global Business Service, <http://www-935.ibm.com/services/de/gbs/thoughtleadership/GBE03519-DEDE-00.pdf>, Abruf: 28.12.2015.
- Tengelmann (2015): Kaiser's ExtraKarte: Weiterer Ausbau nach gelungenem Start, <http://tengelmann.de/home/presse/presse-aktuell/newsdetail/datum/2015/05/11/kaisers-extrakarte-weiterer-ausbau-nach-gelungenem-start.html>, Abruf: 28.12.2015.

# Big Data im Gesundheitsbereich: Integrierte Therapie auf Basis von Verhaltensveränderung

---

Die Erfassung von Daten, deren Aufbereitung und deren Zur-Verfügung-Stellung für unterschiedliche Akteure im Gesundheitswesen (z.B. Patienten, Ärzte, Krankenhäuser, Krankenkassen, Gesundheitsbehörden) bietet Unternehmen die Möglichkeit, neue Therapie- und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dieser Artikel erarbeitet einen Leitfaden für eHealth-Programme und zeigt am konkreten Beispiel deren Erfolgchancen bei der Prävention und Behandlung von chronischen Krankheiten auf.

**Dr. Christoph Franz, Maik Walter**

**D**ie Entdeckung neuer Wirkstoffe und die Entwicklung neuer Medikamente sind mit einem hohen Risiko verbunden. Die stetig steigenden Entwicklungskosten belaufen sich inzwischen auf \$ 2 558 Millionen pro Medikament (DiMasi/Grabowski/Hansen 2016; Dickson/Gagnon 2004). Trotz der steigenden Ausgaben und der wachsenden Konkurrenz bleibt die Anzahl neu zugelassener Medikamente konstant (Munos 2009). Um diesem Druck entgegenzuwirken, können Pharma-Unternehmen mithilfe von „Big Data Analysen“ eine Reihe von neuen Lösungen und Geschäftsmodellen realisieren. Beispielsweise kann der Effekt von Medikamenten im realen Leben gemessen oder voll integrierte Gesundheitsdienste entwickelt werden. Solche Lösungen betreffen drei Wertschöpfungsstufen: I. Pharmazeutische Arzneimittel, II. Medizinische Geräte und Sensoren, III. IT-Lösungen, um Daten digital zu verbinden und auszuwerten (Abbildung 1) (Sehlsedt/Bohlin/Maré et al. 2015).

Im Gegensatz zu pharmazeutischen Mitteln (z.B. Medikamente) setzen eHealth-Programme auf eine Veränderung von Verhaltensmustern. Die aktive Beteiligung vom Patienten in der Gesundheitsfürsorge kann dazu beitragen, den Gesundheitszustand zu verbessern, die Anzahl notwendiger Arztbesuche und die Kosten durch vermeidbare Folgebehandlungen zu reduzieren (World Health Organization 2011). Auf Basis der präzisen Datenlage von eHealth-Programmen könnten in Zukunft Krankheitsverläufe genauer erfasst und bestehende Behandlungsmodelle individuell angepasst werden (Collins 2012; Savage 2015). Des Weiteren ermöglicht die Entwicklung von eHealth-Programmen eine integrierte Gesundheitsversorgung mit dem Ziel, nachhaltige medizinische Verbesserungen durch eine

intensivere Betreuung und Verhaltensveränderungen zu bewirken. Der rapide Anstieg chronisch Erkrankter und der steigende Fachkräftemangel im Gesundheitsbereich bringen Gesundheitssysteme an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Mit der verstärkten Anwendung telemedizinischer Massnahmen und dem Angebot von eHealth-Programmen kann gesundheitsförderndes Verhalten von Patienten verstärkt werden, um dem zunehmenden Kostendruck im Gesundheitssystem zu begegnen. Nach derzeitigem Stand leiden ungefähr 50 Prozent aller Erwachsenen an einer chronischen Erkrankung. 38 Prozent leiden sogar an mehreren chronischen Krankheiten gleichzeitig (z.B. Herzerkrankungen, Diabetes, Krebs) (Ward/Schiller/Goodman 2014). Parallel zum Anstieg chronisch Erkrankter verschärft sich das Problem durch eine wachsende Zahl unbesetzter Stellen im Gesundheitswesen. In einigen Bereichen kommen auf 100 Stellenangebote gerade einmal 95 arbeitslose examinierte Fachkräfte (Bundesagentur für Arbeit 2015). Eine Lösung könnte durch die steigende Verbreitung von mobilen Endgeräten (z.B. Smartphones, Fitness Tracker) in Kombination mit programmierbaren Anwendungen (Apps) entstehen (Abbildung 2). Mit deren Hilfe könnten eHealth-Programme mit telemedizinischer Komponente eine verbesserte Gesundheitsversorgung ermöglichen. Im Jahr 2014 hatten bereits 95 Prozent der Weltbevölkerung abgeschlossene Mobilfunkverträge und 43 Prozent Zugang zum Internet (ITU World Telecommunication 2015). Mithilfe einer kontinuierlichen Aufzeichnung und Echtzeitübertragung von Gesundheitswerten (z.B. Puls, Blutzucker) wird eine individuelle Betreuung unabhängig von Raum und Zeit ermöglicht.

Im ersten Teil des Artikels wird das Potenzial von eHealth-Program-

#### **Dr. Christoph Franz**

Präsident des Verwaltungsrates  
Roche AG  
[www.roche.com](http://www.roche.com)

#### **Maik Walter**

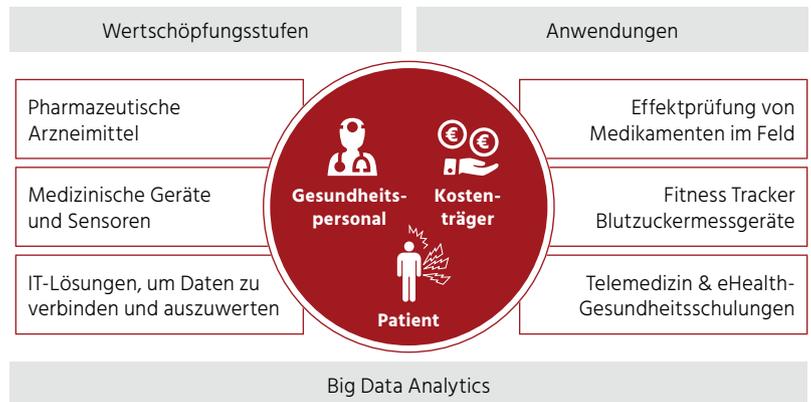
Doktorand an der Forschungsstelle für Customer Insight (FCI)  
Universität St. Gallen  
[www.fci.unisg.ch](http://www.fci.unisg.ch)  
[maik.walter@unisg.ch](mailto:maik.walter@unisg.ch)

men anhand einer laufenden Pilotstudie zur Prävention von Diabetes Mellitus Typ 2 aufgezeigt. Die Anforderungen für professionelle eHealth-Programme sind jedoch noch nicht vollständig geklärt. Unter Berücksichtigung bestehender Anforderungen für pharmazeutische Interventionen werden im zweiten Teil des Artikels notwendige Grundbausteine für professionelle eHealth-Programme ausgearbeitet. Zum Abschluss folgen klare Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von eHealth-Programmen.

### eHealth am Beispiel von Diabetes-Prävention

Im Jahr 2010 waren wissenschaftlichen Berechnungen zufolge auf der ganzen Welt 285 Millionen Menschen an Diabetes Mellitus erkrankt. Bis zum Jahr 2030 soll die Anzahl Erkrankter bis auf 439 Millionen ansteigen (Shaw/Sicree/Zimmet 2010). In über 90 Prozent aller Fälle liegt ein durch den individuellen Lebensstil verursachter Diabetes Mellitus Typ-2 vor (Chen/Magliano/Zimmet 2012; Zimmet/Alberti/Shaw 2001). Die Hauptursache für Diabetes Mellitus Typ-2 ist Übergewicht, hervorgerufen durch mangelnde Bewegung und falsche Ernährung. In Deutschland sind nach dem

**Abb. 1: Wertschöpfungskette von Pharma-Unternehmen**



Die neue Wertschöpfungskette von Pharma-Unternehmen sollte kundenzentriert sein.

Quelle: Angelehnt an Sehlstedt/Bohlin/Maré et al. 2015.

neuesten Gesundheitsbericht etwa 7 bis 8 Prozent der Bevölkerung von Diabetes Mellitus Typ-2 betroffen. Insgesamt belaufen sich die Kosten zur Behandlung von Diabetes Mellitus Typ-2 auf elf Prozent aller Krankenversicherungsausgaben (Deutsche Diabetes Gesellschaft 2016).

Um Diabetes Mellitus Typ-2 schon vor dem Ausbruch zu bekämpfen, wurde ein eHealth-Programm entwickelt. Zentraler Bestandteil des Programms ist eine Software für PC und Smartphone, bei der die Teilnehmer (z.B. Ri-

sikopatienten) ihre Gesundheitswerte eintragen und direkt an den Arzt übermitteln. Im Rahmen des Programms tragen die Teilnehmer ihre Gesundheitswerte (z.B. Gewicht, Blutzucker) in mit dem betreuenden Arzt vereinbarten Zeitintervallen ein. Über ein Desktopmodul kann der betreuende Arzt die eingetragenen Daten und deren Verlauf über die Zeit hinweg einsehen. Als Feedback hat der Arzt die Möglichkeit, seinen Teilnehmern (z.B. Risikopatienten) über das Programm direkt eine Nachricht zu schreiben. In Kooperation mit einer grossen deutschen Krankenkasse nehmen die Teilnehmer des Programms an einer speziellen Schulung über Diabetes teil. Das entwickelte eHealth-Programm wird im Rahmen einer einjährigen Pilotstudie an Risikopatienten für Diabetes Mellitus Typ-2 getestet.

Ausschlaggebend für den nachhaltigen Erfolg präventiver Massnahmen von chronisch Erkrankten und für die laufende Pilotstudie ist die Therapietreue der Teilnehmer (Dunkley/Bo-

### Begriffsdefinition

**eHealth** Electronic Health, übersetzt als elektronische Gesundheit, beschreibt die Übermittlung von Informationen zur medizinischen Versorgung und Dienstleistungen im Gesundheitsbereich über elektronische Kanäle.

**Telemedizin** Telemedizin ist ein Bestandteil von eHealth. Unter dem Begriff Telemedizin versteht sich der Einsatz von audiovisuellen IT-Lösungen, um die räumliche Trennung von Patienten und medizinischen Diensten (z.B. Hausarzt, Arztpraxis, Notfalldienst) zu überwinden (World Health Organization 2011).

dicoat/Greaves et al. 2014). In der laufenden Studie zum entwickelten eHealth-Programm ergibt sich die Therapietreue aus der von einem Teilnehmer eingetragenen Messungen seiner Gesundheitswerte. Hat ein Teilnehmer jeden Tag alle Messungen eingehalten (z.B. Schrittzahl pro Tag) ergibt sich eine Therapietreue von 100 Prozent. In der laufenden Pilotstudie liegt die Therapietreue über alle Studienteilnehmer hinweg bei 64 Prozent. Bei herkömmlichen Studien zur akuten Behandlung von Diabetes mit körperlichen Aktivitäten liegt die Therapietreue der Patienten im Schnitt nur bei 19 Prozent (Krautz/Hays/Sherbourne et al. 1993). Im direkten Vergleich macht dies eine Verbesserung von 45 Prozentpunkten oder einer Verbesserung von mehr als 200 Prozent aus. Neben den Studienteilnehmern sind auch die Ärzte aktiv im Programm involviert. Pro Teilnehmer schreibt ein Arzt im Schnitt mehr als drei Nachrichten ( $M_{\text{Nachrichten}} = 3,7$ ;  $SE_{\text{Nachrichten}} = 0,5$ ) im Zeitraum von vier Monaten. Dies zeigt, dass die Anwendung auch von den Ärzten gut angenommen wird. Die Erweiterung einer automatischen Nachrichtenfunktion kann in Zukunft dazu beitragen, den Teilnehmern in Echtzeit ein direktes Feedback zur Entwicklung der Gesundheitswerte zu geben und somit Verhaltensveränderungen zusätzlich zu verstärken.

**Was ist neu?**

Die heutige Gesundheitsversorgung wird auf eine Betreuung durch den Arzt in der Praxis und die Selbsteinschätzung des Patienten begrenzt. Der Arzt hat keine Möglichkeit, vom Patienten dokumentierte Gesundheitswerte (z.B. Blutzucker) zu überprüfen. Studien zeigen jedoch, dass Patienten

die eigenen Gesundheitswerte absichtlich zum Positiven verändern (Tshiananga/Franke/Luebker et al. 2007). eHealth-Programme lösen dieses Problem, indem sie dem Arzt objektive Daten zum unmittelbaren Gesundheitszustand des Patienten zur Verfügung stellen. Darüber hinaus ermöglicht die kontinuierliche Aufzeichnung und stetige Verfügbarkeit der Daten dem Gesundheitspersonal ein flexibles Zeitmanagement. Nach „Management by Exception“ hängt die Gesundheitsversorgung nicht länger von Arztbesuchen ab, sondern ist jederzeit flexibel möglich. Im folgenden Abschnitt werden Anforderungen an eHealth-Programme ausgearbeitet, welche Erweiterungsmöglichkeiten der bestehenden Gesundheitsversorgung aufzeigen.

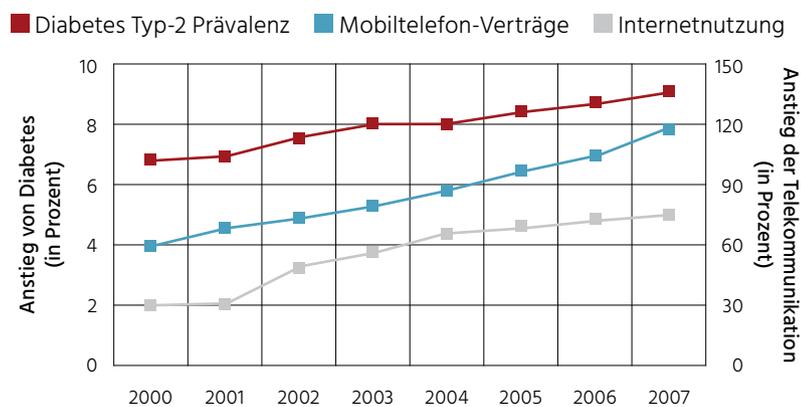
**Wissenschaftliche Evaluation**

Anerkannte und damit öffentlich abrechenbare eHealth-Programme sollten den Patienten in erster Linie einen statistisch nachweisbaren Erfolg

**Zusammenfassung**

IT-gestützte Behandlungs- und Präventionskonzepte werden wegen der starken Verbreitung von Smartphones und des Internets an Bedeutung gewinnen und können helfen, die Therapie durch effektive und nachhaltige Verhaltensänderung der Patienten zu ergänzen. Die aktive Beteiligung vom Patienten an der Gesundheitsfürsorge kann dazu beitragen, die Anzahl notwendiger Arztbesuche und die Kosten auch durch vermeidbare Folgebehandlungen zu reduzieren. Auf Basis der präzisen Datenlage von eHealth-Programmen könnten in Zukunft Krankheitsverläufe genauer erfasst und voll integrierte Gesundheitsdienste entwickelt werden.

**Abb. 2: Verbreitung von Diabetes Mellitus Typ-2 und Telekommunikation in Deutschland**



Quelle: Basierend auf den Ergebnissen von Köster, Huppertz, Hauner, & Schubert (2011) und der ITU World Telecommunication (2015).



**Um das volle Potenzial von eHealth-Programmen auszuschöpfen, ist ein Umdenken im Gesundheitssystem notwendig.**

bringen. Nach dem Vorbild der Medikamentenzulassung sollte eine klinische Wirksamkeitsprüfung vor und nach Veröffentlichung des jeweiligen Programmes von einer unabhängigen Institution vorgenommen werden. In beiden Studien sollte sich dabei eine klare Verbesserung zentraler Gesundheitswerte für den Patienten ergeben. Nach Zulassung des eHealth-Programmes kann eine kontinuierliche Evaluation auf der dann bestehenden Patientenbasis stattfinden, um den nachhaltigen Erfolg des Programms zu messen, das laufende eHealth-Programm zu verbessern, und es gegebenenfalls auf weitere Krankheitsbilder zu erweitern.

**Vernetzung**

Um den Therapieerfolg für Patienten zu gewährleisten, ist die Integration von verschiedenen Akteuren im Gesundheitssystem essenziell notwendig. Studien zeigen, dass sich der Therapieerfolg durch eine höhere Betreuungintensität verbessern lässt (Kahn/Ramsey/Brownson et al., 2002; Qiu/Sun/Cai et al. 2012). Um diese Betreuungintensität zu optimieren, umfassen eHealth-Programme nach Definition der WHO (2012) drei Kernbereiche:

1. Technische Informationsübertragung zwischen Patienten und Gesundheitspersonal (z.B. Arzt- & Pflegepersonal)

2. Verbindung mit Dienstleistern im Gesundheitsbereich, die eine ganzheitliche Versorgung garantieren (z.B. Ernährungsberatung).
3. Aufzeigen finanzieller Förderungsmöglichkeiten zur Unterstützung von Patienten (z.B. Krankenkassen, Versicherungen, Arbeitgeber).

Gerade wenn alle drei Bestandteile in einem Programm integriert sind, kann

von einem verbesserten Therapieerfolg ausgegangen werden.

**Datensicherheit**

Bei der Verwendung von Daten aus eHealth-Programmen sollte zwischen personenbezogenen und anonymisierten Daten unterschieden werden. Die Freigabe und Sicherheit personenbezogener Daten muss für jeden Patienten sorgfältig geregelt sein (Meyer/Clarke/Troke et al. 2012). Um die Sicherheit personenbezogener Daten zu gewährleisten, sollten am Anfang nur der Patient und der behandelnde Arzt bzw. Arzthelfer Einblick in die Daten bekommen. Weitere Zugriffsrechte werden eigenständig vom Patienten verwaltet. Sollen zum Beispiel personenbezogene Gesundheitsdaten eines Patienten an weitere Ärzte, Spitäler oder auch Krankenkassen weitergege-

**Handlungsempfehlungen**

- eHealth-Programme basieren auf einer langfristigen Veränderung von Verhalten. Um die Entwicklung und Finanzierung solcher Programme zu gewährleisten, sollten auch kurzfristige Indikatoren (z.B. Einhalten der Verhaltensempfehlungen) als Erfolgsindikatoren anerkannt werden.
- Die Einbindung IT-gestützter Behandlungs- und Präventionskonzepte sollte zu einer Entlastung der behandelnden Ärzte führen.
- Bei der Entwicklung von eHealth-Programmen können durch eine Integration unterschiedlicher Branchen Kompetenzen gebündelt und finanzielle Risiken für die entwickelnden Unternehmen minimiert werden.

ben werden, muss der Patient vor Freigabe diesen Vorgang individuell genehmigen. Um die Wirksamkeit laufender eHealth-Programme nachzuweisen und diese stetig zu erweitern, sollte die Verwendung anonymisierter und aggregierter Daten, ohne jeden möglichen Rückschluss auf das Individuum, möglich sein.

### Implikationen für die Praxis

Um das volle Potenzial von eHealth-Programmen auszuschöpfen, ist ein Umdenken in der Industrie und bei verantwortlichen Managern im Gesundheitssystem notwendig. Drei Bereiche sind hierbei besonders wichtig.

#### 1. Fokus auf die Nutzer

Bei der Erstellung von Behandlungsplänen und dem Angebot von Gesundheitsförderprogrammen (z.B. Sportprogramme, Schulungen) muss primär auf den Nutzen und das Bedürfnis der Patienten geachtet werden. Wenn das Behandlungsprogramm eines Patienten durch Nebenerlöse (z.B. Werbung, Empfehlungen) mitbestimmt wird, also der Vermarktung nach kommerziellen Interessen von Unternehmen, sinkt die Motivation der Patienten und damit langfristig auch die Therapietreue. Im schlechtesten Fall steigt die Abbrecherquote, was eine Unwirksamkeit des eHealth-Programmes zur Folge hat.

#### 2. Make it simple

eHealth-Anbieter müssen die komplexen Datensätze auf wichtige Schlüsselinformationen beschränken, für die jeweiligen Akteure (z.B. Arzt, Berater, Patient) fachgerecht aufbereiten und intuitiv verständlich darstellen. Komplexe Algorithmen sind in der Lage, dem Gesundheitspersonal und den Pati-

### Kernthesen

- Steigende Kosten bei der Entwicklung von Medikamenten und der steigende finanzielle Druck bei den Krankenkassen führen zu einem Umdenken in der Gesundheitsindustrie.
- Mithilfe von IT-gestützten Behandlungs- und Präventionskonzepten kann der Effekt von Medikamenten im realen Leben gemessen und voll integrierte Gesundheitsdienste entwickelt werden.
- In der Pilotstudie eines laufenden eHealth-Präventivprogramms zeigen erste Ergebnisse eine deutliche Verbesserung gegenüber der Standardtherapie.
- Der Erfolg von eHealth-Programmen hängt von deren Akzeptanz durch verschiedenste Akteure im Gesundheitssystem (z.B. Arzt, Berater, Krankenkasse, Patient) ab.
- Die Entwicklung von eHealth-Programmen ist nur dann attraktiv, wenn diese offiziell als Präventionsmassnahmen und als Erweiterung der akuten Behandlung anerkannt und entsprechend vergütet werden.

enten in Echtzeit handlungsrelevante Informationen aus den Daten zur Verfügung zu stellen. Der Erfolg von eHealth-Programmen wird nicht von der gesammelten Datenmenge abhängen, sondern inwiefern die jeweiligen Akteure relevante Ableitungen aus den Daten für die Therapie im Alltag ziehen können. Um einen nachhaltigen Erfolg zu garantieren, sollte die Nutzung der Daten für den individuellen Behandlungserfolg an erster Stelle stehen. Weiterhin können managementrelevante Erkenntnisse extrahiert werden, um bestehende Funktionen für Anwendungen zu optimieren oder Ableitungen für weitere Programme zu treffen.

#### 3. Business-Modell Innovation

Als Erweiterung zur Symptombekämpfung pharmazeutischer Mittel sind eHealth-Programme in der Lage, die Ursache des zugrunde liegenden Problems (z.B. Übergewicht) durch Verhaltensveränderungen zu bekämpfen. Eine Veränderung gesundheits-schädigender Verhaltensmuster dauert lange und erfordert eine individuelle

Zielvorgabe. Dieser Prozess erschwert zudem eine einheitliche Wirksamkeitsprüfung des Programmes. Die Entwicklung von eHealth-Programmen ist nur dann attraktiv, wenn diese offiziell als Therapie durch Präventionsmassnahmen und als Erweiterung der akuten Behandlung anerkannt und entsprechend vergütet werden. Deshalb ist es ratsam, bereits bei der Entwicklung entsprechender Programme alle für den Erfolg notwendigen Partner einzubeziehen. Finanzielle Träger, entwickelnde Unternehmen und Wissenschaftler sollten Richtlinien, Erfolgsfaktoren und Vergütungsmodelle gemeinsam im Dialog ausarbeiten.

Ein Umdenken ist auch bei den entwickelnden Unternehmen notwendig. Pharma-Unternehmen konzentrieren sich bisher im Alleingang darauf, erfolgsversprechende Wirkstoffe zu identifizieren, klinisch zu testen und auf den Markt zu bringen. Ein Geschäftsmodell, das sehr hohe finanzielle Risiken und rechtlichen Anforderungen mit sich bringt (Munos, 2009). Zur erfolgreichen Entwicklung von eHealth-Pro-

**Die Arzt-Patienten-Kommunikation wird intensiviert werden und sich auf die relevanten Patientenkontakte konzentrieren.**

grammen ist jedoch die Expertise unterschiedlicher Branchen von grossem Vorteil. Eine solche Integration verschiedener Branchen bündelt nicht nur Kompetenzen, sondern minimiert zu-

dem finanzielle Risiken für das einzelne Unternehmen.

**Fazit**

IT-gestützte Behandlungs- und Präventionskonzepte werden wegen der starken Verbreitung von Smartphones und dem Internet an Bedeutung gewinnen. Es gibt noch offene Fragen zum Qualitätsmanagement, dem Datenschutz und der praktischen Umsetzung. Die Nutzung dieser Technologieanwendungen ist sowohl für viele Ärzte, Gesundheitsberater, Patienten, Unternehmen und Behörden im Gesundheitsbereich

neu, bietet aber grosse Chancen sowohl aus medizinisch-therapeutischer als auch aus unternehmerischer Sicht. eHealth-Programme helfen, die Therapieergebnisse durch effektive und nachhaltige Verhaltensänderungen der Patienten zu verbessern. Dadurch nehmen sie massgeblichen Einfluss auf den Krankheitsverlauf. Die Arzt-Patienten-Kommunikation wird intensiviert und auf die relevanten Patientenkontakte konzentriert („Management by Exception“), was gleichzeitig für eine Entlastung der Ärzte von Routinetätigkeiten sorgt. 

**Literatur**

Bundesagentur für Arbeit. (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse, <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html>, Abruf 22.12.2015.

Chen, L./Magliano, D. J./Zimmet, P. Z. (2012): The worldwide epidemiology of type 2 diabetes mellitus – present and future perspectives, in: *Nature Reviews Endocrinology*, 8, S. 228–236.

Collins, F. (2012): How to fulfill the true promise of „mHealth“: Mobile devices have the potential to become powerful medical tools, in: *Scientific American*, 307, S. 16.

diabetesDE – Deutsche Diabetes-Hilfe und Deutsche Diabetes Gesellschaft. (2015): *Deutscher Gesundheitsbericht Diabetes 2016: Die Bestandsaufnahme*, Mainz.

Dunkley, A. J./Bodicoat, D. H./Greaves, C. J./Russell, C./Yates, T./Davies, M. J./Khunti, K. (2014): Diabetes prevention in the real world: Effectiveness of pragmatic lifestyle interventions for the prevention of type 2 diabetes and of the impact of adherence to guideline recommendations – A systematic review and meta-analysis, in: *Diabetes Care*, 37, S. 922–933.

ITU World Telecommunication. (2015): Mobile-cellular subscriptions, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, Abruf 16.12.2015.

ITU World Telecommunication. (2015): Percentage of Individuals using the Internet, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, Abruf 16.12.2015.

Kahn, E. B./Ramsey, L. T./Brownson, R. C./Heath, G. W./Howze, E. H./Powell, K. E./Stone, E. J./Rajab, M. W./Corso, P./Task Force on Community Preventive Services. (2002): The effectiveness of interventions to increase physical activity: A systematic review, in: *American Journal of Preventive Medicine*, 22, S. 73–107.

Köster, I./Huppertz, E./Hauner, H./Schubert, I. (2011): Direct costs of diabetes mellitus in Germany – CoDiM 2000–2007, in: *Experimental and Clinical Endocrinology and Diabetes*, 119, S. 377–385.

Kravitz, R. L./Hays, R. D./Sherbourne, C. D./DiMatteo, M. R./Rogers, W. H./Ordway, L./Greenfield, S. (1993): Recall of recommendations and adherence to advice among patients with chronic medical conditions, in: *Archives of Internal Medicine*, 153, S. 1869–1878.

Meyer, B. C./Clarke, C. A./Troke, T. M./Friedman, L. S. (2012): Essential Telemedicine Elements (Tele-Ments) for Connecting the Academic Health Center and Remote Community Providers to Enhance Patient Care, in: *Academic Medicine*, 87, S. 1032–1040.

Dickson, M./Gagnon, J. P. (2004): Key factors in the rising cost of new drug discovery and development, in: *Nature Reviews Drug Discovery*, 3, S. 417–429.

DiMasi, J. A./Grabowski, H. G./Hansen, R.W. (2016) Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs, in: *Journal of Health Economics*, 47, S. 20–33.

Munos, B. (2009): Lessons from 60 years of pharmaceutical innovation, in: *Nature Reviews Drug Discovery*, 8, S. 959–968.

Qiu, S. H./Sun, Z. L./Cai, X./Liu, L./Yang, B. (2012): Improving patients' adherence to physical activity in diabetes mellitus: A review, in: *Diabetes and Metabolism Journal*, 36, S. 1–5.

Savage, N. (2015): Mobile data: Made to measure, in: *Nature*, 527, S. 12–13.

Sehlfeldt, U./Bohlin, N./Maré, F./Beetz, R. (2015): Digital Pharma – Responding to Challenges and Opportunities from Outside, in: *Prism*, 2, S. 30–42.

Shaw, J. E./Sicree, R. A./Zimmet, P. Z. (2010): Global estimates of the prevalence of diabetes for 2010 and 2030, in: *Diabetes Research and Clinical Practice*, 87, S. 4–14.

Tshiananga, J. K. T./Franke, D./Luebker, M./Weber, C./Neeser, K. (2007): Reliability of self-recorded blood glucose data in patient logbooks compared with SMBG data saved in device memory and printed out with Accu-Chek Smart Printer, in: 43<sup>rd</sup> EASD Annual Meeting. Amsterdam.

Ward, B. W./Schiller, J. S./Goodman, R. A. (2014): Multiple chronic conditions among US adults: A 2012 update, in: *Preventing Chronic Disease*, 11.

[http://www.cdc.gov/pcd/issues/2014/13\\_0389.htm](http://www.cdc.gov/pcd/issues/2014/13_0389.htm), Abruf 5.12.2015.

World Health Organization. (2011). Telemedicine: Opportunities and developments in Member States, <http://www.who.int/goe/publications/en/>, Abruf 5.12.2015.

World Health Organization. (2012). Legal frameworks for eHealth, <http://www.who.int/trade/glossary/story021/en/>, Abruf 5.12.2015.

Zimmet, P./Alberti, K. G. M. M./Shaw, J. (2001): Global and societal implications of the diabetes epidemic, in: *Nature*, 414, S. 782–787.

# PLAKATE, DIE EINDRUCK MACHEN.



**DAUERTIEFPREISE! ZUM BEISPIEL:**

**PLAKATE A2**  
100 STÜCK NUR **CHF 59**

INKL. MWST UND STANDARDVERSAND  
135 g/m<sup>2</sup> Bilderdruckpapier / einseitig vierfarbig bedruckt (4/0)

**Jetzt bestellen auf [onlineprinters.ch](https://www.onlineprinters.ch)**



DRUCKSACHEN EINFACH ONLINE BESTELLEN!

 **Onlineprinters.ch**

# Schalke 04 – Die Königsblauen stehen für pure Emotion

---

Auch wenn der Traditionsverein aus dem Ruhrgebiet noch nie die Deutsche Fußballmeisterschaft gewonnen hat, sind die Knappen in der Liga eine der beliebtesten Mannschaften. Fans bekennen sich oft schon im Kindesalter zu ihrem Verein und bleiben ihm ein Leben lang treu.

**Das Interview führte Dr. Emanuel de Bellis, Projektleiter am Institut für Customer Insight (ICI) der Universität St. Gallen**



**Herr Jobst, Werte wie Tradition, Erfolg und Leidenschaft werden bei Schalke 04 grossgeschrieben. Wie unterscheidet sich das Marketing eines Fußballclubs von demjenigen anderer, „normaler“ Unternehmen?**

Der größte Unterschied zwischen einem professionellen Fußballclub und einem „normalen“ Wirtschaftsunternehmen liegt im Bereich des Marketings darin, dass wir mit der großen Emotionalität im Fußball erfolgreich umgehen wollen, ja sogar manchmal behutsam sein müssen, um nicht zu „überdrehen“. Wirtschaftsunternehmen im herkömmlichen Sinne haben im Marketing vordergründig die Aufgabe, Emotionen und Assoziation zum Unternehmen und Produkt aufzubauen. Schalke 04 mit seinen Werten ist pure Emotion.

**Wie gehen Sie als Marketingchef damit um, dass viele Fans Ihr Unternehmen verehren, während die Fans von rivalisierenden Clubs Ihr Unternehmen bewusst ablehnen?**

Die Polarisierung ist aus meiner Sicht etwas sehr Positives. Rivalität erzeugt Interesse auf Seiten der Fans und der Medien, davon profitiert wiederum das Marketing, insbesondere unsere Partner und Sponsoren, die ständig wahrgenommen werden mit dem klaren Bezug zu Schalke 04. Wir sind beispielsweise froh darüber, im Ruhrgebiet eine besonders große Polarisierung zu spüren. Der Fußball hat in unserem Einzugsgebiet einen noch viel größeren Stellenwert für die Menschen als in anderen Regionen.

**Wie gehen Sie mit Ihren Emotionen um? Sind Sie ein emotionaler Fußballfan?**

Oh ja, natürlich bin ich auch Fan. Dennoch versuche ich in meiner Arbeit, stets rational zu agieren und zu entscheiden. Wichtig ist, eine starke Identifikation mit dem Verein und gleichzeitig die nötige Ruhe und Weitsicht bei wichtigen Entscheidungen beizubehalten. Das klingt zwar einfach, doch glauben Sie mir: Es gibt keinen Alltag in der Vereinsarbeit, jeder Arbeitstag erstreckt sich anders, als man es am frühen Morgen zu Beginn der Arbeit glaubt.

**Sie waren von 2005 bis 2007 der erste Ausländer im Management von Real Madrid und im Bereich Marketing-Management tätig. Was für Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?**

**Alexander Jobst**

ist ein renommierter deutscher Fußballfunktionär und Marketingfachmann. Nach Engagements bei Real Madrid und der FIFA ist Herr Jobst seit 2011 bei Schalke 04 tätig, einem der Traditionsclubs der Fußball-Bundesliga. Bei Schalke 04 ist er Mitglied des dreiköpfigen Vorstands und für das Ressort Marketing zuständig mit den Schwerpunkten Sponsoring, Vertrieb, Markenführung, Internationalisierung und Merchandising.

**Schalke 04**

Bei dieser Frage könnte ich Ihnen den ganzen Abend bei einem Glas spanischem Rotwein viele Geschichten erzählen. Zusammengefasst war es eine weitreichende berufliche Erfahrung im Selbstverständnis und im globalen Denken und Wirken des Vereins Real Madrid. Persönlich hab ich die spanische Mentalität sehr schätzen gelernt, die jedoch in Effizienz bei der Arbeit mit der Schweizer oder deutschen Mentalität nicht zu vergleichen ist.

Ich hab bis heute noch viele Freunde bei Real Madrid und werde den Club immer verfolgen. Für mich der größte Verein der Welt.

**Welche Marktforschungsaktivitäten nutzen Sie, um die Bedürfnisse Ihrer Fans zu entschlüsseln? Berücksichtigen Sie dabei auch kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern?**

Wir lassen in regelmäßigen Abständen eine Fan-Wahrnehmungsanalyse vornehmen, die uns für das operative Geschäft wichtige Aussagen zur Weiterentwicklung des Vereins vermittelt.



Die Veltins-Arena auf Schalke in Gelsenkirchen ist das Stadion des deutschen Fußball-Bundesligisten FC Schalke 04.

Natürlich spielen kulturelle Unterschiede in den Ländern bei der Betrachtung eine Rolle. Entscheidend für unsere Maßnahmen ist die passgenaue Zielgruppenansprache in den verschiedenen Altersgruppen. So werden wir z.B. in den kommenden Jahren noch verstärkter Jugendmarketing betreiben, denn eine kürzlich erfolgte Studie zeigt, dass sich Kinder bis spätestens zum achten Lebensjahr entscheiden, welchen Verein sie als Fan begleiten.

Sie haben erheblich dazu beigetragen, den Umsatz von Schalke 04 in den vergangenen Jahren zu steigern. Gehen Sie für die nahe Zukunft von ähnlichen Wachstumszahlen aus? Wir sehen weiterhin Wachstumspotenziale, doch es ist auch klar, dass der sportliche Erfolg dabei eine mitentscheidende Rolle spielt.

**Die Premier League erhält für die Jahre 2016–2019 die unglaubliche Summe von 7,2 Milliarden Franken für TV-Rechte, was einem Schnitt von 14,4 Millionen Franken pro Spiel gleichkommt. Wie können Bundesliga-Clubs in Zukunft auf dem internationalen Transfermarkt überhaupt noch konkurrieren?**

Mir ist bei dieser viel diskutierten Frage gar nicht Bange. Auf der einen Seite werden die englischen Clubs bei Interes-

sen an deutschen Spielern entsprechend hohe Ablössummen an Bundesliga-Clubs zahlen, somit wird auch viel Geld aus der Premier League in die Bundesliga fließen, was wiederum positive Auswirkungen auf die nachhaltige und wirtschaftliche Entwicklung vieler deutscher Clubs hat. Ich denke dabei an unsere Infrastrukturprojekte und die Nachwuchsar-

**Der Markt wird sich regulieren und die Bundesliga wird auch in Zukunft sportlich wie wirtschaftlich hervorragend aufgestellt sein.**

beit und damit verbundene Investitionen. Wir dürfen in dieser Diskussion nicht vergessen: Auch die Premier League spielt am Ende nur mit 20 Teams und jeweils 25 Spielern im Kader. Der Markt wird sich regulieren und die Bundesliga wird auch in Zukunft sportlich wie wirtschaftlich hervorragend aufgestellt sein. 

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Das Buch liefert eine umfassende Darstellung der wichtigsten Strategien, Grundsätze und Werkzeuge der Markenführung. Die Insights des erfahrenen Marketingpioniers David Aaker unterstützen nicht nur Markenstrategen und Marketeers, sondern eignen sich auch für Manager und Führungskräfte zur ganzheitlichen Betrachtung ihres Markenportfolios. Mit renommierten Beispielen und Definitionen wird eine verständliche Brücke zwischen Theorie und Praxis gebildet.

## Abstract

David Aaker, der „Vater“ des modernen Brandings, erläutert in seinem Buch 20 Grundsätze für die erfolgreiche Gestaltung und Entwicklung von Marken. Seine Originalversion *Aaker on Branding. 20 Principles that drive success* wurde von Florian Stahl und Felix Stöckle ins Deutsche übersetzt und mit zusätzlichen Fallbeispielen aus dem deutschsprachigen Raum ergänzt.

Im ersten Abschnitt des Buches vermitteln die Autoren die Einsicht, dass Marken Vermögensgegenstände von strategischer Bedeutung sind. Im modernen Marketing geht Aaker davon aus, dass Marken die Basis für den Erfolg eines Unternehmens sind, weshalb der Markenaufbau und die Markenbildung eine zentrale Rolle spielen. Ein weiterer Gedanke der Autoren ist der einer Markenvision. Eine Markenvision soll das Unternehmen nicht nur bei der Produktentwicklung unterstützen, sondern auf Basis dieser sollte die gesamte Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt sein. Der dritte Teil des Buches handelt davon, dass die Markenvision zum Leben erweckt werden muss. Hier gilt es zu

beachten, dass die Vision sowohl zur eigenen Unternehmenskultur passen sollte, aber auch Interessen der Kunden, Investoren und Mitarbeiter sollten miteinbezogen werden. Nur so gelingt die Gestaltung einer aussagekräftigen Markenpersönlichkeit, die von der Konkurrenz nicht imitiert werden kann. Was bei der Berücksichtigung all dieser Einflussfaktoren häufig vergessen wird, ist die Relevanz der Marke. Wo liegen die Stärken/Schwächen meiner Marke? Welchen Risiken ist meine Markenführung ausgesetzt? – Über diese Fragen sollte man sich immer im Klaren sein, damit man die eigene Marke auch langfristig stärken kann. Der letzte Teilbereich des Buches befasst sich mit der Betrachtung des Markenportfolios als Öko-System. Durch das aktive Managen des Markenportfolios sollten zum Beispiel Markenneuentwicklungen immer mit dem bestehenden Portfolio abgestimmt werden. Damit schafft man neben einem klaren Markenfundament auch ausreichend Transparenz für die in- und externe Kommunikation. Zur erfolgreichen Markenführung sollte eine Strategie für das Markenportfolio entworfen werden, die einerseits Synergien nutzt und andererseits auch die einzelnen Marken klar positioniert.

Lam Ngo



David Aaker, Florian Stahl, Felix Stöckle

## MARKEN ERFOLGREICH GESTALTEN

Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung

1. Auflage, Springer Gabler 2015,  
194 Seiten, 29,99 €, 24,95 CHF

ISBN 978-3-658-06385-6

## Anmerkung

Der Autor der Rezension des Buches „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“ in der ersten Ausgabe des Jahres 2016 (S. 53) ist Dr. Siegmund Pisarczyk, Hamburg.

## Kernthesen

- Beim Markenaufbau müssen alle Massnahmen stets so ausgerichtet sein, dass sie die Marke unterstützen und zugleich den Kunden in den Vordergrund stellen.
- Für ein erfolgreiches Markenportfolio ist es wichtig, eine ausgeglichene Strategie zwischen der Nutzung von Synergien und einer klaren Markenpositionierung zu entwickeln.
- Ein qualifizierter Bereich des Top-Managements sollte dafür zuständig sein, dass Marken als Vermögensgegenstände betrachtet werden und dass ausreichend in Markenbildung investiert wird.

# Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse

---

Auf welchen Wegen informiert sich der Kunde, wie lässt er sich treiben und wie kauft er? Diese Frage akzentuiert sich mit der Digitalisierung. Die Kanäle und Instrumente der Unternehmen sind vielfältig, Kunden sind vernetzt und tauschen sich überall aus. Allerdings befasst sich die Marketingdisziplin seit jeher mit der Customer Journey und fand auch in früheren Konstellationen nur unbefriedigende Antworten. Zu Customer Journey und Digitalisierung entsteht gegenwärtig ein Wust von Meinungen, Hinweisen und Vorschlägen. Der Druck zu handeln wächst, nur ist die Richtung unklar. Dieser Beitrag zeigt verschiedene Stufen der Qualifikation von Unternehmen für Kundenprozesse. Damit wird es besser möglich, den eigenen Standort zu klären und Maßnahmen zu bestimmen.

**Prof. Dr. Christian Belz**

**D**as renommierte Marketing Science Institute setzt „Understanding Customers and the Customer Experience“ für 2014–2016 an die erste Stelle, um Marketing zukünftig zu entwickeln. Für 2016–2018 sind die zwei Top-Themen durchsetzt mit Stichworten wie: multi touch attribution; critical path to purchase; synergies across touch points; delivering integrated, realtime, relevant experiences in context (www.msi.org). Obschon sich die Disziplin des Marketings bereits seit Jahrzehnten bemüht, bleibt es die Kernherausforderung, den Kunden und seine Wege zu verstehen und die Maßnahmen darauf zu richten. Dabei gilt es zunehmend, die Fülle verfügbarer Daten zu nutzen.

Es fehlt also nicht an aktuellen Schlagworten, wie Customer Centricity, Trigger Based Marketing, Customer Journey, Story Telling, Omni Channel, Touchpoints oder reale Kundenprozesse. Wollen und können inzwischen alle das Gleiche? Manche Begriffe werden oberflächlich und verschieden interpretiert oder manchmal auch großzügig in den gleichen Topf geworfen. Verschiedene Zugänge und Entwicklungsstufen spielen aber eine Rolle, damit lassen sich manche Missverständnisse vermeiden. Die Vorschläge für ein erfolgreiches Marketing konkurrieren sich nämlich, nicht zuletzt, wenn es darum geht, die Budgets zu verteilen.

## Entwicklungsstufen

Durch die Entwicklungsstufen ist es möglich aufzuzeigen, dass die verschiedenen Ansätze anschlussfähig sind. Eine Übersicht gibt Abbildung 1.

Zuerst spielen drei grundsätzliche Perspektiven für das Marketing der Zukunft eine Rolle:

### I. Marken im multiplen Umfeld erfahrbar machen:

Die Markenführung konzentriert sich grundsätzlich darauf, das Erlebnis des Kunden in allen Instrumenten, Kanälen und Touchpoints abzustimmen. Dabei spielt besonders die Identifikationswelt der Kunden eine Rolle. Sie sollen die Marke mögen oder gar lieben und überall wiedererkennen. Oft interpretieren Markenverantwortliche die Vielfalt der Berührungspunkte und Instrumente als mögliche Störgrößen für das angestrebte, klare Bild der Marke im Kopf des Kunden.

### II. Kundenprozesse im Detail verstehen und nutzen:

Die Entwicklungsstufen lassen sich aber auch an detailliert erfassten Kundenprozessen ausrichten. In solchen Kundenprozessen lassen sich situative Bedingungen erfassen, die den Prozess prägen. Ebenso ist festzustellen, was den Prozess fördert oder hemmt und hier die Hebel

zu bestimmen, die besonders kritisch sind, um den Weg zum Kauf fortzusetzen. Bezug ist die Handlungswelt des Kunden (Rutschmann/ Belz 2014).

### III. Digitalisierung, analytisches Customer-Relations-Management und Big Data nutzen:

Diese Aspekte flankieren die ersten zwei Perspektiven. Oft geht es darum, die eigene Datenbasis mit bestehenden Datenbanken und den hinterlassenen Spuren von Kunden im Internet zu verknüpfen sowie in den entstehenden, großen Datenmengen ergiebige Muster des Konsums zu erkennen. Zudem prägen Systeme, Prozesse und Informatik einen wachsenden Anteil von Geschäftsmodellen und Interaktionen mit Kunden. Innovative Wettbewerber experimentieren mit Digitalisierung und entsprechen auch den Anforderungen der Kunden nach Produkten, Services und Prozessen mit einem digitalen Teil.

Alle Perspektiven sind notwendig und ergiebig, es entsteht daraus eine produktive Spannung. Allerdings wird sich das Gewicht im Marketing zu den realen Kundenprozessen und zur Analytik verlagern (Rutschmann/Belz 2014).

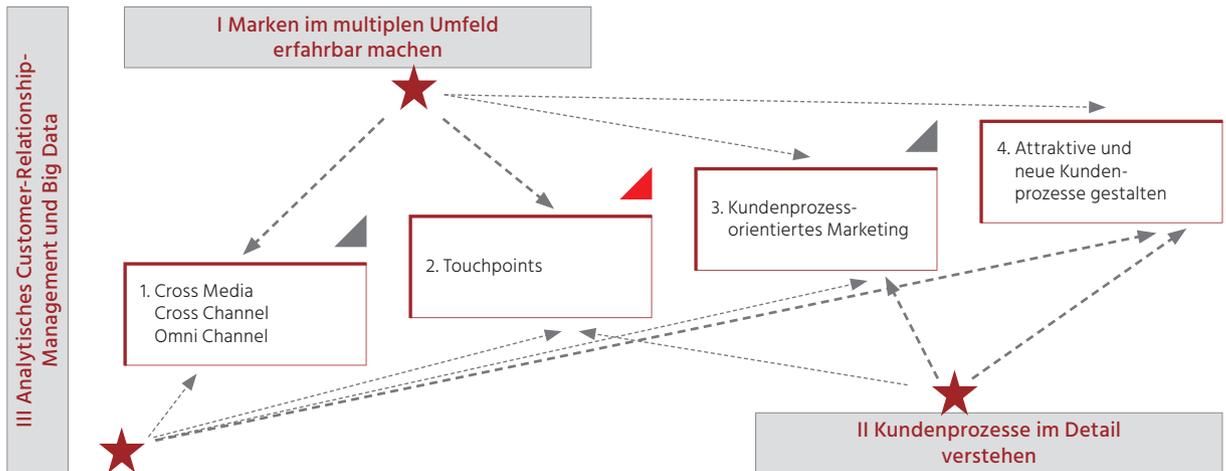
Besonders die Prozesse des Kunden sind ein Engpass, weil Kunden zwar viele Dinge gedanklich attraktiv finden, sich aber doch nicht bewegen und kaufen. Auch ist es möglich, mit realen Kundenprozessen sofort einzusetzen, während für eine anspruchsvolle Datenanalytik oft zuerst die Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

Im Zentrum stehen die vier Stufen der Entwicklung, wie Unternehmen die Kundenprozesse besser einbeziehen. Wichtigere Zusammenhänge zwischen Perspektiven und Stufen sind in der Abbildung stärker ausgezeichnet:

### Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing  
an der Universität St. Gallen  
christian.belz@unis.ch

**Abb. 1: Entwicklungsstufen der Orientierung an Kundenprozessen**



Quelle: Belz 2016.

**1. Cross Media, Multi Channel, Omni Channel**

Unternehmen und ihre Kunden nutzen inzwischen meistens verschiedene Instrumente und Kanäle der Kommunikation und des Verkaufs. Ein Gesprächspartner sprach deshalb auch von der angestrebten Superorchestrierung des Marketings. Kundenerfahrungen in einem Kanal beeinflussen das Verhalten in weiteren Kanälen. Zudem spielen die Kanäle und Instrumente unterschiedliche Rollen im Kaufprozess des Kunden.

**Aufgabe ist es, den Ansatz des Multi Channel richtig zu strukturieren und einige Arbeitspakete anzugehen.**

Besonders diskutiert ist das Zusammenspiel zwischen Online- und Offline-Aktivitäten. Manche Kunden suchen im Internet und kaufen im stationären Handel oder umgekehrt. Deshalb gilt es, die Instrumente und Kanäle zu koordinieren oder zu trennen (umfassend Schögel 2012,131 ff.).

Abbildung 2 zeigt die Kanäle von Apple iPhone, besonders für die Schweiz. Die starke Position von Apple erleichtert es, diese verschiedenen Kanäle abzustimmen.

Bei Swisscom (nicht bezogen auf das iPhone) ist es beispielsweise das Ziel, dass der Kunde das Unternehmen über

mehrere Kanäle konsistent erlebt und intern in allen Kanälen die gleichen Informationen verfügbar sind. Ab 2016 wurde eigens eine größere Abteilung zum Channel Management gebildet.

Die basellandschaftliche Kantonalbank baute ab 2015 ein neues Kundencenter mit acht Mitarbeitenden auf. Das neue Outbound-Kundencenter befasst sich neben dem bestehenden Inbound-Center proaktiv mit den bestehenden Kunden im Bereich Retail und fördert die Bestandes-Durchdringung, denn der durchschnittliche Kunde beansprucht nur ein bis zwei Produkte. Kundenberater waren bisher mehrheitlich nur passiv auf Kundenanfrage tätig. Es ist ergiebig, den Dialog mit Kunden aktiv zu führen.

Für AIG, AXA Winterthur und ÖKK ist der Einbezug der Broker besonders wichtig. Raiffeisen bewegt sich in einem genossenschaftlichen Verbund von 292 selbstständigen Banken (mit rund 1000 Standorten), bedeutend ist es deshalb, die dezentralen Einheiten für eine gemeinsame Marktbearbeitung zu motivieren.

Viele Unternehmen sind offensichtlich auf dem Weg. Aufgabe ist es, den Ansatz des Multi Channel richtig zu strukturieren und einige Arbeitspakete anzugehen. In den Beispielen wurde besonders bezeichnet: Kundenerlebnis und -bearbeitung über mehrere Kanäle, Shift der Kanäle und Instrumente, Inbound- und Outbound-Centers, Mix der Kommunikation, Going Online, Partnermanagement oder mehrstufiges Marketing, Einfluss unabhängiger Plattformen. In der Kommunikation und in der Distribution ist es dabei oft

sinnvoll, das Lead-Instrument oder den führenden Kanal zu bestimmen.

Manche Autoren verwenden inzwischen den Begriff Omni Channel als Weiterentwicklung des Multi-Channel-Management (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Omni Channel geht davon aus, dass Kunden die Initiative ergreifen und selbstverständlich sowie situativ alle Kanäle und Instrumente nutzen. Dabei muss die Nutzung keineswegs linear zum Kauf verlaufen. Graduell wird damit, wie bereits beim Begriff Cross Channel, die Sicht des Kunden verstärkt (Brunner/Rudolph 2015). Die Präsenz des Unternehmens beim Kunden über mehrere Kanäle steht aber im Vordergrund.

Kritisch bleibt auf dieser Stufe, dass die Kanäle und Instrumente das Vorgehen prägen. Dabei wird zu wenig gewichtet, den Kunden zum Kauf zu führen.

**Schlüsselfragen für Stufe 1 – Cross Media und Multi Channel:** Wie stellt sich Ihr Unternehmen auf den Shift der Kanäle durch Anbieter und Kunden ein? Wie lassen sich Online- und Offline-Kanäle verbinden und differenzieren? Was muss das Unternehmen online unternehmen und unterlassen? Wie lässt sich die Gesamtwirtschaftlichkeit des Kanal-Mix steigern?

## 2. Touchpoints

Wo liegen die Berührungspunkte des Unternehmens mit den Kunden, wie lassen sie sich wirksam selektionieren, gewichten, erneuern und kombinieren, um den Kauf des Kunden zu fördern (umfassend vgl. Spengler/Wirt/Sigrist 2010)?

Oft steht im Vordergrund, das umfangreiche Sortiment an Marketingaktivitäten des Unternehmens nach einem vereinfachten Kaufprozess mit wenigen Stufen zu ordnen. Entsprechende Darstellungen lassen sich allgemein bis zu Unternehmen wie Heidelberger Druck antreffen. Abbildung 3 zeigt dieses Beispiel. Trotz sinkendem Marketingbudget gilt es offensichtlich, viele Touchpoints und Medien zu bedienen. Dabei spielen dann beispielsweise Firmenbroschüren, Messen, Verkaufsgespräche, Social Media bis zu Serviceeinsätzen bezogen auf Aufmerksamkeit, Interesse, Wunsch und Aktion des Kunden eine Rolle.

Zudem bemühen sich Unternehmen, alle Kontakte möglichst konform zur Marke zu gestalten. So soll jeder Berührungspunkt von BMW die „Freude am Fahren“ spezifisch vermitteln. Permanent suchen Unternehmen auch nach neuen, besonders wirksamen Begegnungen mit Kunden. Beispielsweise sind Hörgeräte von Phonak/Sonova für

### Zusammenfassung

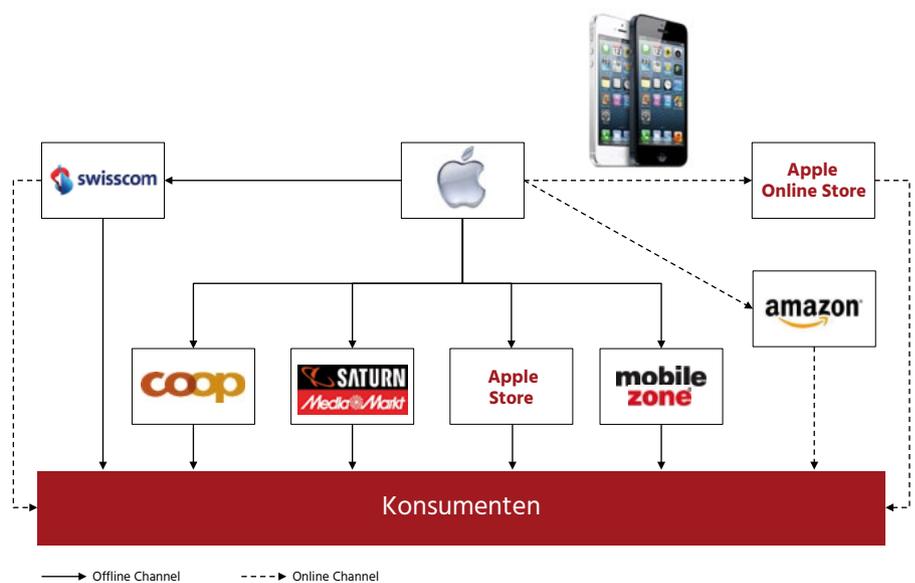
Schlagworte wie Customer Journey und Digitalisierung verwirren die Verantwortlichen. Es lohnt sich, die Entwicklungsstufen der Orientierung an Kundenprozessen zu strukturieren. Die Stufen sind dabei

1. Cross Media und Multi Channel,
2. Touchpoints,
3. Kundenprozessorientiertes Marketing und
4. Attraktive und neue Kundenprozesse gestalten.

Grundsätzliche Zugänge, um diese Stufen zu gestalten, sind dabei

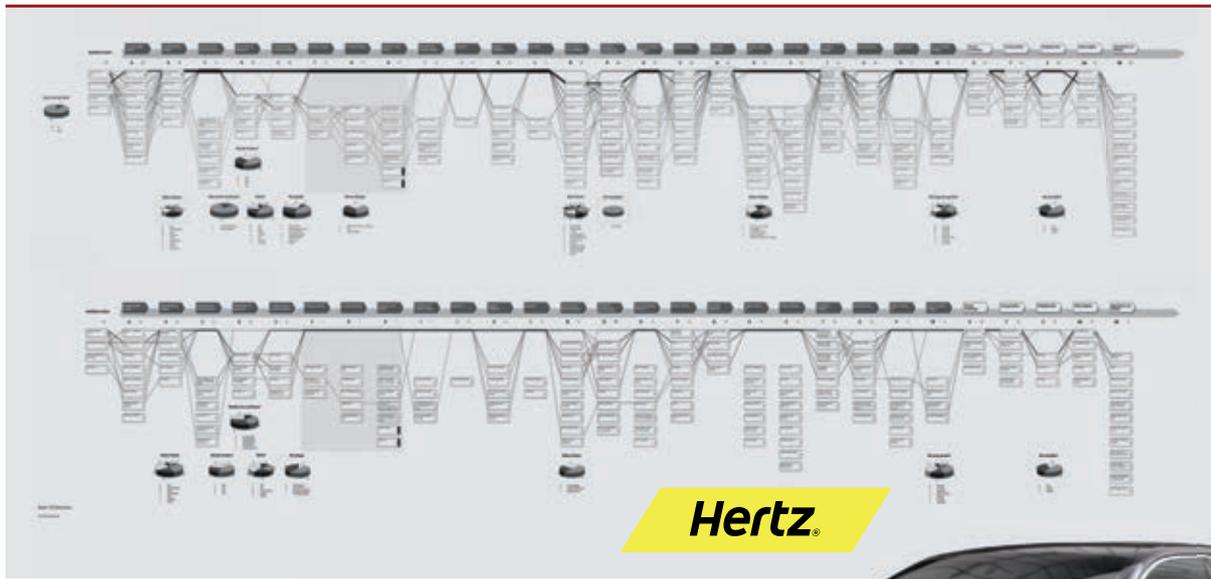
- I. Marken im multiplen Umfeld erfahrbar machen,
- II. Kundenprozesse im Detail verstehen und nutzen sowie
- III. Analytisches Customer-Relationship-Management und Big Data ausschöpfen.

Abb. 2: Multi Channel für das Apple iPhone



Quelle: Präsentation von Dennis Herrhausen am St.Galler Intensivstudium für Verkaufsmanagement – 14.1.2016.



**Abb. 4: Verhaltensanalyse für den Kundenprozess von Hertz**

Quelle: Rutschmann 2005, S. 105ff.

## Es scheint schwierig, kundenprozessorientiertes Marketing in der bestehenden Landschaft des Marketings kraftvoll zu platzieren.



kaum, sich umzustellen. Es scheint schwierig, kundenprozessorientiertes Marketing in der bestehenden Landschaft des Marketings kraftvoll zu platzieren. Das ist darauf zurückzuführen, dass es nicht genügt, diese Ansätze einfach zum Repertoire des Marketings zu addieren. Der Ansatz verlangt nach anderen Spezialisierungen, Instrumenten und Budgetverteilungen.

Orientieren die Unternehmen aber ihre Maßnahmen im Marketing konsequent an realen Kundenprozessen, so verlagern sich auch die Grabenkämpfe zwischen den Verantwortlichen für verschiedene Kanäle, Instrumente oder um die Qualität von Leads zu einer gemeinsamen Aufgabe: Nämlich den Kunden zum Kauf zu führen. Kanäle, Instrumente und Touchpoints (Schritte 1 und 2) lassen sich dazu konsequent nutzen.

**Schlüsselfragen für Stufe 3 – Kundenprozess:** Wie lassen sich reale Kundenprozesse erfassen und Hebel identifizieren, um den Kunden erfolgreich zum Kauf zu führen? Welche

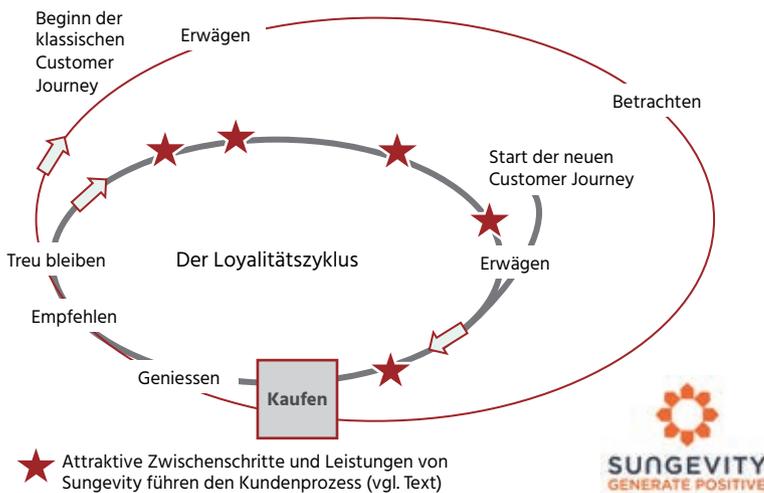
Verhaltensmechanismen des Menschen gilt es zu nutzen, um Kunden zu belohnen? Wie lassen sich die Hindernisse im Kaufprozess ausräumen? Wie findet kundenprozessorientiertes Marketing in Unternehmen seinen Platz, wie lässt es sich auch top-down in Unternehmen integrieren (Top-Management-Support, Verantwortlichkeiten, Budgetprozesse)?

### 4. Attraktive und neue Kundenprozesse gestalten

„Unternehmen müssen ihre Kunden auf der gesamten Reise begleiten: von der ersten Idee über den Erwerb bis zum täglichen Gebrauch des Produktes. Das klappt aber nur, wenn jede Aktion den Konsumenten Mehrwert bringt“ (Edelmann/Singer 2016, 25). Edelmann und Singer plädieren dafür, den Prozess der Kunden nicht nur zu beobachten und defensiv zu verbessern, sondern diesen Prozess innovativ als Schrittmacher zu gestalten und damit den Kaufprozess zu verkürzen sowie den



**Abb. 5: Verkürzter Consumer-Decision-Journey durch attraktiv gestaltete Zwischenschritte**



Quelle: Edelman/Singer 2016, S. 28; leicht ergänzt.

### Handlungsempfehlungen

- Bestimmen Sie Ihre bestehende Marketing-Perspektive und definieren Sie die relevanten, neuen Zugänge.
- Erfassen Sie die prägende Stufe der gegenwärtigen Kundenprozessorientierung.
- Optimieren Sie reale Kundenprozesse und schaffen Sie neue sowie attraktive Kundenwege.

Kunden in einer erfreulichen Zusammenarbeit zu binden. Sie führen also den Verkaufsprozess, statt nur zu optimieren.

Den vereinfachten Kundenprozess zeigt Abbildung 5. Dabei verdeutlichen die Autoren besonders den rascheren Weg zum Kaufentscheid und eine hohe Kundenloyalität. Die eigentlichen Schritte des Kunden sind ähnlich generisch wie beim Touchpoint-Management erfasst. Es ist aber sinnvoll, den innovativen und gestaltenden Ansatz auf detaillierte Verhaltensanalysen aus dem Schritt 3 abzustützen. Andernfalls verfallen die guten Anregungen wieder in ein lediglich „fein ausgedachtes“ Marketing.

Die Autoren beschreiben das erfolgreiche Beispiel des amerikanischen Anbieters von Solaranlagen Sungevity (Oakland). Verkaufs-, Installations- und Nutzungsprozess sind durchgehend gestaltet, dabei werden verschiedene Lieferanten einbezogen. „In Wahrheit ist das Produkt von Sungevity die nahtlose personalisierte, digitale Customer-Journey“ (Edelmann/Singer 2016, S. 26). Bausteine sind beispielsweise: Innovatives Datenmanagement über das individuelle Solarpotenzial spezifischer Gebäude; Berechnungen zu individuellen Energiekosten des Kunden und Sparpotenzial; Google-Earth-Luftbild des Gebäudes mit abgebildeten, installierten Solarpanelen; Verbindung mit einem Vertreter und sachkundige Diskussion; Videos über den Installationsprozess; aufgezeigte Vor- und Nachteile von Leasing und Kauf; aktive Referenzen von Systemnutzern im Umfeld des Kunden; Vertragsvorschläge; Besprechungen und Unterschrift online; Information zum Stand des Genehmigungsverfahrens; simulierte Energiekosten in der Wartezeit. Dieser Prozess integriert verschiedene Kanäle on- und offline, ist digitalisiert und effizient und wird vorwärts getrieben. Die Reise des Kunden ist mitreißend gestaltet und der Kunde kommt kaum mehr auf die Idee, weitere Wettbewerber einzubeziehen. Fähigkeiten des Unternehmens sind dafür Automatisierung, aktive Personalisierung, kontextabhängige Kommunikation und Journey Innovation. Zudem sind in den Unternehmen Journey Manager für den umfassenden und effizienten sowie für Kunden hochwertigen Prozess verantwortlich.

Damit erneuern Anbieter ihre Lösungen für Kunden prozessorientiert und nutzen die Chancen der Digitalisierung konkret (Belz/Bieger et al. 2007). Eng sind auch die Bezüge zum Inbound Marketing, welches die Kundeninitiative fördert und nutzt (Belz/Schagen 2008). Die Analysen des Mikroverhaltens der Kunden (vgl. 3) sind eine wertvolle Basis.

Manche besonders erfolgreichen Anbieter wie Amazon, Google oder auch Nespresso erneuerten vor allem die Prozesse für Kunden, nur wird ihr Erfolg bisher kaum aus diesem Blickwinkel erörtert.

## Kernthesen

- Das oberflächliche Geschwätz zum Kundenprozess (mit vielen Schlagworten) verhindert echte Verbesserungen. Es ist nicht überall Kundenprozess drin, wo Kundenprozess drauf steht.
- Perspektiven und Modelle prägen die Wirklichkeit selbst.
- Die Spielregeln für Multi Channel, Touchpoints, Kundenprozesse und Prozessinnovationen sind verschieden.

## Der Kunde soll wählen können, wie es ihm beliebt. Unternehmen wollen ihn überall mit ihrer Botschaft beglücken. Auch das Repertoire des Marketings wird damit beliebig.

**Schlüsselfragen für Stufe 4 – innovative Kundenprozesse:** Wie lassen sich Leistungen, Kundenschritte und Informatik verbinden, um den Kunden von einem attraktiven Schritt zum anderen zu führen?

Alle Schritte 1 bis 4 sollten sich selbstverständlich an der Wirtschaftlichkeit orientieren. Beispiele sind: Zahl der Abschlüsse, Aufwand für Verkäufe, beschleunigte Kaufentscheide des Kunden, Fortsetzung im Kaufprozess, Konversion, Trefferquote für Angebote, Cross- und Up-Selling. Dieser naheliegende Bezug wird in Praxis und Forschung bisher ungenügend gewichtet. Auch lassen sich die Schritte nur erfolgreich ausbauen, wenn Leistungen, Informatik und Organisation abgestimmt werden.

Die Schritte 1 und 2 sind eher anbieterorientiert, entsprechen einem Vorgehen top-down, gewichten das Markenerlebnis und die Identifikationswelt. Der Kunde soll wählen können, wie es ihm beliebt. Unternehmen wollen ihn überall mit ihrer Botschaft beglücken. Auch das Repertoire des Marketings wird damit beliebig. Für die Verantwortlichen steht der Verlust am angestrebten Markenbild im Vordergrund.

Bei den Schritten 3 und 4 schlägt die Qualität der Marktbearbeitung deutlich um. Diese beiden Schritte gehen konsequent vom Kunden aus. Sie entsprechen einem Vorgehen bottom-up, gewichten den realen Weg des Kunden und die Handlungswelt. Zwar spielen starke Marken auch hier eine Rolle, in diesem Bewusstsein folgen sie jedoch aus den Kundenhandlungen und kaum umgekehrt. Der Kunde wird gezielt geführt. Im Vordergrund steht es zu schieben, zu schubsen und anzutreiben. Dazu lassen sich aus dem Verständnis der Kaufprozesse und ihrer Dynamik auch schöpferisch neue und wirksame Prozesswege entwickeln.

Alle vier Schritte beschreiben, wie Marketing offenbar funktioniert. Diese Beschreibungen prägen das Marketing wohl weit stärker, als bisher erwartet.

## Fazit

Die Perspektiven und Entwicklungsstufen orientieren sich alle mehr oder weniger am Kundenprozess. Deshalb meinen Marketingverantwortliche rasch, eigentlich vom Gleichen zu sprechen. Erst die Perspektiven der realen Kundenprozesse und des digitalen Marketings öffnen aber für eine konkrete und nicht nur ausgedachte Kundenorientierung, die sich nicht nur an schematischen Kundenphasen orientiert.

Im Gerangel der Märkte wird der lange Weg des Kunden zum Kauf zum entscheidenden Bezug (vgl. Stufe 3). Aufbauend darauf, lassen sich attraktive Prozesse gestalten, die Kunden mitreißen (Stufe 4). Die abschließenden Schlüsselfragen regen die Praxis jeweils an, die richtigen Akzente zu setzen. +

## Literatur

Dr. Marc Rutschmann danke ich für viele Hinweise zu diesem Artikel, die ich gar nicht alle berücksichtigen konnte.

Belz, Ch./ Bieger, T. et al. (2007): Customer Value, 2. Auflage, St. Gallen und Landsberg a.L.: Thexis und mi-Verlag.

Belz, Ch./ Schagen, A. (2008): Inbound Marketing, in: Belz, Ch. et al. (2008): Interaktives Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 205–220.

Edelmann, D.C./Singer, M. (2016): Erfolgsfaktor Customer Journey, in: Harvard Business Manager, Januar 2016, S. 27–35.

Brunner, F./ Rudolph, T. (2015): Toward Cross-Channel Management, Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Rutschmann, M. (2005): Kaufprozesse lenken und gestalten, Landsberg a.L.: mi-Fachverlag.

Schögel, M. (2012): Distributionsmanagement, München: Vahlen.

Spengler, Ch./ Wirt, W./ Sigris, R. (2010): 360-Grad-Touchpoint-Management, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 2, 2010, S. 14–20.

Verhoef, P. C./ Kannan, P.K./ Inman, J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, in: Journal of Retailing 91.2, 2015, S. 174–181.

# Zur Akzeptanz von Kundenbefragungen: Herausforderungen und Lösungen bei Mercedes-Benz-Trucks

---

Zufriedenheitsbefragungen sind für Unternehmen wichtig, aber bei Kunden unbeliebt. Dabei steigern kundenorientierte Befragungen die Akzeptanz und Rücklaufquote. Relevante Kriterien, wie Umfang und Themen eines Fragebogens, werden in qualitativen Interviews ermittelt und in quantitativen Experimenten überprüft.

**Jürg Brunner, Anna Eberle und Alexander Schagen**

Im Jahre 1886 haben Gottlieb Daimler und Karl Benz unabhängig voneinander das Automobil erfunden. 1926 fusionierten die beiden Firmen zum DaimlerBenz-Konzern, der heutigen Daimler AG. Bereits in den Anfängen wurde erkannt, dass man nur mit zufriedenen Kunden langfristig erfolgreich sein kann (Gustafsson/Johnson/ Roos 2005). In der Gründerzeit konnte noch jeder Kunde persönlich über seine Zufriedenheit befragt werden, mit der Zeit und dem Wachstum mussten neue Methoden erforscht werden, wie man die Meinung einer großen Kundschaft erheben soll.

### **Herausforderungen bei Mercedes-Benz-Trucks**

Auch heute erfüllen Kunden-Feedbacks deutlich mehr als nur die Platzierung von Reklamationen. Eine konstruktive Kritik seitens der Kunden kann nebst der Bearbeitung von Beschwerden und Verbesserung von Prozessen durchaus die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen beflügeln. Doch die Akzeptanz solcher Kundenbefragungen ist stark davon abhängig, wie man Kunden zu deren Meinung und Zufriedenheit befragt. Kunden werden heute mit Befragungen arg strapaziert. Sei es die Hotelübernachtung, die Kaffeekapsel oder eben der neu erworbene Truck; jeder Hersteller möchte gerne eine Rückmeldung des Kunden über sein Produkt erhalten. Folglich fühlen sich viele Kunden durch Befragungen belästigt und wollen keine Auskunft mehr geben.

Der Vertrieb von Mercedes-Benz-Trucks (MB Trucks) hat Kundenbefragungen bislang mit Telefoninterviews durchgeführt. Die Reaktionen darauf waren geteilt und in einigen Fällen waren Kunden derart verärgert, dass sie Folgebeschaffungen infrage stellten.

Trotz dieser Hindernisse möchte man nicht auf die wertvollen Anregungen der Kundschaft verzichten und hat 2012 das Programm „CSI No. 1 MB Trucks“ (Customer Satisfaction Index) ins Leben gerufen. Kundenzufriedenheitsbefragungen und begleitende Maßnahmen wurden europaweit neu organisiert und von den Ländergesellschaften umgesetzt. Man spricht absichtlich von einem fortlaufenden Programm und nicht von einem zeitlich begrenzten Projekt, damit die Inhalte von CSI No. 1 dauerhaft verinnerlicht werden. Das Programm wurde bereits in der Personenwagen-Sparte mit beträchtlichem Aufwand erfolgreich implementiert und hat die Zufriedenheit der Kunden von Mercedes-Benz messbar und nachhaltig erhöht. Trotz der damit vorhandenen Erfahrungswerte muss ein besonderes Augenmerk auf die unterschiedlichen Ansprüche bei Personenwagen und Nutzfahrzeugen gelegt werden.

CSI No. 1 MB Trucks ist die Fortsetzung des 2008 ins Leben gerufenen Markenclaims „Trucks you can trust“. Mit einer Produkt- und Qualitätsoffensive, welche den Start begleitet, wurde das Vertrauen ins Zentrum des täglichen Handels mit den Business-to-Business-Kunden gestellt. Der Kunde soll der Marke Mercedes-Benz, deren Produkten und den Menschen, die dahinterstehen, jederzeit zu 100 Prozent vertrauen können. Mit der Einführung dieses Markenversprechens wurden diverse Aktivitäten durchgeführt, um das Vertrauen der Kunden vor, während und nach dem Kauf zu gewinnen. CSI No. 1 stellt nun neben dem Vertrauen auch die Partnerschaft auf Augenhöhe mit dem Kunden ins Zentrum.

Die folgenden Abschnitte zeigen, wie die Zufriedenheitsbefragungen von CSI No. 1 künftig bei MB Trucks gestaltet und umgesetzt werden, damit sie

### **Jürg Brunner**

ist Leiter Vertrieb Trucks bei Mercedes-Benz Schweiz AG.  
juerg.brunner@daimler.com

### **Anna Eberle**

ist studentische Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Studentin im Marketing-Master der Universität St.Gallen (HSG).  
anna.eberle@student.unisg.ch

### **Alexander Schagen**

ist Projektleiter am Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG) und Geschäftsführer der ServiceOcean GmbH.  
alexander.schagen@unisg.ch

Der Beitrag basiert auf der Abschlussarbeit von Jürg Brunner zum Diplom Vertriebsmanager HSG.



## Zusammenfassung

Für Mercedes-Benz Trucks ist klar, dass nur zufriedene Kunden langfristig den Erfolg einer Unternehmung sichern. Aus diesem Grund befasst sich der Artikel mit der Herausforderung, wie die Akzeptanz und die Rücklaufquote bei kundenorientierten Zufriedenheitsbefragungen sichergestellt werden kann. Das Verbesserungspotential von Kundenbefragungen wurde anhand von empirisch-qualitativen Interviews und quantitativen Experimenten untersucht, wobei die daraus gewonnenen Erkenntnisse fünf Handlungsempfehlungen für die Praxis liefern.

von möglichst vielen Kunden akzeptiert und mit verwertbaren Informationen beantwortet werden:

1. Wie kann die Akzeptanz von Kundenzufriedenheitsbefragungen erhöht werden?

2. Was beeinflusst die Motivation eines Kunden zur Teilnahme an einer Kundenbefragung?
3. Wie gelangt MB Trucks zu aussagekräftigen Statements der Kunden?

## Lösungsweg zu einer besseren Kundenbefragung

Das Verbesserungspotential von Kundenbefragungen wurde durch die stufenweise Kombination von empirisch-qualitativen Interviews und empirisch-quantitativen Experimenten untersucht (Srnlka 2006). Der Lösungsweg entspricht damit der Forderung „questions before methods“ (Punch 2005, S. 20).

### Erkenntnisse aus qualitativen Interviews

Die Interviews wurden nach der Repertory Grid Technique methodisch kont-

rolliert erarbeitet, transkribiert und ausgewertet (Marsden/Littler 2000). Der Interview-Leitfaden besteht aus zwölf offenen Fragen sowie einem zusätzlichen Ranking sinnvoller Schwerpunkte einer Kundenbefragung. Verschiedene Kunden wurden zuerst nach den relevanten Themen eines Fragebogens befragt. Anschließend haben die Kunden alle gesammelten Themen von 1 (gar nicht wichtig) bis 10 (sehr wichtig) bewertet. Die Befragungen wurden in der Schweiz durchgeführt. Die Stichprobe umfasst sieben reale Business-to-Business-Kunden aus der Transportbranche von MB Trucks. Die ausgewählten Kunden haben einen hohen Bekanntheitsgrad und stellen einen repräsentativen Querschnitt durch die gesamte Schweizer Transportbranche dar. Die befragten Kunden besitzen Fahrzeugflotten von 35 bis 450 schweren Nutzfahrzeugen im Stückguttransport, in der Food-Logistik und im Bereich Spezialtransporte.

Die befragten Kunden haben klare Erwartungen an Zufriedenheitsbefragungen. Sie wünschen maximal 20 Fragen mit einem Zeitaufwand von maximal zehn Minuten. Den verbleibenden Zeitaufwand soll ein Fortschrittsbalken auf jeder Fragebogenseite anzeigen. 20 leicht verständliche und eindeutig formulierte Fragen decken etwa vier Themen ab. Etablierte Fragen aus der Marketingforschung sind für eine richtige Messung obligatorisch. Viele Fragebögen zielen aufgrund einer unüberlegten Themenwahl am Kunden vorbei und verursachen Unverständnis. Die sorgfältige Evaluation der zu befragenden Themen ist folglich ein zentraler Erfolgsfaktor für Kundenbefragungen. Abbildung 1 gibt eine Übersicht der relevanten Themen eines Fragebogens. Die Kunden von MB Trucks wünschen spezifisch vier Themen in einem einzigen Fragebogen – separate Befragungen bspw. zu Vertrieb und After Sales sind nicht zu empfehlen:

- Zufriedenheit mit dem Produkt
- Zufriedenheit mit dem Mitarbeiter
- Zufriedenheit mit der Handelsvertretung
- Zufriedenheit mit dem Käuferlebnis.

Interessant ist, dass Kunden einen dynamischen Online-Fragebogen wünschen. Nur im Fall von Unzufriedenheit öffnet sich ein zusätzliches Aufklappfenster mit vertiefenden Fragen. Kunden sparen Zeit und es wird nur bei kritischen Punkten auf mehr Informationen abgezielt. In diesem Zusammenhang ist man auch an der Weiterempfehlung der Kunden interessiert. Zu diesem Zweck fragt der Net Promoter Score mit nur einer Frage kundenfreundlich ab, ob der Service weiterempfohlen wird. Ein freies

Textfeld am Ende des Fragebogens ermöglicht den Kunden zudem individuelle Kommentare und Hinweise. Wertvolle Key Accounts erwarten zudem jährlich ein persönliches Feedback-Gespräch mit dem Importeur. Dieses Ge-

### Etablierte Fragen aus der Marketingforschung sind für eine richtige Messung obligatorisch.

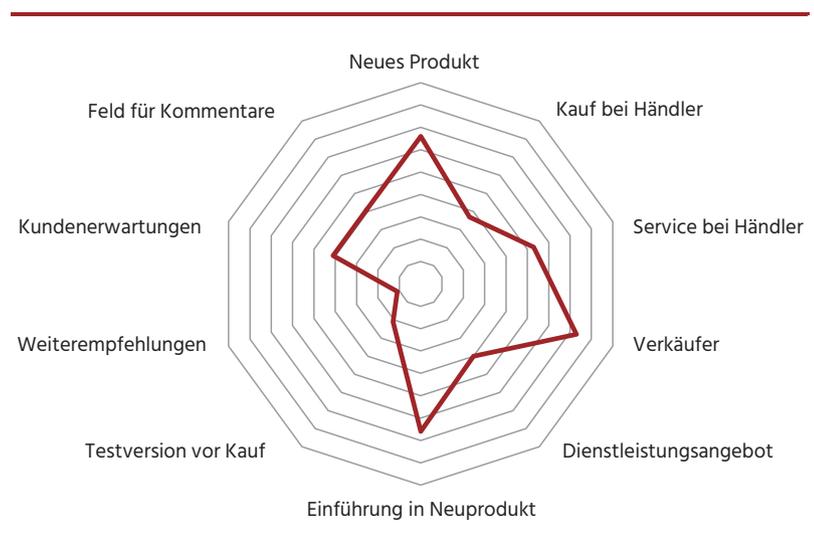
spräch gilt es auf Basis eines sorgfältig erarbeiteten Gesprächsleitfadens vorzubereiten und durchzuführen.

Neben den Inhalten eines Fragebogens ist auch der Versand wichtig. Kunden wünschen eine Einladung per

E-Mail mit einem Link zu einem Online-Fragebogen. Der Versand von klassischen Fragebögen als PDF ist nicht zu empfehlen. Wichtig sind auch persönliche Kontaktdaten von einem Ansprechpartner bei MB Trucks. Kunden haben ausdrücklich erwähnt, dass sie E-Mails mit anonymen Absendern, wie z.B. „noreply@...“ oder „umfrage@...“ ungelesen löschen. Diese weit verbreiteten Absender sollten nicht mehr verwendet werden. Denn persönliche Kontaktdaten per E-Mail und Telefon steigern die Akzeptanz und Rücklaufquote von Befragungen.

Nach der Befragung legen Kunden Wert auf eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Sie sehen dann, dass MB Trucks die Befragungen ernsthaft auswertet und können den Sinn einer Beteiligung besser nachvollziehen. Kunden nehmen folglich eher an künftigen Befragungen teil – optimal ist eine jähr-

**Abb. 1: Relevante Themen eines Fragebogens aus Kundensicht**



Quelle: Brunner/Eberle/Schagen, 2016.

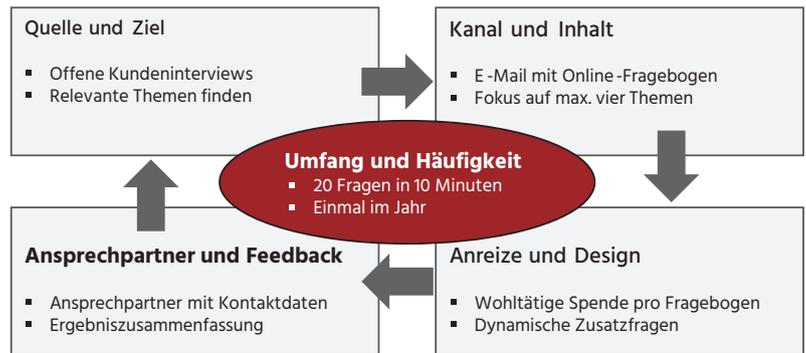
liche Frequenz. Eine Ergebniszusammenfassung erfordert von den Kunden die Angabe ihrer Kontaktdaten im Fragebogen. Unternehmen können von eingetragenen Kontaktdaten profitieren und vertiefende Rückschlüsse über Kundenbeziehungen ziehen.

Die Teilnahme an einer Kundenbefragung fördern Unternehmen häufig durch die Verlosung von Gewinnen, wie z.B. ein iPad. Ein Anreizsystem, z.B. in Form einer Verlosung, erhöht im B-to-C-Geschäft die Rücklaufquote nachweislich, zeigt jedoch bei den gewerblichen B-to-B-Kunden keine Wirkung. Vielmehr wird es geschätzt, wenn Unternehmen pro ausgefüllten Fragebogen an eine wohltätige Organisation spenden. Auf diese Weise lassen sich die Rücklaufquote des Fragebogens und die Reputation des Unternehmens steigern. Die genannten Erfolgsfaktoren erreichen bei Kunden eine bessere Akzeptanz und somit eine höhere Rücklaufquote bei Kundenbefragungen.

### Erkenntnisse aus quantitativen Experimenten

Die Interviews deuten die besondere Stellung der Fragebogenlänge und den daraus resultierenden Zeitaufwand an. Doch stimmt die Aussage der Kunden, dass Fragebögen maximal nur 20 Fragen haben sollten? Und wie reagieren Kunden bei einem Umfang von 40 Fragen? Im nächsten Schritt wurde dieses Merkmal in einem quantitativen Experiment mit standardisierten Fragebögen überprüft (Koschate 2008, S. 109 ff.). Experimente sind nach Aronson et al. (1990, S. 9) die beste Methode zur Aufdeckung der Kausalzusammenhänge zwischen der

**Abb. 2: Erfolgsfaktoren zur Akzeptanz einer Kundenzufriedenheitsbefragung**



Quelle: Brunner/Eberle/Schagen, 2016.

Qualität sowie der Einstellung und dem Verhalten der Kunden. Day (2011) betont die Bedeutung von realitätsnahen Experimenten für ein kundenorientiertes Marketing. Für das Experiment wurde eine Einladung zu einem Online-Fragebogen per E-Mail an 330 reale Business-to-Business-Kunden von MB Trucks in der Schweiz versendet. Bei einer guten Rücklaufquote von 26 % wurden 86 Fragebögen ausgefüllt und schließlich 62 Fragebögen ausgewertet (19 %). Die Stichprobe erfüllt somit die Anforderungen an ein Forschungsdesign mit zwei Experimentalgruppen.

Nach einer kurzen Einleitung hat die Hälfte der Kunden einen langen Fragebogen mit 40 Fragen und die andere Hälfte einen kurzen Fragebogen mit 20 Fragen erhalten. Alle Items stammen aus der Marketingforschung und wurden mit einer Sechs-Punkte Likert-Skala bewertet. Die Datenerhebung erfolgte online mit Globalpark (2011) und standardisierten Fragebö-

gen. Mittelwertvergleiche und Varianzanalysen (ANOVA) wurden mit PASW Statistics 18 ausgewertet. Aus datenschutzrechtlichen Gründen hat MB Trucks die Kunden per E-Mail eingeladen, die erhobenen Daten anonymisiert und dann gemeinsam mit

## Die Einführung kundenfreundlicher Fragebögen erhöht die Akzeptanz und Rücklaufquote von Zufriedenheitsbefragungen.

der Universität St.Gallen (HSG) ausgewertet. Im ersten Teil des Fragebogens wurde die Zufriedenheit mit dem Fahrzeug, der Fahrzeugübergabe, dem Hersteller, dem Vertriebspartner und dem Servicepartner erfragt. Ergän-

zend haben Kunden auch die markenkonforme Partnerschaft mit MB Trucks und ihre Weiterempfehlungsbereitschaft bewertet. Zudem konnten Kunden ihren Vertriebspartner und Servicepartner sowie das zuletzt gekaufte Fahrzeugmodell angeben. Abschließend gab es ein freies Feld für Kommentare. Dieser erste Teil der Untersuchung setzt die Interviewergebnisse zu Kundenzufriedenheitsbefragungen um und entspricht folglich einem normalen Fragebogen.

Im zweiten Teil wurde schließlich die eigentliche Akzeptanz der Fragebögen experimentell gemessen. Die Ergebnisse betonen die hohe Bedeutung der Fragebogenlänge für die Akzeptanz bei den Kunden. Bei einem kurzen Fragebogen ist die Rücklaufquote fast doppelt so hoch. Es wurden 40 kurze und 22 lange Fragebögen ausgefüllt. Die Zufriedenheit mit einem kurzen Fragebogen ist wesentlich höher als mit einem langen Fragebogen. Dieser Unterschied ist mit einem Wert von .035\*\* statistisch signifikant.

## Implikationen für das Management

Die Ergebnisse aus qualitativen Interviews und quantitativen Experimenten werden in einem Fünf-Punkte-Programm mit Handlungsempfehlungen zusammengefasst und sind in Abbildung 2 visualisiert:

### 1. Quelle und Ziel einer Kundenbefragung

Professionelle Kundenbefragungen sind anspruchsvoll. Nur richtig gestaltete Fragebögen und Interviews liefern realistische Informationen über Kundenbeziehungen. Eine Be-

fragung beginnt daher mit qualitativen Kundeninterviews mit offenen Fragen über relevante Themen aus Kundensicht. Diese werden nach ihrer Relevanz geordnet und in den Fragebogen integriert.

### 2. Umfang und Häufigkeit einer Kundenbefragung

Die ermittelten Themen fließen in Form von etablierten Fragen aus der Marketingforschung in den Fragebogen ein. Befragungen zur Kundenzufriedenheit finden künftig einmal im Jahr statt und beschränken sich auf maximal 20 repräsentative Fragen. Das Ausfüllen kurzer Fragebögen dauert nicht mehr als zehn Minuten.

### 3. Kanal und Inhalt einer Kundenbefragung

Einladungen zur Kundenbefragung werden künftig per E-Mail versendet. Darin befindet sich ein Link zu einem standardisierten Online-Fragebogen. Inhaltlich bezieht sich der Fragebogen

auf maximal vier bereichsübergreifende Zufriedenheiten mit dem Produkt, Mitarbeiter, Händler und Käuferlebnis.

### 4. Ansprechpartner und Feedback bei einer Kundenbefragung

Wichtig ist der Absender von Kundenbefragungen. Ihre Akzeptanz steigt durch die Angabe eines direkten Ansprechpartners. Auf die übliche Formulierung „Please do not reply to this e-mail“ sollte unbedingt verzichtet werden. Kunden sollten den Sinn einer Befragung verstehen und eine Zusammenfassung der Kernergebnisse erhalten.

### 5. Anreize und Design einer Kundenbefragung

Die Teilnahme an einer Befragung steigern Unternehmen durch richtig gewählte Anreize. Eine wohlthätige Spende pro ausgefülltem Fragebogen motiviert Kunden eher zur Teilnahme als eine Verlosung von Gewinnen. Das richtige Design mit dynamischen Zusatzfragen nur bei Unzufriedenheit und

## Handlungsempfehlungen

Qualitative Kundeninterviews mit offenen Fragen über relevante Themen aus Sicht des Kunden, dienen zur Sicherstellung des richtigen Inhalts eines Fragebogens oder Interviews zur Kundenzufriedenheit. Die ermittelten relevanten Themen sollen in einen Fragebogen mit maximal 20 repräsentativen Fragen integriert werden und deren Beantwortung darf nicht mehr als 10 Minuten beanspruchen. Der Link zum standardi-

sierten Online Fragebogen soll per E-Mail versandt werden. Dabei sind die Angaben eines direkten Ansprechpartners und die Zusammenfassung der Kernergebnisse unumgänglich. Zum Schluss motiviert der richtig gewählte Anreiz, in Form einer wohlthätigen Spende, zur Teilnahme an der Befragung. Eine dynamische Zusatzfrage bei Unzufriedenheit und ein Fortschrittsbalken zur Aufwandkontrolle erhöhen den Rücklauf.



ein Fortschrittsbalken zum Zeitaufwand steigert die Rücklaufquote.

### Schlusswort

Befragungen zur Kundenzufriedenheit gewinnen branchenübergreifend an Bedeutung. Für eine hohe Akzeptanz und Rücklaufquote sind kundenorientierte Befragungen künftig unumgänglich. Darauf legt auch MB Trucks in der Schweiz großen Wert. Das Programm CSI No. 1 zielt bei den Kunden auf eine langfristige Partnerschaft auf Augenhöhe. Ziel ist es, weltweit die höchste Kundenzufriedenheit aller Lkw-Hersteller zu erreichen. Die professionelle

Messung der Kundenzufriedenheit ist dafür von elementarer Bedeutung. MB Trucks und die Universität St.Gallen (HSG) haben in der präsentierten Studie die Kundenorientierung von Fragebögen gemeinsam untersucht. Die Einführung kundenfreundlicher Fragebögen erhöht die Akzeptanz und Rücklaufquote von Zufriedenheitsbefragungen. Dies wird einen Vergleich der jährlichen Ergebnisse vereinfachen und zu einem zuverlässigen „Stimmungsbarometer“ der Kunden führen – vorausgesetzt, die Fragebögen werden über die Zeit nicht verändert. Dann können Unternehmen kundenorientierte Verbesserungen sinnvoll angehen. +

### Kernthesen

1. Die sorgfältige Auswahl des Fragebogeninhalts und des Kanals, über welchen die Kunden befragt werden, haben einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz einer Kundenzufriedenheitsbefragung.
2. Die richtige Länge des Fragebogens sowie der daraus resultierende Zeitaufwand haben einen hohen Stellenwert bei der Erstellung einer Kundenzufriedenheitsbefragung.
3. Die Motivation des Kunden zur Teilnahme an einer Befragung kann durch einen richtig gesetzten Anreiz erhöht werden.
4. Ein Ansprechpartner und ein Feedback mit der Ergebniszusammenfassung des Fragebogens erhöht die Akzeptanz und Rücklaufquote.

### Literatur

- Aronson, Elliot/ Ellsworth, Phoebe C./ Carlsmith, J. Merrill/ Gonzales, Marti H. (1990): *Methods of Research in Psychology*. 2. Auflage, New York: McGraw-Hill.
- Day, George S. (2011): Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), S. 183–195.
- Globalpark (2011): *Software zur Online-Datenerhebung*. Köln-Hürth: Globalpark AG.
- Gustafsson, Anders/ Johnson, Michael D./ Roos, Inger (2005): The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), S. 210–218.
- Hennig-Thurau, Thorsten/ Gwinner, Kevin P./ Gremler, Dwayne D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), S. 230–247.
- Koschate, Nicole (2008): Experimentelle Marktforschung. In: Herrmann, Andreas/ Homburg, Christian/ Klarmann, Martin (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung*. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 107–121.
- Marsden, David/ Littler, Dale (2000): Repertory Grid Technique: An Interview Research Framework. *European Journal of Marketing*, 34(7), S. 816–834.
- Punch, Keith F. (2005): *Introduction to Social Research – Quantitative and Qualitative Approaches*. 2. Auflage, London: Sage Publications.
- Srnka, Katharina (2006): *Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der Marketingforschung: Ein Beitrag zur Förderung der Theorieentwicklung in der Betriebswirtschaftslehre*. Unveröffentlichtes Manuskript der Universität Wien.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stößt und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf die Bereiche Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

### Schwerpunkthemen

#### MRSG 2.2017: Visual Communication

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 05.09.2016 an jasmin.farouq@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination  
dieser Ausgabe**

#### **Dr. Emanuel de Bellis**

Projektleiter am Institut für Customer Insight (ICI) der Universität St. Gallen.

# Kommunikations-Plattform der Markenmacher



**Marken  
Institut  
München**  
GmbH

Das MIM Marken Institut München ist ein unabhängiges Institut, das sich mit allen Facetten rund um das Thema Marke auseinandersetzt, etwa Markenentwicklung, Markenführung, Markenpflege, Markenextension, Markenforschung. Es fördert den Experten-Austausch zwischen Markenartiklern, Markenberatern und der Forschung, zwischen Unternehmen, Agenturen und Medien, zwischen Trendbüros, Planern und Zielgruppen.

**Das MIM Marken Institut München ist das Netzwerk der Macher und Brücke zwischen Theorie und Praxis.**

**MIM Marken Institut  
München GmbH**

Ridlerstraße 35a  
80339 München  
Tel. +49 / (0)89 / 72 95 99 15  
info@commnet-media.de  
www.commnet-media.de

# Wie (internes) Inbound Marketing dem Vertrieb hilft, komplexe Produkte besser im Markt einzuführen

---

Die erfolgreiche Markteinführung eines komplexen Produkts im B-to-B-Bereich setzt voraus, die vielen weltweit agierenden Vertriebsmitarbeiter schon während des Produktentwicklungsprozesses kontinuierlich einzubinden, zu trainieren und anzuleiten. Der Beitrag stellt hierfür die Entwicklung und Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter anhand eines realen Industriebeispiels dar.

**Dr. Matthias Schlipf, Katharina Macketanz**

**D**ie Markteinführung eines komplexen Produkts im B-to-B-Bereich ist im Zeitalter der Globalisierung ein kostenintensiver, zeitaufwendiger und umfangreicher Prozess. Die steigende Dynamik auf den Märkten und damit resultierend auch in den Produktprogrammen der Unternehmen zwingt letztere, zu immer komplexeren Produkten und Produktentwicklungsprozessen (Wai-sum/Kirby 1998, S. 40ff., Morieux 2011, S. 1, Kairies 2013, S. 2f.). Die Entwicklung und Markteinführung, beispielsweise von Großdieselmotoren oder Gas- und Dampfturbinen, umfasst mehrere Jahre, während derer mehrere hundert weltweit agierende Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich eingebunden, trainiert und angeleitet werden müssen.

Bevor eine externe Kommunikation mit potenziellen Kunden, Wettbewerbern, Presse etc. erfolgen kann, muss die interne Kommunikation gegenüber den eigenen Vertriebsmitarbeitern und deren umfassende Produktschulung stehen (Meffert et al. 2012, S. 689). Hierbei spielt die interne Kommunikation schon während des Produktentwicklungsprozesses mit allen internen Stakeholdern eine essenzielle Rolle (Meffert et al. 2012, S. 689, Kairies 2013, S. 11). Diese Kommunikation, besonders mit den eigenen Vertriebsmitarbeitern, muss in Zeiten der dynamischen Marktveränderungen angepasst und optimiert werden (Ahlers 2006, S. 1). Die Komplexität des Produkts an sich, der lange Zeitrahmen der Entwicklung und Markteinführung und die sich hieraus ergebende kontinuierliche Änderung der Marktbedingungen erfordern, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter didaktisch sinnvoll und emotional ansprechend aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind. Hierbei ist auch dem

unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand der Vertriebsmitarbeiter abhängig von deren Ausbildung, Produktaffinität und -expertise sowie Zugehörigkeit zur Firma, Rechnung zu tragen (Landwehr/Herrmann 2008, S. 50). Die Vertriebsmitarbeiter haben hierbei ein limitiertes Zeit- und Motivationsbudget, um welches mit anderen Produkten oder Aufgaben firmenintern ein Wettbewerb besteht. Abbildung 1 fasst die Herausforderungen an ein Vertriebsschulungskonzept und -vorgehen für ein komplexes weltweit zu vertreibendes Produkt zusammen.

Diesen Herausforderungen Rechnung tragend, entwickelten und schlagen die Autoren ein dreistufiges Vorgehen einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für einen weltweit tätigen Vertrieb vor, welches in Abbildung 2 grafisch dargestellt ist:

1. Förderung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt und kontinuierliche Durchführung der Produkt-Trainings schon während der Produktentwicklung.
2. Realisierung der Trainingsmaßnahmen hauptsächlich durch webbasierte Werkzeuge, um weltweit kosteneffizient und ressourcenschonend zu schulen.
3. Umstellung der Kommunikation von einer Push- zu einer Pull-Strategie – folgend dem Prinzip des Inbound Marketings – für die Vertriebsmitarbeiter durch attraktive und Neugier weckende Aufbereitung der Lerninhalte und Informationen.

Im folgenden Beitrag werden zuerst die einzelnen drei Phasen methodisch erläutert. Anschließend wird anhand der realen Markteinführung eines Großdieselmotors der MAN Diesel & Turbo SE (siehe Literaturverzeichnis MDT) die Realisierung der vorgeschlagenen

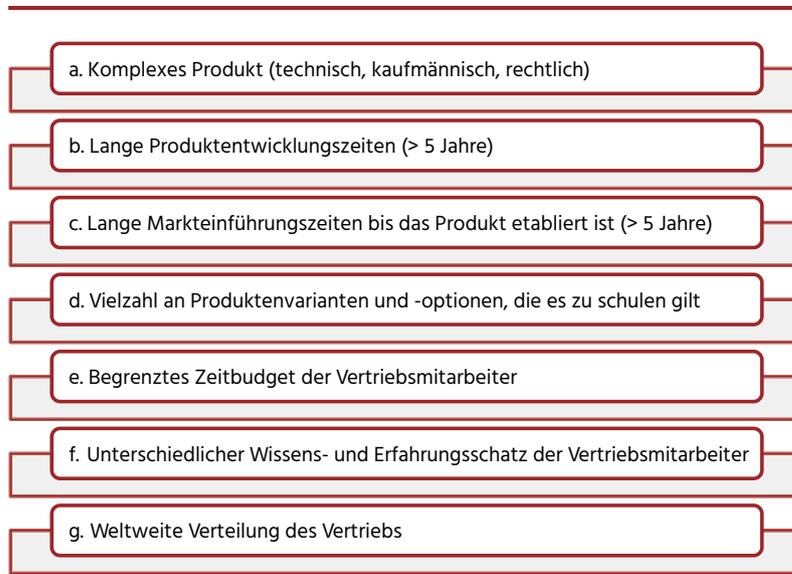
#### **Dr. Matthias Schlipf**

ist Vertriebsleiter für HighSpeed Motoren und Projektleiter des aktuell größten Entwicklungsprojektes bei der MAN Diesel & Turbo SE in Augsburg  
[matthias.schlipf@man.eu](mailto:matthias.schlipf@man.eu)  
[www.man.eu](http://www.man.eu)

#### **Katharina Macketanz**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzfeld Materialwirtschaft und Logistik an der Hochschule Augsburg  
[katharinaulrike.macketanz@hs-augsburg.de](mailto:katharinaulrike.macketanz@hs-augsburg.de)  
[www.hs-augsburg.de](http://www.hs-augsburg.de)

**Abb. 1: Herausforderungen an ein Schulungskonzept für den weltweiten Vertrieb**



Quelle: Eigene Darstellung.

weltweiten Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter vorgestellt und diskutiert. Der Beitrag schließt mit einer Auswertung über den Erfolg des vorgeschlagenen Vorgehens anhand von qualitativem Feedback der weltweiten Vertriebsmitarbeiter, als auch anhand eines Vergleichs zu bisherigen Markteinführungen ähnlicher Produkte.

**1. Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt und kontinuierliche Durchführung der Produkt-Trainings schon während der Produktentwicklung**

Die Autoren empfehlen, schon während der frühen Produktentwicklungsphasen die Vertriebsmitarbeiter aktiv einzubinden. Eine solche frühe Einbin-

dung gewährleistet auf der einen Seite, dass die Markt- und Kundensicht mit (noch) mehr Fokus in die Produktentwicklung einfließt – auf der anderen Seite stärkt diese Einbindung auch die Produktidentifikation des Vertriebs, welcher später alleinig verantwortlich

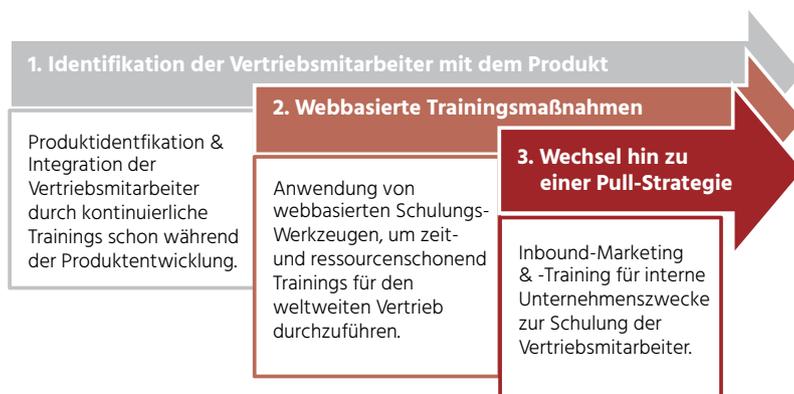
ist, das Produkt erfolgreich zu vertreiben (Schmitz 2006, S. 20). Die Autoren folgen dabei der These, dass je stärker die Identifikation des Vertriebs mit dem Produkt ist, desto höher ist auch dessen Motivation, sich in die technischen, kommerziellen und rechtlichen Aspekte des komplexen Produktes einzuarbeiten und Zeit für Trainings zu investieren. Hierbei gilt, dass in einem Unternehmen mit einer Vielzahl an Produkten und Tätigkeiten die Vertriebsmitarbeiter nur ein limitiertes Zeit- und Motivationsbudget haben, um welches mit anderen Produkten oder Aufgaben firmenintern ein Wettbewerb besteht.

Als Schlüssel zur Förderung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt empfehlen die Autoren die Schaffung eines gemeinsamen Projekt- und Produktlogos oder Brandlabels. Zudem muss neben der kontinuierlichen (einseitigen) Information über den Stand der Produktentwicklung an die Vertriebsmitarbeiter eine doppelseitige Kommunikation gewährleistet werden, die auch den Vertriebsmitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Fragen und Anregungen einzubringen. Ein solcher kontinuierli-

**Zusammenfassung**

Die erfolgreiche Markteinführung eines komplexen Produkts im B-to-B-Bereich setzt voraus, die vielen global agierenden Vertriebsmitarbeiter schon während des Produktentwicklungsprozesses kontinuierlich zu informieren und zu schulen. Anhand der realen Markteinführung eines Großdieselmotors zeigen die Autoren die Entwicklung und Realisierung einer dreistufigen (internen) Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter auf. Der Beitrag zeigt den Erfolg des vorgeschlagenen Vorgehens anhand von qualitativem Feedback der weltweiten Vertriebsmitarbeiter, als auch anhand eines Vergleichs zu bisherigen Markteinführungen ähnlicher Produkte.

**Abb. 2: Dreistufiges Vorgehen der Inbound Marketing- und Trainingsstrategie**



Quelle: Eigene Darstellung.

cher interner Schulungs- und Kommunikationsprozess festigt das Bild, welches später unternehmensextern hin zum Kunden gegeben wird (Dunmore 2002, S. 134ff., siehe auch Ping Jr. 2003; Dwyer 1980).

## **2. Realisierung der Trainingsmaßnahmen durch webbasierte Werkzeuge**

Die im Schritt 1 geschilderte Produkt-/Projektidentifikation und die kontinuierlichen Produktschulungen des Vertriebs werden maßgeblich von der Größe des Marktzugangs des Unternehmens beeinflusst – in vielen Fällen müssen die Schulungen in mehreren Regionen und Ländern oder sogar weltweit zeitgleich durchgeführt werden. Ein mehrere Jahre umfassendes Schulungsprogramm für den weltweiten Vertrieb von mehreren hundert Mitarbeitern ist dabei ein sehr komplexes und v.a. kostenintensives Unterfangen (Berndt et al. 2003, S. 6f., Homburg/Krohmer 2003, S. 906f.)

Um weltweit kosteneffizient und ressourcenschonend zu schulen, wird empfohlen, die Kommunikation und die kontinuierlichen Produkt-Trainings hauptsächlich durch webbasierte Werkzeuge zu realisieren (Bruhn 2013, S. 27, Lusch/Vargo 2009, S. 6, Steinmann 2009, S. 47). Ähnlich wie im klassischen Marketing ist auch hier das „interne“ Online-Marketing und -Training kostengünstiger und ein größerer Personenkreis kann erreicht werden als im klassischen Offline-Marketing und -Training (Braun 2006, S. 145ff.). Als konkrete Werkzeuge können hier eLearnings, eTutorials, Webinars und Social-Media-Kanäle genannt werden.

Die Anwendung solcher webbasierten Werkzeuge erfordert die Integration von Change-Management-Methoden und -Werkzeugen – vor allem in etablierten und konservativen Industriebranchen. Es müssen die Expertise, Ängste, Bedenken und Sorgen der Vertriebsmitarbeiter einbezogen und hierauf reagiert werden.

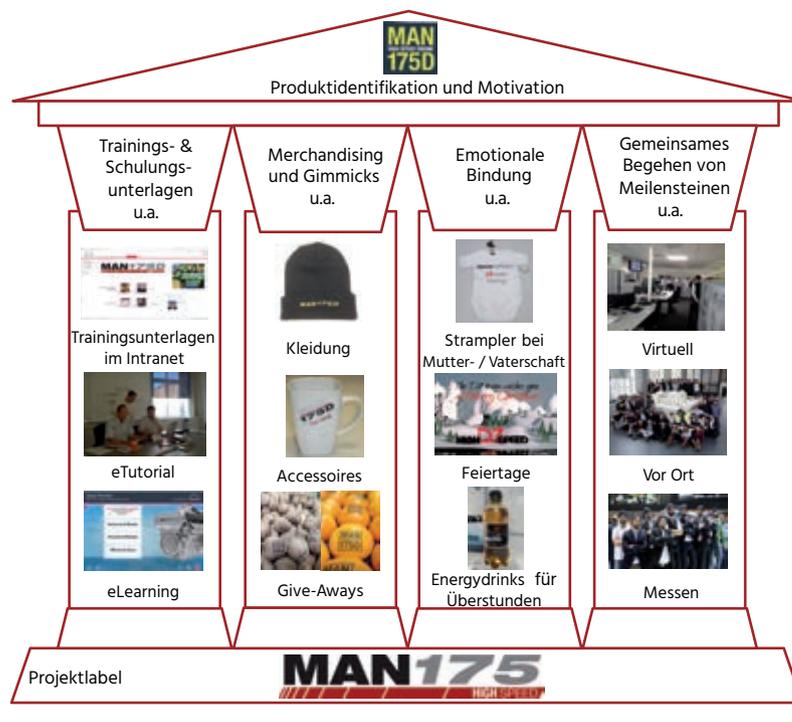
## **3. Realisierung einer Pull-Strategie, folgend dem Prinzip des Inbound Marketing für Vertriebsmitarbeiter**

Der dritte Schritt des vorgeschlagenen Vorgehens beinhaltet die Umstellung der Informationsbereitstellung, der Kommunikationspolitik und der Produkt-Trainings von einer Push- zu einer Pull-Strategie, folgend dem Prinzip des Inbound Marketings (Loevenich (2002), S. 7ff., Bruhn 2003, S. 172ff., Bretznütz/Fischer 2011, S. 18). Die weltweit verteilten Vertriebsmitarbeiter können dann selbstständig die Inhalte aufsuchen, auswählen und auswerten. Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Inbound Training ist dabei, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter didaktisch sinnvoll, Neugierweckend und emotional ansprechend aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind. Nur wenn das Inbound-Angebot auf Interesse bei den Vertriebsmitarbeitern stößt und Freude auslöst, werden letztere „freiwillig“ und langfristig die Trainings besuchen, Informationen abrufen und somit geschult werden.

## **Umsetzung der Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter**

Anhand der realen Entwicklung und Markteinführung eines Großdieselmotors der MAN Diesel & Turbo SE zeigen die Autoren die Realisierung des vorgeschlagenen dreistufigen Vorgehens. Die Inbound Marketing- und Trainingsstrategie beinhaltet hierbei sowohl die Aufbereitung und Durchführung von eLearnings, eTutorials und Webinars und die Nutzung von Social-Media-Kanälen wie YouTube, Twitter, Facebook etc. als auch den Aufbau der

**Abb. 3: Die vier Säulen der Produktidentifikation und Motivation**



Quelle: Eigene Darstellung.

Produktidentifikation mittels Produkt-/Projektlogo und Branding.

**1. Projektidentifikation & kontinuierliche Trainingsmaßnahmen schon während der Produktentwicklung**

Um sich mit dem neuen Produkt – einem schnelllaufenden Großdieselmotor (siehe Literaturverzeichnis Dieselfacts) – bestmöglich zu identifizieren, wurde ein einfaches aber visuell einprägsames Projekt- und Produkt-Labeling kreiert und in der Folge für alle Kommunikationsmaßnahmen verwendet (siehe Abbildung 3). Das Pro-

duktlabel wurde mit einem neuen Farb- und Gestaltungsansatz gewählt, das sich allein dadurch vom Corporate Branding und somit auch von dem bestehenden Produktportfolio der MAN Diesel & Turbo SE unterscheidet.

Durch die Schaffung des „eigenen“ Projekt- und Produktlogos fanden sich die involvierten Mitarbeiter zu einem Team zugehörig – ein „Wir-Gefühl“ im Kontext eines großen gemeinsamen Ziels wurde kreiert. Das Projekt- und Produkt-Labeling wurde während aller internen Marketingmaßnahmen und in allen Trainingswerkzeugen integriert (siehe Abbildung 3). Dieses Labeling erstreckte sich von Schulungs- und

Präsentationunterlagen über gebrandete Merchandising-Artikel (v.a. Kleidung) bis hin zum gemeinsamen Begehen von Meilensteinen in der Produktentwicklung, zu welchen die Vertriebsmitarbeiter vor Ort eingeladen oder via Videokonferenz zugeschaltet wurden. Sowohl die gebrandeten Accessoires als auch die virtuell-gemeinschaftlichen Teamevents förderten bei den Vertriebsmitarbeitern das Zusammengehörigkeitsgefühl, die emotionale Bindung zum Projekt und die Identifikation mit dem Produkt schon während des Produktentwicklungsprozesses.

Die Integration der weltweit ansässigen Vertriebsmitarbeiter in die Produktentwicklung wurde mit Abschluss der Projektkonzeptphase und Start der Konstruktion des Großdieselmotors begonnen. Jedes Quartal wurden den Vertriebsmitarbeiter neue Schulungen zu folgenden Themenbereichen angeboten:

- Technische Aspekte: Produktfunktion, Benchmarking etc.
- Kaufmännische Aspekte: Auftragsabwicklung, Marktgröße etc.
- Rechtliche Aspekte: Vertragsgestaltung, Preisgestaltung etc.

Die Schulungen mit einer Bearbeitungsdauer von je 15 bis 20 Minuten wurden dabei so aufgebaut, dass repetitiv Lerninhalte wieder vorkamen und die Komplexität der Schulungen von Quartal zu Quartal zunahm.

**2. Webbasierte Werkzeuge**

Die im Schritt 1 geschilderte Identifikation und kontinuierliche Produktschulung des Vertriebs wurden am Beispiel

der Markteinführung des schnelllaufenden Motors der MAN Diesel & Turbo SE für eine dreistellige Anzahl an Vertriebsmitarbeitern weltweit durchgeführt. Um ein solches mehrere Jahre umfassendes Trainingsprogramm finanziell und kapazitiv stemmen zu können, wurde der Großteil der Informationen und der Schulungen durch webbasierte Werkzeuge abgebildet.

- Durchführung von eTutorials mit den Vertriebsmitarbeitern, um Informationen zum Produkt schon während der Produktentwicklung zu vermitteln und aufkommende Fragen zu beantworten. Die eTutorials fanden live über eine Webkonferenz statt. Dabei wurde eine Präsentation auf die lokalen Rechner der Vertriebsmitarbeiter übertragen, die durch mündliche Erklärungen und Erläuterungen des Produktentwicklungsteams ergänzt wurden. Die eTu-

torial-Termine wurden zu verschiedenen Wochentagen und Tageszeiten angeboten, um sicherzustellen, dass alle weltweit verteilten Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit hatten, teilzunehmen. Ein eTutorial dauerte nicht länger als 60 Minuten, wobei 40 Mi-

nuten der eigentlichen Präsentation der Inhalte und 20 Minuten der Fragen- und Antwort-Session galten.

- Angebot von emotional ansprechenden eLearnings, die darauf abzielten, zu einem Lernen via Internet zu mo-

tivieren. Hierbei wurde es den Vertriebsmitarbeiter selbst überlassen, wann sie welches eLearning-Modul absolvieren und wie viel Zeit sie für Wiederholungen investieren wollten (vgl. Carnes 2012, S. 1). Die eLearning-Module wurden anhand eines

## **Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Inbound Training ist, dass die Lerninhalte sinnvoll, Neugier weckend und emotional ansprechend aufbereitet sind.**

Learning-Management-Systems (LMS) übermittelt – ein Programm, das die einzelnen Module bei User-Abfrage einspielt. Jeder Nutzer erhält einen eigenen Zugang für jedes eLearning-Modul. Sobald das eLearning durch den User gestartet wird, kann anhand des LMS aufgezeichnet werden, wann welcher Teilnehmer welches Modul absolviert hat. Die Inhaltsfülle und Bearbeitungsdauer pro eLearning-Modul wurde auf 15–20 Minuten begrenzt. Hierbei wurde der Nutzer zuerst über die Lernziele informiert, anschließend durch das Thema geleitet und am Ende zu einem Frage-/Antwort-Austausch eingeladen.

- Aufbau einer firmeninternen Intranet-Seite als Nachschlagewerk für den Vertrieb. Über das Intranet wurden FAQ-Frage-/Antwortbögen, Projektzeitpläne und Produktinformationen (technisch, kaufmännisch und rechtlich) des Motors zur Verfügung gestellt. Des Weiteren gibt es Teamseiten mit Fotos zu Teamevents oder mit angebotenen Merchandising-Artikeln, um die Projekt- und Produktidentifikation kontinuierlich zu stärken.

### **Handlungsempfehlungen**

1. Von der ersten Produktkonzeptphase an, sollten die (weltweit verteilten) Vertriebsmitarbeiter aktiv und kontinuierlich in die Produktentwicklung eingebunden und geschult werden.
2. Zur Förderung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt und dem Entwicklungsprojekt sollte ein gemeinsames (internes) Projekt- und Produktlogo geschaffen werden.
3. Um weltweit kosteneffizient und ressourcenschonend zu schulen, wird empfohlen, die Kommunikation und die kontinuierlichen Produktschulungen hauptsächlich durch webbasierte Werkzeuge zu realisieren.
4. Es wird empfohlen, die Informationsbereitstellung, die Kommunikationspolitik und die Produktschulungen der Vertriebsmitarbeiter von einer Push- zu einer Pull-Strategie – folgend dem Prinzip des Inbound Marketing – umzustellen.
5. Ein erfolgreiches (internes) Inbound Marketing und Training basiert darauf, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter Neugier- und Freude weckend sowie emotional ansprechend aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind.

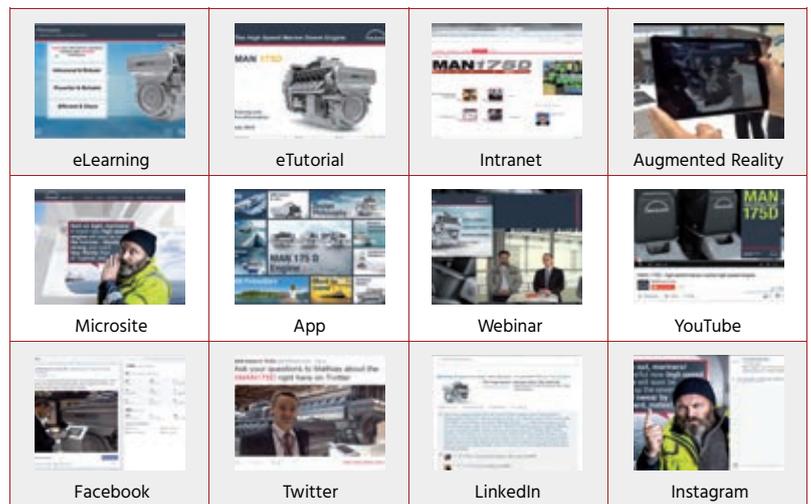
- Durchführung von Webinars für Vertriebsmitarbeiter und potenzielle Kunden. Die Webinars (u.a. MAN 175D, 2016) beinhalten einen knapp 30-minütigen Livestream, in welchem Produktexperten ein spezifisches Produktthema präsentierten und diskutierten. Da es sich bei Webinars um Kommunikationsinstrumente handelt, die ein hohes Niveau an Wissen voraussetzen, werden sie bewusst für Teilnehmer und Experten mit einem gewissen Know-How am Thema eingesetzt (Kreutzer et al. 2015, S. 213f.) und sprechen gerade deswegen auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter an. Auch hier ist der Einsatz der doppelseitigen Kommunikation durch eine Chat-Funktion und eine Q&A-Session (Zeit für Fragen und Antworten) am Ende jedes Webinars gegeben.

Bei der Einführung der genannten webbasierten Tools wurde neben Change-Management-Aspekten besonders auf den leichten und schnellen Einsatz der Tools sowie auf die kostengünstige Umsetzung geachtet.

### 3. Pull-Strategie: Internes Inbound Marketing und Training

Bei den webbasierten Marketing- und Trainingsmaßnahmen wurde gegenüber früheren Produkteinführungen von einer Push- hin zu einer Pull-Strategie umgestellt, bei der die Produkt- und Schulungsinformationen durch die Vertriebsmitarbeiter selbstständig abgerufen werden mussten. Zu den Pull-Instrumenten zählten neben den beschriebenen Werkzeugen wie eTutorials, eLearnings, Intranet-Site und Webinars auch eine eigene für den neuen Motor angefertigte Produkt-Microsite (siehe Literaturverzeichnis MAN 175D). Dem Inhalt der

**Abb. 4: Werkzeuge der angewendeten Inbound Marketing- und Trainingsstrategie**



Quelle: Eigene Darstellung.

Microsite angepasst, wurde eine App entworfen (siehe Literaturverzeichnis iTunes), die die Seite als Mobile Site des Produktes auf ein Smartphone oder Tablet überträgt. Über die App können Vertriebsmitarbeiter zudem über Augmented-Reality-Funktionen mehr über die technischen Details und die Modularität des Motors lernen. Die Alleinstellungsmerkmale des Motors für die einzelnen Kundenapplikationen (Yachten, Schlepper, Schnellfähren etc.) wurden über Produktvideos zuerst auf der Intranet-Site, anschließend im Internet zur Verfügung gestellt. So wurden für die Pull-Strategie verschiedenste Social-Media-Kanäle, wie die Social Networks Facebook und LinkedIn, Microblogging-Kanäle wie Twitter und Media-Sharing-Plattformen wie YouTube oder Instagram in das Kommunikationsprogramm mitaufgenommen. Die Social-Media-Instrumente dienen der Promotion der

eigentlichen Leitinstrumente, wie eLearning, eTutorial, Microsite und Webinar, die das Produkt die gesamte Lebensdauer mitbegleiten sollen. Abbildung 4 fasst die Werkzeuge der Inbound Marketing- und Trainingsstrategie zusammen.

Bei allen genannten Marketing- und Trainingswerkzeugen wurde die Teilnahme den Vertriebsmitarbeitern angeboten, aber nicht verbindlich eingefordert. Dementsprechend kann eine hohe Teilnahmequote auf die Akzeptanz und Attraktivität der Marketing- und Trainingswerkzeuge und die Motivation der Vertriebsmitarbeiter zurückgeführt werden.

### Vergleich & Auswertung des Erfolgs des vorgeschlagenen Vorgehens

Bisherige Trainings zu neuen Produkten und Markteinführungen wurden

bei der MAN Diesel & Turbo SE vornehmlich durch Vor-Ort-Schulungen, jährliche Vor-Ort-Vertriebskonferenzen und das Versenden von Schulungsunterlagen via E-Mail realisiert. Bei den genannten Vor-Ort-Veranstaltungen war aufgrund von Zeit- und Kosteneingüssen eine Präsenz der gesamten oder eines Großteils der weltweiten Vertriebsmannschaft nicht möglich. Durch den reinen E-Mail-Versand der Schulungs- und Vertriebsunterlagen konnten nur wenige Rückschlüsse über den Erfolg der Schulungen und die Akzeptanz bei den Vertriebsmitarbeitern gezogen werden.

Die vorgeschlagene und realisierte Inbound Marketing- und Trainingsstrategie erlaubt dagegen, durch eingebaute Feedback-Funktionen sowie Fragebögen und Auswertungen durch Analysetools der einzelnen Kommunikationsinstrumente, Rückschlüsse auf den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu ziehen. Dabei wurde zwischen quantitativen und qualitativen Auswertungen unterschieden.

Bei den quantitativen Analysen wurde festgestellt, dass 89 % der eingeladenen Mitarbeiter aktiv an den eTutorials teilnahmen. Besonders die doppelseitige Kommunikation durch die Beantwortung der Fragen des Vertriebs-teams trug hier zum Erfolg bei. Die bisherigen eLearning-Module erreichten eine Beteiligung der Vertriebsmitarbeiter von durchschnittlich 60 %. Die eLearning-Module erlauben darüber hinaus festzustellen, wo Lerninhalte verstanden wurden (Klicks auf die richtigen Antworten) und wo noch Potenzial bestand. Diese Analysen halfen beim Aufbau der weiteren eLearning-Module und der repetitiven Lerninhalte. Auch die Feedback-Funktion des eLearnings wurde von zahlreichen Mitarbeitern genutzt, sodass Schlussfolgerungen auf die technische Ausarbeitung der Inhalte gemacht sowie Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden konnten und Schulungsthemen, die die Vertriebsmitarbeiter als zusätzlich notwendig erachteten noch mit in den eLearning-Kata-

log aufgenommen werden konnten. Die Einladung zu den bisherigen Webinars nahmen live über 30 % und per anschließendem Download fast 90 % der Vertriebsmitarbeiter an.

Aufgrund der nicht verpflichtenden Teilnahme zeigen die Quoten des eTutorials, der eLearning-Module als auch der Webinars, dass die Vertriebsmitarbeiter ein großes Interesse am Produkt haben und engagiert das Angebot der Trainingsmaßnahmen annehmen. Gerade bei Online-Schulungstools ist aufgrund der Anonymität zwischen Lehrenden und Lernenden der Aufbau einer Produkt- und Projektidentifikation (siehe Schritt 1 des vorgeschlagenen Vorgehens und These 1) zu forcieren.

Neben den genannten quantitativen Auswertungen fanden auch qualitative Analysen per Telefon und E-Mail (Tabelle 1) statt. Hierbei wurden teilnehmende Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen mit den webbasierten Werkzeugen befragt, sodass diese gemäß den Wünschen der Mitarbeiter angepasst und verbessert werden konnten. Ebenso wurden einzelne Vertriebsmitarbeiter kontaktiert, die nicht an den virtuellen Schulungen teilgenommen haben, um deren Gründe zu erfahren.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich der vorgeschlagenen Inbound Marketing- und Trainingsstrategie gegenüber den traditionellen Vor-Ort-Schulungen und einer Push-Strategie (z.B. Schulungsunterlagen per E-Mail), dass durch eine hohe Produkt- und Projektidentifikation und dem Angebot von webbasierten Werkzeugen, die unabhängig voneinander zu verschiedenen Zeitpunkten kontinuierlich schon während der Produktentwicklung eingesetzt werden, eine größere Menge an Vertriebsmit-

### **Tabelle 1: Beispiele des eLearning-Feedbacks von Vertriebsmitarbeitern**

---

Sehr gute Idee ...

---

Die Idee ist sehr gut.

---

Genauso wie die eTutorials, sind auch die eLearnings eine sehr gute Idee. Sehr informativ.

---

Sehr nützlich und ein wirklicher Pluspunkt für Vertriebsmitarbeiter.

---

Das gute an den eLearnings ist, dass sie jederzeit zur Verfügung stehen, und es einem dadurch freigestellt wird, wann und in welchen zeitlichen Abständen teilgenommen wird.

---

eLearnings sind im Gegensatz zur selbstständigen Informationsbeschaffung besser und leichter durchzuführen.

---

Quelle: Eigene Darstellung.

## Kernthesen

- Die weltweite Markteinführung eines komplexen Produkts ist ein kostenintensiver, zeitaufwendiger und umfangreicher Prozess.
- Die Markteinführung des neuen Produkts wird erfolgreicher, wenn die global verteilten Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich eingebunden, motiviert und geschult werden.
- Die Motivation und die Identifikation des Vertriebs mit dem Produkt wird durch dessen frühe Einbindung in die Produktentwicklung und die Schaffung eines gemeinsamen (internen) Projekt- und Produktlogos erhöht.
- Webbasierte Werkzeuge ermöglichen eine kosten- und zeiteffiziente Informationsbereitstellung und Schulung der weltweit verteilten Vertriebsmitarbeiter.
- Die Umstellung der Information, Kommunikation und Schulung der Vertriebsmitarbeiter von einer Push- zu einer Pull-Strategie – folgend dem Prinzip des Inbound Marketing – führt zu mehr aktiver Beteiligung und besseren Schulungsergebnissen.
- Erfolgreiches (internes) Inbound Marketing und Training basiert darauf, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter emotional ansprechend sowie didaktisch sinnvoll aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind.

arbeitern weltweit erreicht und dadurch eine Kosten- und Zeitersparnis erzielt werden kann.

## Zusammenfassung & Fazit

Die Markteinführung eines komplexen Produktes ist ein kostenintensiver, zeitaufwendiger und umfangreicher Prozess, in welchem die weltweite Vertriebsmannschaft kontinuierlich eingebunden, trainiert und geführt werden muss. Der Beitrag präsentiert und diskutiert ein dreistufiges Vorgehen zur Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für die Markteinführung komplexer Produkte für den weltweiten Vertrieb. Dieses Vorgehen basiert auf der Förderung von Produkt- und Projektidentifikation (1) unter der Anwendung von vornehmlich webbasierten

erlich eingebunden, trainiert und geführt werden muss. Der Beitrag präsentiert und diskutiert ein dreistufiges Vorgehen zur Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für die Markteinführung komplexer Produkte für den weltweiten Vertrieb. Dieses Vorgehen basiert auf der Förderung von Produkt- und Projektidentifikation (1) unter der Anwendung von vornehmlich webbasierten

## Literatur

- Ahlers, G.M. (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, Wiesbaden: Basler Schriften zum Marketing, 18.
- Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2003): Internationales Marketing Management, Berlin.
- Braun, G. (2006): Medien im Vergleich. in Schwarz, T./Braun, G. (Hrsg.): Leitfaden integrierte Kommunikation, Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert, Mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis, Waghäusel, S. 145–151.
- Bretnütz, H./Fischer, D. (2011): Social-Media-Instrumente im Online-Marketing – Bewertung am Beispiel eines elektronischen Marktplatzes für Personaldienstleistungen. Hrsg.: Bankhofer, U./Nissen, V./Stelzer, D./Straßburger, S., Ilmenau: Universitätsbibliothek Ilmenau (Ilmenauer Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, 2011-04), <http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-24407/ilm1-2011200550.pdf>, Abruf 27.10.2014.
- Bruhn, M. (2003): Konsequenzen des Relationship Marketing für die Integrierte Kommunikation, in Merten, K. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/2003, München/Neuwied, S. 171–185.
- Bruhn, M. (2013): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Aufl., München.
- Carnes, B. (2012): Making eLearning stick. Techniques for easy and effective transfer of technology-supported training, American Society for Training & Development (ASTD) Press, Abruf 22.12.2014.
- Dieselfacts (2014): [http://marine.man.eu/docs/librariesprovider6/dieselfacts/dieselfacts\\_2014-3\\_web.pdf?sfvrsn=8](http://marine.man.eu/docs/librariesprovider6/dieselfacts/dieselfacts_2014-3_web.pdf?sfvrsn=8), in Dieselfacts (3), S. 1–2, Abruf 04.05.2015.
- Dunmore, M. (2002): Inside-out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy. London: Kogan Page, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmfXzEyNTkxNF9fQU41?sid=882170e8-bbf7-4887-a012-308f54537770@sessionmgr112&vid=0&format=EB&rid=1>, Abruf 29.12.2014.
- Dwyer, F. R. (1980): Channel-Member, Satisfaction: Laboratory Insights, in: Journal of Retailing, Vol. 56, No. 2, S. 45–65.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- iTunes: <https://itunes.apple.com/de/app/man-175d/id911780563?mt=8>, Abruf 04.05.2015.
- Kairies, P. (2013): Professionelles Produktmanagement für die Investitionsgüterindustrie. Praxis und moderne Arbeitstechniken; mit zahlreichen Checklisten. 10. neu bearb. Aufl., Renningen.
- Kreutzer, R. (2010): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Kreutzer, R. et al. (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, Abruf 29.01.2014.
- Landwehr, J. R./Herrmann, A. (2008): Zeitliche Dynamik im Marketing: Neue Verfahren zur Auswertung, in Thesis 25 (6), S. 50–54.
- Loevenich, P. (2002): Substitutionskonkurrenz durch E-Commerce, Messansätze, Determinanten, Auswirkungen – Eine theoretische und empirische Untersuchung im deutschen Einzelhandel, Wiesbaden.

# Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der  
Marketing Review St.Gallen

PRINT & ONLINE

Trainings (2), welche auf dem Pull-Prinzip des Inbound Marketings (3) basieren. Anhand der realen Markteinführung eines schnelllaufenden Großdieselmotors der MAN Diesel & Turbo SE wurde die Inbound Marketing- und Trainingsstrategie realisiert und deren Vorteile gegenüber bisherigen Markteinführungen vergleichbarer Produkte aufgezeigt. 

Lusch, R.F./Vargo, S. L. (2009): Service-dominant logic – a guiding framework for inbound marketing, in Marketing Review St. Gallen 26 (6), S. 6–10.

MAN 175D (2014): <http://175d.man.eu/>, Abruf 04.05.2015.

MAN 175D (2016): <http://175d.man.eu/media-list/tag/Webinar> Abruf 10.01.2016.

MAN Diesel & Turbo (2015): <http://dieselturbo.man.eu/>, Abruf 04.05.2015.

Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing. Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Morieux, Y. (2011). Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You, (Harvard Business School Publishing, Herausgeber, & Harvard Business Review, Produzent), <http://hbr.org/2011/09/smart-rules-six-ways-to-get-people-to-solve-problems-without-you/ar/1>, Abruf 18.04.2015.

Ping Jr., R. A. (2003): Antecedents of satisfaction in a marketing channel, in: Journal of Retailing, Vol. 79, No. 4, S. 237–248.

Schmitz, C. (2006): Zufriedenheitsdimensionen im internationalen Vertrieb, in Mark Rev St. Gallen 23 (4), S. 16–20.

Steinmann, C. (2009): Pragmatik statt Paradigma – Diskurs über die zeitgeistige Evolution des Marketing, in Thexis 26 (6), S. 47–51.

Wai-sum, S.; Kirby D. A. (1998): Approaches to Small Firm Marketing, in: European Journal of Marketing, Vol. 32, Issue 1/2, S. 40–60.

TESTEN SIE  
AUSGABE 1/2016  
**KOSTENLOS**  
AUF IHREN  
MOBILGERÄTEN



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

# Literatur zum Thema: Marketing Inspiration & Transfer von Consumer Insights

---

Literaturhinweise zusammengestellt von Dr. Emanuel de Bellis

## Bücher

Foreman, J. W. (2013); *Data Smart: Using Data Science to Transform Information into Insight*, New York: Wiley.

Marz, N./ Warren J. (2015): *Big Data: Principles and best practices of scalable realtime data systems*, New York: Manning Publications.

Mayer-Schönberger, V./ Cukier, K. (2014): *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, Boston: John Murray.

Schmarzo, B. (2013): *Big Data: Understanding How Data Powers Big Business*, Indianapolis: John Wiley & Sons Inc.

Walker, R. (2015): *From Big Data to Big Profits: Success with Data and Analytics*, New York: Oxford University Press Inc.

## Artikel

Chong, A. Y. L./ Liu, M. J./ Ch'ng, E./ Li, B. (2015): Predicting consumer product demands via Big Data: the roles of online promotional marketing and online reviews, in: *International Journal of Production Research*, in Press.

Chwallek, A. (2016): Retail 4.0 – Die Revolution hat begonnen, in: *Der Handel*, 3, S. 10–14.

Erevelles, S./ Fukawa, N./ Swayne, L. (2016): Big Data consumer analytics and the transformation of marketing, in: *Journal of Business Research*, 69, 2, pp. 897–904.

Fan, S./ Lau, R. Y. K./ Zhao, J. L. (2015): Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix, in *Big Data Research March*, 2, 1, pp. 28–32.

Halamka, J. D. (2015): Using Big Data to Make Wiser Medical Decisions, in: *Harvard Business Review*.

Halper F. (2014): Predictive Analytics for Business Advantage, in: TDWI Research (Best Practices Report).

Hashem, I. A. T./Yaqoob, I./ Anuar, N. B./Mokhtar, S./Gani, A./ Khan, S. U. (2015): The rise of "big data" on cloud computing: Review and open research issues, in: *Information Systems*, 47, pp. 98–115.

Henry, R./ Venkatraman, S. (2015): Big Data Analytics the next big learning opportunity. *Academy of Information & Management Sciences Journal*, 18, 2, pp. 17–29.

Horst P./ Duboff R. (2015): Don't Let Big Data Bury Your Brand, in *Harvard Business Review*.

Janke, K. (2016): Klick in die Zukunft, in: *planung & analyse*, 1, S. 18–21.

Krajicek, D. (2015): Crashing the Big Data Party: in *Marketing Insights*, 27, 5, pp. 8–9.

Puscher, F. (2015): Das Datenbiest zähmen, in: *Absatzwirtschaft Sonderausgabe*, S. 79.

Schaller B. (2015): Die Alchemie von Big Data, in *Bestseller*, 1, S. 78–82.

Van Auken, S. (2015): From consumer panels to big data: An overview on marketing data development, in: *Journal of Marketing Analytics*, 3, 1, pp. 38–45.

Wamba, S. F./Akter, S./Edwards, A./ Chopin, G./Gnanzou, D. (2015): How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study, in: *International Journal of Production Economics*, 165, pp. 234–246.

Wessel, M. (2016): How Big Data Is Changing Disruptive Innovation, in: *Harvard Business Review*.

# Thema der nächsten Ausgabe: Marketing Automation

Neue Technologien und die Digitalisierung verändern nicht nur die Produktion und Logistik, sondern auch die Prozesse im Marketing. Marketing Automation beschäftigt sich mit Methoden und Instrumenten, die Firmen helfen, Inhalte für (potenzielle) Kunden mithilfe von verschiedenen Technologien zu individualisieren. Durch intelligente Algorithmen, künstliche Intelligenz und Big Data können Dienstleistungen noch besser auf den Kunden abgestimmt werden. Beispielsweise können E-Commerce-Anbieter Kunden zum Kauf bewegen, indem sie automatisierte „Reminder-E-Mails“ an den Interessenten schicken und ihn

an seinen vollen Warenkorb erinnern. Derzeit steht die Marketing Automation noch am Anfang. Welche Ressourcen braucht man für die Umsetzung? Ist der Kunde bereit, mit einer Maschine kommunizieren? Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, aktuelle Potenziale, aber auch Risiken im Bereich Marketing Automation eingehend zu beleuchten, wobei ein besonderer Augenmerk auch auf die mögliche unternehmensweite Implementierung gelegt werden soll. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen!

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Verlag

MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstraße 35a  
D-80339 München

### Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

### Redaktion

Communication Network Media  
Ridlerstraße 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

### Redaktionsleitung

Universität St. Gallen  
Christoph Wortmann, M. Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 2834  
christoph.wortmann@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstr. 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© Sergey Nivens/Fotolia.com

### Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
grafik@da-design.lt

### Leserservice

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Michael-Schäffer-Str. 1  
D-86399 Bobingen

### Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Ulrich H. Moser  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich  
Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Herman Simon  
Alexander Stanke  
Uwe Tännler  
Dr. Raimund Widner  
Elmar Wohlgensinger

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich, Auflage: 6.500 Exemplare, 4.300 Abonnenten. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter [www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschließlich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und die Verarbeitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen erscheint im 33. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

# DER NEUE OUTBACK 4x4 EDIZIONE TABACCO

AB FR. 35'800.-.

EDIZIONE  
**TABACCO**



## Ebenfalls als Edizione Tabacco erhältlich: Subaru XV 4x4 und Forester 4x4.

Abgebildetes Modell: Outback 2.0D AWD Swiss Edizione Tabacco, Lineartronic, 5-türig, 150 PS, Energieeffizienz-kategorie E, CO<sub>2</sub> 159 g/km, Verbrauch gesamt 6,1 l/100 km, Benzinäquivalent 6,8 l/100 km, inkl. Edizione-Tabacco-Pakete «Stile», «Tecnica» und «Colore», Fr. 48'500.- (inkl. Metallic-Farbe). Outback 2.0D AWD Advantage Edizione Tabacco, man., 5-türig, 150 PS, Energieeffizienz-kategorie D, CO<sub>2</sub> 145 g/km, Verbrauch gesamt 5,6 l/100 km, Benzinäquivalent 6,3 l/100 km, inkl. Edizione-Tabacco-Paket «Stile», Fr. 35'800.- (mit Farbe Venetian Red Pearl). Durchschnitt aller in der Schweiz verkauften Neuwagenmodelle (markenübergreifend): CO<sub>2</sub> 139 g/km.

[www.subaru.ch](http://www.subaru.ch) SUBARU Schweiz AG, 5745 Safenwil, Tel. 062 788 89 00. Subaru-Vertreter: rund 200.  
[www.multilease.ch](http://www.multilease.ch). Unverbindliche Preisempfehlung netto, inkl. 8% MWSt. Preisänderungen vorbehalten.

Wie immer bei Subaru 4x4:  
Allradantrieb gratis!



**SUBARU**

*Confidence in Motion*