

MASTERARBEIT

zur Erlangung des Akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management an der
FH *CAMPUS* 02

VERKAUF DURCH EMOTIONEN

in der Phase der Kundenansprache durch den Außen-
dienst im B2B am Beispiel von L'Oréal
und dem "Salon Emotion"-Konzept

Betreuerin:
Dr. Katrin Neuböck

Vorgelegt von:
Severin Haidacher, BA
1810557009

Graz, 22. Juni 2020

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 22. Juni 2020

.....

Severin Haidacher, BA

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Masterstudiengangs „Sales Management“ an der Fachhochschule der Wirtschaft Campus 02 in Graz erstellt. Sie beschäftigt sich mit dem Thema Emotionen im Verkauf und hat als Ziel, ein Konzept zu erarbeiten, das mit Hilfe von Emotionen die Kundenansprache und Betreuung der Firma L'Oréal Österreich GmbH in der Professionelle Produkte Division verbessert.

Obwohl Kundenorientierung kein neues Thema in der Wissenschaft ist, wird es oft nur als Floskel verwendet und selten wirklich eingesetzt. Diese Kundenorientierung ist aber der Grundstein für eine gute Kundenbeziehung, die auf Zufriedenheit und Vertrauen aufbaut. Die Kundinnen und Kunden müssen sich an jedem Kontaktpunkt ihrer Reise bis zum Kauf wohlfühlen und etwas erleben, denn nur dann bleibt das Gespräch in Erinnerung. Denn die Entscheidungen, die nur allzu gerne rational begründet werden, vor allem im B2B-Bereich, werden alle auf einer emotionalen Ebene getroffen. Der Entscheidungsgrund für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung ist die Summe der unterbewusst wahrgenommenen Reize während des Verkaufsgesprächs. Jedes Wort wird auf die Goldwaage gelegt. Ist es im Kopf der Kundinnen und Kunden positiv hinterlegt wird die Verkäuferin oder der Verkäufer auch sympathischer und positiv wahrgenommen. Dies führt zum Kauf. Daher ist auch die Emotionale Intelligenz im Vertrieb essenziell, um Emotionen erkennen zu können und daraus positive Ergebnisse zu ziehen.

Mithilfe eines Online-Fragebogens wurden Friseurinnen und Friseure befragt, welche Kontaktpunkte dabei für sie die wichtigste Rolle spielen, wie zufrieden sie aktuell mit den Touchpoints sind und wie sympathisch deren Betreuerin oder Betreuer wahrgenommen werden. Es hat sich durch die Erhebung herausgestellt, dass genau diese Sympathie der Schlüssel ist, um Kundinnen und Kunden zufrieden zu stellen und die menschliche Ressource somit eine der Hauptrollen spielt, ob gekauft wird oder nicht. Darauf aufbauend wurde ein Konzept erstellt, in das die Ergebnisse einfließen und so einen Maßnahmenkatalog bilden, der zu besseren Absatzzahlen führen und die Kommunikation des Vertriebs auf eine emotionale Ebene bringen soll.

Abstract

The present work was created as part of the master's degree in "Sales Management" at the University of Applied Sciences of Business Campus 02 in Graz. It deals with the topic of emotions in sales and it aims to develop a concept to improve the customer approach with the help of emotions and supports L'Oréal Österreich GmbH in the professional products division.

Although customer orientation is not a new topic in science, it is often only used as a phrase and rarely really used. However, this customer orientation is the cornerstone for a good customer relationship based on satisfaction and trust. Customers must feel comfortable and experience something at every point of contact of their trip until they buy, because only then the conversation will be remembered. Because the decisions, which most of the time get rationally justified, especially in the B2B area, are all made on an emotional level. The reason for deciding for or against a product or service is the sum of the subconsciously perceived stimuli during the sales talk. Every word is put on a scale. If it is positively deposited in the mind of the customer, the seller is also perceived more sympathetically and positively. This leads to purchase. Therefore, emotional intelligence in sales is essential in order to recognize emotions and draw positive results from them.

With the help of an online questionnaire, hairdressers were asked which touchpoints play the most important role for them, how satisfied they are with the current touchpoints and how sympathetically their consultants are perceived. The survey showed that exactly this sympathy is the key to satisfying customers and that human resources therefore play a major role whether the customer buys or not. Based on this, a concept was created in which the results are incorporated and thus form a catalog of measures that should lead to better sales figures and bring the communication of the sales team to an emotional level.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	I
Zusammenfassung	II
Abstract	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Einführung	1
1.1 Unternehmensvorstellung	1
1.2 Ausgangssituation	3
1.3 Herausforderungen	5
1.4 Ziele	7
1.4.1 Unternehmensziele	7
1.4.2 Ziel der Arbeit	7
1.5 Bezugsrahmen	8
2. B2B-Kunden im Handel	9
2.1 Marktabgrenzung und Grundlagen	9
2.2 Zielgruppe	12
2.3 Kundenorientierung als Basis	12
2.3.1 Grundlagen der Kundenorientierung	13
2.3.2 Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel	16
2.3.3 Kundenzufriedenheit im Kopf	17
2.3.4 Kundenzufriedenheit aus wirtschaftlicher Sicht	18
2.4 Kundenerlebnis	19
2.4.1 Was ist ein Erlebnis?	19
2.4.2 Erlebnisse managen	22
3. Customer Journey	26
3.1 Exkurs: Verkaufsprozess	26
3.2 Was ist die Customer Journey?	29
3.2.1 Phase 1: Pre-Awareness	30
3.2.2 Phase 2: Awareness	31
3.2.3 Phase 3: Consideration	31
3.2.4 Phase 4: Preference	32
3.2.5 Phase 5: Purchase	32

3.2.6	Phase 6: After-Sales	33
3.2.7	Phase 7: Loyalty	33
3.3	Customer Touchpoints	34
4.	Die neue Art zu verkaufen: Emotional Selling	39
4.1	Kaufentscheidungen verstehen	40
4.1.1	Gehirnregionen und deren Wirkung im Verkauf	40
4.1.2	Das Nucleus-Modell	42
4.1.3	„Liking“ und „Wanting“	44
4.2	Emotion im Verkauf	46
4.2.1	Grundlagen der Emotion	47
4.2.2	Das Emotions-Modell	47
4.2.3	Emotionale Intelligenz im persönlichen Verkauf	50
4.2.4	Emotionale Möglichkeiten online	51
4.3	Emotion Selling - Umsetzung	52
4.4	Grundlagen eines Konzeptes	55
4.5	Ausblick auf den empirischen Teil	56
5.	Situationsanalyse	58
5.1	Kundenanalyse	58
5.2	Wettbewerbsanalyse	59
5.3	Markt-Umfeldanalyse	60
5.3.1	PESTEL-Analyse	60
5.3.2	Porter's Five Forces	62
5.4	Unternehmensanalyse	64
6.	Primärerhebung	65
6.1	Untersuchungsdesign	65
6.1.1	Informationsbedarf	65
6.1.2	Methode	65
6.1.3	Stichprobenauswahl	66
6.1.4	Hypothesen	66
6.1.5	Erhebungsinstrument	67
6.1.6	Feldarbeitsplanung	67
6.2	Ergebnisse der Befragung	67
7.	Konzept zum Verkauf durch Emotionen für L'Oréal Österreich GmbH	74
7.1	Ziel des Konzeptes	74
7.2	Vorgehensweise	75

7.2.1 Der Außendienst als Emotionsträger	76
7.2.2 Veranstaltungen emotionalisieren	78
7.2.3 Touchpoints emotional optimieren	79
7.3 Maßnahmen- und Ressourcenplan	81
7.4 Fazit und Handlungsempfehlungen	83
Literaturverzeichnis	85
Anhang	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen der Arbeit	8
Abbildung 2: Abgrenzung des B2B-Marktes	10
Abbildung 3: Einflussfaktoren der Kundenorientierung	15
Abbildung 4: Die Erlebnismodule	19
Abbildung 5: Modell des Einkaufserlebnisses	22
Abbildung 6: Modell des Verkaufstrichters	28
Abbildung 7: Customer Journey-Modell	33
Abbildung 8: Customer Touchpoints	35
Abbildung 9: Das Nucleus-Modell	42
Abbildung 10: Das Emotions-Modell	48
Abbildung 11: Die sechs Dimensionen des SAI	53
Abbildung 12: SWOT-Katalog	64
Abbildung 13: Ansprachewunsch der KundInnen	68
Abbildung 14: Gegenüberstellung der Zufriedenheit und Wichtigkeit der aktuellen TP	68
Abbildung 15: Sympathie gegenüber der BetreuerIn der Hauptmarke des Salons	71
Abbildung 16: Darstellung der Zusammenhänge laut SPSS-Auswertung	72
Abbildung 17: Customer Journey in der Ansprachephase	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptgefühle gegenüber aktueller TP 69

Tabelle 2: Darstellung von Maßnahmen-, Kosten/Nutzen- und Ressourcenplan 81

Abkürzungsverzeichnis

FMCG = Fast Moving Consumer Goods

B2B = Business-to-Business

B2C = Business-to-Consumer

AD = Außendienst

CJ = Customer Journey

CX = Customer Experience

CEM = Customer Experience Management

CTP = Customer Touchpoint

TP = Touchpoint

MA = Mitarbeiter oder Mitarbeiterin

EI = Emotionale Intelligenz

SAI = Selling Attractiveness Index

1. Einführung

1.1 Unternehmensvorstellung

L'Oréal S. A. ist ein französischer Konsumgüterkonzern mit Hauptsitz in Paris und derzeit der größte Kosmetikhersteller der Welt. Der Kosmetikriese schaffte es in den letzten zehn Jahren beinahe jedes Jahr, den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr zu steigern, und konnte diesen so von 2008 bis 2018 von 17,5 Milliarden Euro auf 26,9 Milliarden Euro erhöhen (vgl. L'Oréal 2019a). Dabei konnte 2018 ein Gewinn von 4,9 Milliarden Euro erzielt werden (vgl. Statista GmbH 2019a, S. 31). Obwohl das Unternehmen ein reiner Kosmetikhandelskonzern und Kosmetikproduzent ist, gehört L'Oréal zu den Top-drei-Konzernen der Welt, die mit Fast Moving Consumer Goods (folgend: FMCG) im Non-Food-Bereich handeln (vgl. Statista GmbH 2019a, S. 8). Dies wird durch 86.000 Mitarbeitern weltweit erreicht (vgl. Statista GmbH 2019a, S. 35), darunter 3.870 Forscherinnen und Forscher und Produktentwicklerinnen und -entwickler, welche zwischen 500 und 600 Patente jährlich erarbeiten. Für diese Leistungen werden jährlich 850 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung investiert (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2019). So hebt sich L'Oréal von anderen Kosmetikgrößen wie Unilever, Estée Lauder und Procter & Gamble ab (vgl. Statista GmbH 2019a, S. 10).

Der Österreichsitz befindet sich in Wien. Der Konzern wurde 1909 gegründet, hat sich zu 100 % der Schönheit verschrieben und besitzt 28 internationale Marken, welche in vier Divisionen aufgeteilt sind:

- Consumer Products
Diese Division produziert und verkauft Produkte an den Einzelhandel, unter anderem Marken wie L'Oréal Paris und Garnier.
- Apothekenkosmetik
Die Marken dieser Division, wie zum Beispiel Vichy und La Roche-Posay, sind ausschließlich in Apotheken erhältlich.
- Luxusprodukte
Die Luxe Division vertreibt hochwertige Beautyprodukte von Marken wie Giorgio Armani Fragrances & Beauty und Yves Saint Laurent an Parfümerien und Kaufhäuser.
- Professionelle Produkte
Die professionellen Produkte werden für den Friseurbedarf und für Friseursalons in aller Welt produziert.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit dieser Division und der dazugehörigen Branche.

Diese Arbeit beschäftigt sich also mit der Professionell Division und der damit verbundenen Friseurbranche. L'Oréal wurde durch den Friseurbedarf groß, denn der Gründer und Chemiker, Eugène Schueller, begann den Aufbau der Firma damit, Haarfärbemittel zu entwickeln und zu produzieren, und verkaufte diese an Pariser Friseure (vgl. L'Oréal o. J.). Heute macht die „Professionelle Division“ zwar mit 3,29 Milliarden Euro Umsatz nicht mehr den Hauptanteil des Unternehmens aus, ist aber dennoch ein wichtiger Bestandteil des Konzerns (vgl. Statista GmbH 2019a, S. 30). Die Division beinhaltet sieben Marken, davon werden vier von den Business-Beratern im Außendienst (AD) vertrieben und sind daher für diese Arbeit relevant:

- L'Oréal Professionnel
Diese Premiummarke nutzt hochwertige Technik und Produkte, um die Friseurinnen und Friseure in allen Bereichen ihrer Arbeit – der Pflege, dem Styling oder der Coloration – zu unterstützen.
- Kérastase
Die Luxushaarpflegemarke ist die bekannteste Haarpflegemarke der Welt und bietet individuelle Pflege für jedes Haarbedürfnis.
- Redken
Die Nummer eins aus den USA bringt die Trends und die urbane Vielfalt aus New York in die ganze Welt. Innovative und hochwertige Produkte sowie vielfältige Schulungsangebote sollen die Friseurinnen und Friseure unterstützen.
- Shu Uemura
Diese Marke steht für Luxus und Tradition. Ihre Produkte zeichnen sich durch wertvolle und natürliche Inhaltsstoffe aus, welche in ausgewählten Salons vertrieben werden (vgl. L'Oréal o. J.; L'Oréal Österreich GmbH 2019).

1.2 Ausgangssituation

Der Handel befindet sich, wie auch viele andere Wirtschaftsbereiche, in einem ständigen Wandel.

Dies liegt einerseits an der Konstellation des Handels mit den drei Marktteilnehmern, den Einzelhändlern, den Produzenten und den Konsumentinnen und Konsumenten, und andererseits an der steigenden Komplexität und Dynamik des Verbraucherverhaltens, welches durch die Globalisierung der Märkte und den technischen Fortschritt angetrieben wird (vgl. Barth/Schröder 2017, S. 480f.). Emotionen und Gefühle spielen in der Kaufentscheidung eine wesentliche Rolle (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 6f.). Dabei darf nicht übersehen werden, dass die Technologie, durch die die Vergleichbarkeit steigt, die Preistransparenz erhöht und die Informationsbeschaffung vereinfacht wird, nicht das Allheilmittel ist, sondern lediglich ein Teil des Ganzen. Denn die Kundinnen und Kunden wollen Ubiquität und „Seamless Commerce“, was so viel heißt wie Einkauf ohne Grenzen (vgl. Knoppe 2018, S. 1). Dadurch werden die Produkte immer austauschbarer. Die Menge der verschiedenen Möglichkeiten ist geradezu unüberschaubar. Es wird davon ausgegangen, dass die Kundinnen und Kunden gesamt 55.000 Produkte angepriesen bekommen, die sie nie überblicken, geschweige denn deren Unterschiede artikulieren können, schon aufgrund der Tatsache, dass der durchschnittliche Wortschatz eines Menschen mit etwa 5.000 Wörtern dafür nicht ausreicht (vgl. Rutschmann 2018, S. 3). Dieser Umstand veranlasst Unternehmen der B2B-Handelsbranche, neue Wege des Verkaufens zu verfolgen. Besonders im Handel mit Klein- und Einzelunternehmen, wie in der Friseurbranche, kann es hilfreich sein, die eigenen Produkte mittels Hervorrufen von Emotionen und Gefühlen von den Konkurrenzprodukten abzuheben (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 60f.). Während Emotionen meist unterbewusst durch äußere Reize ausgelöst werden und für die meisten Menschen der Welt gleich sind (vgl. Genkova 2019, S. 190-192), sind Gefühle schon etwas komplexer, da diese bereits kognitive Prozesse, Bearbeitungsmuster und bewusste Bewertungen beinhalten und sich daher von Mensch zu Mensch unterscheiden können (vgl. Barnow 2015, S. 9). Es gilt daher im Verkauf, bei den Kundinnen und Kunden Mastergefühle und Wertgefühle auszulösen. Diese sind die zwei Königsgefühle der positiven Emotion, auf die später noch im Detail eingegangen wird (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 60f.). Dadurch ist ein Unternehmen, welches auf Grund von Emotionen verkaufen will, gezwungen herauszufinden, welche Emotionen den stärksten Kaufreiz bieten und wie sie erreicht werden können, damit diese auch mit

den eigenen Produkten assoziiert werden. Im besten Fall werden ganze Emotionsbündel geschaffen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 6f.). Denn die Kundin oder der Kunde befindet sich in keinem Prozessschritt im gleichen Gemütszustand. Sie oder er sind verschiedenen Situationen und Gefühlen ausgesetzt, weshalb die Kundinnen- und Kundenansprache immer angepasst werden muss (vgl. Rutschmann 2018, S. 141).

Auch in der Friseurbranche kämpfen die Friseursalons mit ähnlichen Herausforderungen. Für die Kundinnen und Kunden sind die Produkte, die verwendet und verkauft werden, kein Grund wiederzukommen. Die Kundinnen und Kunden kommen wieder, wenn die Friseurinnen und Friseure das Gefühl vermitteln, dass sie die besten Produkte verwenden, und ihnen somit Sicherheit geben. Es spielt keine Rolle, welche Marke verwendet wird. Sie vertrauen den Stylistinnen und Stylisten (vgl. López-Jáuregui/Martos-Partal/Labeaga 2019, S. 15).

Allerdings fällt den Friseurinnen und Friseuren der Verkauf der Produkte immer schwerer, da die Preisdifferenz zwischen den professionellen Haarpflegeprodukten, die man bei den Friseurinnen und Friseuren kaufen kann, und den klassischen Massenprodukten im Einzelhandel steigt, und so tun sich die Stylistinnen und Stylisten immer schwerer, diesen Unterschied zu argumentieren, auch, weil der Online-Handel einen Teil des Verkaufsvolumens der professionellen Produkte kannibalisiert hat und die Endkundinnen und Endkunden immer öfter auf den günstigeren Preis online zurückgreifen (vgl. López-Jáuregui/Martos-Partal/Labeaga 2019, S. 13-15).

Eine weitere Herausforderung in der Friseurbranche ist der starke Fachkräftemangel. Dieser Mangel ist vor allem auch auf das eher schlechte Image des Berufes und die dazugehörige Ausbildung zurückzuführen (vgl. Grote/Lehmann/Moch 2015, S. 107-109). Dies hat zur Folge, dass auch die Saloninhaberinnen und -inhaber dem AD weniger Zeit schenken. Deshalb wird es immer wichtiger, dass sich auch die Rolle des Verkaufs verändert. Der Vertrieb soll als Expertin oder Experte auftreten und durch persönliche Dienstleistungen die Entscheidungsfindung erleichtern. Es ist an der Zeit, von der aufdringlichen Verkäuferin oder vom aufdringlichen Verkäufer zur vertrauensvollen Beraterin oder zum vertrauensvollen Berater zu werden (vgl. Kuhlmann/Hufenreuter 2017, S. 69-72).

1.3 Herausforderungen

Die Herausforderung von L'Oréal besteht darin, das „Salon Emotion“-Konzept, welches den Friseurinnen und Friseuren helfen soll, deren Dienstleistungen und Produkte besser und erlebnisreicher an die Verbraucherinnen und Verbraucher zu verkaufen, als Produktbündel mit den passenden Haarpflege- und Styling-Produkten zu vertreiben.

Das „Salon Emotion“-Konzept befasst sich mit der Customer Journey (folgend: CJ) der Endkundinnen und Endkunden in den Salons und der emotionalen Ansprache derselben an den verschiedenen Touchpoints und hilft so den Friseurinnen und Friseuren, den Herausforderungen, die in der Ausgangsstellung erwähnt wurden, entgegenzutreten. Das Konzept wurde 2018 in Österreich gelauncht, nachdem es schon sehr erfolgreich in anderen Ländern eingeführt wurde. In Italien zum Beispiel machten Salons, die das „Salon Emotion“-Konzept implementierten, bis zu 31 % mehr Umsatz.

In dieser Arbeit geht es allerdings darum, die CJ der Friseurinnen und Friseure zu betrachten, herauszufinden, welche die relevantesten Touchpoints in der Kundenansprache sind und wie diese emotional aufgeladen sind, um sich durch ein neues Kundinnen- und Kundenansprache-Konzept vom Wettbewerb abzusetzen und die Herausforderungen des Marktes, wie den Preiskampf, die Produktaustauschbarkeit und die fortschreitende Digitalisierung, zu umgehen oder zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Denn die CJ der Kundinnen und Kunden der Firma L'Oréal wurde bis dato außer Acht gelassen und somit ein wichtiger Teil der Kundinnen- und Kundenorientierung vergessen. Dabei soll durch das richtige Wording auch vermieden werden, dass sich die Inhaberinnen und Inhaber kritisiert fühlen, stattdessen soll das Angebot klar als Unterstützung und Weiterentwicklung dienen, um nicht falsche Emotionen hervorzurufen. Dafür ist es wichtig, die emotionalen und teilweise unterbewussten Bedeutungen von Phrasen und Wörtern zu kennen und bewusst zu machen. Allerdings müssen dafür die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des AD richtig geschult werden. L'Oréal steht also vor der Herausforderung, einen emotionalen Verkaufsprozess zu erarbeiten, der die wichtigsten Touchpoints in dem Kaufprozess der Friseurinnen und Friseure berücksichtigt und darauf aufbaut, dass die Emotionen, die vermittelt werden, auch zum richtigen Zeitpunkt, auf die richtige Art und Weise kommuniziert

werden und somit Kundinnen- und Kundenerlebnisse kreiert, an die sich die Kundinnen und Kunden erinnern. Dabei sollen allerdings auch digitale Möglichkeiten zur emotionalen Ansprache nicht außer Acht gelassen werden.

Um dieser Herausforderung entgegenzutreten zu können, sind neben den emotionalen Kontaktpunkten und Kommunikationsmöglichkeiten weitere Faktoren zu beachten. Einerseits gilt es herauszufinden, wie der AD die Chance bekommt, mehr Zeit bei der Kundin und bei dem Kunden zu verbringen, und wie er dafür auftreten muss beziehungsweise über welchen Kanal die Erstansprache im Optimalfall stattfinden sollte.

Andererseits sollen die Ergebnisse auch mit dem aktuellen Verkaufsprozess abgeglichen werden, um herauszufinden, wo das größte Verbesserungspotenzial vorhanden ist beziehungsweise welche Emotionen, im Moment, im Verkauf hervorgerufen werden und ob dies die erwünschten Emotionen sind.

Zu guter Letzt gilt es auch herauszufinden, wie Kundinnen und Kunden von L'Oréal motiviert werden können, trotz des Fachkräftemangels mehr Schulungen und Weiterbildungen wahrzunehmen oder deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzubilden, gerade weil Salons, die öfter an Schulungen teilnehmen, es meist leichter schaffen, ihre Umsätze zu steigern und somit auch zu höheren Absatzmengen bei L'Oréal führen. Denn nicht nur für die Friseurinnen und Friseure, sondern auch für L'Oréal gilt, dass man den jeweiligen Kundinnen und Kunden mehr bieten muss als nur Produkte, um langfristig erfolgreich zu sein.

1.4 Ziele

1.4.1 Unternehmensziele

1.) Das Ziel von L'Oréal ist, durch das „Salon Emotion“-Konzept eine Absatzsteigerung der L'Oréal Professionelle-Produkte in Österreich von jährlich 4 % in den Jahren 2019 bis 2025 zu erreichen.

2.) Um das Absatzziel zu erreichen, soll ein Konzept für den Verkauf durch den Außendienst, als Pendant zum „Salon Emotion“-Konzept, bis Ende 2020 implementiert werden, damit die Anzahl der „Salon Emotion“-Friseursalons in Österreich im Jahr 2021 um 250 Salons erhöht werden kann.

1.4.2 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist, ein Konzept zur Ansprache der Friseurinnen und Friseure durch den Außendienst zu erstellen sowie eine Erhebung und Analyse der dafür wichtigsten Touchpoints durchzuführen, um diesen das „Salon Emotion“-Konzept näherzubringen und den Verkauf durch Emotionen zu fördern.

1.5 Bezugsrahmen

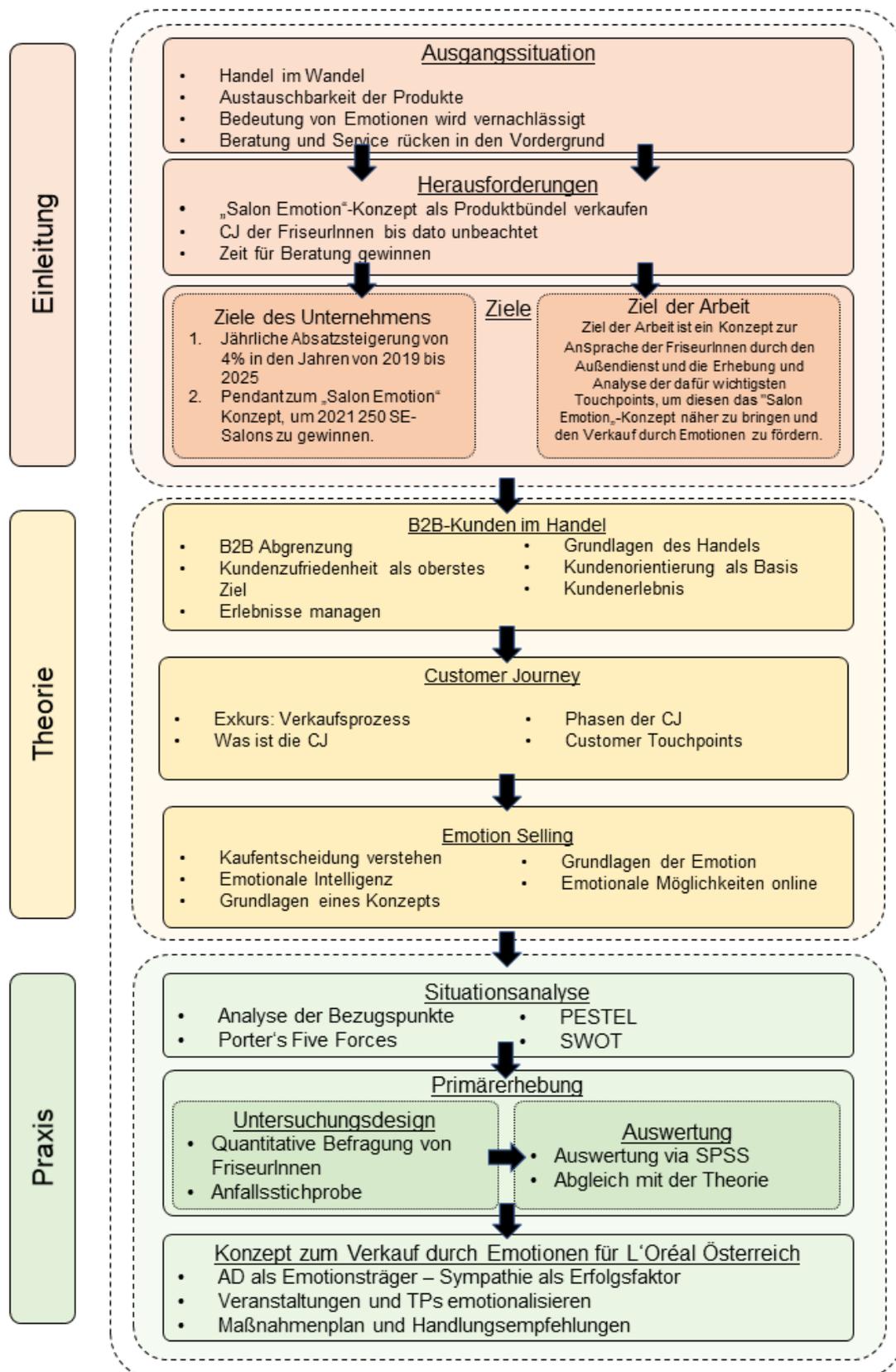


Abb. 1: Bezugsrahmen der Arbeit (eigene Darstellung)

2. B2B-Kunden im Handel

Um ein einheitliches Verständnis der Begrifflichkeiten und der Besonderheiten des B2B-Marktes, der B2B-Kundinnen und -Kunden und die für diese Arbeit relevante Zielgruppe zu erhalten, ist es vorerst wichtig zu definieren, was unter diesen Begriffen verstanden wird. Um über die speziellen Anforderungen des AD größere Klarheit zu bekommen, werden auch diese genauer beleuchtet, damit in weiterer Folge auf die Notwendigkeit von Kundinnen- und Kundenorientierung sowie auf Kundinnen- und Kundenerfahrung eingegangen werden kann.

2.1. Marktabgrenzung und Grundlagen

Der Business-to-Business-Markt (folgend: B2B) steht dem Business-to-Consumer-Markt (folgend: B2C) gegenüber. Während im B2B-Markt sowohl auf der Anbieterinnen- und Anbieterseite als auch auf der Abnehmerinnen- und Abnehmerseite Unternehmen oder Organisationen stehen, befinden sich auf der Käuferinnen- und Käuferseite im B2C-Markt die Endkonsumentinnen und die Endkonsumenten.

Der Bereich des B2B-Marktes ist allerdings recht weit gefasst. So beinhaltet dieser nach Backhaus und Voeth auch den Industriegütermarkt, der ausschließlich den Handel zwischen Herstellerinnen und Herstellern beschreibt und nicht allein den Handel von produzierenden Unternehmen hin zum Groß- und Einzelhandel (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 19). Somit ist die Position im Wirtschaftsablauf der wesentlichste Unterschied zwischen B2B und B2C (vgl. Lippold 2019, S. 3).

In dieser Arbeit übernimmt die Rolle des Einzelhandels die Friseurin und der Friseur, wenn auch in der Praxis ebenfalls Geschäfte des Friseurinnen- und Friseurbedarfs oder Onlineshops diese Rolle einnehmen können. Der Friseurinnen- und Friseursalonmarkt ist ein B2B2C-Markt (vgl. López-Jáuregui/Martos-Partal/Labeaga 2019, S. 3), dies bedeutet, dass, obwohl die Produkte nicht direkt von den Produzentinnen und Produzenten, zum Beispiel L'Oréal (erstes B), an die Endkonsumentinnen und -konsumenten E-Mail vertrieben werden, diese dennoch online sowie offline direkt von L'Oréal angesprochen werden und so auf deren Partnerinnen und Partner (zweites B), also die Friseurinnen und Friseure, und andere Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartner hingewiesen werden. So werden den Vertriebspartnerinnen und -partnern Kosten und Arbeit abgenommen und die Marken- und Produktpräsentation und -kommunikation bleibt in der Hand der Herstellenden (vgl. Rui 2012,

S. 230f.; Zhang/Zhang/Zhang 2013, S. 1123f.). Wie in Abb. 2 zu sehen ist, wird sich diese Arbeit allerdings nur mit dem B2B-Bereich der Branche, somit nur mit der Beziehung zwischen den Friseurinnen- und Friseurunternehmen und L'Oréal beschäftigen.

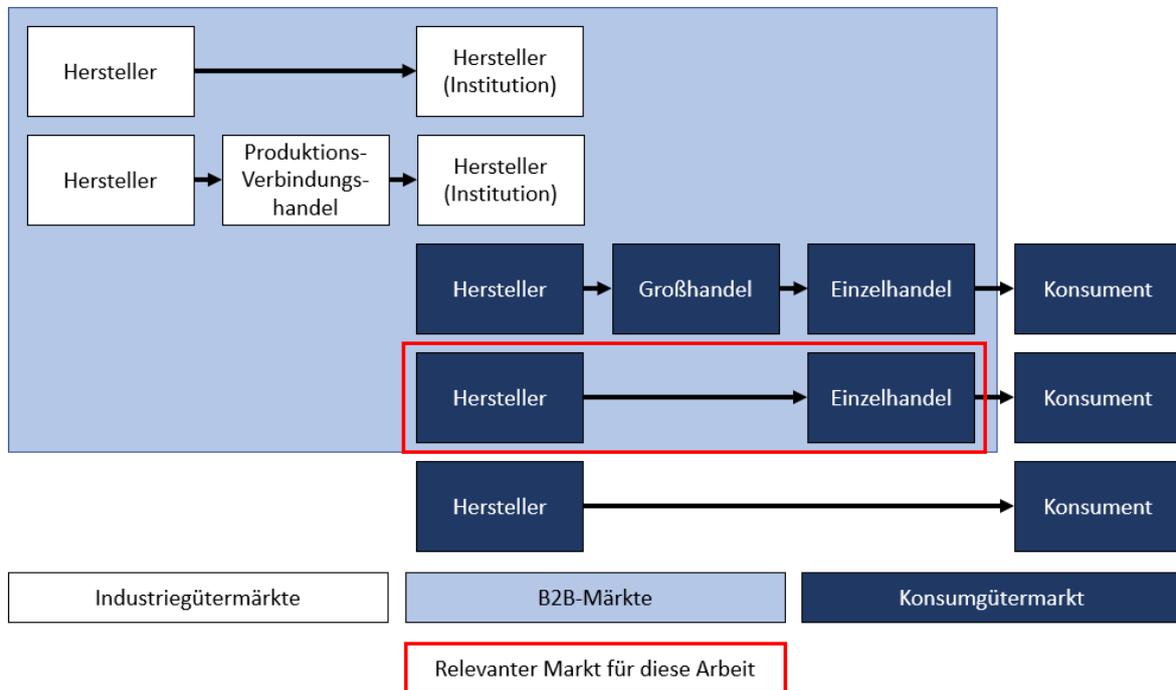


Abb. 2: Abgrenzung des B2B-Marktes (eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2015, S. 20)

Der B2B-Markt ist geprägt von einem steigenden globalen Wettbewerb. Zusätzlich kann in der Konsumgüterindustrie leichter ein Bedarf bei den Kundinnen und Kunden geweckt werden als im B2B-Bereich, denn der Bedarf bei Unternehmen ergibt sich eher aus den Zielen und der ökonomischen Situation des Betriebs. Daher ist es für die Herstellerin und den Hersteller essenziell zu wissen, wie der Kaufprozess beziehungsweise die CJ der Kundinnen und Kunden verläuft und wer die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in den Unternehmen der Abnehmerinnen und Abnehmer sind, um das Geschäft erfolgreich abzuschließen (vgl. Pohl/Hüggelmeier 2012, S. 137). Dazu kommt, dass der Markt immer fragmentierter wird, vor allem in der Friseurinnen- und Friseurbranche, das heißt auch, dass die Anzahl der potenziellen Kundinnen und Kunden steigt (vgl. Barth/Schröder 2017, S. 480), wodurch auch die Bearbeitung des Marktes erschwert wird, da selbst die größten Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer nur einen geringen Marktanteil besitzen (vgl. Hartung 2014, S. 105). Bei dieser Anzahl der Kundinnen und Kunden ist es

beinahe unmöglich, alle gleich gut zu betreuen. Es gilt, eine effiziente Methode zu finden, die Kundinnen und Kunden zu kategorisieren und so die kleineren davon über E-Business-Plattformen und Kundencenter zu betreuen und sich auf die größeren, komplexeren zu konzentrieren, um diese intensiv betreuen zu können. Dabei wird das Wissen über die Kundinnen und Kunden immer mehr zum Differenzierungsfaktor gegenüber dem Wettbewerb (vgl. Sieck/Goldmann 2014, S. 2-4).

Eine weitere Charakteristik des B2B-Marktes ist, dass es in den meisten Fällen noch Direktvertrieb gibt, das heißt, dass die Herstellerin und der Hersteller und die Abnehmerin und der Abnehmer in direktem Kontakt stehen. Massenkommunikationsformen ohne persönlichen Kontakt sind daher äußerst unüblich. Daher ist der Kontakt mit dem AD von größter Bedeutung (vgl. Pohl/Hüggelmeier 2012, S. 137). Daher wird die Arbeit des AD auch oft als „Personal Selling“ oder, zu Deutsch, mit „Persönlichem Verkauf“ titulierte, da diese Begriffe einen Großteil der Arbeitsaufgaben des AD, oder der Vertreterin und des Vertreters, wie er von den Kundinnen und Kunden gerade in der Friseurbranche noch oft genannt wird, beschreiben. Allerdings gehören auch Aufgaben wie Beziehungsaufbau und -pflege sowie Service und Entwicklung der Kundinnen und Kunden zum täglichen Geschäft des AD (vgl. Freudebeul-Krein 2012, S. 22f.).

Doch trotz dieser Unterschiede der Vertriebswege, der Bedarfsentstehung und der Lage im Wirtschaftsablauf zeigt sich eine Veränderung. Einerseits wurde herausgefunden, dass die Entscheidungsgrundlagen, egal ob rational oder emotional, sowohl bei B2B-Kundinnen und -Kunden als auch bei B2C-Kundinnen und -Kunden die gleichen sind (vgl. Menthe/Sieg 2013, S. 71). Andererseits wollen die Geschäftskundinnen und -kunden mittlerweile auch ähnliche Kundinnen- und Kundenerlebnisse beim Einkauf wie die Privatkundinnen und -kunden und nähern sich daher mit den Anforderungen immer mehr den Kundinnen- und Kundenwünschen des B2C-Sektors an (vgl. Grömmer/Mellinghaus 2018, S. 178). Da die Kundinnen und Kunden die Basis für den Erfolg jedes Unternehmens sind, müssen diese in den Mittelpunkt der wirtschaftlichen Prozesse der Anbieterinnen und Anbieter gestellt werden, und das nicht, um diese zu instrumentalisieren, sondern durch neue Ansätze das Verhalten derer zu verstehen, die jedes Unternehmen am Leben erhalten, um dieses Wissen zu nutzen und sich damit von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Gündling 2018, S. 10).

2.2 Zielgruppe

Bevor im Detail auf die Kundinnen- und Kundenorientierung eingegangen werden kann, muss die Zielgruppe für diese Arbeit definiert werden.

Die Zielgruppe dieser Arbeit und somit auch das Zielpublikum des Konzepts, das am Ende dieser Arbeit steht, sind Friseurinnen und Friseure in Österreich. Diese Gruppe teilt sich in bereits vorhandene Kundinnen und Kunden von L'Oréal, die noch nicht mit dem „Salon Emotion“-Konzept arbeiten, und potenzielle Kundinnen und Kunden, die durch das Produktbündel des „Salon Emotion“-Konzepts mit den dazu passenden Produkten der Marken L'Oréal Professionnel, Redken, Kérastase und Shu Uemura angesprochen werden sollen.

In dieser Arbeit werden Friseurinnen und Friseure als Kundinnen und Kunden bezeichnet und die Verbraucherinnen und Verbraucher als Endkundinnen und Endkunden.

In Österreich gibt es derzeit 8.766 aktive Mitglieder in der Fachgruppe für Friseurinnen und Friseure, davon sind 8.604 als Friseurin oder Friseur tätig, die anderen teilen sich auf Berufe wie Perückenmacherinnen und Perückenmacher, Maskenbildnerinnen und Maskenbildner und dekorative Kosmetik auf. Allein 2018 gab es in der Fachgruppe 398 Unternehmensneugründungen. 4.431 Unternehmen der Branche sind arbeitsgebende Unternehmen. Zwei Faktoren stechen heraus: einerseits die Geschlechterverteilung in der Zielgruppe der Friseurinnen und Friseure (in der Branche arbeiten 87,5% Frauen und nur 12,5% Männer) und andererseits die Größe der Unternehmen: 97% der Friseurinnen- und Friseurunternehmen haben zwischen null und neun Angestellte, 2,8% haben zwischen zehn und 49 Angestellte und nur 0,2% haben mehr als 50 Angestellte (vgl. Oschischnig 2019, S. 10-17).

2.3 Kundenorientierung als Basis

Kaum ein Unternehmen würde heute von sich behaupten, dass es seine Aktivitäten nicht auf die Kundinnen und Kunden ausrichtet. Durch Customer-Relationship-Management-Systeme meinen viele Firmen ihre Kundinnen und Kunden zu kennen. Doch es ist an der Zeit, die Menschen hinter den Kundinnen und Kunden zu sehen und den Begriff der Kundenorientierung im Unternehmen klar zu definieren.

2.3.1 Grundlagen der Kundenorientierung

Der Grundsatz der Kundenorientierung ist, dass alle Aktivitäten und Prozesse in einem Unternehmen auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kundinnen und Kunden ausgerichtet werden und aus deren Sicht betrachtet werden. Die Kundenperspektive wird eingenommen, um die Transaktionen und die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Kundinnen und Kunden erfolgreich zu gestalten. Dies ist mittlerweile für viele Firmen zur Unternehmensphilosophie geworden (vgl. Meyer/Kantsperger/Peckmann 2017, S. 57). Davor wurde vermehrt die Marktorientierung herangezogen, diese hat sich nicht nur an den eigenen Kundinnen und Kunden orientiert, sondern zum Beispiel auch am Wettbewerb und den Absatzmitteln. Kundenorientierung wurde so gelebt, dass Kundensegmente mit Kundinnen und Kunden definiert wurden, um den verschiedenen Segmenten passende Angebote machen zu können und so weniger Streuverlust zu generieren. Heutzutage ist dies aber zu breit gegriffen. Die Kundinnen und Kunden wollen individuelle Lösungen für ihr Problem, und so muss auch jeder Kundenkontakt einzeln betrachtet werden, was durch die Digitalisierung in großen Teilen ermöglicht wird (vgl. Gerdes 2018, S. 190).

Denn einer der wichtigsten Vertriebskanäle ist mittlerweile ein Bildschirm. Mit nur wenigen Klicks haben die Kundinnen und Kunden Informationen über die Produkte, Preise, Services und Lieferzeiten der Konkurrenz. Dies führt zum ersten von zwei großen Grauzonen in der Kundenorientierung. Denn durch diese Transformation hin ins digitale Zeitalter gewinnen die Kundinnen und Kunden immer mehr die Kommunikationshoheit, die früher klar bei den Herstellern lag. Die Kundinnen und Kunden werden zu Prosumentinnen und Prosumenten (vgl. Gündling 2018, S. 8). Das bedeutet, dass sich die Kundinnen und Kunden immer mehr in die Wertschöpfungskette einklinken und so die Angebote und Leistungen immer mehr nach ihren Wünschen und Bedürfnissen formen. Wie genau und in welchen Stufen dies geschieht, ist allerdings noch weitgehend unerforscht (vgl. Hellmann 2019, S. 176). So wird die Austauschbarkeit der Angebote immer stärker und auch der Preiskampf gewinnt stark an Bedeutung. Diese Umweltveränderungen früh genug zu erkennen und darauf zu reagieren, wird erfolgreiche Unternehmen von nicht beziehungsweise nicht mehr erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Daher versuchen viele Managerinnen und Manager die Zukunft mit Zahlen aus der Vergangenheit vorherzusagen. Dies führt zur zweiten großen Grauzone in der Kundenorientierung. Denn genau

der Ansatz, der vor der Ungewissheit der Zukunft schützen beziehungsweise auf diese vorbereiten soll, ist ein Trugschluss. Denn weder in der Wissenschaft noch in der Praxis ist es möglich, den Erfolg der Zukunft langfristig strategisch zu planen oder auszubauen. Denn die meisten Instrumente der Marketing- und Vertriebslehre sind nur in der Lage, die Vergangenheit zu begründen. Sie können den Unternehmenserfolg von morgen aber nur erahnen oder den Verlauf aufgrund der Vergangenheit einschätzen. Meist sind nur Wahrscheinlichkeitsaussagen möglich. Diese zwei Grauzonen zusammen sind der Grund dafür, dass es sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zu einem starken Umbruch kommt und vor allem Unternehmen, die echte Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellen, enormes Potenzial zur Entwicklung entdecken. Dafür ist es wichtig, einige Glaubenssätze, die das wirtschaftliche Handeln bis heute begleitet haben, ad acta zu legen (vgl. Gündling 2018, S. 8-10).

Genau auf Grundlage dieser falschen Glaubenssätze werden die meisten Unternehmen und Vertriebsorganisationen geführt. Die Kennzahlen, die gemessen werden, sind meist vergangenheitsorientierte Ergebniskennzahlen. Die Vertriebssysteme, die dafür verwendet werden, unterbinden ebenfalls die Kundenorientierung, da deren Ziele nicht nur unternehmensfokussiert sind, sondern meist auch Finanzziele, wie zum Beispiel Umsatzziele, in den Mittelpunkt stellen. Durch diese Ziele werden AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern geradezu Handelsprinzipien vorgegeben, denn worauf wird eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter achten, wenn seine Ziele zum Beispiel Umsatz, Terminanzahl oder Neukundinnen- und Neukundenabschlüsse sind und diese Ziele an ihr oder sein Gehalt gekoppelt sind? Natürlich werden so Termine vereinbart, Produkte verkauft und Gespräche geführt, egal ob die Kundinnen und Kunden es wollen oder brauchen. Diese Zielerreichungsgier führt dann oft auch dazu, dass ab der Erreichung nicht mehr gearbeitet wird. Und dennoch gibt es Kundenorientierung in vielen Vertriebsorganisationen, dies liegt aber meist daran, dass sie den Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern ein persönliches Anliegen ist und sie den Spagat zwischen den Ergebniszielen und der Kundenorientierung schaffen. Daher sollte das neue Hauptziel sein, die bestehenden und potenziellen Kundinnen und Kunden glücklich zu machen, als variables Ziel kann dann das Umsatz- oder Absatzziel dazukommen (vgl. Kords 2018, S. 24f.) Denn die Kundinnen und Kunden sind die Quelle des Erfolgs eines jeden Unternehmens. Das Verhalten jeder Kundin und jedes Kunden muss verstanden werden. Denn nur wer dies tut und mit den Anwenderinnen und Anwendern der eigenen

Produkte spricht, kann sich auch weiterentwickeln (vgl. Gündling 2018, S. 10f.). Schon Albert Einstein sagte:

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“ (Albert Einstein o.J. zitiert nach: Bartels 2012, S. 205).

So scheiterten schon viele Firmen an den wahren Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden. Als bekanntes Beispiel sei hier Kodak genannt. Das Management war so überzeugt von der Leistung seiner Filme und Dias, dass übersehen wurde, dass die Kundinnen und Kunden nicht Dias und Fotos entwickeln, sondern Erinnerungen festhalten und mit anderen teilen wollten, dies ging aber mit der Entwicklung der Digitalkamera schneller und leichter und löschte einen Marktführer in nur kurzer Zeit aus (vgl. Gündling 2018, S. 32).

Das Management allein ist nicht der einzige Einflussfaktor für Kundenorientierung. Es gibt, wie Abb. 3 zeigt, vier essentielle Einflussfaktoren, die das kundenorientierte Handeln eines Unternehmens beeinflussen.

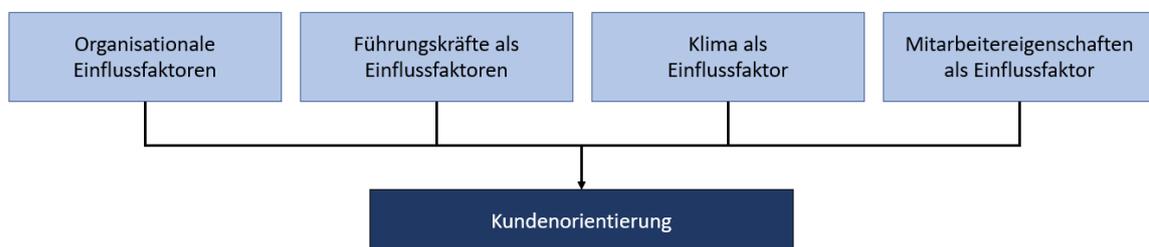


Abb. 3: Einflussfaktoren der Kundenorientierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Rödiger 2017, S. 30)

Die organisationalen Einflussfaktoren sind die schon oben erwähnten Faktoren, das Management und die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Machtbeziehung zwischen den Managerinnen und Managern und den Abteilungen, aber auch die Zusammensetzung und Ausrichtung des Vertriebsteams fallen darunter. Als Einflussfaktoren der Führungskräfte gelten nicht nur deren individuelle Führungsstile, sondern auch deren Verhalten im Arbeitsalltag. Mit dem Klima als Einflussfaktor ist das Arbeits- und Betriebsklima im Unternehmen gemeint, das ebenfalls Auswirkungen auf die Kundenorientierung haben kann. Und zu guter Letzt spielen natürlich auch die Eigenschaften der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Es geht darum, wie zielorientiert gearbeitet wird, welche persönlichen Anliegen die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, und selbst demographische Faktoren, wie zum Beispiel Geschlecht oder Alter, können hier einfließen (vgl. Rödiger 2017, S. 30).

Zusammengefasst heißt das, dass es bei der Kundenorientierung im Vertrieb darum geht, den AD- und Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern die Freiheit zu geben, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu stillen, denn daraus ergibt sich der erfolgreiche Vertragsabschluss, und die gewünschten Vertriebsziele erreicht das Unternehmen so, ohne den Fokus vom Wesentlichen abzulenken und die Kundenzufriedenheit zu vergessen (vgl. Kords 2018, S. 27).

2.3.2 Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel

Da die Kundenzufriedenheit, laut Kords, das Hauptziel der Kundenorientierung ist, muss man vor allem verstehen, was genau damit gemeint ist und wie diese entsteht. Das C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma) veranschaulicht die Mechanismen, die bei der Bewertung von Produkten und Dienstleistungen in den Köpfen der Kundinnen und Kunden ablaufen (vgl. Pepels 2013b, S. 25f.). Grob gesagt handelt es sich um einen Soll-Ist-Vergleich. Die Erwartungen der Kundin oder des Kunden werden mit ihrem tatsächlich wahrgenommenen Nutzen verglichen. Ist der wahrgenommene Nutzen nach einem Kundenkontakt höher als der erwartete, wird von einer positiven Disconfirmation gesprochen: Da die Erwartungen übertroffen wurden, ist die Kundin oder der Kunde zufrieden beziehungsweise begeistert. Auch wenn die Erwartungen und der erlebte Nutzen übereinstimmen, entsteht Zufriedenheit und somit eine Confirmation. Erwartet sich die Kundin oder der Kunde jedoch mehr, als ihm geboten wird, und ist dadurch der wahrgenommene Nutzen geringer, kommt es zu einer negativen Disconfirmation, die Unzufriedenheit zur Folge hat.

Diese Zufriedenheitswerte und Erfahrungen werden von den Kundinnen und Kunden oftmals an ihr Umfeld weitergegeben. Dabei werden negative Erfahrungen durchschnittlich sieben bis dreizehn Mal weitererzählt, während zufriedene Kundinnen und Kunden ihr Käuferlebnis nur zirka dreimal teilen (vgl. Pepels 2013a, S. 209f.). Allerdings ist es auch nicht immer zielführend, die Kundinnen und Kunden zu begeistern, also mehr zu tun, als erwartet wird. Denn bei jeder Übererfüllung der Leistungserwartung passen die Kundinnen und Kunden aufgrund dieser Erfahrung deren Erwartungen an. Diese Anpassung führt dazu, dass beim nächsten Kauf eine Confirmation wesentlich schwerer zu erreichen ist, geschweige denn Begeisterung auszulösen (vgl. Herrmann/Huber 2013, S. 279).

2.3.3 Kundenzufriedenheit im Kopf

Dieses simple Modell ist zwar ein Anhaltspunkt, wie Kundenzufriedenheit entsteht, um allerdings wirklich ein kundenorientiertes Unternehmen zu sein, müssen alle Firmen verstehen, wie die Kundinnen und Kunden ihre Entscheidungen treffen und was dabei im Hirn des jeweiligen Gegenübers vorgeht (vgl. Gündling 2018, S. 54). Denn Erkenntnisse aus der Hirnforschung zeigen, dass die Entstehung von Zufriedenheit wesentlich komplexer ist, als die vorangegangene Darstellung vermuten lässt. Zusätzlich spielen Emotionen eine wichtige Rolle, da Produkte oder Dienstleistungen, die bei der Kundin und dem Kunden keine Emotionen erwecken, für diese im Wesentlichen irrelevant sind und nicht beachtet werden. Um Emotionen auszulösen, muss durch das Angebot zumindest eines der drei Motiv- und Emotionssysteme angesprochen werden. Diese Systeme gehören, neben den Vitalbedürfnissen, zu den Hauptentscheidungsträgern des Menschen.

Das erste dieser drei Systeme ist das Balance-System, es beinhaltet positive Gefühle wie Sicherheit, Stabilität und Geborgenheit, aber auch negative, wie Angst, Unsicherheit und Stress.

Das zweite System ist das der Dominanz, es aktiviert positive Gefühle, wie Macht, Status und Selbstwirksamkeit, und negative, wie Kontrollverlust, Fremdbestimmung und Unterdrückung.

Das letzte System ist das Stimulanz-System, es ist für positive Gefühle, wie Abwechslung, Neues und Belohnung, und für negative, wie Langeweile und Reizarmut, verantwortlich.

Vereinfacht betrachtet besteht das Emotionssystem des Menschen allerdings aus zwei Teilen.

Der eine Teil lässt die Menschen nach positiven Erlebnissen streben und gibt ihnen den Antrieb, diese zu erreichen. Dies läuft im Belohnungssystem ab.

Der zweite Teil, das Vermeidungssystem, ist für das Gegenteil zuständig und warnt vor negativen Einflüssen, um schlechte Gefühle zu verhindern. Beide Systeme sind wichtig im Hinblick auf Kundenzufriedenheit, da es auch für die Anbieterinnen und Anbieter heißt, die Kundinnen und Kunden zu belohnen und schlechte Erfahrungen zu vermeiden (vgl. Häusel 2012, S. 40-44). Gemeinsam mit dem C/D-Paradigma heißt dies, dass sich Kundinnen und Kunden nur dann für eine Anbieterin und einen Anbieter entscheiden beziehungsweise mit dem bestehenden glücklich sind, wenn

ihre emotionalen Erwartungen befriedigt sind und ihre Motive verstanden werden (vgl. Schüller/Fuchs 2013, S. 32).

Es gibt allerdings einen großen Nachteil beim Belohnungssystem: Der Mensch ist niemals mit dem zufrieden, was er schon einmal bekommen hat. Daher ist Kundenzufriedenheit kein erreichter Status, den die Kundin oder der Kunde bei einmaliger Erreichung für immer behält, sondern es ist ein fortlaufender Prozess (vgl. Häusel 2012, S. 51).

2.3.4 Kundenzufriedenheit aus wirtschaftlicher Sicht

Wenn man diese Erkenntnisse aus einem etwas wirtschaftlicheren Blickwinkel betrachtet, heißt das, dass genau die veraltete Vorgehensweise der mangelnden Beratung der Kundinnen und Kunden sowie das produktzentrierte Denken die in der Ausgangsstellung angesprochene Austauschbarkeit fördern, während Unternehmen, die sich wirklich auf ihre Kundinnen und Kunden konzentrieren und deren Zufriedenheit als Grundlage für die eigenen Unternehmensentscheidungen sehen, diese auch wertschätzend behandeln und somit mehr Erfolg und mehr Zufriedenheit erreichen, die Chance haben, sich dieser Austauschbarkeit zu entziehen (vgl. Gündling 2018, S. 65).

Ein weiterer wichtiger Faktor, der durch Wertschätzung und eine wertschöpfende Kundenbeziehung Kundenzufriedenheit schafft, ist das Kundenerlebnis, welches im Optimalfall alle Berührungspunkte der CJ einbezieht (vgl. Kreutzer 2018, S. 95).

2.4 Kundenerlebnis

Das Phänomen Kundenerlebnis gewinnt zunehmend an Bedeutung. Viele Unternehmen sehen das Kundenerlebnis, auch Customer Experience (folgend: CX) genannt, als wichtigen Erfolgsfaktor beziehungsweise als Erfolgstreiber in deren Strategien. Allerdings bleibt die Ausführung oder Ausrichtung, diese Erlebnisse zu gestalten, meistens im Marketing hängen, und der Rest der Firma kümmert sich nicht darum. Hier gilt es anzusetzen, um Erlebnisse zu kreieren (vgl. Glattes 2016, S. 5).

2.4.1 Was ist ein Erlebnis?

Obwohl die Bedeutung von CX immer weiter steigt, gibt es in keiner Wissenschaftsdisziplin eine klare Definition für Erlebnisse (vgl. Toth 2014, S. 1). Pine und Gilmore beschreiben das Erlebnis als Ereignis, das die Personen, die daran teilnehmen, auf persönliche Weise einbezieht (vgl. Tiffert 2019, S. 7). Im Duden wird es für jemanden als Geschehen beschrieben, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beeindruckt (vgl. Duden 2020). Glattes findet folgende Definition am zutreffendsten:

„Das Erlebnis ist ein Ereignis im individuellen Leben eines Menschen, das sich vom Alltag des Erlebenden so sehr unterscheidet, dass es ihm lange im Gedächtnis bleibt“ (Glattes 2016, S. 9).

Denn diese Definition beinhaltet viele relevante Faktoren gerade für die CX, vor allem im Hinblick auf Wiederkauf und Empfehlung. Um die Erlebnisse aber so zu kreieren, dass genau diese positiven Effekte eintreten, ist es zunächst wichtig zu wissen, welche Arten von Erlebnissen es gibt. Schmitt und Mangold unterscheiden fünf verschiedene Erlebnismodule (vgl. Abb. 4) (vgl. Glattes 2016, S. 9).

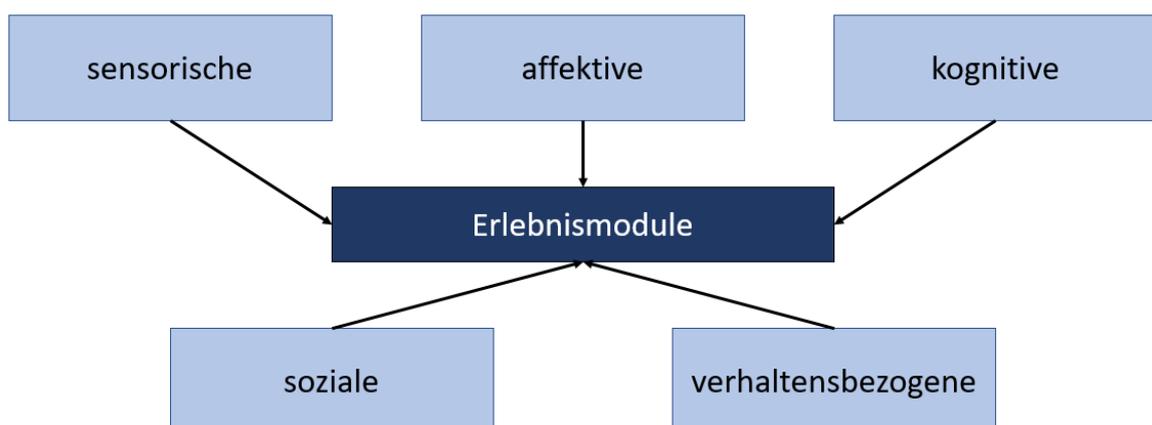


Abb. 4: Die Erlebnismodule (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitt/Mangold 2019, S. 839)

Sensorische Erlebnisse

Sensorische Erlebnisse entstehen, wie der Name schon sagt, über die Wahrnehmung der fünf Sinne, also durch Hören, Sehen, Fühlen, Schmecken und Riechen. Um die Sinne etwas erleben zu lassen, müssen diese zum Beispiel durch die Farben oder die Formen des Produktes, die Gerüche oder Texturen oder Musik angesprochen werden. So können sich Produkte klar im Kopf der Kundinnen und Kunden verankern (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 832f.). Die fünf Sinne des Menschen sind in hohem Maße emotional und somit auch sehr relevant für das Treffen von Entscheidungen (vgl. Glattes 2016, S. 9).

Affektive Erlebnisse

Affektive Erlebnisse stellen die Erlebnisse dar, die vor allem bei der Verwendung der Produkte auftreten und die damit verbundenen Gefühle erzeugen. Der Nutzen dieses Erlebnismoduls liegt darin, dass sich die Kundin oder der Kunde, bei erfolgreicher Erstellung eines dieser Erlebnisse, wohl fühlt (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 833). Im Großen und Ganzen soll also die Stimmung der Kundinnen und Kunden beeinflusst werden. Diese Beeinflussung kann durch Imagekampagnen zusätzlich unterstützt werden (vgl. Glattes 2016, S. 9).

Kognitive Erlebnisse

Kognitive Erlebnisse sollen die Kundinnen und Kunden dazu bringen, sich gedanklich mit den Produkten oder Leistungen auseinanderzusetzen. Dies kann unter anderem durch Überraschungen, Provokationen oder andere Maßnahmen, die nicht alltäglich sind, ausgelöst werden (vgl. Glattes 2016, S. 9). Diese Erlebnisse werden sowohl im Produktdesign als auch im Handel und in der Kommunikation gerne eingesetzt. Der Mehrwert dieses Moduls besteht darin, dass sich die Kundinnen und Kunden mit dem Angebot beschäftigen und sich damit auseinandersetzen (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 833f.).

Verhaltensbezogene Erlebnisse

Verhaltensbezogene Erlebnisse sind physische Erlebnisse für die Kundinnen und Kunden, mit alternativen Nutzungswegen und neuen Möglichkeiten zu interagieren, die durch die Marken ermöglicht werden sollen. Dies kann sogar so weit gehen, dass diese Erlebnisse eine vollständige Veränderung im Lebensstil der Kundinnen oder Kunden herbeiführen. Dieses Modul ist gerade im Dienstleistungsbereich von

großer Bedeutung, da man sich entscheiden muss, welche Leistungen automatisiert werden und welche individualisiert werden müssen, um bestmögliche Betreuung und somit CX zu erreichen (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 834).

Soziale Erlebnisse

Soziale Erlebnisse enthalten Elemente aus allen anderen der oben angeführten Module. Sie gehen allerdings detaillierter auf die Gefühlsebenen der Kundinnen und Kunden ein. Der Nutzen dieser Erlebnisse besteht darin, dass sie den Kundinnen und Kunden eine soziale Identität geben, sie unterstützen das Zugehörigkeitsgefühl. Zusätzlich sprechen sie auch den Drang der Menschen zur Selbstverwirklichung an (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 835). Diese Arten der Erlebnisse werden auch durch soziale Medien unterstützt. Denn der Drang, mit anderen Menschen in Kontakt zu sein, bringt Kundinnen und Kunden dazu, über ihre Erlebnisse zu sprechen und Informationen darüber zu teilen. Und nur die Kundin oder der Kunde selbst entscheidet, ob ein Erlebnis es wert ist, geteilt zu werden (vgl. Schmidt 2018, S. 28-32). Somit bestehen Erlebnisse aus Gefühlen, Emotionen, Beziehungen und kognitiven und aktivierenden Prozessen, die zu einem großen Teil funktionale Werte ersetzen. Die Unternehmen haben daher die Aufgabe, den Rahmen zu schaffen, um diese Erlebnismodule zu nutzen (vgl. Toth 2019, S. 9). Denn ein und dasselbe Ereignis kann von verschiedenen Kundinnen oder Kunden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Daher ist es wichtig, die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, die die Empathie besitzen, sich individuell an jede Kundin und an jeden Kunden anzupassen und so in diesem Rahmen ein Erlebnis zu schaffen (vgl. Glattes 2016, S. 10).

2.4.2 Erlebnisse managen

Das Erlebnis ist also, wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, nicht nur wichtig als Teil der Kundenorientierung, sondern auch, um eine langfristige Beziehung zu den Kundinnen und Kunden aufzubauen und im Gedächtnis zu bleiben. Die Definition der Customer Experience (CX) spezifiziert die allgemeine Definition des Erlebnisses wie folgt:

Die CX ist ein ganzheitliches Konstrukt, das die kognitiven, affektiven, emotionalen, sozialen und physischen Reaktionen der Kundinnen und Kunden auf die Aktionen der Händlerinnen und Händler beschreibt. Das Erlebnis entsteht nicht nur durch die Elemente, die der Einzelhändler steuern kann (z.B.: Serviceschnittstellen, Verkaufsatmosphäre, Sortiment und Preis), sondern auch durch Elemente, die sich außerhalb der Kontrolle der Unternehmen befinden (z.B.: Einfluss anderer oder Zweck des Einkaufs).

Wie diese Definition zeigt, gelten auch hier die Erlebnismodule, allerdings spielen noch weitere Faktoren eine wichtige Rolle (vgl. Tiffert 2019, S. 7-10).

Das Modell, das von Toth 2019, in Anlehnung an das von Verhoef et al. 2009, erstellt wurde, zeigt diese zusätzlichen Treiber auf. Dieses Modell ist die Grundlage für ein Konzept eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses, auch Einkaufserlebnis genannt. So greift es, wie in Abbildung 5 ersichtlich, nicht nur die klassischen Erlebniskomponenten auf, sondern auch Einflussfaktoren wie das soziale Umfeld, die Einkaufsatmosphäre, die Gestaltung der Services, den Einsatz von Loyalitätsmaßnahmen, das Produktsortiment, das Mitwirken von verschiedenen Vertriebskanälen beziehungsweise Kommunikationskanälen und auch die Marke selbst als Erlebnis.

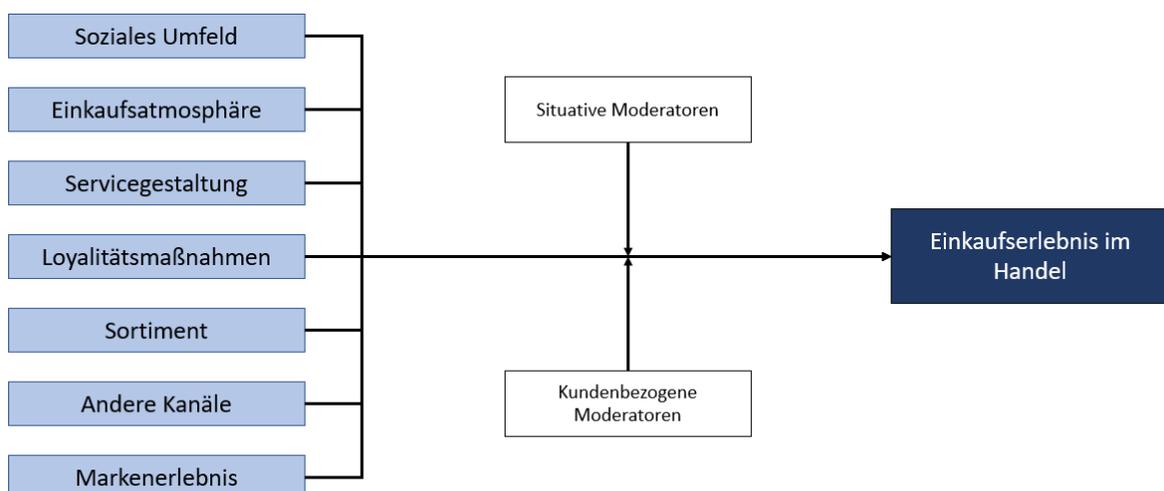


Abb. 5: Modell des Einkaufserlebnisses (eigene Darstellung in Anlehnung an Toth 2019, S. 19).

Somit wird in diesem Ansatz sowohl die Unternehmensperspektive berücksichtigt als auch die Kundenperspektive und durch die situativen und kundenbezogenen Moderatoren auch das Kundenverhalten (vgl. Toth 2019, S. 19f.).

Allerdings beschreibt der Begriff der CX nicht nur die Interaktionen während des Kaufes, sondern auch alle anderen Kontaktpunkte vor, während und nach der Transaktion (vgl. Tiffert 2019, S. 6). Daher ist es auch nicht möglich, von heute auf morgen einfach ein kundenorientiertes Unternehmen zu sein, welches Erlebnisse am laufenden Band produziert. Es geht nicht um mehr Werbegeschenke, sondern um eine strategische Neuausrichtung, die auch gemanagt werden muss (vgl. Glatte 2016, S. 15). Um ein erfolgreiches Customer Experience Management (folgend: CEM) zu betreiben, ist es wichtig, eine End-to-End-Perspektive über die gesamte Reise der Kundinnen und Kunden zu haben, also vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis hin zum After-Sales-Service. Somit ist CEM als strategische Managementaufgabe zu sehen, die eine gesamte Gestaltung und Optimierung der verschiedenen Touchpoints von der Markenwahrnehmung bis hin zur Reaktivierung von Kundinnen und Kunden einschließt und so dem Markenversprechen und den damit verbundenen Erwartungen der Kundinnen und Kunden gerecht wird (vgl. Rusnjak/Schallmo 2018, S. 6-8).

Im B2B-Bereich ist dies besonders wichtig. Denn B2B ist nicht gleich B2B. Es kommt darauf an, in welcher Branche man tätig ist, ob es Industriegüter sind oder ob eher Kaufprozesse im Vordergrund stehen. Die größten Unterschiede im Vergleich zu B2C-CX sind laut Harry F. Bunn, dass im B2B die Einkaufssummen höher sind, es sich meist um eine kleinere Anzahl von Kundinnen und Kunden handelt und die 80/20-Regel greift, das heißt, dass 20% der Kundinnen und Kunden 80% des Umsatzes ausmachen.

Weiters gibt es meist andere Entscheidungsprozesse, in vielen Bereichen auch professionelle Einkaufsabteilungen, und die Komplexität der Produkte ist oftmals höher. Daher gilt es zu klären, wer für den Einkauf verantwortlich ist. Danach ist es wichtig herauszufinden, welche Touchpoints für diese Einkäuferinnen und Einkäufer die wichtigsten sind und wie diese bespielt werden. Welche Angebote, Produktpakete oder Services werden angeboten? Aufgrund dieser Informationen wird dann eine spezifische CJ definiert (vgl. Glatte 2016, S. 27f.).

Etwas genauer definieren Schmitt und Mangold die Vorgehensweise in ihrem Fünf-Stufen-Modell des CEM-Ansatzes:

Stufe 1: Analyse des Kundenerlebnisses

In der ersten Stufe geht es darum, in die Welt der Kundinnen und Kunden einzutauchen und deren Umfeld und die jeweilige Branche zu analysieren. Was sind die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden?

Stufe 2: Entwicklung der Erlebnisplattform

Die Erlebnisplattform dient als Verbindung zwischen der Strategie und dem operativen Handeln. Sie ist eine konkrete Darstellung des gewünschten Erlebnisses. Die dynamische, multisensorische und multidimensionale Plattform ist quasi die Erlebnispositionierung. Es ist sozusagen das Erlebnisversprechen des Unternehmens. Von dieser Erlebnisplattform leiten sich alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen ab.

Stufe 3: Design des Markenerlebnisses

Hier ist es wichtig, die Treiber für das Kundenerlebnis zu identifizieren und diese in weiterer Folge auf deren Relevanz für die Kundinnen und Kunden zu überprüfen (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 836f.). In Abb. 5 sind einige Treiber für Erlebnisse aufgeführt, darunter fallen u.a. das soziale Umfeld, die Servicegestaltung und das Sortiment. Die Wirkung beziehungsweise die Relevanz der verschiedenen Treiber unterscheidet sich stark voneinander und auch deren Bedeutung kann sich von Branche zu Branche unterscheiden (vgl. Toth 2019, S. 71).

Stufe 4: Gestaltung der Kundenkontaktpunkte

Die Gestaltung der Touchpoints entlang der CJ spielt eine entscheidende Rolle im CEM, da die Kundinnen und Kunden nicht nur Empfängerinnen und Empfänger von Botschaften sind, sondern sich aktiv einbringen und so zu wichtigen Beziehungspartnerinnen und -partnern für das Unternehmen werden. Und somit haben die Kontaktpunkte einen starken Einfluss auf die CX.

Stufe 5: Kundenzentrierte Ausrichtung der Organisation

In dieser Stufe spielen vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine bedeutende Rolle. Sie sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des CEM. Denn sie gestalten im Großen und Ganzen das Markenerlebnis für die Kundinnen und Kunden. Zusätzlich dürfen aber die Innovationskraft und die Ausrichtung der Organisation als Erfolgsfaktor nicht vergessen werden (vgl. Schmitt/Mangold 2019, S. 838).

Wie schnell eine solche Strategie implementiert werden kann, hängt allerdings vom Reifegrad und von den Ressourcen des jeweiligen Unternehmens ab. Es sollte auf jeden Fall in der ersten Zeit genug Knowhow vorhanden sein oder gegebenenfalls von außen in das Unternehmen geholt werden. Weiters müssen alle Führungskräfte von Anfang an mit an Bord sein, damit ein klarer Unterschied zu vorangegangenen Leistungen und Prozessen gemacht werden kann. Dabei müssen Fehlerkultur, Rückmeldungen und Transparenz klar gelebt werden, sonst kann keine CX-Strategie etabliert werden (vgl. Schüür-Langkau 2016). Um aber gerade in der Analysephase und bei den ersten Schritten einen klaren Weg vor sich zu haben und die verschiedenen Touchpoints bewerten und gestalten zu können, wird gerade bei Themen rund um CX oft zur CJ gegriffen (vgl. Glattes 2016, S. 66f.).

3. Customer Journey

Im Zuge der CX-Forschung wurden die Interaktionspunkte – diese werden auch Kontaktpunkte oder Touchpoints genannt – zwischen den Kundinnen und Kunden und den Unternehmen erforscht. Daher gehen die CX-Forscherinnen und -Forscher davon aus, dass die Kaufentscheidung die Summe der Erfahrungen und Erlebnisse an jedem einzelnen Kontaktpunkt im Kaufprozess ist. Dieser Kaufprozess wird als Customer Journey bezeichnet (vgl. Toth 2019, S. 102f.).

3.1 Exkurs: Verkaufsprozess

Auch wenn der kundenzentrierte Ansatz der CJ als Kaufprozess immer öfter angewandt wird und somit oftmals die Phasen im Verkaufsprozess ablöst, wird in diesem Abschnitt das klassische Phasenmodell des Verkaufs beleuchtet (vgl. Hausner 2019, S. 13). Denn noch immer arbeiten viele Verkäuferinnen und Verkäufer beziehungsweise deren Unternehmen akribisch an ihre Verkaufsprozessen, da sie vergessen, dass die Kundin oder den Kunden nicht der Prozess interessiert, wie verkauft wird, sondern wie sie oder er kaufen kann (vgl. Birgelen 2013, S. 200). Also gilt: Um erfolgreich zu verkaufen, muss sich der Verkauf an die Prozesse der Kundinnen und Kunden anpassen, er darf kein isoliertes System darstellen.

Es gibt allerdings nicht den einen Prozess, der immer gleich abläuft. Gerade heutzutage bekommen die Verkäuferinnen und Verkäufer oft nur noch einen Termin, wenn die meisten Entscheidungen schon gefallen sind. Im Verlaufe dieses Termins wird Großteils nur noch über bestimmte Spezifikationen, Angebote oder den Preis gesprochen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2015, S. 75f.).

Eine Möglichkeit, den Verkaufsprozess aus Kundinnen- und Kundensicht zu betrachten, bietet das Prozessmodell von Menthe und Sieg:

Gesprächsplanung: In der ersten Phase befindet sich die Verkäuferin oder der Verkäufer in der Gesprächsvorbereitung, in der es gilt, Daten zu erheben und zu sehen, welche Präferenzen es bei der Kundin oder dem Kunden gibt. Die Kundinnen und Kunden sind in diese Phase noch nicht involviert und daher der Anbieterin oder dem Anbieter gegenüber meist neutral gestimmt.

Gesprächseröffnung: In der zweiten Phase begibt man sich in den Erstkontakt. Darauf reagieren die meisten Kundinnen und Kunden, so man noch keine Beziehung zu ihnen aufgebaut hat, eher abweisend, vorwiegend in Branchen, in denen viele AD-Mitarbeiterinnen und AD-Mitarbeiter in das Geschäft kommen. Daher gilt es dann, einen motivierenden Appell zu schaffen, der die Neugierde weckt und dem AD die Aufmerksamkeit sichert.

Untersuchung der IST-Situation: Wenn man die Aufmerksamkeit hat, gilt es, den IST-Zustand zu erheben und Informationen von der Kundin oder dem Kunden zu bekommen.

Bedarf bewusst machen: Mit Hilfe dieser Auskunft kann ein Soll-Ist-Vergleich gemacht werden, der den Bedarf vor Augen führt und eine Lösung in Aussicht stellt, sodass die Kundin oder der Kunde mehr zu der Lösung hören möchte.

Problemlösung anbieten: Diese vorher angesprochene Lösung wird in dieser Phase präsentiert.

Beweis erbringen: Da den Kundinnen und Kunden viele Argumente vorgebracht werden, ist es in weiterer Folge wichtig, einen Beweis zu erbringen, dass diese Lösung auch funktioniert. Dabei erwarten die Kundinnen und Kunden Stichhaltigkeit. Gleichzeitig sollen etwaige Einwände in dieser Phase aufgelöst werden.

Abschluss: In dieser Phase stellt die oder der AD eine Aktion vor oder gibt einen Vorschlag zur weiteren Vorgehensweise. Die Kundin oder der Kunde trifft eine Entscheidung.

Gesprächsnachbereitung: Je nachdem, wie sich die Kundin oder der Kunde entschieden hat, heißt es im Folgenden, die Versprechen, die gemacht wurden, zu erfüllen oder, bei keinem positiven Abschluss, herauszufinden, woran es gelegen ist, ob der Bedarf und der Nutzen erkannt wurden oder ob einfach noch weitere Gespräche notwendig sind (vgl. Menthe/Sieg 2018, S. 132).

So wie auch in diesem Beispiel wird der Verkaufsprozess meist am Beispiel einer Neukundengewinnung beziehungsweise eines Erstgesprächs aufgezeigt, um die Gesamtheit des Prozesses zu verstehen (vgl. Künzl 2019, S. 17).

Dieser Neukundenprozess wird oft auch mit dem Verkaufstrichter, oder auch „Sales Funnel“, in Verbindung gebracht. Diese Illustration des Verkaufsprozesses, siehe Abb. 6, zeigt eines der am häufigsten angewendeten Systeme im Vertrieb, auch wenn dieser Ansatz schon eher veraltet ist, da er sich auf den Sell-in-Approach fokussiert und nicht auf eine wirkliche Bedürfnisbefriedigung der Kundinnen und Kunden (vgl. Hausner 2019, S. 16).

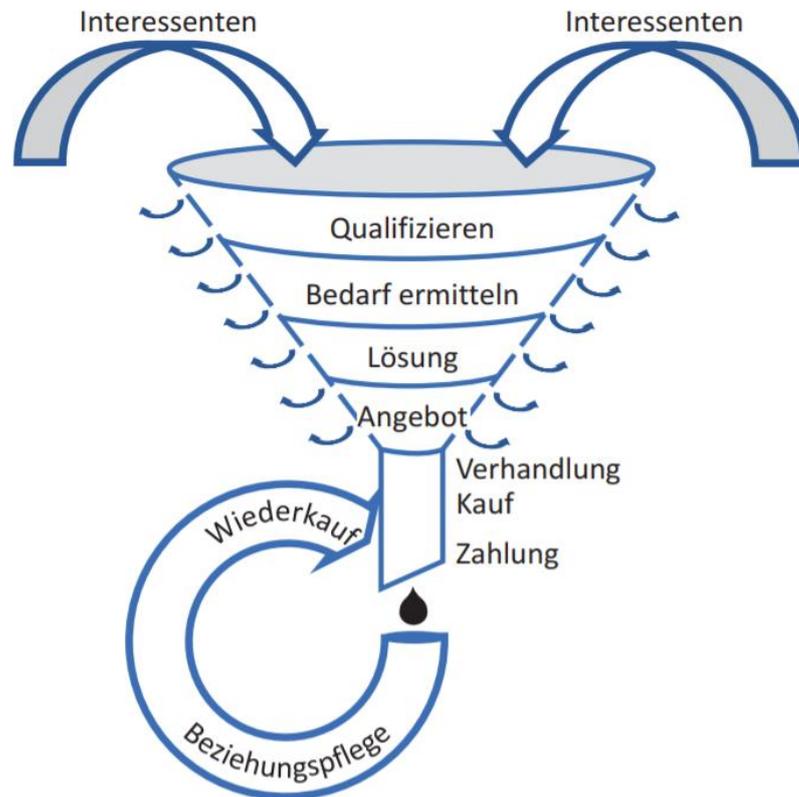


Abb. 6: Modell des Verkaufstrichters (Hauser 2019, S. 17)

Die Idee des Sales Funnel ist, dass potenzielle Kundinnen und Kunden in den Trichter geworfen werden und diese die Verkaufsphasen von oben nach unten durchlaufen. Während einige Interessentinnen und Interessenten den Trichter in verschiedenen Phasen verlassen, weil sie entweder bei einer anderen Anbieterin oder einem anderen Anbieter kaufen oder sich gänzlich gegen einen Kauf entscheiden, kommen einige der Interessentinnen und Interessenten beim Kauf und nach guter Beziehungspflege beim Wiederkauf an. Also wird nach diesem Modell ganz nach dem Motto „Mehr hilft mehr“ gearbeitet, indem möglichst viele Potenzialkundinnen und -kunden in den Prozess eingespeist werden.

Da diese Art des Verkaufs allerdings veraltet ist, werden neue Methoden verwendet, um den Ansprüchen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden. Dies führt wieder zur CJ, die genau darauf Bezug nimmt, wo sie ihre Kundinnen und Kunden finden und an welchen Berührungspunkten was von den Anbieterinnen und Anbietern oder dem Vertrieb verlangt wird (vgl. Hausner 2019, S. 13-17).

3.2 Was ist die Customer Journey?

Was ist die CJ und warum wird dieses Modell des Kaufprozesses so stark empfohlen, vor allem wenn es um Kundenerlebnisse geht?

Die CJ ist die gesamte Reise der Kundinnen und Kunden von der Wahrnehmung bis hin zum Benutzen der Produkte und somit eine Darstellung aller verschiedenen Berührungspunkte des Unternehmens, von Website, Point of Sale, Beratung durch den AD und vielem mehr, mit den Kundinnen und Kunden. So kann ein gesamter Erlebnisraum geschaffen werden, der von der CJ umspannt wird. Dabei ist es unerheblich, ob es offensichtliche Kontakte sind, wie ein Telefonat oder ein persönliches Gespräch, oder ein eher unsichtbarer Kontakt, wie die Gestaltung der Rechnung (vgl. Kreuzer 2018, S. 97). Es geht darum, eine Strategie zu entwickeln, die von den ersten Phasen der Reise bis zum letzten Kontaktpunkt einen Nutzen für die Kundinnen und Kunden bringt. In dem Zusammenhang ist es allerdings nicht nur wichtig zu wissen, wer die Zielgruppe ist, die angesprochen werden soll, sondern auch, wie diese bestimmte Gruppe ihre Kaufentscheidungen trifft. Dabei gilt, dass gerade durch die neuen digitalen Tools Entscheidungen, ob eine Information relevant ist oder nicht, sehr schnell getroffen werden. Daher müssen die Informationen, die für Kundinnen und Kunden bereitgestellt oder an diese verschickt werden, möglichst viele Personen in der Zielgruppe ansprechen und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden, damit diese verweilen und die Reise nicht schon beim ersten Kontakt abgebrochen wird (vgl. Zöller 2019, S. 178f.).

Folgende Grundregeln sind im Rahmen der CJ zu beachten:

1. Es gibt ein initiales Set an Marken im Gehirn. Bei der immer größeren Auswahl an Alternativen beim Einkauf greifen die Kundinnen und Kunden auf ein System zurück, das vertraute Marken und Marken, die gut einschätzbar sind, in einem bestimmten Set zusammenfügt (vgl. Toth 2019, S. 103). Dieses

auch Evoked Set genannte Markenbündel besteht aus den Marken, die tatsächliche Alternativen für die Kundinnen und Kunden in deren Kaufprozess sind (vgl. Walsh/Deseniss /Kilian 2020, S. 53). Daher ist es besonders wichtig für Markenartikelherstellerinnen und -hersteller, im Kopf der Kundinnen und Kunden in diesem relevanten Set zu sein.

2. In dieses Set können ständig Marken aufgenommen werden oder Marken können aus diesem Set herausfallen. Dies geschieht durch einen dauerhaften Bewertungsprozess, bei dem die Kundinnen und Kunden besonders auch auf Internetbewertungen, Empfehlungen aus ihrem persönlichen Umfeld oder auf eigene Erfahrungen zurückgreifen. Dadurch wird das Set immer kleiner.
3. Die tatsächliche Entscheidung, welche Marke beziehungsweise welches Produkt gewählt wird, wird meist erst im Kaufmoment getroffen, daher muss die Marke zum richtigen Zeitpunkt auch vorhanden sein.
4. Schlussendlich folgt die Evaluation nach dem Kauf. Diese hat einen sehr starken Einfluss auf die Wiederkaufsrate und somit auf die Kundenbeziehung (vgl. Toth 2019, S. 103).

Wenn dieses Grundverständnis vorhanden ist, kann die CJ genauer betrachtet werden. Es gibt allerdings nicht das eine Modell. Es finden sich in der Literatur mehrere Ansätze, die einander ähneln, allerdings die Phasen differenziert benennen. So teilt Kreutzer zum Beispiel die CJ in die Phasen Bekanntheit, Abwägung, Kauf, Bindung, Empfehlung und Nutzung ein (vgl. Kreutzer 2018, S. 97).

Diese Einteilung deckt sich allerdings nur in wenigen Teilen mit dem Fokus dieser Arbeit, der Kundenansprache, geht mehr auf die nach dem Kauf ablaufenden Phasen und Touchpoints ein und ist somit auch nicht optimal auf den Verkaufsprozess abstimbar. Daher wird in dieser Arbeit das Modell von Zöller herangezogen (vgl. Abb. 7) (vgl. Zöller 2019, S. 179).

3.2.1 Phase 1: Pre-Awareness

Diese Phase beschreibt den Zeitpunkt vor der tatsächlichen Wahrnehmung eines Problems oder Bedarfs. Es gibt zwar einen unterbewussten Kundenwunsch, dieser führt allerdings noch zu keiner Handlung. Die Personen in dieser Phase können nicht einmal als Interessentinnen und Interessenten bezeichnet werden. Es gilt in

dieser Phase, deren Aufmerksamkeit zu gewinnen und den latenten Wunsch dieser Gruppe bewusst werden zu lassen.

Als Beispiel sei hier Steve Jobs genannt, der bei der Präsentation des Macbook Air das erste Mal das geringe Produktgewicht als Nutzen präsentierte. Zu diesem Zeitpunkt dachte sonst noch niemand darüber nach. Doch durch dieses neue Produktfeature wurde der gesamte Markt verändert (vgl. Zöller 2019, S. 179). Um noch nicht bewusste Bedürfnisse zu wecken, werden heutzutage zumeist soziale Medien eingesetzt, da durch diese Medien gezielt mögliche Interessentinnen und Interessenten der passenden Zielgruppen angesprochen werden können (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2019, S. 205). In dieser Phase sollten vor allem emotionale Inhalte gewählt werden (vgl. Zöller 2019, S. 179).

3.2.2 Phase 2: Awareness

In dieser Phase ist die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden durch die oben angesprochenen Maßnahmen gewonnen worden. Nun wird der latente Wunsch dieser Interessentinnen und Interessenten zu einem bewussten Wunsch. Sie sehen einen Bedarf oder wollen einen zusätzlichen Mehrwert, den sie im Moment nicht bekommen. Daher gilt es nun, den Fokus auf das spezielle Produkt oder die Dienstleistung zu richten und den Bedarf der Interessentinnen und Interessenten klar herauszufiltern (vgl. Zöller 2019, S. 179).

3.2.3 Phase 3: Consideration

In der dritten Phase überlegen die Kundinnen und Kunden zu kaufen. Sie kennen ihren Bedarf und wissen, dass es eine Lösung gibt. Oftmals beginnen sie nun auch zu recherchieren, was es für Alternativen gibt, ob es das Produkt woanders billiger gibt etc. Daher gilt es in dieser Phase für die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter herauszufinden, was die potenziellen Kundinnen und Kunden von der sofortigen Kaufentscheidung abhält: ob der Preis zu hoch ist, der Nutzen nicht klar erkenntlich ist, ob an der Qualität gezweifelt wird oder welche anderen Kriterien die Entscheidung beeinflussen.

Diese Fragen werden sich alle Interessentinnen und Interessenten stellen, daher ist es wichtig, nicht nur die Fragen zu kennen, sondern auch die passende Antwort

darauf zu haben. Allerdings ist darauf zu achten, dass man die potenziellen Kundinnen und Kunden nicht mit (Fach)-Wissen überstrapaziert. Klare und relevante Informationen sind der Schlüssel zum Erfolg (vgl. Zöllner 2019, S. 180). Denn zu viel Information kann die Kaufentscheidung verkomplizieren. Die Vielfalt der Angebote und der verschiedenen Preise, die Produktbezeichnungen, die Verpackung und auch die Bündelung der Produkte führen bei undurchsichtigen Erklärungen oder überflüssigen Informationen zu Customer Confusion. Diese beeinflusst auch das gesamte Käuferlebnis (vgl. Toth 2019, S. 22-24). Sind die Fragen der Interessentinnen und Interessenten hingegen klar beantwortet, ist die Chance groß, auch in die nächste Phase der CJ einzutreten (vgl. Zöllner 2019, S. 180).

3.2.4 Phase 4: Preference

In dieser Phase steht meistens schon fest, dass die Interessentinnen und Interessenten kaufen möchten. Allerdings steht noch nicht fest, bei wem. Hier spielt also das bereits angesprochene Evoked Set eine wichtige Rolle. Denn sind die Interessentinnen und Interessenten nicht in diesem Set, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die gemeinsame Reise an diesem Punkt endet. Diese Phase ist auch spätestens die Phase, in der der Vertrieb mit den potenziellen Kundinnen und Kunden in Kontakt tritt. Diese sind in dieser Phase meist sehr empfänglich für besonderes Service, Angebote und produktspezifische Informationen (vgl. Zöllner 2019, S. 181).

3.2.5 Phase 5: Purchase

Nun ist die Kaufentscheidung gefallen. Sowohl die Anbieterinnen oder Anbieter als auch die Produkte stehen fest und es geht an die Abwicklung. Auch die Konditionsverhandlungen, die Vertragsunterzeichnung und die tatsächliche Zahlung fallen in diese Phase. Wichtig ist, dass diese Phase so angenehm und unkompliziert wie möglich gestaltet wird, da bei Nichterfüllung oder Schwierigkeiten in der Abwicklung selbst eine getroffene Kaufentscheidung revidiert werden kann. Wenn alles reibungslos abläuft, kauft die Kundin oder der Kunde in dieser Phase (vgl. Zöllner 2019, S. 181).

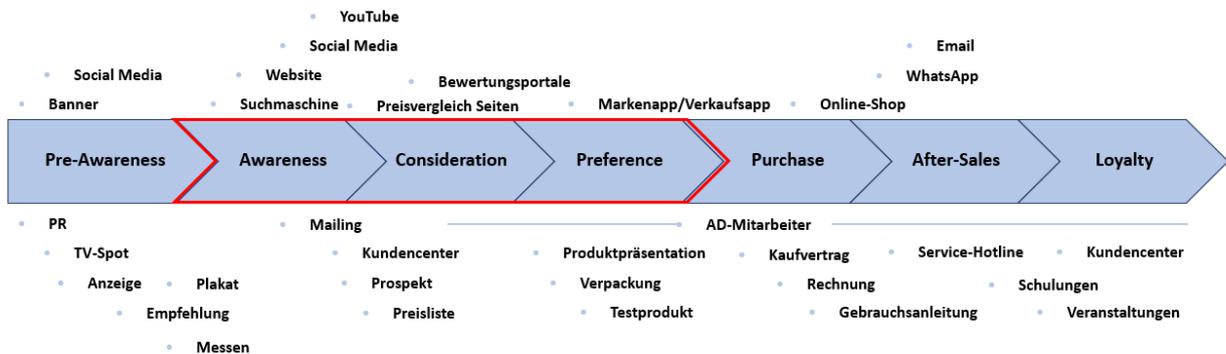
3.2.6 Phase 6: After-Sales

Jetzt dreht sich alles um das Einhalten der Versprechen, die vor dem Kauf gemacht wurden, egal ob durch das Produkt und dessen Qualität oder im Service. In dieser Phase entscheidet sich auch, ob es bei einem Kauf bleibt oder ob sich aus dem Kauf eine Kundenbeziehung entwickelt. Hier gilt es immer wieder, die Kundenzufriedenheit zu verstärken, um zu guter Letzt in die letzte Phase der CJ eintreten zu können (vgl. Zöller 2019, S. 181f.).

3.2.7 Phase 7: Loyalty

Diese Phase ist die Kundenbindungsphase. Es gilt die Kundinnen und Kunden weiterhin zufrieden zu stellen und sie zu motivieren, die positiven Erlebnisse mit deren Umfeld, offline wie online, zu teilen. Gleichzeitig birgt diese Phase die Möglichkeit, Zusatzverkäufe und Mehrkäufe zu generieren, da glückliche Kundinnen und Kunden oftmals für weitere Angebote offen sind (vgl. Zöller 2019, S. 180-183).

Online



Offline

Relevante Phasen für diese Arbeit

Abb. 7: Customer Journey Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Zöller 2019 und Kreutzer 2018)

3.3 Customer Touchpoints

Customer Touchpoints (im Folgenden als Singular CTP), Kontaktpunkte und Berührungspunkte, all diese Begriffe beschreiben im Grunde das Gleiche. Allerdings unterscheiden sich die Definitionen im Detail.

Patterson definiert CTP wie folgt:

CTPs sind jede Kundeninteraktion oder Begegnung, die die Kundinnen und Kunden beeinflussen kann, in Bezug auf die Wahrnehmung eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Marke. Ein Berührungspunkt kann beabsichtigt sein, zum Beispiel das Versenden einer Mail an die Kundin oder den Kunden, oder unbeabsichtigt, wenn die Kundin oder der Kunde ein Produkt online überprüft. CTPs beginnen, lange bevor die Kundin oder der Kunde tatsächlich einen Kauf tätigt, und enden, lange nachdem sie oder er ihn getätigt hat. Das Ziel eines jeden Unternehmens, das Kundinnen und Kunden gewinnen möchte, ist die Schaffung einer positiven und konsistenten Erfahrung bei jedem CTP. Im Deutschen wird CTP meist als Kontaktpunkt beschrieben (vgl. Brandão/ Wolfram 2018, S. 328f.). Anne M. Schüller findet diesen Ausdruck allerdings zu unspezifisch und schlägt daher den Begriff „Berührungspunkt“ vor, denn dieser Begriff trifft wesentlich besser den Sinn der Ausgestaltung dieser Punkte. Wer in einer reizüberfluteten Welt mit einer Fülle von CTPs die Kundin oder den Kunden erreichen möchte, der muss diese oder diesen „berühren“, das heißt es müssen Emotionen geweckt werden. Es geht darum, den Kundinnen und Kunden das Gefühl zu geben, verstanden zu werden, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und Nähe zu suggerieren. Dabei geht es oft um Nuancen in der Abstimmung dieser „intimen“ Beziehung mit den Kundinnen und Kunden. Und nur wenn diese Beziehung wirklich wichtig für das Unternehmen oder die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ist, ist es auch wichtig für die Kundinnen und Kunden (vgl. Schüller 2019, S. 153f.).

Um also klarer auf die verschiedenen CTPs eingehen zu können, müssen diese untergliedert werden.

Eine grobe Gliederung der CTPs schafft Frank Deges, indem er zuerst eine Teilung in unternehmenseigene CTPs und unternehmensfremde CTPs vollzieht. Unter die unternehmenseigenen Touchpoints fallen alle, die direkt vom Unternehmen beeinflussbar sind, während sich die unternehmensfremden CTPs außerhalb der direkt steuerbaren Sphäre des Unternehmens befinden. Unter diese fallen die sogenannten Customer to Customer Reference Points.

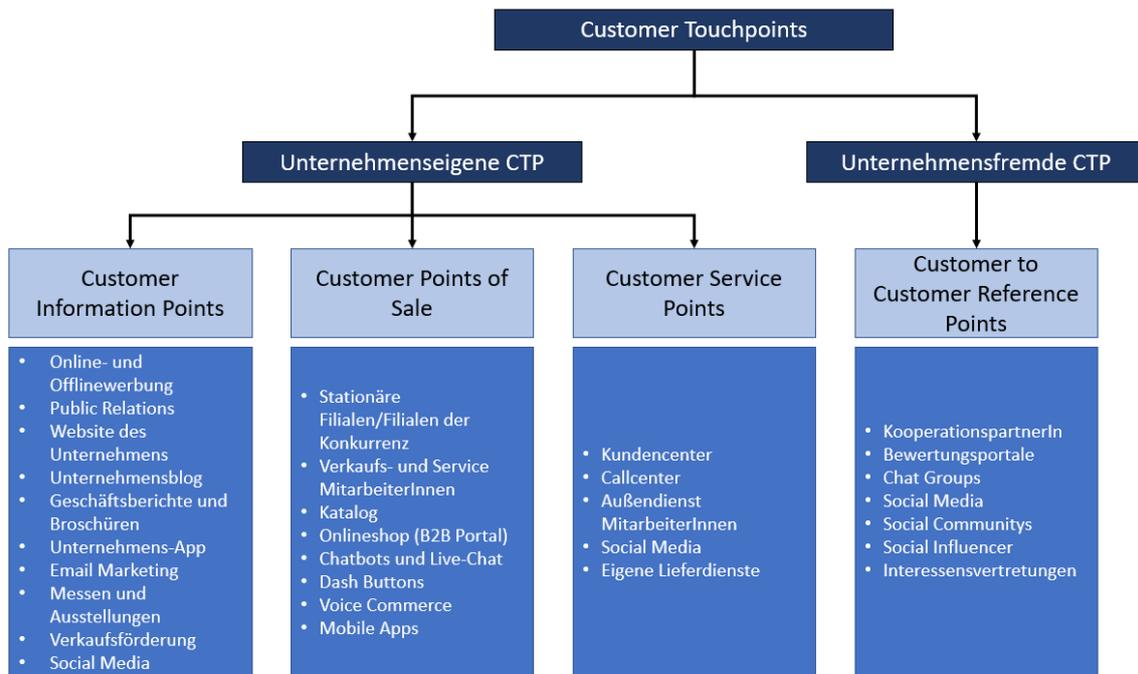


Abb. 8: Customer Touchpoints (eigene Darstellung in Anlehnung an Deges 2020)

Diese beschäftigen sich hauptsächlich mit der Kommunikation zwischen Stakeholderinnen und Stakeholdern, also Unternehmenspartnerinnen und -partnern oder eben Kundinnen und Kunden und deren Umfeld.

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, teilen sich die unternehmenseigenen CTPs in drei weitere Untergruppen. Diese Untergruppen sind die Customer Information Points, an denen sich Kundinnen und Kunden aktiv oder passiv über die Angebote und Produkte informieren können, die Customer Points of Sale, die alle Berührungspunkte bezüglich des wirklichen Verkaufs der Angebote und Produkte beschreiben, und die Customer Service Points, die alle zusätzlichen Dienstleistungsinteraktionen beschreiben (vgl. Deges 2020, S. 80f.).

Weiters können CTPs auch noch feiner geclustert werden:

- **Influencing Touchpoints:** Diese Berührungspunkte treten vor dem Kauf auf. Darunter fallen CTPs bei der Informationssuche und beim Bewusstwerden.
- **Pre-Purchase Touchpoints:** Diese Touchpoints beschäftigen sich mit der Phase vor dem Kauf und der Vorbereitung der Entscheidung.
- **Purchase Touchpoints:** Diese CTPs fallen in die Phasen ganz kurz vor dem Kauf und sind wichtige Unterstützer in der tatsächlichen Entscheidungsphase sowie während des tatsächlichen Kaufes.

- After-Purchase Touchpoints: Diese Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen und den Kundinnen und Kunden treten in der Nutzungsphase und der potenziellen Wiederkaufphase auf.
- Advocating Touchpoints: Diese CTPs entstehen durch Kundinnen und Kunden, die ihre Erfahrungen on- oder offline teilen, so beeinflussen diese potenzielle neuen Kundinnen und Kunden. Im positiven Fall sorgen diese Berührungspunkte nicht nur für Wiederkäufe, sondern auch für die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden (vgl. Schüller 2019, S. 179).

Gerade im Handel werden diese Phasen, nach Rehme, noch etwas genauer definiert, um vor allem im Einzelhandel noch spezifischere Kundenansprache zu ermöglichen:

- Pre-Store: Dabei gilt es, an den dazu passenden CTPs die Kundinnen und Kunden anzusprechen, mit kontextabhängigen Aktionen, zum Beispiel über E-Mail oder Flyer.
- To-Store: Hier sollen die Barrieren zum Zutritt beziehungsweise zu intensivem Kontakt gesenkt und die weitere Aktivierung der Kundinnen und Kunden soll betrieben werden. Dies kann durch Location-Based-Services oder auch Online-Shops geschehen.
- In-Store: Vor allem in diesem Bereich ist der Einzelhandel gemeint, der durch die Warenpräsentation, neue Technologien und das Personal probiert, das Einkaufserlebnis zu verbessern. Im B2B-Bereich kann man hier vor allem den Kontakt mit den AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern forcieren.
- Post-Store: Die Berührungspunkte in diesem Fall sind oftmals Kundenkarten, Loyalitätsprogramme oder Einladungen zu Veranstaltungen. Hierbei geht es, wie schon in den After-Purchase-Touchpoints, um die Erhöhung oder die Initiation des Wiederkaufes (vgl. Brandão/Wolfram 2018, S. 333).

Um allerdings genauer auf den Kern der Arbeit zurückzukommen und zu sehen, welche Möglichkeiten ein Unternehmen hat, um diese CTPs zu gestalten beziehungsweise zu kategorisieren, muss man diese auch aus der Sicht eines Unternehmens genauer betrachten. Denn so ergeben sich für Unternehmen fünf Kategorien, die unter dem Akronym EPOMS zusammengefasst werden.

EPOMS steht für:

- **Earned Touchpoints:** Diese CTPs werden durch die geleistete Arbeit verdient. Es handelt sich dabei um Berichte, Referenzen oder Word-of-Mouth.
- **Paid Touchpoints** sind gekaufte Zusatzdienste, meist Werbung, wie zum Beispiel Radioansagen, BannerAds, Plakatwerbung oder TV-Einschaltungen.
- **Owned Touchpoints:** Diese CTPs gehören dem Unternehmen und befinden sich auch unter dessen Kontrolle, wie zum Beispiel Website, Firmenfahrzeuge, Gebäude und andere unternehmensinterne Besitztümer, mit denen Kundinnen und Kunden in Kontakt kommen können.
- **Managed Touchpoints:** Diese CTPs werden von Drittanbietern betrieben, aber vom Unternehmen genutzt, also soziale Medien wie Facebook, Instagram und andere mehr oder auch Messestandflächen, teilweise Call-Center und der App-Store.
- **Shared Touchpoints:** Diese Kontaktpunkte entstehen, wenn Kundinnen und Kunden Erfahrungen, Fotos oder Artikel über das Unternehmen und seine Produkte teilen, sei es in deren persönlichem Umfeld oder online über Social Media (vgl. Schüller 2019, S. 180).

Während einige dieser Touchpoints direkt kontrolliert werden können, also unter die unternehmenseigenen CTPs fallen, haben die Firmen auf die anderen, unternehmensfremden CTPs keinen direkten Einfluss. Daher ist es umso wichtiger, die Inhalte auf den zu kontrollierenden CTP immer auf einem hervorragenden Level zu halten, so ist die Chance auch größer, guten Content auf den nicht kontrollierbaren Berührungspunkten zu finden.

Zu guter Letzt können all diese Berührungspunkte noch nach ihrer Location unterschieden werden. So werden diese auch in Human Touchpoints, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Process Touchpoints, also in Kontaktpunkte, bei denen das Mitwirken der Kundinnen und Kunden vonnöten ist, wie zum Beispiel beim Check-in in ein Hotel, Product Touchpoints, dies kann die Ausstattung des Hotelzimmers sein oder das gekaufte Produkt, Document Touchpoints, wie zum Beispiel die Rechnung, und Location Touchpoints, also alle Orte, an denen die Kundschaft mit dem Unternehmen direkt oder indirekt in Kontakt tritt, unterteilt (vgl. Brandão/Wolfram 2018, S. 334).

Neben der direkten und indirekten Kontaktaufnahme sind die CTPs auch noch von weiteren Wahrnehmungswirkungen geprägt. Einerseits können diese Kontakte bewusst stattfinden, andererseits aber auch beim Vorübergehen an einem Plakat ganz

unbewusst. Weiters gilt es herauszufinden, welche Botschaften kognitiv verarbeitet werden und daher klar als Information an Kundinnen und Kunden weitergegeben werden müssen und wann eine emotionale Botschaft, die der Zielgruppe auffällt, eher angebracht ist. All diese Wahrnehmungsfaktoren werden dann noch von der Frage begleitet, ob diese online oder offline passieren sollen beziehungsweise wie und ob es Grenzen zwischen der analogen und der digitalen Welt geben soll. All diese Faktoren, verschiedenen Berührungspunkte und Denkansätze können nun entlang des Kaufprozesses der Kundinnen und Kunden angebracht werden und bilden so die individuelle Kundenreise ab. Die Dauer und Intensität dieser Reise ist bei jeder Kundin und jedem Kunden anders und hängt nicht nur von der Situation ab, sondern auch vom persönlichen Kaufverhalten. Um diese CTPs beeinflussen oder gar steuern zu können, muss anfangs eine Analyse der wichtigsten Berührungspunkte vorgenommen werden, diese müssen eingestuft werden und davon muss eine idealtypische CJ für die Zielgruppe abgeleitet werden (vgl. Deges 2020, S. 81).

4. Die neue Art zu verkaufen: Emotional Selling

Der klassische Verkauf hat sich meist auf die Tätigkeit beziehungsweise das Produkt konzentriert. So war beispielsweise das Wichtigste bei einem Friseurbetrieb das Haarschneiden, das Färben der Haare oder das Kreieren einer Dauerwelle. Einige dieser Tätigkeiten können die Kundinnen und Kunden zu Hause oft wirklich nicht alleine machen, allerdings gibt es für das Färben der Haare schon Heim Anwendungen in jedem Supermarkt zu kaufen. Auch Männer, die einen einfachen Maschinen-Haarschnitt bekommen, könnten sich oftmals auch alleine zu Hause die Haare schneiden und Geld sparen.

Also stellt sich die Frage, warum Kundinnen und Kunden wirklich zum Friseur kommen. Ist es nur wegen der Dienstleistung? Und warum gehen sie meist zur selben Friseurin oder zum selben Friseur und wechseln nicht ständig die Anbieterin oder den Anbieter? Das heißt das Handwerk ist die Grundvoraussetzung, aber die Ziele müssen andere sein; für eine Friseurin oder einen Friseur zum Beispiel, dass die Kundinnen und Kunden sich in der Zeit bei ihr oder ihm wohl fühlen und sich danach attraktiver finden als davor (vgl. Habermann 2019, S. 162f.). Demzufolge gilt es für ein Unternehmen, egal in welcher Branche, schon bevor es an ein Vertriebskonzept geht, folgende Fragen aus dem Golden-Circle zu beantworten:

- 1.) Why? Warum tun wir als Unternehmen, was wir tun, was ist der Kern unserer Unternehmensvision?
- 2.) How? Wie setzen wir diese Vision um und was ist dafür zu tun?
- 3.) What? Erst jetzt stellt sich die Frage des Handwerks beziehungsweise was getan wird. Die meisten stellen diese Frage an den Anfang.

So definieren Unternehmen den Nutzen, den sie der Gesellschaft zukommen lassen können (vgl. Speck 2019). Denn der Nutzen des Produktes ist zwar wichtig, denn er soll der Kundin oder dem Kunden helfen seine Ziele zu erreichen, doch bei der Vielfalt an Produkten entscheiden sich die Käuferinnen und Käufer für das Produkt oder das Unternehmen, das sie berührt. Denn mit den Fakten begründen die Abnehmerinnen und Abnehmer zwar den Kauf, allerdings entscheiden sie sich wegen ihrer Gefühle für oder gegen ein bestimmtes Produkt (vgl. Azzarone 2019).

4.1 Kaufentscheidungen verstehen

Egal ob die Kundinnen und Kunden persönlich ins Geschäft kommen, man sie als AD-Mitarbeiterin oder -Mitarbeiter besucht, Werbung gesehen oder die Zeitung gelesen wird oder ob Gespräche mit Personen aus dem Umfeld geführt werden: Es werden immer Informationen von diesen Quellen aufgenommen. Diese Informationen werden daraufhin im Gehirn verarbeitet und ausgewertet. Ob es in Folge zu einem Kauf kommt oder nicht, ob man das Gegenüber sympathisch findet oder nicht oder ob das Verkaufsgespräch überzeugt hat oder nicht, wird im neuronalen System des Menschen entschieden. Somit liegt der wahre Point of Sale im Kopf der Kundin oder des Kunden (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 11).

4.1.1 Gehirnregionen und deren Wirkung im Verkauf

Da also der Point of Sale im Kopf der Kundinnen und Kunden ist, sollte sich jedes Unternehmen, bevor es daran denkt, wie verkauft werden soll, Gedanken machen, wie das Hirn des Menschen funktioniert. Denn wer versteht, wie Kundinnen und Kunden zu ihren Entscheidungen kommen und wie deren Gehirne arbeiten, wird besser verkaufen können. Darum ist es wichtig, die verschiedenen Hirnareale zu kennen. Was sind die „Einkaufszentren“ des Gehirns und was die „Anti-Einkaufszentren“ (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 12).

Denn bei vielen Entscheidungen, die tagtäglich getroffen werden, ist der menschliche Verstand überfordert. Schon allein deshalb bedient er sich Entscheidungsmechanismen, die schnelle Entscheidungen ermöglichen. Diese werden alle intuitiv und unterbewusst getroffen. Es handelt sich um emotional-intuitive Entscheidungen. Und dennoch wird noch von vielen Unternehmerinnen und Unternehmern, aber auch Verkäuferinnen und Verkäufern davon ausgegangen, dass der Mensch, gerade im B2B-Sektor, rationale Entscheidungen trifft.

Diese Annahme hat nicht nur eine Reihe an Nachteilen, sondern stimmt auch nicht mit der Realität überein. Zusätzlich sammeln alle Menschen durch ihre bisher getroffenen Entscheidungen Erfahrungen. Diese fließen danach unterbewusst in zukünftige Entscheidungen ein (vgl. Gündling 2018, S. 115). Diese Erfahrungen beruhen auf dem episodischen Gedächtnis des Menschen und dieses befindet sich meist, evolutionsgeschichtlich bedingt, in älteren Hirnregionen (vgl. Rutschmann 2018, S. 54).

Der erste dieser Bereiche ist die Insula. Dieser Bereich hat viele verschiedene Funktionen. Zum Beispiel kümmert er sich um die Verarbeitung von subjektiven emotionalen Erfahrungen, aber auch um Gefühlszustände, wie zum Beispiel Fairness, Verlangen und Empathie. Außerdem ist die Insula, neben dem Nucleus Accumbens, bei Kaufentscheidungen durch die Abwägung von Pros und Contras stark an der Entscheidungsfindung beteiligt. Die Insula wirkt sich auf den Verkauf und auf Beziehungen hemmend aus.

Die nächste Region ist der präfrontale Cortex, in diesem finden die Bewertungen von sensorischen Wahrnehmungen und des Gedächtnisinhalts statt. Auf dessen Basis entstehen dann situationsspezifische Handlungen. Je nachdem, wie die Botschaft bewertet wurde, kann der präfrontale Cortex verkaufsunterstützend oder verkaufshemmend sein.

Die dritte relevante Gehirnregion ist der schon angesprochene Nucleus Accumbens. Dieser ist bei Kaufentscheidungen sehr wichtig, denn je stärker der Nucleus Accumbens angesprochen wird und je weniger die Insula, desto größer ist die Chance zu verkaufen. Im Gegensatz zur Insula wirkt er nämlich fördernd auf Verkauf und auf zwischenmenschliche Beziehungen.

Ein weiterer wichtiger Bereich im Hirn ist die Amygdala. Sie ist hauptsächlich an der Entstehung von Angst beteiligt und spielt somit auch eine wesentliche Rolle bei der Emotionsbewertung und der Wiedererkennung von bereits erlebten Situationen sowie bei der Wahrnehmung von Gefahren. Sie verarbeitet dafür auch externe Sinneswahrnehmungen und leitet entsprechende Reaktionen ein. Daher wirkt die Amygdala wie auch die Insula verkaufs- und beziehungshemmend (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 12f.). Die Amygdala, auch Mandelkern genannt, liegt nahe am Hippocampus. Dieser ist im Wesentlichen mit dem Codieren und Wiederabrufen von Erinnerungen beschäftigt und hat eine schnelle Verbindung mit der Amygdala.

Ein weiterer Nachbar dieser zwei Areale ist der Hypothalamus, dieser erhält die Ergebnisse der zwei anliegenden Regionen und bereitet dann die dazu passenden motorischen Reaktionen vor.

Diese drei Areale arbeiten unterbewusst und automatisiert und werden daher auch stille Areale genannt. Durch bestimmte Fragetechniken können diese Areale und die darin befindlichen Erinnerungen angesprochen und zum Vorteil im Verkauf genutzt werden, da die Kundinnen und Kunden sich in die positiven Erlebnisse, die angesprochen werden, zurückversetzt fühlen und so auch leichter positive Assoziationen mit den aktuellen Erlebnissen verknüpfen (vgl. Rutschmann 2018, S. 54).

4.1.2 Das Nucleus-Modell

Etwas anschaulicher wird der Kaufprozess im Kopf der Kundinnen und Kunden durch das Nucleus-Modell, in Abbildung 9, dargestellt.

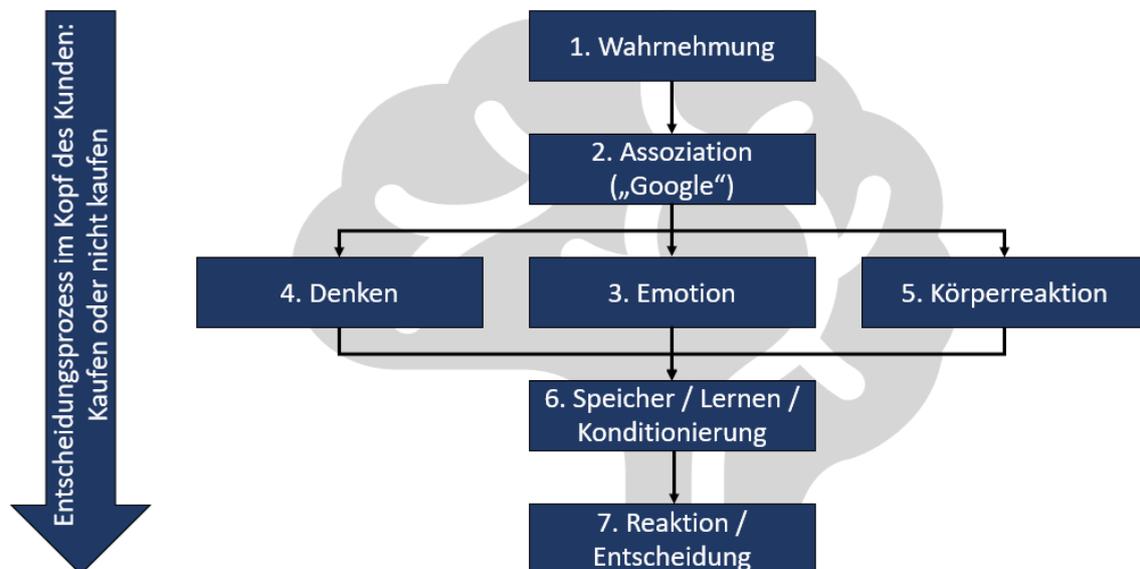


Abb. 9: Das Nucleus-Modell (Bittner/Schwarz 2015, S. 16).

Das Nucleus-Modell beschreibt die sieben Phasen der Kaufentscheidung im Kopf der Kundinnen und Kunden.

In der ersten Phase, der Wahrnehmung, werden alle sensorischen Reize, also was von der Verkäuferin oder dem Verkäufer gesagt wird, das Gesicht und die Mimik, der Händedruck, der Geruch und auch der Geschmack in der Sekunde an das Gehirn weitergeleitet und dort abgespeichert. Dies geschieht mit einer sehr hohen Geschwindigkeit. All diese Informationen und deren Inhalte werden in einer Tausendstelsekunde im Kopf verarbeitet. Was in diesem Bruchteil einer Sekunde im Gehirn abläuft, geschieht zu mehr als 99 % unterbewusst, dennoch kann man Einfluss auf diese unterbewussten Abläufe nehmen.

In Phase zwei kommt es im Hirn zu Assoziationen. Der Ablauf wird von Bittner und Schwarz auch als Neuro-Google bezeichnet. Denn jedes Wort wird im Kopf wie in Google gesucht. Ist dieses Wort negativ behaftet, wird auch die unterbewusste Wahrnehmung eine negative sein, vice versa kommt es zu positiven Assoziationen. So löst zum Beispiel der Satz „Das ist gar kein Problem“, der ständig im Wortgebrauch ist, unterbewusst negative Emotionen aus, da sowohl das Wort „kein“ als

auch das Wort „Problem“ negativ behaftet sind. So wird eine positiv gemeinte Floskel zu einer negativen emotionalen Assoziation. Besser wäre es zum Beispiel zu sagen: „Dafür haben wir eine gute Lösung“. Denn sowohl „gut“ als auch „Lösung“ sind positiv behaftete Worte. Entscheidend ist also weniger, was gesagt wird, sondern was es im Gehirn der Kundinnen und Kunden bewirkt. Ziel muss es daher sein, dass alle Verkäuferinnen und Verkäufer so kommunizieren, dass sie positiv durch die Kundin oder den Kunden „gegoogelt“ werden.

In Phase drei werden diese ausgelösten Emotionen nämlich bewertet. Somit ist eine völlig neue Art der Sensibilität in der Sprache und Genauigkeit und Qualität in der Kommunikation erforderlich. Erschwerend kommt hinzu, dass Kundinnen und Kunden wesentlich sensibler auf negative Neuro-Google-Ergebnisse reagieren als auf positive. Denn negative Emotionen haben im Gehirn des Menschen Vorrang, sie gehören zu den Primärmotivationen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 16-22).

Das wird auch durch zwei grundlegende Verkaufsmotive bestätigt. Denn Kundinnen und Kunden kaufen häufig aus zwei verschiedenen Gründen. Der eine ist, um Freude zu erleben. Aber das wesentlich stärkere Motiv ist, Schmerzen zu vermeiden. Der Mensch kann sich Schmerzen, selbst wenn sie nicht eintreten, so gut vorstellen, dass es drei Mal mehr motiviert, diese zu vermeiden, als Freude zu empfinden. Mit Schmerzen sind aber nicht nur physische Schmerzen gemeint, sondern auch die Angst vor Verlust, Einschränkungen oder einfach Hilflosigkeit (vgl. Esters 2018, S. 142f.). Als Prinzip der Neuro-Kommunikation kann also gesagt werden, dass jeder Mensch nur so attraktiv wahrgenommen wird wie die Emotionen, die er durch seine Worte auslöst und unter denen er abgespeichert ist.

In Phase vier kommt der zweite Bewertungsmechanismus nach den Emotionen, das Denken, zu tragen. Hierbei werden die Reaktionen und Aktionen des Gegenübers mit anderen Erlebnissen verglichen. Wenn zum Beispiel eine Verkäuferin oder ein Verkäufer seine Arbeit unterbricht und die neue Kundin oder den neuen Kunden begrüßt, wird nach ähnlichen Situationen gesucht. Es zeugt von Respekt, dies zu tun. Da respektvolle Behandlung positive Emotionen auslöst, wird auch dieses Erlebnis positiv abgespeichert. Allerdings laufen selbst diese kognitiven Prozesse unterbewusst ab.

Phase fünf befasst sich mit den durch die bis dato bewerteten Reize ausgelösten Körperreaktionen. Jegliche Art von Emotion löst eine Reaktion des Körpers aus. Negative Kommunikation zum Beispiel löst Stress und damit verbundene Spannun-

gen aus. Solche Reaktionen können Immunschwächen, Schädigung von hormonellen, biochemischen oder neuronalen Funktionen im Körper oder einfach erhöhte Zucker-, Fett- oder Blutdruckwerte sein. Damit wird auch die Vermeidung von Schmerzen wieder zum Thema, denn die Kundin oder der Kunde versucht solche stressauslösenden Situationen zu vermeiden, somit auch Verkaufsgespräche, die ihr oder ihm solche Gefühle vermitteln.

In der Phase sechs geht es darum, sich im Kopf der Kundinnen und Kunden zu verankern. Diese Verankerung soll natürlich möglichst positiv gehalten werden. Ziel ist es, in das Langzeitgedächtnis der Kundinnen und Kunden zu gelangen. Dafür müssen die Reize eine gewisse Schwelle überschreiten, um nicht nur im Ultrakurzzeit- oder im Kurzzeitgedächtnis zu bleiben. Dies geschieht, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: Einerseits muss das Erlebnis sehr positiv sein und andererseits muss es gleichzeitig als aufregend wahrgenommen werden. Das bedeutet, die Kundin oder der Kunde soll dabei Spaß haben. Diese zwei Bedingungen erzeugen einen Cocktail der Glücksgefühle. Genau diese Gefühle werden mit der Verkäuferin und dem Verkäufer, dem Produkt und dem Unternehmen verbunden.

Diese positiven Gefühle werden dann mit der siebten Phase, der Kaufentscheidung, belohnt. Aber auch nach dem Erstkauf ist das Ziel, weiterhin mit positiven Emotionen bei jedem Kontakt auf das Emotionskonto einzuzahlen (vgl. Bittner/Schwarz 2018, S. 54-58).

4.1.3 Liking und Wanting

Wie wichtig Emotionen sind, ist damit offensichtlich. Auch Libet hat durch seine Forschungen herausgefunden, dass sich der Mensch erst „entscheidet“, wenn das Gehirn dies schon für ihn getan hat. Die Menschen haben lediglich das *Gefühl*, dass sie sich frei entschieden haben. Das Bewusstsein kann sich einzig in Ausnahmen einschalten und ein „Veto“ einlegen. Das heißt das Bewusstsein kann einen Beschluss des unterbewussten Entscheidungsapparats maximal noch kippen, allerdings nichts selbstständig entscheiden (vgl. Rutschmann 2018, S. 80f.). Während der Mensch im Regelfall das will, was er mag, und das mag, was er will, sind diese zwei Konzepte nicht das Gleiche. Wenn man „mögen“ und „wollen“ ins Englische übersetzt, ergeben sie zwei relativ komplexe Motivationskonzepte. Die Tatsache,

dass unsere Sprache zwei verschiedene Bedeutungen für diese beiden Wörter entwickelt hat, zeigt, wie wichtig es ist, die Unterscheidung zwischen deren Bedeutung zu kennen (vgl. Robinson et al. 2015, S. 106).

Diese zwei Begriffe „Wanting“ und „Liking“ bezeichnen zwei Systeme im menschlichen Gehirn. Es sind zwei eigene neuronale Schaltkreise. Während „Liking“ den einfachen Gefallen an einem Objekt beschreibt, wie zum Beispiel die Freude daran, Kunst zu betrachten, ist das „Wanting“-System die konkrete Motivation, einen Gegenstand haben zu wollen beziehungsweise besitzen zu wollen. Dieses System löst daher auch Handlungen aus, um in den Besitz dieses bestimmten Gegenstandes zu kommen. Ein zusätzlicher Unterschied ist, dass die „Liking“-Prozesse in den höheren Hirnregionen stattfinden, also im Cortex und in der Großhirnrinde. In diesem Bereich liegt auch das Sprachzentrum des Menschen und hier ist auch das Bewusstsein angesiedelt. Das „Wanting“ hingegen befindet sich in den schon in Kapitel 4.1.1 angesprochenen alten Hirnregionen, wie der Amygdala und dem Hypothalamus, auf die das Bewusstsein keinen Zugriff hat.

Zusätzlich werden diese zwei Prozesse auch noch durch andere Botenstoffe gesteuert. Das „Liking“ wird durch Opiode gelenkt, während das „Wanting“ von Dopamin gesteuert wird. Daher bezeichnet man Dopamin auch als „Haben-Wollen-Hormon“, da es ohne dieses Hormon nicht zu einer Handlung kommt (vgl. Rutschmann 2018, S. 88f.). Beweise für die Existenz verschiedener neuronaler Signalwege, die zeigen, dass „Liking“ und „Wanting“ getrennt voneinander agieren und dass es in einigen Fällen möglich sein kann, etwas erleben zu wollen, ohne es zu mögen oder umgekehrt, haben Experimente bereits geliefert.

Das früheste Beispiel für „Wanting“ ohne „Liking“ kommt aus Laborstudien, in denen die Auswirkungen von Elektrizität untersucht wurden. Es wurde der laterale Hypothalamus stimuliert und so wurde Dopamin freigesetzt. Wenn Ratten, deren Hirn dem menschlichen Gehirn sehr ähnelt, elektrisch auf diese Weise stimuliert wurden, fraßen die Tiere unersättlich, zeigten aber kein „Liking“ mehr, stattdessen wiesen sie einen moderaten Anstieg der Abneigung gegen die Saccharose-Lösung auf, als würde es unangenehm (vgl. Robinson et al. 2015, S. 110).

Es wurde auch ein Gegenexperiment gemacht. Dabei wurde das „Wanting“-System im Hirn der Ratten blockiert. In diesem Fall bekamen sie ihre Lieblingsspeise vorgesetzt. Mithilfe von Hirnstrom-Analysen konnte gezeigt werden, dass die Ratten das Essen sehr mochten und im „Liking“-System hohe Aktivität zu sehen war, sie allerdings nicht begannen zu essen. Es fehlte also der Antrieb zum Handeln.

Allerdings sind diese zwei Systeme nicht immer parallel geschaltet, das bedeutet, dass es auch serielle Verknüpfungen der Systeme gibt. Interessant dabei ist die Kausalrichtung. Der menschliche Verstand geht meist davon aus, dass man zuerst etwas mag und es dann erst will. Es hat sich aber herausgestellt, dass zuerst das „Wanting“ besteht und durch die Erfahrung mit dem Ergebnis aus dem „Wanting“-Prozess das „Liking“ entsteht. Das Gehirn hat sozusagen das Erlebnis ge-liked. Ein Grund für diese Fehlannahme, dass das Mögen zum Handeln führt und nicht umgekehrt, kann auch darin liegen, dass über das „Wanting“ nicht gesprochen wird, denn der Mensch ist nicht in der Lage, die unterbewussten Prozesse zu erfassen und zu artikulieren, während das „Liking“-System dem Menschen bewusst ist und beim Sprachzentrum liegt und er dieses daher auch in Worte fassen kann (vgl. Rutschmann 2018, S. 89-91). Somit ist es für die Unternehmen wichtig herauszufinden, was die Kundinnen und Kunden wollen, und nicht nur, was sie mögen (vgl. Beck 2014, S. 327). Allerdings ist dies leichter gesagt als getan, da die Kundinnen und Kunden weder darüber sprechen können noch selbst wissen, warum sie etwas haben wollen. Auch die Forschung steht hier erst am Anfang. Allerdings kann man aus Vertriebsicht schon einige Verkaufstechniken als erfolgreich bezeichnen, die klassisch getestet wurden. Solche Arten der Handlungsauslösung sind Verlosungen, Rabatte, Incentives und Ähnliches (vgl. Rutschmann 2018, S. 93).

In diesem Zusammenhang kommen auch die Emotionen wieder ins Spiel. Denn Emotionen helfen dabei, alle Reize und Informationen aus der Umwelt aufzunehmen und zu bewerten. Emotionen informieren den Menschen über seine Bedürfnisse und ob diese erfüllt sind oder nicht. Zusätzlich ist jeder Emotion ein genetischer Handlungsimpuls beigelegt. Diese Impulse motivieren Menschen, unangenehme Situationen zu vermeiden oder ihnen zu entkommen und angenehme und erfreuliche Erlebnisse zu suchen und dort zu verweilen (vgl. Sendera/Sendera 2013, S. 48).

4.2 Emotionen im Verkauf

Um Emotionen auch im Verkauf gut nutzen zu können, ist es wichtig zu verstehen, was Emotionen sind, wie sie die Menschen beeinflussen und welche Verbindungen es zwischen diesen und der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden gibt (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 59).

4.2.1 Grundlagen der Emotion

Die Begriffe Empfindungen, Gefühle, Emotionen und Stimmung werden in der alltäglichen Sprache meist als Synonym verwendet. Dennoch gibt es Unterschiede zwischen diesen Begriffen.

Empfindungen zum Beispiel werden nicht bewusst wahrgenommen. Durch Empfindungen steuert sich der Organismus des Menschen selbst. Ist dies nicht mehr möglich, formt sich aus mehreren Empfindungen ein Gefühl.

Dieses wird bewusst wahrgenommen. Gefühle werden vom Umfeld, von der Persönlichkeit, durch Erfahrungen und durch die aktuelle Verfassung beeinflusst.

Hält ein Gefühl über längere Zeit an, wird es zu einer Stimmung (vgl. Bernhardt 2019, S. 240f.).

Emotionen hingegen sind Gefühle, aber nicht alle Gefühle sind Emotionen. Während es Gefühle gibt, wie zum Beispiel das Ballgefühl im Sport, das Verantwortungsgefühl oder das Pflichtgefühl, sind Emotionen immer bewertete Gefühle. Zudem sind Emotionen immer kurze, spezifische Reaktionen auf konkrete Ereignisse oder Objekte. Diese emotionalen Zustände sind unwillkürlich, das bedeutet, dass der Mensch sich nicht entschließen kann, eine Emotion zu haben, Sie widerfährt ihm. Es gibt bestimmte Basisemotionen. Diese, auch als Primäremotionen bezeichnet, sind keine einzelnen, losgelösten Emotionen, sondern eher eine Emotionsgruppe. Wenngleich es keine wirkliche Einigkeit in der Wissenschaft gibt, wie viele Emotionsgruppen es gibt, werden meist Ärger, Furcht, Freude, Überraschung, Traurigkeit und Ekel als diese Basisemotionen bezeichnet (vgl. Bak 2019, S. 146-148).

4.2.2 Das Emotions-Modell

Das Emotions-Modell baut auf den Grundlagen der Emotionen auf. Sie zu verstehen und zu wissen, warum Menschen so handeln, wie sie es tun, und was Menschen antreibt und bewegt, hat nicht nur im Privatleben Vorteile, sondern auch im Vertrieb. Unter anderem, weil die Kommunikation mit Kundinnen und Kunden erfolgreicher gestaltet werden kann, so dass die Kundin oder der Kunde den Kontakt mit dem Vertrieb mit einem guten Gefühl versieht. Genau dieses gute Gefühl ist letztlich das Kaufmotiv, weshalb in diesem Zusammenhang von *Emotion Selling* gesprochen wird. Basis für dieses Modell ist auch die Annahme, dass alle Menschen positive Erlebnisse suchen und negative vermeiden wollen, Selbstbestimmung und Einfluss

haben wollen und ungern fremdbestimmt werden. Jeder Mensch möchte gerne respektvoll behandelt werden und Abwertung und Diskriminierung vermeiden. Aufbauend darauf und im Hinblick auf Emotion Selling haben Bittner und Schwarz folgendes Emotions-Modell entwickelt.

Dieses Modell besteht aus vier „Königsemotionen“. Alle weiteren Gefühle und Emotionen ordnen sich diesen vier Emotionen unter (vgl. Abb. 10). Davon sind zwei Emotionen positiv, die Master- und Wertgefühle, und zwei negativ, die Ohnmachts- und Minderwertgefühle. Ziel im Verkauf ist es also, die positiven Gefühle im Kopf der Kundin oder des Kunden zu verstärken und die negativen zu vermeiden. Je höher der positive Anteil, desto mehr stehen die Bedürfnisse der Kundin oder des Kunden im Mittelunkt und desto höher ist deren oder dessen Kaufbereitschaft (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 59-61).

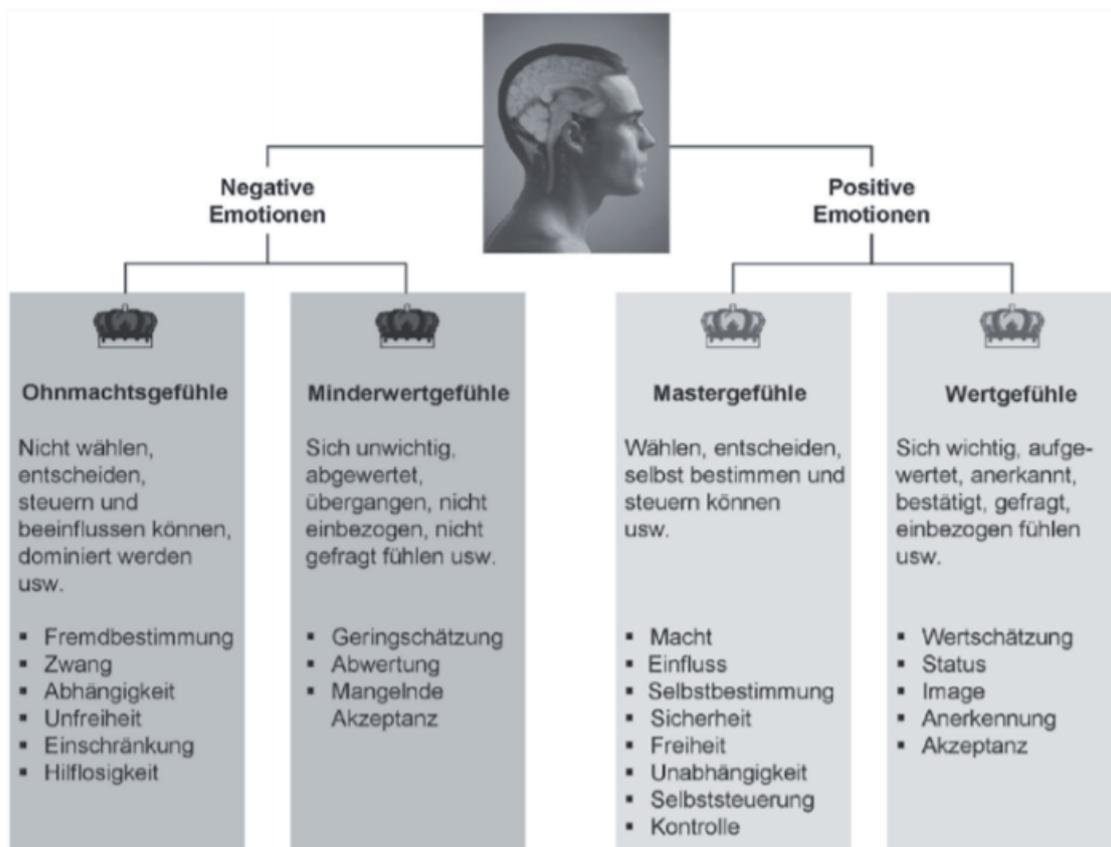


Abb. 10: Das Emotions-Modell (Bittner/Schwarz 2015, S. 61)

Das Ohnmachtsgefühl ist das am negativsten behaftete Gefühl. Es wird gleichgesetzt mit Kontrollverlust und Selbstbestimmung. Wörter wie etwa „müssen“ geben einem scheinbar harmlosen Satz einen stark negativen Beigeschmack: Denn wer muss, der kann nicht selbst entscheiden. Daher ist es immer wichtig zu wissen, was

mit dem Gesprochenen ausgelöst wird. Das Minderwertgefühl entsteht, wenn die Person, die es empfindet, nicht respektvoll behandelt wird beziehungsweise Geringschätzung erfährt. Dies geschieht zum Beispiel, wenn sich Kundinnen oder Kunden übergangen fühlen, ihre Arbeit kritisiert wird oder auch wenn probiert wird, sie hartnäckig zu etwas zu überreden. Allerdings können auch Sarkasmus oder Witze auf Kosten Anderer zu diesen Gefühlen führen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 62-64). Diese zwei negativen Königsgefühle führen zur Aktivierung der Insula, die, wie schon in Kapitel 4.1.1 angesprochen, verkaufshemmend wirkt. Der Körper reagiert mit Stressreaktionen und beginnt eine Vermeidungsstrategie einzuleiten (vgl. Schwarz 2018, S. 38). Daher gilt es, negative Emotionen in der Kundenansprache zu vermeiden und die positiven zu verstärken (vgl. Kemp et al. 2018, S. 24f.).

Auf der positiven Seite stehen die Mastergefühle und die Wertgefühle. Mastergefühle beschreiben die am positivsten wahrgenommenen Gefühle des Menschen, nämlich Freiheit, Selbststeuerung und Selbstbestimmung, Kontrolle und somit auch Macht zu haben. Der Mensch möchte seine Bedürfnisse einfach und gleichzeitig schnell befriedigen, daher werden Services oder Produkte, die den Arbeitsaufwand vermindern und gleichzeitig Entscheidungsspielraum geben, bevorzugt.

Ein Beispiel dafür ist das iPhone, das durch seine Usability gepunktet hat. Es ist einfach zu bedienen und es hat mit dem Touchscreen eine neue Ära für Mobiltelefone eingeläutet. Zusätzlich spielt das iPhone mittlerweile aufgrund der Markenbekanntheit auch in das zweite positive Königsgefühl, das Wertgefühl. Denn wer sich ein iPhone leisten kann, der hat einen gewissen Status in der Gesellschaft.

Wertgefühle entstehen aber nicht nur durch Status, sondern auch durch Respekt und Anerkennung. Die Kundinnen und Kunden vergessen gelegentlich, was sie gekauft haben, aber sie werden nicht vergessen, wie sie dabei behandelt wurden. Dies zeigt, dass die Wertschätzung wesentlich schwerer wiegt als das Produkt, das verkauft wurde. Die meiste Wertschätzung ziehen alle Menschen aus der täglichen Kommunikation, vor allem durch Lob oder durch Fragen, denn diese suggerieren Interesse. Im Verkauf kann dies auch durch positives Feedback zur Warenpräsentation oder zum Geschäft gemacht werden (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 69-72). Diese Gefühle sprechen, wie schon erwähnt, den Nucleus Accumbens und das damit verbundene Belohnungssystem an. Dies führt dazu, dass sich die Kundinnen und Kunden mehr zu einem Produkt oder einem Unternehmen hingezogen fühlen. Dadurch steigt wiederum die Kaufbereitschaft (vgl. Schwarz 2018, S. 38).

4.2.3 Emotionale Intelligenz im persönlichen Verkauf

Die Emotionen zu kennen ist das eine, allerdings gibt es auch weitere Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

Grundsätzlich ist der Beruf der Verkäuferin oder des Verkäufers im AD von Selbstständigkeit, Initiative und Eigenmotivation geprägt. Eine besondere Herausforderung allerdings ist, dass Ablehnung und Misserfolg weit häufiger vorkommen als Erfolg und Verkaufsabschlüsse. Daher ist es wichtig, emotional relativ stabil zu sein. Somit wird auch der Wert von Emotionaler Intelligenz (folgend: EI) immer größer (vgl. Zehetner 2019, S. 73).

EI ist definiert als die Fähigkeit, Schlussfolgerungen und Wissen aus den eigenen Emotionen und denen des Gegenübers zu ziehen, um dadurch positive Ergebnisse zu erzielen (vgl. Delpechitre/Beeler 2018, S. 53). Dies zeigt sich auch daran, dass glückliche Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wesentlich bessere Ergebnisse erzielen als nicht so glückliche. Denn Glück fördert die soziale und emotionale Kompetenz. Es geht allerdings auch um Werte wie Achtsamkeit, Sensibilität und respektvollen Umgang. Diese werden nicht nur eher von glücklichen Menschen gelebt, sondern sie führen auch zu mehr Glück, weshalb diese im Vertrieb unerlässlich sind. Dies spielt auch wieder in die im vorangegangenen Kapitel liegenden Wertgefühle. So führen diese interpersonellen Kompetenzen dazu, die eigenen Ziele zu erreichen und erfolgreich zu verkaufen (vgl. Speck 2019).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass alle Menschen, die versuchen andere Menschen zu überzeugen, dies am besten mit Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit schaffen. Jede Verkäuferin und jeder Verkäufer tragen daher eine besondere Verantwortung für das Unternehmen. Denn im Vertrieb geht es darum, Gefühle zu erkennen und steuern zu können, dies funktioniert allerdings nur, wenn man sich selbst kennt. Nur so kann man auch die Emotionen der Kundinnen und Kunden erkennen, verstehen und darauf reagieren. Auch bei EI steht zu Beginn die Frage des persönlichen Ziels, erst wenn diese Frage beantwortet ist, kann man sich auch Schritt für Schritt EI und dem Verkaufserfolg nähern.

Bei der Erreichung dieser Ziele hilft auch das Verständnis der neuronalen Abläufe, die in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden. Denn diese Abläufe rücken automatisch wieder den Kundennutzen und die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns und stellen alles auf

eine emotionale Ebene, auf der auch die Entscheidungen getroffen werden (vgl. Enser-Laaber/Oppermann 2015, S. 19).

4.2.4 Emotionale Möglichkeiten online

Neben den persönlichen Gesprächen ist heutzutage auch die digitale Welt nicht mehr aus der Geschäftswelt wegzudenken. Einerseits werden durch digitale Medien die persönlichen Interaktionen immer weniger, andererseits dadurch aber umso relevanter, wenn sie einmal stattfinden (vgl. Zehetner 2019, S. 73). Allerdings gilt es dadurch auch, die Online-Kontaktpunkte zu emotionalisieren. Wie auch schon in der CJ gezeigt, sollte kein Unterschied für die Kundinnen und Kunden spürbar sein, egal ob der Kontakt online oder offline stattfindet.

So hat sich auch im Online-Bereich vieles verändert. War das erlebnisorientierte Verkaufen vor ein paar Jahren noch klar dem stationären Handel vorbehalten, müssen heute auch schon Online-Shops oder Webseiten klare emotionale Botschaften haben, um bei den Kundinnen und Kunden Kaufimpulse oder zumindest die Lust zu verweilen auszulösen. Weiters müssen die Marken und Produkte auch ansprechend und persönlich dargestellt werden. So lassen sich unter anderem auch Akquisitionskosten verringern (vgl. Heinemann 2017, S. 20). Denn ausschließlich durch persönlichen Kontakt und das Kennen der eigenen Kundinnen und Kunden ist nur mehr selten ein Wettbewerbsvorteil zu kreieren, da die meisten Unternehmen schon beginnen, sich jeden Kontaktpunkt, egal ob online oder offline, vorzunehmen und mit Emotionen zu beladen. Daher wächst auch der Anspruch der Kundinnen und Kunden, und den gilt es auch in Zukunft zu befriedigen (vgl. Glattes 2016, S. 8). Denn immer mehr Kundinnen und Kunden nutzen auch ihr Smartphone für die meisten Schritte in ihrem Kaufprozess. Dadurch bieten sich für die Gestaltung des Käuferlebnisses ganz neue Möglichkeiten, die in der einen oder anderen Form genutzt werden sollten.

Ein Trend in diesem Bereich ist Augmented Reality, durch diese Technologie können virtuelle Zusatzinformationen in der realen Welt eingeblendet werden. Dies kann mit einem weiteren Trend, der Gamification, sozusagen dem spielerischen Einkauf, verbunden werden. Aber auch bei Lieferung, Personalisierung und der Zahlung kann online schon so viel gemacht werden, dass es viele Möglichkeiten gibt, nicht nur die Grenzen zwischen online und offline zu minimieren, sondern auch

das Käuferlebnis wesentlich einfacher und schneller zu gestalten, was dann wieder zu Mastergefühlen führt (vgl. Toth 2019, S. 107).

4.3 Emotion Selling - Umsetzung

Emotion Selling ist kurz gesagt ein Vertriebsmodell, mit dem der Vertrieb, das Marketing, beziehungsweise die ganze Unternehmensstrategie darauf ausgelegt werden, dass die Kundinnen und Kunden zu den Produkten, der Firma und den Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern die bestmöglichen positiven Gefühle haben. Es geht darum, mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten und Methoden die Wirkung der Kommunikation zu veranschaulichen und zu verbessern. Denn das Ziel von Emotion Selling ist es, mit Kommunikation auf einem hohen Level zu überzeugen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 2). Denn je mehr die Empfängerinnen und Empfänger der Verkaufsbotschaft positive Gefühle dabei empfinden, desto eher kaufen sie (vgl. Schwarz 2018, S. 50).

Um dies zu erreichen, müssen negative Kommunikationsmuster abgelegt werden, da diese den Kundinnen und Kunden das Gefühl geben, minderwertig zu sein, beziehungsweise ihnen die Motivation nehmen. Stattdessen sollen positive Kommunikationsmuster diese ablösen. Der Selling Attractiveness Index (folgend: SAI) kann dazu genutzt werden, die sechs Hauptdimensionen (vgl. Abb. 11) der Kommunikation zu überprüfen. Führungskräfte können mithilfe des SAI präzise einschätzen, wie qualitativ hochwertig die Verkaufsgespräche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, indem sie die positiven und negativen Formulierungen im Gespräch zählen und einander gegenüberstellen. Im Durchschnitt werden pro Minute Verkaufsgespräch 10 bis 20 negative Wörter verwendet, in nur zehn Minuten sind dies über 100 negative Wörter, die, wie im Nucleus-Modell in Kapitel 4.1.2 beschrieben, dadurch negative Assoziationen auslösen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 95f.).

Das Hirn bewertet nicht den gesamten Satz, sondern jedes einzelne Wort wird analysiert und bewertet. Jedes Wort wird, um dies darzustellen, auf einer Skala von sehr negativ (-100%) bis sehr positiv (+100%) positioniert. Dieser Wert wird aus den damit verbundenen Assoziationen ermittelt (vgl. Schwarz 2018, S. 50f.) So erzeugt zum Beispiel das Wort „Problem“ in einem Gespräch unterbewusst unangenehme Emotionen. Daher ist es wichtig, in Dimension eins des SAI negative Kommunikationsmuster nachhaltig zu minimieren. Darum sollte wesentlich mehr über Lösungen,

Vorschläge und Möglichkeiten zu Verbesserungen gesprochen werden. Die Problemmunikation sollte nicht mehr als 10% des Verkaufsgesprächs einnehmen, um erfolgreich emotional zu verkaufen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 96f.) Dies erklärt auch die dritte Dimension.

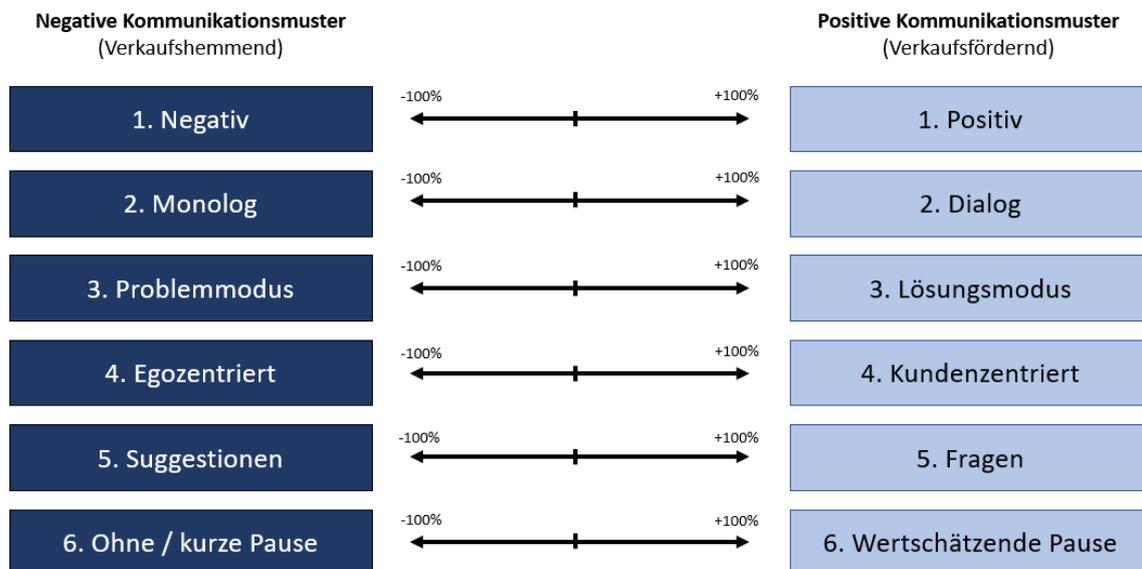


Abb. 11: Die sechs Dimensionen des SAI (eigene Darstellung in Anlehnung an Bittner/Schwarz 2015, S. 69)

Die zweite Dimension stellt die Bemühung in den Mittelpunkt, die Kundinnen und Kunden nicht mit Informationen zu überschütten, sondern sie in einem Dialog in die Kommunikation einzubinden, um so langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, die auf zweiseitiger Kommunikation beruhen (vgl. Schröder/Lauderbach 2016, S. 678f.), um so aktiv das Mitdenken der Kundinnen und Kunden anzuregen und Lernprozesse zu initiieren. Zusätzlich ist es wichtig, seine eigenen Gefühle hintanzustellen und eher den Kundinnen und Kunden ein gutes Gefühl zu verschaffen als sich selbst. Dies spielt auch in die vierte Dimension des SAI hinein. Um einen effizienten Dialog zu halten, ist es wichtig, nie mehr als 50% Redeanteil zu haben. Es sollte sogar im Optimalfall ein wesentlich geringerer Redeanteil bei der Verkäuferin oder dem Verkäufer sein. Je mehr die Kundinnen und Kunden sprechen, desto besser (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 98 - 100).

Dimension vier wurde schon kurz angesprochen. Um der volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umwelt im Handel entgegenzutreten, hilft es, Kundenorientierung im Unternehmen zu verankern. Denn so verändert man sich mit der Umwelt und verpasst nie den Anschluss (vgl. Gündling 2018, S. 29). Dabei geht es darum, den Kundinnen und Kunden emotionalen Nutzen zu vermitteln. Kann der Nutzen emotional und kundenzentriert dargestellt werden, sind die Chancen groß,

sich von den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern abzusetzen (vgl. Schwarz 2018, S. 89).

Dies ist unter anderem machbar, indem nicht immer von eigenen Annahmen und Überzeugungen gesprochen wird, sondern den Kundinnen und Kunden wertschätzend gegenübergetreten wird und deren Bedürfnisse ergründet und in den Mittelpunkt gestellt werden.

Dies führt gleich in die fünfte Dimension. Denn um diese Wünsche und Bedürfnisse zu kennen, müssen diese erfragt werden. Dabei ist es wichtig, nicht mit Suggestionen den Kundinnen und Kunden Wörter in den Mund zu legen, sondern mit offenen „W-Fragen“ das Gespräch zu führen. Denn dadurch erfährt man nicht nur die wertvollen Informationen, die für den Verkauf wichtig sind, sondern gibt den Kundinnen und Kunden das Gefühl, interessant zu sein, und wertet diese mit jeder Frage auf (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 110 - 113). Der persönliche Kontakt ist dabei wichtig. Die Friseurinnen und Friseure freuen sich über eine Beraterin oder einen Berater mit Fachkompetenz, die oder der freundlich und professionell deren Fragen beantworten kann. Dies erzeugt, wie im Emotions-Modell auf Seite 47 beschrieben, Master- und Wertgefühle. Mastergefühle, da die Kundin oder der Kunde entscheiden kann, welche Informationen sie oder er erhält, und Wertgefühle, weil persönlich auf sie oder ihn eingegangen wird (vgl. Schwarz 2018, S. 71).

In der sechsten und letzten Dimension geht es darum, auch gezielt Pausen zu machen, um einerseits Respekt und Aufmerksamkeit zu suggerieren und andererseits den Kundinnen und Kunden die Zeit zu geben, über die gestellten Fragen nachzudenken, deren Meinungen und Wünsche selbst zu hinterfragen und so auch zu verbalisieren. Diese Pausen sollten drei bis sieben Sekunden lang sein. Die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter müssen anfangs gegen deren eigene Gefühle handeln und sich selbst beibringen, nicht sofort weiter zu fragen oder auf etwas zu antworten (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 118f.).

Zusammengefasst geht es bei Emotion Selling um Folgendes:

- Wörter zu verwenden, die von der Zielgruppe positiv wahrgenommen werden, aber dennoch authentisch sind.
- Negative Kommunikationsmuster zu vermeiden, um keine ungunstigen Assoziationen bei den Kundinnen und Kunden hervorzurufen (vgl. Schwarz 2018, S. 53).
- Vor Verkaufsgesprächen ein wünschenswertes Ergebnis für einen selbst festzulegen und dieses Ziel mithilfe offener „W-Fragen“ zu formulieren.

- Möglichst klar den Bedarf der Kundinnen und Kunden zu erheben und deren Kaufmotive zu erfragen. Je besser dies gemacht wird, desto höher ist die Abschlusschance.
- Das Gespräch mithilfe von Fragen zum Ziel zu steuern.
- Auch zu fragen, ob die Kundin oder der Kunde noch Fragen hat, die geklärt werden sollen.
- Wertschätzende Pausen nach Fragen und vor Antworten einzusetzen.
- So lange zu fragen, bis klare Lösungen entstanden sind.
- Sich zu vergewissern, ob die Kundin oder der Kunde damit zufrieden ist.
- Zum Schluss die Ergebnisse zusammenzufassen und sich für das Vertrauen zu bedanken (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 138).

4.4 Grundlagen eines Konzeptes

Um ein Konzept aus den Informationen dieser Arbeit und dem Modell von Emotion Selling erstellen zu können, ist es vorerst wichtig zu definieren, was ein Konzept ist und was es beinhaltet, sowie zu erarbeiten, was ein Konzept erfolgreich macht.

Ein Konzept wird meist dann erstellt, wenn etwas Neues kreiert oder wenn etwas Existierendes verändert werden soll. Dafür ist es wichtig, vor der Umsetzung den Ablauf durchzudenken, als gedanklicher Probelauf vorweg. Dabei kann ein Konzept bei großen Veränderungen, wie der Neugestaltung eines kompletten Zugnetzes, oder bei kleinen Veränderungen, wie zum Beispiel vor dem Schreiben eines Fachartikels, angewandt werden (vgl. Ischebeck 2019, S. 22). Diese Konzepte sollten folgende Phasen beinhalten:

- 1) Eine Zusammenfassung für die Leser, in der die Kernbotschaft des Konzeptes erläutert wird.
- 2) Hintergründe und Ziele des Konzeptes sollen erörtert werden.
- 3) Lösungsvorschläge, wie die Ziele erreicht werden könnten.
- 4) Eine Darstellung der Aufwände und der Nutzen dieser Lösungen.
- 5) Ein Maßnahmenplan, wie diese Lösungen zustande kommen und wie viel Zeit dafür in Anspruch nehmen wird.
- 6) Ein Fazit, in Verbindung mit einer Handlungsaufforderung.
- 7) Wichtig ist, dieses Konzept mit Zahlen und Daten zu untermauern, allerdings nicht im Fließtext, sondern zum Nachschlagen im Anhang (vgl. Ischebeck 2019, S. 120f.).

- 8) Als achter Punkt kann die anschließende Erfolgskontrolle gesehen werden. Dabei wird überprüft, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, also ob der Ist-Zustand nach der Implementierung auch dem vorher angestrebten Soll-Zustand entspricht (vgl. Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004, S. 231).

Eine gute Möglichkeit, ein erfolgreiches Konzept sicherzustellen, ist, laut Ischebeck, das ZEBRA-Prinzip. Das Akronym steht für:

- **Zielorientiert:** Die Ziele des Konzeptes müssen klar herausgearbeitet werden. In dieser Arbeit sind dies die Ziele des Unternehmens und der Arbeit.
- **Empfängerorientiert:** Die Ziele müssen allen Adressatinnen und Adressaten gerecht werden, für die das Konzept relevant oder notwendig ist.
- **Beherrzt auf den Punkt gebracht:** Es geht darum, dass einige Konzepte daran scheitern, dass sie zu umfangreich und kompliziert dargestellt sind. Die Entscheiderinnen und Entscheider, denen diese Konzepte dann vorgelegt werden, haben oft wenig Zeit, um diese Konzepte durchzuarbeiten, und so kommt es gar nicht mehr zur Umsetzung, selbst wenn das Konzept dafür geeignet wäre.
- **Realistisch geplant:** Nicht nur die Konzepterstellung selbst, sondern auch die Lösungen und Maßnahmen, die aus dem Konzept resultieren, müssen sowohl vom Zeitplan als auch von der Umsetzung her realistisch eingeplant werden.
- **Auslöser für Aktivitäten:** Werden all diese Punkte beachtet, folgt dieser Punkt eigentlich von sich aus, denn gut erarbeitete Konzepte sind meist Auslöser für Aktivitäten und Veränderungen (vgl. Ischebeck 2013).

4.5 Ausblick auf den empirischen Teil

Um ein erfolgversprechendes und stichhaltiges Konzept zu erstellen, müssen nun die Erkenntnisse aus der Theorie mit empirischen Daten verknüpft und vervollständigt werden. Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass die Befragung weniger den Fokus auf die emotionalen Faktoren, die in Kapitel 4 beschrieben werden, legen wird. Die Ergebnisse aus diesem Bereich werden in das Konzept eingearbeitet werden. Allerdings müssen, um eine relevante CJ darzustellen, die wichtigsten Touchpoints für diese Reise bei den Friseurinnen und Frisuren erfragt werden. Zusätzlich sollen

vereinzelt Gefühle und Sympathien zu den verschiedenen Kontaktpunkten beziehungsweise den dafür zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfragt werden. Daraus gilt es dann ein Konzept abzuleiten, das sowohl die neurowissenschaftlichen als auch die wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt, um eine effizientere Kundenansprache für die Zukunft zu sichern.

5. Situationsanalyse

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den externen und internen Faktoren, die auf die Firma L'Oréal Österreich GmbH einwirken. Diese werden aus den vier Perspektiven Kundinnen und Kunden, Wettbewerb, Markt und Unternehmen betrachtet, um eine solide Grundlage für das neue Konzept und die Primärmarktforschung zu bilden.

5.1 Kundenanalyse

Wie schon in Kapitel 2.2 angesprochen, besteht die Zielgruppe des Konzeptes aus den Friseurinnen und Friseuren in Österreich. Derzeit sind 8 604 Betriebe als Friseurin oder Friseur gemeldet. 4 431 dieser Unternehmen sind Arbeit gebende Unternehmen. Sie beschäftigen gemeinsam 20 260 unselbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, diese Zahl beinhaltet sowohl Lehrlinge als auch geringfügig Angestellte. Auch hier sollen noch einmal die zwei Faktoren herausgehoben werden, die besonders hervorstechen: Einerseits arbeiten im Friseurhandwerk 87,5% Frauen und nur 12,5% Männer, und andererseits sind die Unternehmen zu 97% Klein- oder Einzelunternehmen, denn diese haben zwischen null und neun Angestellte, 2,8% haben zwischen zehn und 49 Angestellte und nur 0,2% haben mehr als 50 Angestellte (vgl. Oschischnig 2019, S. 10-17).

Von diesen Unternehmen werden 1 777 direkt und aktiv von L'Oréal Österreich betreut.

Aufgrund der bereits angesprochenen Differenzen der Unternehmensgröße werden die Kundinnen und Kunden bei L'Oréal Österreich in zwei Gruppen eingeteilt: In klassische Accounts und in Key Accounts. Als Key Account werden Kundinnen und Kunden bezeichnet, die im Jahr über 60 000 € Umsatz machen und mindestens drei Filialen haben, wie auch vereinzelt Unternehmen, die aufgrund qualitativer Faktoren eine spezielle Betreuung benötigen. Derzeit sind lediglich 16 der 1 777 Kunden Key Accounts (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2020).

Dadurch wird auch ein Unterschied in der Ansprache der Kundinnen und Kunden gemacht:

Zielgruppe 1:

Friseurinnen und Friseure in Österreich, die weniger als 3 Salons besitzen.

Zielgruppe 2:

Friseurinnen und Friseure in Österreich die mindestens drei Salons besitzen und so als Großkundinnen und Großkunden behandelt werden.

Gleichzeitig sollen diese zwei Zielgruppen sowohl bestehende Kundinnen und Kunden als auch potenzielle Neukundinnen und -kunden beinhalten.

Hier gilt es durch die Primärbefragung herauszufinden, welche Kontaktpunkte zur Ansprache am besten geeignet sind.

5.2 Wettbewerbsanalyse

Der Wettbewerb in der Kosmetik- und Beauty-Industrie ist sehr hart. Während bei einer Endkundinnen- und Endkunden-Befragung selbstverständlich auch viele Pflegeproduktmarken genannt werden, die keine professionelle Haarpflege, also Produkte, die von Friseurinnen und Friseuren in deren Geschäften verwendet oder vertrieben werden, kann dennoch aus der Studie, die 2019 von der Österreichischen Verbraucheranalyse gemacht wurde, abgeleitet werden, dass zu diesem Zeitpunkt *Schwarzkopf* vor den Marken *L'Oréal* und *Wella* genannt wurde, somit die Bekanntheit dieser Wettbewerber einmal etwas größer ist und einmal etwas kleiner (vgl. ÖVA 2019).

Neben den zwei genannten Wettbewerbern spielt mit *Goldwell* noch ein dritter Mitbewerber eine wichtige Rolle am Markt. Diese drei Firmen werden von L'Oréal Österreich als Hauptkonkurrenten am Markt gesehen (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2020).

Schwarzkopf wurde 1898 gegründet und arbeitet laut eigenen Angaben mit einem großen Netzwerk an Friseurinnen und Friseuren daran, die Marke und deren Produkte weiterzuentwickeln. Gleichzeitig legt Schwarzkopf großen Wert auf Weiterbildung seiner Kundinnen und Kunden und hat so nicht nur sieben Testsalons weltweit, die sehr gut besucht sind, sondern sie haben auch eine eLearning-Plattform kreiert, um Kundinnen und Kunden so einen leichteren Zugang zu Schulungen zu ermöglichen. Weiters hat das Unternehmen, das der Henkel AG & Co. KGaA angehört, eine App für Coloration, die House of Color App, und mit der Hair Expert App eine App für Haardiagnose entwickelt (vgl. Henkel AG & Co. KGaA 2020). So konnte Henkel in der Kosmetik und Körperpflege im Jahr 2019 einen Umsatz von 3.87 Milliarden Euro erwirtschaften (vgl. Statista GmbH 2019b, S. 25).

Wella ist ebenfalls eine der bekanntesten und am weitesten verbreiteten professionellen Haarpflegemarken. Im Moment ist das Unternehmen noch zur Coty Beauty Germany GmbH. Allerdings steht die Marke seit Dezember zum Verkauf. Auch Henkel ist daran interessiert (vgl. Reuters 2019). *Wella* wirbt damit seit 130 Jahren, Friseurinnen und Friseure beizustehen und die Kreativität derselben zu fördern und durch Innovationen zu unterstützen. Die letzte Neuheit gab es 2018 mit einer neuen Inhaltsformel der bekannten Coloration „Koleston“ und 2020 mit einem neuen Farbservice namens „Illuminage“ (vgl. Coty Beauty Germany GmbH 2020).

Goldwell, die Tochterfirma der Kao Austria Handelsgesellschaft mbH, bewegt sich weg von dem produktzentrierten Vertrieb. Sie stellen die Partnerschaft in den Vordergrund auf ihrer Website (vgl. Kao Austria Handelsgesellschaft mbH 2020).

All diese Marken, so auch *L'Oréal*, arbeiten mit einem direkten Vertrieb mittels Außendienst-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern und über einen indirekten Vertrieb über Großhändler.

5.3 Markt Umfeldanalyse

Um ein bestmögliches Bild über das Marktumfeld der *L'Oréal Österreich GmbH* zu bekommen, werden in diesem Kapitel das Makro- sowie das Mikroumfeld analysiert. Zuerst wird durch die PESTEL-Methode die Makroanalyse gemacht und daraufhin das Mikroumfeld durch die Porter's Five Forces-Methode betrachtet.

5.3.1 PESTEL-Analyse

Political

Die Kosmetikindustrie ist schon seit Jahren stark reglementiert. Daher gibt es auch selten neue politische Einschränkungen. Die letzte EU-Verordnung wurde 2013 implementiert, in der eine Liste mit unlauteren Werbebotschaften, die die Konsumentinnen und Konsumenten irreführen können, herausgegeben werden sollte (vgl. Hubschmid 2013).

Eine weitere EU-Verordnung besagt allerdings, dass Österreich bis 2030 den CO₂-Ausstoß um 36% verringern muss. Dies bedingt auch ein Umdenken aller Unternehmen hinsichtlich ihrer ökologischen Maßnahmen (vgl. APA/AFP/Reuters 2016). Daher kann es in den kommenden Jahren durchaus zu klaren Einschränkungen beziehungsweise zu neuen Vorgaben kommen, was den ökologischen Fußabdruck

der Unternehmen betrifft, gerade auch, was Firmenfahrzeuge und das hohe Reiseaufkommen durch Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter betrifft.

Economical

Wirtschaftlich gesehen steht die Kosmetikbranche gut da. Sie ist relativ krisensicher, da selbst in schweren Zeiten viele Menschen nicht auf den Komfort und Luxus von Kosmetika und Pflegeprodukten verzichten möchten (vgl. Schubert 2019). Dies zeigen auch die Zahlen des prognostizierten weltweiten Marktvolumens im Bereich der Haarpflege. Dieses soll allein von 2019 bis 2025 um 15 Milliarden US-Dollar steigen (vgl. Statista GmbH 2019a, S. 14). Wachstumstreiber hierbei ist vor allem der asiatisch-pazifische Raum (vgl. Schubert 2019).

Allerdings gibt es aktuell eine große Herausforderung generell: das Coronavirus. Es lässt nicht nur Länder zum Stillstand kommen, sondern auch Firmen stehen vor dem Ruin. Es droht neben der Pandemie auch noch eine Wirtschafts- und Finanzkrise. Vor allem Unternehmen, die direkt mit Menschen in Kontakt stehen müssen, um deren Dienstleistungen anzubieten, wie auch die Friseurinnen und Friseure, haben komplette Umsatzausfälle (vgl. Frese/Obertreis 2020). Durch diese Herausforderung kann es auch zu einer hohen Anzahl an Insolvenzen kommen. Nicht nur, dass durch die Corona Krise kein Umsatz gemacht werden konnte, da die Friseurinnen und Friseure geschlossen waren, sondern auch nach der Pandemie besteht die Gefahr, dass es viele Kundinnen und Kunden nicht mehr gibt, da diese die wirtschaftlichen Folgen des Virus nicht tragen konnten.

Social

In den Zeiten der oben angesprochenen Krise ist es nicht nur wichtig, sich um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern, ihnen den Rücken zu stärken und die Angst vor Jobverlust und Existenzängste zu nehmen, sondern auch für die Gesellschaft da zu sein, zu zeigen, dass große Unternehmen nicht nur auf Profit aus sind, sondern auch dabei helfen, die Pandemie einzudämmen, und nicht nur den Kundinnen und Kunden zur Seite stehen, sondern auch einen wichtigen Beitrag für die Gemeinschaft leisten.

Abseits der Krise gilt auch hier, auf das Umfeld Rücksicht zu nehmen und vor allem auch faire Arbeitsbedingungen sicherzustellen, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in Subunternehmen und bei Zulieferern.

Technological

Technologisch wie auch produkttechnisch ist es in einem schnelllebigen Markt wichtig, sich immer weiterzuentwickeln. Dafür müssen auch viel Zeit und Geld investiert werden, um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Durch die Entwicklung der Technologie bieten sich auch neue Wege der Kommunikation und Vertriebsmöglichkeiten. Ein Trend in diesem Bereich ist Augmented Reality in Verbindung mit Gamification, sozusagen dem spielerischen Einkauf, was schon in Kapitel 4.2.4 angesprochen wurde (vgl. Toth 2019, S. 107).

Ecological

Der im Bereich „Political“ angesprochene Punkt der CO₂-Ausstoß-Reduktion spielt natürlich auch in diesem Sektor eine wichtige Rolle.

Weitere Faktoren, wie zum Beispiel Wasserschutz, Waldschutz und Fair Trade, werden ebenfalls weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

Legal

Grundsätzlich gibt es keine neuen rechtlichen Regelungen, die L'Oréal Österreich betreffen. Natürlich wurde 2018 durch die DSGVO, die Datenschutz Grundverordnung, die Verarbeitung und Speicherung von personenbezogenen Daten wesentlich stärker reglementiert, allerdings sind diese Umstellungen mittlerweile großteils in den Unternehmensalltag aufgenommen und implementiert worden.

5.3.2 Porter's Five Forces

In dem folgenden Kapitel werden die fünf relevanten Marktkräfte nach Porter analysiert, um das Mikroumfeld klarer darzustellen.

Rivalität innerhalb der Branche

Die Rivalität in der Branche ist hoch, da der Markt gesättigt ist und daher die verschiedenen Wettbewerber um Marktanteile kämpfen. Die drei Hauptkonkurrenten sind, wie schon im vorangegangenen Kapitel besprochen, *Schwarzkopf*, *Wella* und *Goldwell*. Umso wichtiger ist es die richtigen Touchpoints anzusprechen und zu wissen, was die Kundinnen und Kunden bewegt, um sich so im Wettbewerb durchzusetzen (vgl. Krebs 2018).

Verhandlungsstärke der Kundinnen bzw. Kunden

Die Verhandlungsstärke der Kundinnen und Kunden ist ebenfalls hoch. Dies liegt einerseits an der im vorherigen Punkt angesprochenen hohen Rivalität in der Branche, da es dadurch einen hohen Preiskampf gibt, aber auch an der großen Auswahl an Anbietern. Dazu kommt, dass die Friseurinnen und Friseure die Produkte der eigenen Firma oftmals günstiger vom Großhandel angeboten bekommen (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2020).

Verhandlungsstärke der Lieferantinnen bzw. Lieferanten

Dadurch, dass L'Oréal Weltmarktführer ist und auch einen Großteil der Produkte, die sie vertreiben, selbst produziert und auch bei der Rohstoffgewinnung viele eigene Rohstoffgewinnungsbetriebe besitzt, ist die Verhandlungsmacht der Lieferantinnen und Lieferanten nicht sehr hoch (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2020).

Potenzielle neue Wettbewerber

Auch hier hat L'Oréal als großer Konzern keine beträchtlichen Risiken zu befürchten. Durch die hohen gesetzlichen Regelungen für den Kosmetikmarkt und durch den gesättigten Markt sind die Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten sehr hoch, weshalb diese Gefahr eher als gering einzuschätzen ist (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2020).

Substitutionsprodukte

Wie schon bei den ökonomischen Einflussfaktoren in der PESTEL-Analyse angesprochen, sind Kosmetik- und Pflegeprodukte aus dem Leben sehr vieler Menschen nicht mehr wegzudenken. Auch klassische Hausmittel können diesen Luxus nicht ersetzen. Das einzig hohe Substitutionsrisiko besteht bei der Substitution durch andere Marken oder Anbieter, da sich die Produkte der verschiedenen Anbieter oft von den Bedürfnissen, die sie befriedigen wollen, stark ähneln (vgl. L'Oréal Österreich GmbH 2020).

5.4 Unternehmensanalyse

Um die externen Faktoren mit den internen optimal zu verzahnen, wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt, aus der folgender SWOT-Katalog resultiert.

Umweltentwicklung	... trifft im Unternehmen auf Stärke oder Schwäche				... das bedeutet Chance oder Gefahr			...damit verbundene Herausforderungen bzw. Anforderungen
	☺	☹	Stärke/Schwäche	Ursachen	☺	☹	Chance/Gefahr	
CO2-Ausstoß muss gesenkt werden	3		Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit.	Forschungs- und Entwicklungsarbeit, um grünere Verpackungen zu produzieren. Neues CO2-neutrales Lager.	2		Wettbewerbsvorteil durch fortschrittliche Verpackungen und weniger CO2-Ausstoß.	First Mover sein im Bereich nachhaltiger Verpackung. Weiterhin Vorreiterrolle in der Branche behalten.
Marktvolumen wächst stetig	1		Großes Produkt- und Markenportfolio. Über 110 Jahre Expertise und Innovation.	Markenwelt wird immer ausgebaut und innoviert. Seit über 110 Jahren in Familienbesitz.	1		Marktführerschaft kann weiter ausgebaut werden.	Gesundes Wachstum, bestehende Kundinnen und Kunden dürfen nicht vernachlässigt werden.
Corona-Pandemie lässt Wirtschaft stillstehen		2	Machtlos gegenüber so vielen Kundinnen und Kunden, die vor der Insolvenz stehen.	Es können offene Posten eingefroren, allerdings nicht die Rechnungen der KundInnen übernommen werden.		2	Viele Kundinnen und Kunden zu verlieren, da deren Geschäfte nach der Pandemie eventuell nicht mehr existieren.	Kundenbetreuung während der Krise so gut wie möglich aufrechterhalten und unterstützen, wo es möglich ist.
Angst vor Jobverlust steigt	1		Starke Firmenstruktur. Krisensichere Branche.	Seit Jahren erfolgreich und Erfahrung in der Bewältigung von Krisensituationen.		1	Sollten Kündigungen anstehen, kann es zu einem hohen Imageschaden kommen.	Offen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren und Lösungen finden, alle MA zu halten.
Digitalisierung gewinnt an Bedeutung in der Branche		1	Langsame Entwicklung im Bereich IT und digitaler Lösungen.	Fokus liegt nicht wirklich bei der Digitalisierung. Es ist mehr ein "Good to have" als ein "Must have".		1	Erfolgreiche Konzeptübertragung von anderen Märkten. Konkurrenten haben diese teilweise schon.	Schulungs-, Informations- und Einkaufsapps sind teilweise vorhanden, müssen aber optimiert und schneller implementiert werden.
Verdrängungswettbewerb wird stärker	1		Hochwertiges Markenportfolio. Budget für die Betreuung von mehr KundInnen ist vorhanden.	Langjähriger Erfolg durch Forschung und Entwicklung. Erfolgreiches Personalmanagement.	1		Marktanteile gewinnen durch bessere und umfangreichere Betreuung und Entwicklung.	Der Wille zur Entwicklung darf nicht nur eine leere Phrase sein. Dafür müssen auch Investitionen getätigt werden.

Legende			
☺	= Stärke bzw. Chance	1 = nieder	
☹	= Schwäche bzw. Gefahr	2 = mittel	
		3 = hoch	

Abb. 12: SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

Gerade für diese Arbeit spielen die Punkte Digitalisierung, Marktanteile gewinnen in den Bereichen Marktwachstum und Verdrängungswettbewerb eine wichtige Rolle, da diese bedingen, dass eine gute Betreuung existiert und man sich durch diese auch von der Konkurrenz abhebt.

6. Primärerhebung

Um herauszufinden, wie den Herausforderungen aus dem SWOT-Katalog am besten gerecht zu werden. Wurde ein Fragebogen erarbeitet, der die offenen Fragen für die Erstellung eines Konzeptes ermitteln soll.

6.1 Untersuchungsdesign

6.1.1 Informationsbedarf

Der Informationsbedarf ergibt sich einerseits aus den Zielen der Arbeit, andererseits aus der Theorie. Daher galt es folgende Punkte zu ermitteln:

- Relevanteste Touchpoints für Probandinnen und Probanden in der Ansprachephase
- Zufriedenheit mit den aktuell verwendeten CTP
- Wichtigkeit aktuell verwendeter CTP
- Gefühle, die von den aktuellen Kontaktpunkten hervorgerufen werden
- Bevorzugter Kontakt, online oder offline
- Kundenzufriedenheit mit der jeweiligen Hauptmarke des Salons
- Gefühle, die mit der Firma L'Oréal verbunden werden
- Sympathie des AD
- Zeit, die dem AD pro Besuch durchschnittlich zu Verfügung steht.

6.1.2 Methode

Als Methode wurde die quantitative Marktforschung gewählt, da einerseits eine größere Anzahl an Probandinnen und Probanden befragt (vgl. Döringer/Bortz 2016, S. 305) und andererseits Zusammenhänge statistisch dargestellt werden können (vgl. Döringer/Bortz 2016, S. 301).

Es wurde dabei auf einen Methodenmix zurückgegriffen, um eine höhere Rücklaufquote zu kommen. Der Link zum Fragebogen wurde einerseits per Mail geschickt und andererseits von dem AD bei Terminen an die Kundinnen und Kunden

weitergegeben beziehungsweise direkt am iPad des AD ausgefüllt. Dies bot die erforderliche Grundlage für das darauf aufbauende Konzept.

6.1.3 Stichprobenauswahl

Die Grundgesamtheit besteht aus 8 604 Friseurinnen und Friseuren in Österreich. Die Erhebungsgesamtheit besteht aus allen L'Oréal Österreich zur Verfügung stehenden Kontakten, an die der Fragebogen ausgesendet wurde. Daher handelt es sich um eine Vollerhebung. Es wurde eine Ad-hoc-Stichprobe gezogen. Der Rücklauf stellte sich dann nach Anfall (vgl. Döringer/Bortz 2016, S. 306).

6.1.4 Hypothesen

Aus dem Theorieteil der Arbeit ergeben sich folgende Hypothesen. Die Nullhypothesen (folgend H_0) werden jeweils negativ ausgearbeitet, um im Falle eines Zusammenhanges widerlegbar zu sein (vgl. Oberzaucher 2012, S. 45):

H_0^1 : Die Kundenzufriedenheit steht in keinem Zusammenhang mit der Zeit, die der AD zur Beratung der Kundinnen und Kunden bekommt.

H_1^1 : Die Kundenzufriedenheit steht im Zusammenhang mit der Zeit, die der AD zur Beratung der Kundinnen und Kunden bekommt.

H_0^2 : Die Sympathie des AD steht in keinem Zusammenhang mit der Zeit, die der AD zur Beratung der Kundinnen und Kunden bekommt.

H_1^2 : Die Sympathie des AD steht im Zusammenhang mit der Zeit, die der AD zur Beratung der Kundinnen und Kunden bekommt.

H_0^3 : Eine positive Wahrnehmung der verwendeten Touchpoints steht in keinem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit.

H_1^3 : Eine positive Wahrnehmung der verwendeten Touchpoints steht im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit.

6.1.5 Erhebungsinstrument

Aufgrund der Kostenvorteile, der einfachen räumlichen Verbreitung und der zeitlichen Unabhängigkeit, diesen zu beantworten, wurde als Erhebungsinstrument ein standardisierter Online-Fragebogen gewählt (vgl. Oberzaucher 2012, S.19). Dieser wurde einerseits über einen Link an alle Kundinnen und Kunden sowie an alle potenziellen Kundinnen und Kunden, deren E-Mail-Adresse L'Oréal Österreich GmbH bekannt ist, versendet. Außerdem befragten die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bei den Terminen ihre Kundinnen und Kunden via deren iPad, so Zeit dafür war.

6.1.6 Feldarbeitsplanung

Geplant war, den Online-Fragebogen, der im Anhang ab Seite A-9 zu finden ist, am 23. Februar 2020 auszusenden und ein Monat lang aktiv zu lassen, bevor die Daten analysiert werden. Davor fand ein Pretest innerhalb des Unternehmens statt. In der Mitte der Befragungszeit sollte noch einmal ein Reminder ausgesendet werden, um eine höhere Rücklaufquote zu erreichen. Die AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter wurden angehalten vor allem Nicht-Kundinnen und -Kunden den Link zur Befragung weiterzugeben, da diese selten im E-Mail-Verteiler vorhanden sind.

6.2 Ergebnisse der Befragung

Der Online-Fragebogen wurde von 130 Friseurinnen und Friseuren ausgefüllt. Dies ergibt bei der Stichprobengröße $n=130$ und einem Konfidenzniveau von 95% einen Stichprobenfehler von 9%.

72,3% der Befragten gaben an, eine Marke der Firma L'Oréal als Hauptmarke zu verwenden. Die restlichen 27,7% verwenden hauptsächlich Produkte von Mitbewerbern, darunter Schwarzkopf (11,54%), Wella (5,38%) und Goldwell (1,54%).

Die komplette Auswertung der Fragen befindet sich im Anhang ab Seite A-13. Hier werden die Ergebnisse zu den im Untersuchungsdesign genannten Punkten des Informationsbedarfs und der Überprüfung der Hypothesen erörtert.

Zuerst wird auf die TP in der Ansprachephase, die für die Probandinnen und Probanden relevant sind, eingegangen. Hier zeigte sich, dass, mit 87,69%, weiterhin der AD als Hauptkontaktpunkt von den Friseurinnen und Friseuren gewünscht wird.

An zweiter Stelle steht die Ansprache über Veranstaltungen. 38,46% der Befragten gaben an, dass sie sich eine Ansprache über diesen TP wünschen würden. Aber auch Social Media wurde mit 34,62% und das Telefon mit 29,23% angegeben. Dies zeigt, dass neben den persönlichen Kontakten via AD oder auf Veranstaltungen die digitale Ansprache via Social Media das althergebrachte Cold Calling überholt hat. In Abb. 13 sind die verschiedenen TP nach Wichtigkeit gewichtet, je größer die Darstellung, desto eher wünschen sich die Kundinnen und Kunden eine Ansprache über diesen Kontaktpunkt.



Abb. 13: Ansprachewunsch der KundInnen (eigene Darstellung)

All diese TP werden bereits von L'Oréal und deren Mitbewerbern bespielt. Mittels des Online-Fragebogens wurde erhoben, wie zufrieden und wie wichtig die Befragten die aktuellen TP erachten, siehe Abb. 14, auf einer Skala von 1, sehr unwichtig/unzufrieden, bis 5, sehr wichtig/zufrieden.

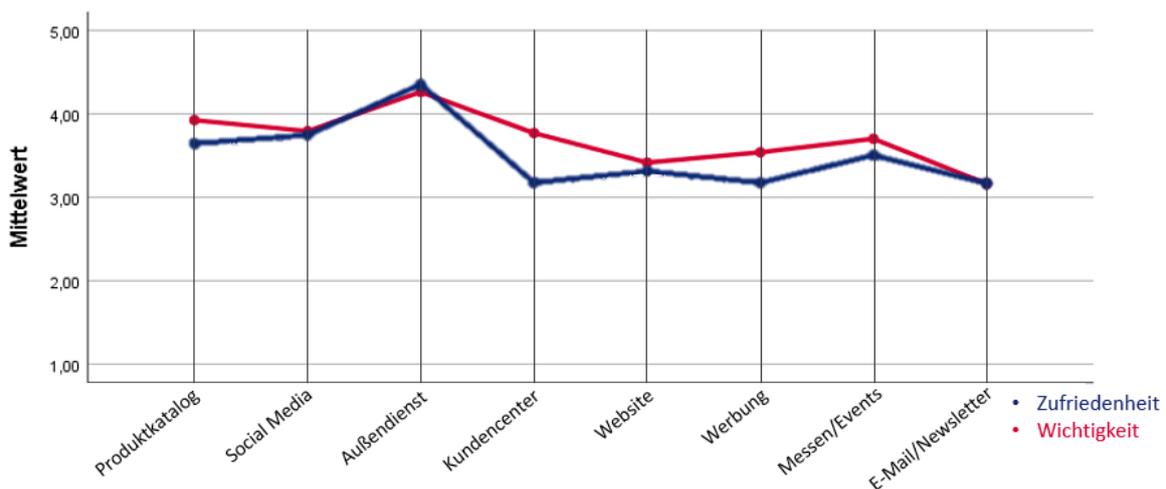


Abb. 14: Gegenüberstellung der Zufriedenheit und Wichtigkeit der aktuellen TP (eigene Darstellung)

Die für die Probandinnen und Probanden wichtigsten TP sind abermals der AD mit einem Mittelwert von 4,26, danach folgt der Produktkatalog mit 3,92, Social Media mit 3,79 und das Kundencenter mit 3,77. Hier zeigt sich ein Unterschied zu den erwünschten Kontaktpunkten, denn der TP Messen und Events ist mit einem Mittelwert von 3,54 nur an sechster Stelle bei der Wichtigkeit der aktuellen TP. Dies kann einerseits an der Wahrnehmung der aktuellen Veranstaltungen liegen, andererseits daran, dass sich die Kundinnen und Kunden auch andere Veranstaltungen als Schulungen, Messen und Verkaufstagungen wünschen. Auch die Zufriedenheit mit dem TP liegt unter der Wichtigkeit, mit einem Mittelwert von 3,07.

Die Top vier TP weisen folgende Zufriedenheitswerte auf: Der AD übertrifft die Wichtigkeit um 0,05 und ist daher im optimalen Bereich. Dies ist auch der einzige Kontaktpunkt, mit dem die Probandinnen und Probanden zufriedener sind, als er ihnen wichtig ist. Der Produktkatalog wird mit dem Mittelwert 3,56 um 0,36 weniger zufrieden wahrgenommen, als er den Kundinnen und Kunden wichtig ist. Social Media verzeichnet ein Minus in der Zufriedenheit von 0,12 gegenüber der Wichtigkeit und das Kundencenter hat mit einer Differenz von 0,70 zur Wichtigkeit die größte Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit. Die Darstellung der TP Wichtigkeit und Zufriedenheit befindet sich im Anhang auf Seite A-20 Abb. A25.

Weiters wurde erhoben welche Gefühle die Kundinnen und Kunden mit den aktuellen Hauptkontaktpunkten verbinden (vgl. Anhang, Abb. A23, Abb. A27, Abb. A28, Abb. A29).

<i>Prozent der Fälle</i>	TP Außendienst	TP Social Media	TP Kundencenter	TP Messen/Events
Positive Gefühle	56,92% authentisch	42,31% authentisch	27,69% keine	24,62% keine
	56,92% aufrichtig	30,77% begeistert	17,69% aufrichtig	23,85% begeistert
	53,08% kommunikativ	26,92% erfreut	16,92% authentisch	21,54% authentisch
Negative Gefühle	3,85% Keine	16,92% keine	10% verärgert	13,85% gelangweilt
	3,85% gleichgültig	9,23% gleichgültig	9,23% frustriert	12,31% frustriert

Tabelle 1: Hauptgefühle gegenüber aktuellen TP (eigene Darstellung)

Dies zeigt, dass die Gefühle gegenüber den aktuellen TP zwar zum Großteil positiv oder neutral sind, allerdings gibt es Entwicklungspotenzial, vor allem im Bereich Kundencenter sowie Messen und Events.

Der Trend zu mehr Digitalisierung in der Kundenansprache zeigt sich auch bei der Frage, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage es vorziehen, online oder offline kontaktiert zu werden. Hier gaben bereits 20,77% an, den Kontakt online zu bevorzugen, dies bedeutet, dass zirka jede fünfte Kundin oder jeder fünfte Kunde lieber digital angesprochen werden will. Dennoch überwiegt mit 79,23% der Wunsch der persönlichen Ansprache offline.

Dann galt es auch, die Kundenzufriedenheit mit dem jeweiligen Anbieter, also der Hauptmarke des Salons, herauszufinden. 89,23% gaben dabei an, dass sie mit dieser zufrieden (38,46%) oder sogar sehr zufrieden (50,77%) seien. Lediglich 4,62% der Befragten hätten sich als sehr unzufrieden oder unzufrieden beschrieben und 6,15% empfanden weder das eine noch das andere (vgl. Anhang, S. A-16).

Diese hohen Zufriedenheitswerte erklären auch, warum es so schwierig ist, Neukundinnen und Neukunden zu gewinnen. Denn trotz der Tatsache, dass nur 72,30% der Befragten L'Oréal als Hauptlieferanten angegeben haben, sind die Gefühle gegenüber der Firma L'Oréal größtenteils positiv. 52,31% der Befragten empfanden das Unternehmen als authentisch, 37,69% waren begeistert und 33,85% erfreut. 7,69% der Befragten haben keine Gefühle gegenüber dem Unternehmen und 5,39% empfinden die Firma als gleichgültig oder sind irritiert (vgl. Anhang, Abb. A30).

Zu guter Letzt wurde auch die Dauer eines durchschnittlichen Besuchs durch den AD und die Sympathie zum Außendienst erfragt.

37,69% der Befragten gaben an, dass ein Standardbesuch bei ihnen 15 - 30 Minuten dauert, weitere 37,69% gaben an, dass dieser 30 - 60 Minuten in Anspruch nimmt. Gesamt 23,85% gaben an, dass der AD bei ihnen meist unter 15 Minuten verbringt. Dies ist oft zu wenig, um einerseits eine gute Kundenbeziehung aufzubauen, andererseits Neuheiten vorzustellen und Beratung für die Salonentwicklung zu geben. Somit fehlt bei fast einem Viertel der Kundinnen und Kunden die Zeit, um die notwendigen Tätigkeiten des AD zu erledigen (vgl. Anhang, Abb. A22).

Mit der Sympathie zum AD verhält es sich ähnlich wie mit den Zufriedenheitswerten, siehe Abb. 15. 73,08% fanden den AD der sie betreut, sehr sympathisch und weitere 13,08% finden ihn sympathisch. 9,23% sahen den AD weder als sympathisch noch als unsympathisch an. Dies kann auch auf eine schwächere Kundenbeziehung hindeuten. Lediglich 4,62% würden ihre Betreuerin oder ihren Betreuer als unsympathisch oder sehr unsympathisch beschreiben.

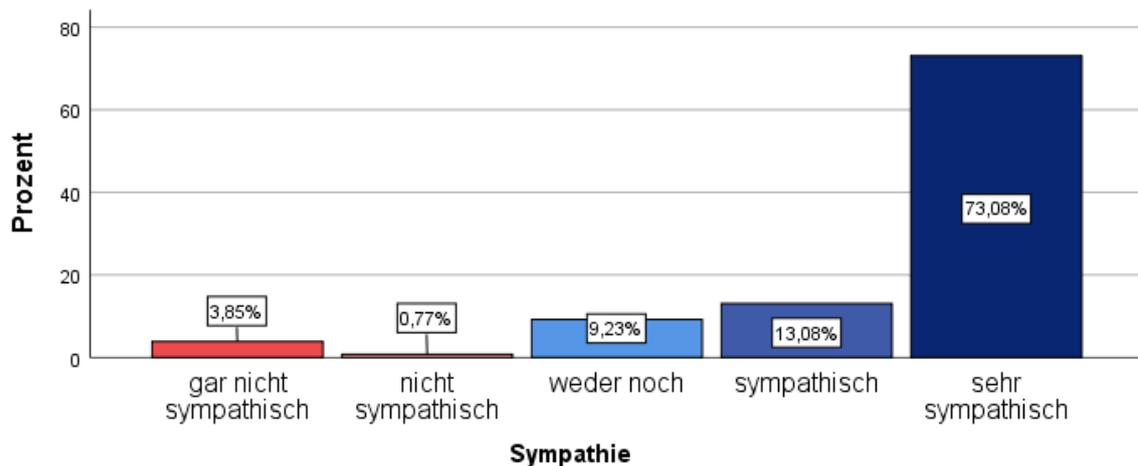


Abb. 15: Sympathie gegenüber der/dem BetreuerIn der Hauptmarke des Salons (eigene Darstellung)

Hypothesenüberprüfung:

Als Nächstes galt es die aufgestellten Hypothesen mit Hilfe von SPSS zu überprüfen.

Bei Hypothese 1 ist H_0^1 beizubehalten. Mit einem Kontingenzkoeffizienten von 0,213 besteht nur ein sehr schwacher Zusammenhang. Da allerdings die Signifikanz 0,188 beträgt und somit über dem maximal tolerierbaren Signifikanzniveau von 0,1 liegt, kann bei dieser Hypothese von einer erhöhten Irrtumswahrscheinlichkeit ausgegangen werden (vgl. Anhang, Abb.A31), und daher kann H_0^1 nicht verworfen werden.

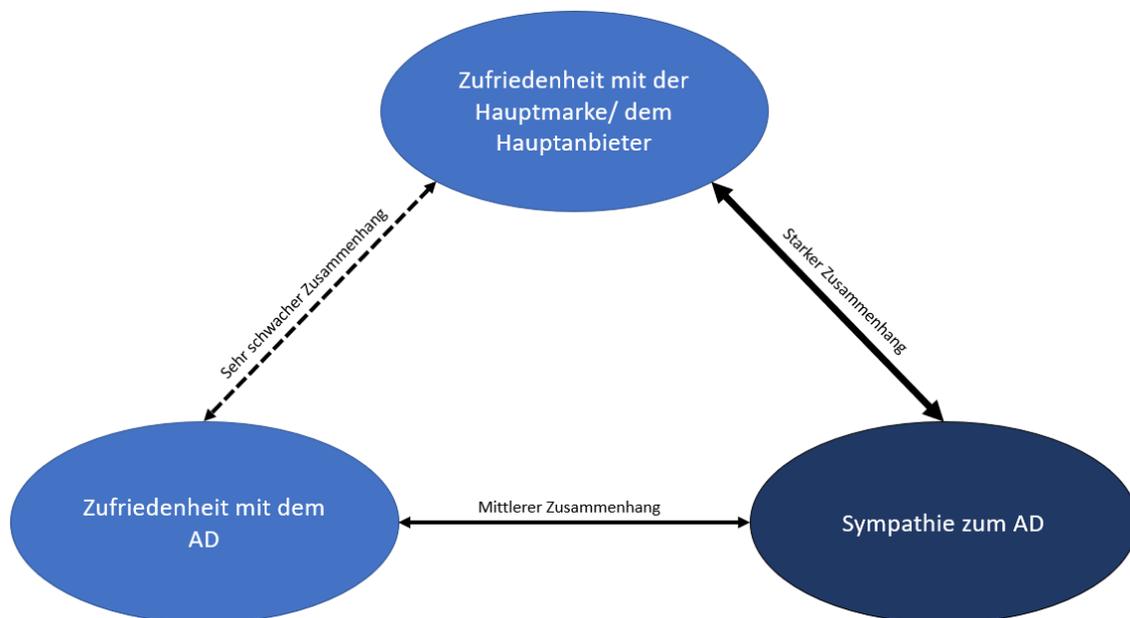
H_0^2 wird verworfen, denn hier beträgt der Kontingenzkoeffizient 0,294, somit ergibt sich ein schwacher Zusammenhang. Mit einer Signifikanz von 0,015 ist dies auch ein sicheres Ergebnis, da die Signifikanz unter 0,1 liegt (vgl. Anhang, Abb. A32).

Hypothese 3 wurde an den drei wichtigsten TP der Kundinnen und Kunden getestet, also an dem AD, dem Produktkatalog und Social Media. Die Kontingenzkoeffizienten liegen bei allen drei TP zwischen 0,247 und 0,277, daher ist H_0^3 ebenfalls zu verwerfen. Auch die Signifikanzen liegen mit 0,036 bis 0,082 bei den TP jeweils

unter 0,1 (vgl. Anhang, S. A-28 - A-30). Somit gibt es auch hier schwache Zusammenhänge.

Da keine der Hypothesen, die vor der Befragung aufgestellt wurden, zu einem stärkeren Zusammenhang geführt hat, wurde mit den Daten weiter getestet. Schließlich wurde der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Hauptmarke und der Sympathie zum Außendienst getestet. Mit einem Kontingenzkoeffizienten von 0,669 ergibt sich hier ein stärkerer Zusammenhang, bei einer Signifikanz von 0,000 ist dies auch sehr aussagekräftig (vgl. Anhang, Abb. A36).

Zusätzlich ergab ein weiterer Test, dass mit einer Signifikanz von 0,000 ein Kontingenzkoeffizient von 0,554 besteht, zwischen der Sympathie zum AD und der Zufriedenheit mit dem AD. Somit kann hier ein mittelstarker Zusammenhang bestätigt werden (vgl. Anhang, Abb. A37). Auch mit den anderen TP der Top 3 wurde der Zusammenhang mit der Sympathie zum AD getestet, diese ergaben aber nur sehr schwache Zusammenhänge und sind daher nicht so relevant (vgl. Anhang, S. A-33f.).



Das Ergebnis der Zusammenhangstests wird in Abb. 16 visualisiert.

Abb. 16: Darstellung der Zusammenhänge laut SPSS-Auswertung (eigene Darstellung)

Das Herausstechende bei der Überprüfung ist, dass es logisch erscheint, wenn Zusammenhänge zwischen der Sympathie mit dem AD und sowohl der Zufriedenheit mit der Hauptmarke, also dem Hauptanbieter, als auch mit der Zufriedenheit mit dem AD bestehen, auch, dass ein mittlerer bis starker Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Hauptmarke und der Zufriedenheit mit dem AD bestehen müsse. Dies ist allerdings nur ganz gering der Fall (vgl. Anhang, Abb. A33). Daher

stellt sich die Sympathie als wichtige Größe in der Kundenbetreuung und -ansprache heraus. Daraus kann geschlossen werden, dass eine sympathische Vertriebsmitarbeiterin oder ein sympathischer Vertriebsmitarbeiter selbst zufriedene Kundinnen und Kunden von Mitbewerbern abwerben kann, solange die Sympathie höher ist als die des AD der Konkurrenz. Gleichzeitig gilt natürlich auch bei Stammkundinnen und -kunden, dass diese eine höhere Zufriedenheit aufweisen, wenn der AD der eigenen Hauptmarke sympathisch ist. Und so kann, wie in Kapitel 2.3.4 beschrieben, der Austauschbarkeit entgegengewirkt werden.

Das folgende Konzept verknüpft die Erkenntnisse aus der Wissenschaft, mit der Auswertung der empirischen Untersuchung, wodurch eine optimale Ansprache und Betreuung durch den AD gewährleistet werden soll.

7. Konzept zum Verkauf durch Emotionen für L'Oréal Österreich GmbH

Dieses Konzept verfolgt das Ziel, die Absatzmenge der Professionnel Produkte von L'Oréal Österreich GmbH zu erhöhen. Zusätzlich soll durch eine Kundenansprache auf einer emotionalen Ebene auch das „Salon Emotion“-Konzept und dessen Vorteile für die Friseurinnen und Friseure besser kommuniziert werden können und somit die Anzahl der „Salon Emotion“-Salons erhöht werden.

Dies soll durch mehrere Maßnahmen bewerkstelligt werden. Unter anderem sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb ausgiebig geschult werden, um deren Wortschatz von einer eher negativ behafteten Sprache zu einer positiv wahrgenommenen Sprache zu verändern. Zusätzlich soll durch das Schaffen von Kundenerlebnissen, die die positiven Emotionsgruppen der Master- und Wertegefühle ansprechen, eine stärkere Kundenbindung aufgebaut werden.

Weiters regt das Konzept dazu an, die für die Kundinnen und Kunden wichtigsten Kontaktpunkte zu optimieren, um die Kundenreise auf eine emotionalere Ebene zu heben und um die Vertriebsarbeit effizienter zu gestalten, da alle Entscheidungen emotionaler Natur sind.

Im Großen und Ganzen geht es also darum, nicht zwanghaft neue Wege der Ansprache zu finden, denn die Kundinnen und Kunden wünschen sich größtenteils den persönlichen Kontakt mit ihrer Betreuerin oder ihrem Betreuer, sondern die bestehenden Berührungspunkte zu verbessern und aus jedem Kontakt ein Erlebnis zu machen, um das Potenzial jeden Kontaktes auszuschöpfen.

7.1 Ziel des Konzeptes

Ziel dieses Konzeptes ist es, die Unternehmensziele (vgl. S. 7) zu erreichen und somit eine Absatzsteigerung und eine Steigerung der Anzahl der Salon Emotion-Salons in Österreich zu erreichen.

Diese Steigerungen sollen vor allem durch den Einsatz von Emotion Selling und über das Schaffen von Kundenerlebnissen erreicht werden. Dies bedingt die Partizipation aller Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, sowie des gesamten Managements, da es sehr wichtig ist, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.

7.2 Vorgehensweise

Für eine erfolgreiche Implementierung ist es wichtig, dass die komplette Vertriebsorganisation nicht teilnahmslos das Konzept annimmt, sondern proaktiv daran mitarbeitet, um so aus der Theorie auch in der Praxis einen Erfolg zu machen. Dies ist die Grundvoraussetzung. Vor allem aber muss das Management hinter der Idee stehen, denn es müssen auch die passenden Indikatoren gewählt werden, an denen der AD gemessen wird. Reine Umsatz- und Absatzkennzahlen stehen der Kundenorientierung oftmals im Weg. Hier kann es auch helfen, die Regeln des Golden Circle anzuwenden (vgl. S. 39), dies hilft, die Perspektive leichter auf die Kundinnen und Kunden zu legen und den Sinn hinter den Maßnahmen zu verstehen.

Somit soll die Kundenreise optimiert werden. In Abb. 17 werden die relevanten Phasen der Kundenansprache mit den dazugehörigen TP dargestellt. Die rot markierten Kontaktpunkte sind jene, die in der empirischen Untersuchung genauer beleuchtet wurden. Da die TP allerdings teilweise sowohl offline als auch online auftreten oder über mehrere Phasen hinweg ein wichtiger Bestandteil sein können, dies trifft vor allem auch auf die AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zu, werden die Maßnahmen nicht auf die Phasen, sondern auf die einzelnen Berührungspunkte abgestimmt.

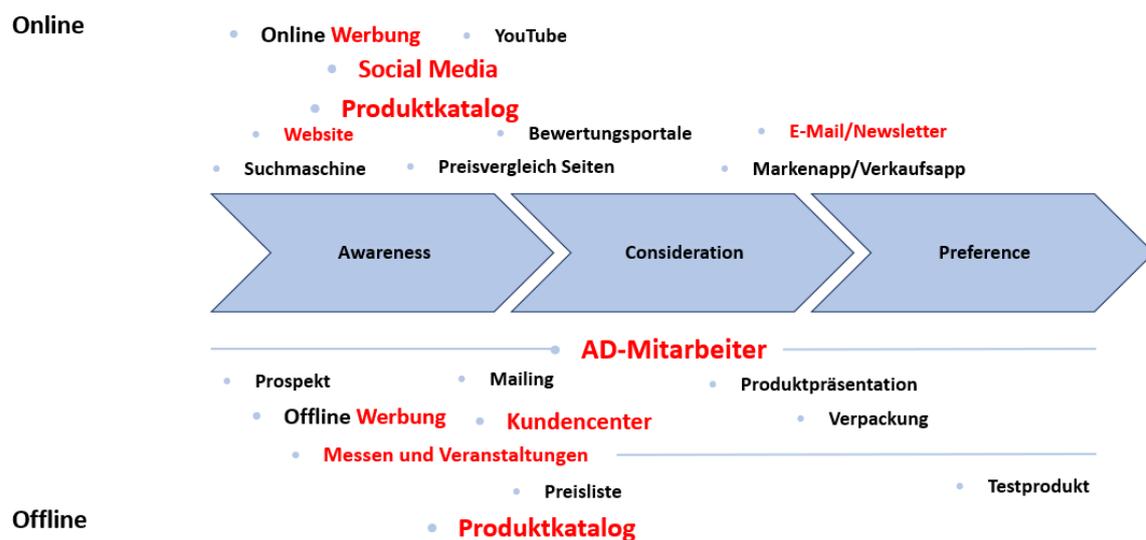


Abb. 17: Customer Journey in der Ansprachephase (eigene Darstellung)

Wenngleich alle TP die Customer Journey ausmachen, werden in diesem Konzept lediglich die in Abb. 17 rot markierten TP berücksichtigt, da es sich bei diesen um die für die Kunden relevantesten handelt. Je größer der dargestellte TP, desto wichtiger ist er für die Kundinnen und Kunden. Es wird der Fokus allerdings vor allem auf den AD gelegt.

7.2.1 Der Außendienst als Emotionsträger

Die empirische Befragung hat klar gezeigt, dass die persönliche Betreuung und Ansprache noch immer die wichtigste ist und somit der Grundpfeiler des Vertriebs. Gleichzeitig zeigte die Befragung, dass die Sympathie zum AD auch einen sehr starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bezüglich der Hauptmarke hat. Dies wird von der Theorie gestützt, da im Gehirn der Kundinnen und Kunden unterbewusst während des Kontaktes ein Bewertungsprozess abläuft, der klärt, ob das Gegenüber sympathisch ist oder nicht beziehungsweise welche Gefühle unterbewusst mit diesem verbunden werden oder verbunden sind. Um dem Ziel der maximal positiven Gefühle gegenüber L'Oréal und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern näher zu kommen und somit die Sympathie zu steigern, die wie aus der Befragung hervorgeht auch die Zufriedenheit mit der Marke stark beeinflusst und sich auch schwach auf die Zeit, die der AD bei den Kundinnen und Kunden bekommt, auswirkt, muss der AD in den im Kapitel 4.3 angesprochenen Dimensionen geschult werden. Dafür werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Das Vertriebsteam muss lernen, eine positive Wortwahl aktiv zu nutzen. Floskeln wie „Das ist kein Problem“ müssen aus dem Wortschatz gestrichen werden beziehungsweise durch positive Formulierungen wie „Das schaffen wir mit Sicherheit“ ersetzt werden. Dies muss von jedem persönlich tagtäglich trainiert werden und aktiv bei Fehlern in Vertriebstrainings ausgebessert werden.
- Die Redezeit der AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sollte nicht mehr als 20% betragen, die restlichen 80% sollte die Kundin oder der Kunde sprechen. Dies bringt nicht nur relevante Informationen in Kombination mit den richtigen Fragen, sondern steigert auch die Wertgefühle, wie Wertschätzung und Anerkennung, die im Emotions-Modell (Abb. 10) beschrieben sind. Um diesen Dialog kundenzentriert zu gestalten, müssen die Verkäuferinnen und Verkäufer lernen, ihre eigenen Wertegefühle hintanzustellen. Durch diesen gesteuerten Dialog steigt die Kaufmotivation sowie die Kundenzufriedenheit und die Dauer bis zu einem Abschluss sinkt (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 105).
- Problemmunikation soll weitestgehend vermieden werden. Wird ein Problem durch die Kundin oder den Kunden angesprochen, soll darauf mit

einer Lösungskommunikation reagiert werden. Dies kann dadurch geschehen, dass nicht auf das Problem per se eingegangen wird, sondern Lösungsvorschläge erarbeitet werden, um so gleich wieder positive Wertgefühle zu erzeugen. Indem die Kundinnen und Kunden entscheiden können, was für sie am besten ist, wird das Gefühl von Selbstbestimmung und Einfluss geweckt und somit werden auch noch Mastergefühle angesprochen. Hier kann an passender Stelle auch das „Salon Emotion“-Konzept eingebracht werden, wenn einzelne TP der Friseurinnen und Friseure Verbesserungspotenzial haben.

Dafür ist allerdings auch wichtig, dass die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter die nötigen Befugnisse haben, um Lösungen zu präsentieren. Dies könnte zum Beispiel neben den bestehenden Möglichkeiten des AD dadurch bewerkstelligt werden, dass jede AD-Mitarbeiterin und jeder AD-Mitarbeiter ein Jahresbudget haben, eine Art „Werbebudget“, worüber sie frei verfügen und so bei außerordentlichen Situationen Unterstützung anbieten können, wie zum Beispiel, wenn eine Kundin oder ein Kunde den Salon umbaut und noch eine neue Tafel am Geschäft anbringen will. Diese könnte von diesem Budget getragen werden und so nicht nur die Logopräsenz sichergestellt, sondern auch ein positives Erlebnis für die Kundin oder den Kunden geschaffen werden.

- Die Kundinnen und Kunden müssen in jeglicher Art und Weise in den Mittelpunkt gestellt werden. Um ihnen das Gefühl zu geben entscheiden zu können, müssen kundenzentrierte Fragetechniken erlernt werden. So werden die Wünsche, Bedürfnisse und Ziele immer in den Mittelpunkt des Gesprächs gestellt, was wiederum Kontrolle, Selbststeuerung und Wertschätzung suggeriert. Dies kann durch offene „W-Fragen“ erreicht werden. Dabei ist es wichtig, folgende Faktoren zu beachten:
 - Die Fragen sollten kurz (um die fünf Worte) und einfach verständlich sein.
 - Nur positiv behaftete Worte sollten verwendet werden, um, wie im Nucleus-Modell (Abb. 9) beschrieben, positive Assoziationen auszulösen.
 - Die Frage soll kunden- und nicht egozentriert sein.

- Danach soll eine Pause gemacht werden, damit die Kundinnen und Kunden darüber nachdenken könne (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 117).
- Die gerade angesprochenen wertschätzenden Pausen sind sehr wichtig. Sie erzeugen nicht nur Wertgefühle, sondern lassen den Kundinnen und Kunden die Zeit, die sie brauchen, um eine überlegte Antwort zu geben. Diese Pausen sind oft schwer einzuhalten, da sie ungewohnt sind. Hier sollten die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter lernen, diese Stille zu schätzen und anfangs gegen ihr Gefühl, etwas sagen zu müssen, agieren.

Um diese Veränderungen sicherzustellen, ist es die Aufgabe der Vertriebsleitung, einerseits externe Schulungen zu den passenden Themen zu organisieren und andererseits in den internen Vertriebstrainings vermehrt auf die Formulierungen, die Fragetechniken und die ausgelösten Assoziationen zu achten.

Bei Mitreisen mit dem AD ist es auch von Vorteil, regelmäßig die negativen Formulierungen zu zählen und so vermehrt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf positive Wortwahl aufmerksam zu machen und zu sehen, wie sich die positiven Kommunikationsmuster über die Zeit entwickeln. Gleichzeitig kann auch die Redezeit gemessen werden, wie groß der Sprechanteil der Betreuerinnen und Betreuer und wie groß der der Kundinnen und Kunden ist. So kann eine kontinuierliche und dauerhafte Verbesserung der Kommunikation sichergestellt werden.

Je deutlicher diese Kommunikationsmuster in den Sprachgebrauch übergehen, desto höher ist die Authentizität der Verkäuferinnen und Verkäufer. Dies bedeutet, dass deren Auftreten, deren verbale Kommunikation und deren Einstellung für die Kundinnen und Kunden übereinstimmen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 117f.). Im Moment nehmen 56,92% der Befragten ihre Betreuerin oder ihren Betreuer der Hauptmarke authentisch wahr. Diese Authentizität sollte durch die neuen Kommunikationsmuster ausgebaut werden, um so auch verstärkt Vertrauen und Sicherheit bei den Kundinnen und Kunden zu erwecken.

7.2.2 Veranstaltungen emotionalisieren

Ein Kontaktpunkt, der von den Kundinnen und Kunden in puncto Zufriedenheit im Durchschnitt als weder zufrieden noch unzufrieden gesehen wird, allerdings an Platz zwei der gewünschten TP zur Kundenansprache steht, sind Veranstaltungen. In diesem TP steckt sehr viel Verbesserungspotenzial, vor allem wenn es darum

geht, Kundenerlebnisse zu schaffen. Eine Lösung dafür könnte sein, neben den bereits bestehenden Schulungen und Messen beziehungsweise auch anderen Verkaufsveranstaltungen ein halbjährliches Event pro Bundesland zu machen, das den Friseurinnen und Friseuren die Möglichkeit gibt, zusammenzukommen. Dabei sollte nicht der Verkauf von Produkten im Vordergrund stehen, sondern das Netzwerken, das Schaffen von Erlebnissen. Die Produktneuheiten können hier insofern gezeigt werden, als hier die Kundinnen und Kunden, so sie möchten, eine Haarwäsche, eine neue Coloration oder auch einen neuen Haarschnitt von den Brand Experts von L'Oréal bekommen. Es geht im Endeffekt darum, einen schönen Abend zu gestalten, bei dem Erinnerungen geschaffen werden, die positiv mit der Firma L'Oréal verknüpft werden. Dies geschieht auch dadurch, dass Wertgefühle erzeugt werden, indem die Kundinnen und Kunden durch die Veranstaltung Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Hier besteht auch das Potenzial, potenzielle Neukundinnen und Neukunden dazu einzuladen, die so in die Welt von L'Oréal eingeführt werden und somit einen ganz anderen Eindruck bekommen, der sich auch von anderen Firmen abhebt, was wiederum eine der Voraussetzungen für ein Erlebnis ist.

7.2.3 Touchpoints emotional optimieren

Eine weitere Optimierung kann für jeden TP geschaffen werden. Mithilfe eines Perspektivenwechsels können die Kontaktpunkte getestet und so Verbesserungspotenziale ausgemacht werden.

Beispielsweise kann versucht werden, aus Kundensicht einen Produktkatalog zu finden, ohne direkt Kontakt mit dem Anbieter aufzunehmen. Der Katalog ist ein relevanter TP für die Friseurinnen und Friseure. Sie wollen sich ein Bild vom Angebot machen. Dies geschieht meist in der Awareness-Phase über die Website. Wenn gleich die Produkte derzeit auf der L'Oréal-Website zu finden sind, sind diese in Kategorien eingeteilt, sodass die Kundin oder der Kunde die gesuchten Produkte erst nach mehreren Klicks erreicht, wenn sie überhaupt gefunden werden. Hier können Interessentinnen und Interessenten verloren gehen.

Zusätzlich sollte jeder Kontaktpunkt im Hinblick auf die sechs Dimensionen des SAI betrachtet und optimiert werden, so wie es beispielhaft mit dem Kontaktpunkt des AD in Kapitel 7.2.1 gemacht wurde.

Weiterführend können loyale Kundinnen und Kunden als Multiplikatoren eingesetzt werden, indem sie mit befreundeten Saloninhaberinnen und -inhabern sprechen.

Wird dadurch eine Neukundin oder ein Neukunde gewonnen, bekommt die Vermittlerin oder der Vermittler einen Bonus, zum Beispiel 50% Rabatt auf die nächste Farbbestellung bis 2000 €. Somit können auch unternehmensfremde TP, wie Customer Reference TP, beeinflusst werden (vgl. S. 35).

Eine letzte Erkenntnis sticht bei der Befragung noch heraus, denn mehr als 20% der Probandinnen und Probanden gaben an, lieber online angesprochen zu werden. Dieser Trend wird immer stärker. Hier kann in diesem Konzept nur der Anstoß gegeben werden, ein eigenes Projekt zum Thema „Digital Salon“ zu machen, um die Ansprache und Betreuung online voranzutreiben und auch hier als Vorreiter in der Branche die Herausforderungen des Verdrängungswettbewerbs, die in der SWOT-Analyse beschrieben wurden, zu meistern.

7.3 Maßnahmen- und Ressourcenplan

In der folgenden Tabelle werden die im vorangegangenen Kapitel erarbeiteten Lösungen in klare Maßnahmen zusammengefasst und dazu die Kosten, der Nutzen, die Zeit und die beteiligten Personen erläutert.

Maßnahmen	Kosten	Nutzen	Zeitplan	Beteiligte
Positive Formulierungen trainieren	Intern: Arbeitszeit des Trainers, der zu Trainierenden Extern: 20 379,60 €* 	Kompetentere MitarbeiterInnen, höhere Motivation der MA, mehr Abschlüsse, höhere Absatzzahlen, Steigerung der Salon Emotion-Salons in Ö, höhere Sympathiewerte bei den KundInnen	26.11.2020* (bis spätestens Ende 2020) Fortlaufende Verbesserung	VertriebsleiterIn, AD-MitarbeiterInnen, Salon Emotion Developer
*Beispielhaft: Seminar für Storytelling in Wien für 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Business Circle 2020).				
Gesteuerten Dialog lernen	Intern: Arbeitszeit der MA Extern: 19 920, 60 €** 	Wertgefühl-Steigerung (Wertschätzung, Anerkennung, Status) Mastergefühl-Steigerung (Einfluss, Selbstbestimmung)	01.07.2020** (bis Ende 2020) Fortlaufende Verbesserung	VertriebsleiterIn, AD-MitarbeiterInnen, Salon Emotion Developer, Kundencenter MA
**Beispielhaft: Seminar für Emotional Selling für 17 Vertriebs-MA und 10 Kundencenter-MA (vgl. Modul Training 2020).				
Lösungskommunikation praktizieren	Intern: Zeit, die MA zum Erlernen brauchen	Master- und Wertgefühl-Steigerung (Selbststeuerung, Einfluss, Anerkennung, Akzeptanz) „Salon Emotion“ kann als Lösung präsentiert werden	Ab 01.08.2020 Fortlaufende Verbesserung	VertriebsleiterIn, AD-MitarbeiterInnen, Salon Emotion Developer, Kundencenter MA

„Werbepudget“ pro AD-MitarbeiterIn	Budgetplanung von: 5 000 € p.a., pro AD Gesamt: 60 000 € p.a.	Enablement führt zu mehr Motivation, Lösungsorientiertes Arbeiten möglich, zufriedene MA führen zu zufriedenen KundInnen	Spätestens ab Anfang 2021	Management, Vertriebsleitung, AD-MitarbeiterInnen
Kunden-zentriertes Fragen trainieren	Intern: Kosten für Tagungstag Extern: 19 920,60 €**	Master- und Wertgefühl-Steigerung (Selbstbestimmung, Kontrolle, Wertschätzung, Anerkennung), Erlangen wichtiger Informationen für den Verkauf	01.07.2020** (bis Ende 2020) Fortlaufende Verbesserung	VertriebsleiterIn, AD-MitarbeiterInnen, Salon Emotion Developer, Kundencenter MA
Wertschätzende Pausen machen	Intern: Kosten für einen Tagungstag	Löst Wertgefühl aus (Respekt), gibt KundInnen Zeit, Informationen zu geben, und regt Denkprozess an	Ab 01.08.2020 Fortlaufende Verbesserung	VertriebsleiterIn, AD-MitarbeiterInnen, Salon Emotion Developer
Vertriebsleitung soll Fortschritt überprüfen	Intern: keine Extrakosten	Deckt Verbesserungspotenziale auf, kann mit Absatzzahlen in Relation gesetzt werden, um Erfolg zu eruieren	Ab 01.08.2020 Fortlaufender Prozess	VertriebsleiterIn
Halbjahres-Netzwerk-Event veranstalten	Intern: Arbeitszeit der MA Extern: 115 200 € p.a.**	Kundenbindung, Image in der Branche steigt, NK-Gewinnung vereinfacht, Kundenerlebnissgenerierung	Erstes Event: Q4 2020 danach: halbjährlich	Eventmanagement, Brand Experts, AD-MitarbeiterInnen
**Beispielhaft: Rechnung pro Person 80 € für 80 Personen, dies in jedem Bundesland 2 Mal pro Jahr.				
TPs nach SAI Dimensionen analysieren	Intern: Arbeitszeit der MA	Verbesserungspotenziale erheben, emotionalere Ansprache ermöglichen, Kundenorientierung steigern	Ab 01.08.2020 Fortlaufender Prozess	Vertriebsleitung, AD-MitarbeiterInnen

Weiterempfehlungs-Programm installieren	Intern: Kosten der erhöhten Rabatte	Bessere Referenz TP, Treuegeschenk, Motivation für Empfehlungsmarketing	Beginnend nach der Corona-Pandemie	Management, Vertriebsleitung, AD-MitarbeiterInnen
Projekt „Digital Salon“ starten	Intern: Eigene Budget-Erstellung für das Projekt	Vorreiterrolle im digitalen Bereich der Branche einnehmen, mit dem Trend entwickeln	Besprechung des Bedarfs mit dem Management Q3 2020	Management, Vertriebsleitung, Marketing

Tabelle 2: Darstellung von Maßnahmen-, Kosten/Nutzen und Ressourcenplan (eigene Darstellung)

7.4 Fazit und Handlungsempfehlungen

Dieses Konzept strebt durch die neue Art zu verkaufen an, die Blickwinkel zu ändern beziehungsweise zu schärfen für die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Dies ist essenziell, um in einer derartig umkämpften Branche die Vorreiterrolle zu behalten oder einzunehmen. Durch die dadurch verbesserte Kundenbeziehung und das damit verbundene Vertrauen sind die Unternehmensziele klar zu erreichen. Denn einerseits erhöht sich die Absatzmenge, indem neue Kundinnen und Kunden generiert werden, und auch durch die Loyalität bestehender Abnehmerinnen und Abnehmer steigt die Menge und das Volumen der Bestellungen. Dies alles ist Sinn und Zweck des Vertriebs auf einer emotionalen Ebene. Gleichzeitig können die Vorzüge des „Salon Emotion“-Konzepts als Lösungsvorschläge klarer und besser kommuniziert werden. Auch der Einsatz dieses Konzeptes zeigt wie bewiesen die Steigerung der Absatzzahlen in den „Salon Emotion“-Salons. Um diese positiven Ergebnisse auch bei der eigenen Kundschaft zu erreichen, werden folgende Handlungen empfohlen:

- Positive Kommunikationsmuster müssen in der ganzen Vertriebsorganisation so lange trainiert und optimiert werden, bis sie authentisch und natürlich im Sprachgebrauch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebettet sind.
- Das „Salon Emotion“-Konzept soll als Lösungsvorschlag für die aktuellen Herausforderungen der Friseurinnen und Friseure an passender Stelle in das Verkaufsgespräch eingebaut werden.
- Ein Veranstaltungsplan soll erstellt werden, der sowohl Schulungen, Messen und andere Verkaufsevents als auch Veranstaltungen beinhaltet, die der Kundenbeziehungspflege und dem Erlebnismangement dienen.

- Die AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter müssen bevollmächtigt werden, schnelle Lösungen generieren zu können, die eine Win-Win-Situation erbringen.
- Installation eines Weiterempfehlungsprogrammes, um die positiven Emotionen der bestehenden Kundinnen und Kunden an potenzielle Neukundinnen und Neukunden weiterzugeben.
- Eine Taskforce zusammenstellen, die für die Entwicklung des digitalen Sektors im Unternehmen zuständig ist.

Zu guter Letzt müssen die Ergebnisse selbstverständlich auch überprüft werden. Ab dem Jahr 2021 sollte daher kontrolliert werden, wie stark der Absatz gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist, wie viele „Salon Emotion“-Salons dazugekommen sind und ob das Ziel von 250 Salons 2021 in Österreich erreicht wurde.

Um zu sehen, ob die AD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter erfolgreicher sind, muss die Vertriebsleitung als Erstes testen, wie hoch der jeweilige Anteil positiver und negativer Kommunikation bei jeder AD-Mitarbeiterin und jedem AD-Mitarbeiter aktuell ist, und sie soll den Fortschritt danach durch halbjährliche neue Tests erheben. Werden diese Handlungen umgesetzt, sind die wichtigsten Weichen gestellt, um erfolgreicher zu betreuen und zu verkaufen. Da sich die Bedürfnisse und Wünsche der Kundinnen und Kunden allerdings ständig ändern, ist es mit der Umstellung allein nicht getan. Die ständige Anpassung an die Kundinnen und Kunden ist ein kontinuierlicher Prozess, der so nicht nur die Friseurinnen und Friseure entwickelt, sondern auch das Unternehmen L'Oréal. Denn entwickeln sich die Menschen im Unternehmen, entwickelt sich auch das gesamte Unternehmen weiter. Passend dazu hat Christophe Schmutz, der ehemalige Geschäftsführer von L'Oréal Österreich in, seiner Abschiedsrede gesagt:

„Es gibt eines was die Firma L'Oréal von anderen unterscheidet. Das sind die Menschen“ (Schmutz 31.03.2020).

Daher ist es wichtig, diese Ressource, den Menschen, der die Speerspitze jedes Vertriebs ist, richtig zu schulen, zu motivieren und vorzubereiten, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Literaturverzeichnis

Bücher und E-Books

Bak, Peter Michael (2019): Lernen, Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie II - das Wichtigste, prägnant und anwendungsorientiert, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag GmbH Deutschland [online] <https://www.springerprofessional.de/lernen-motivation-und-emotion/17417588> [23.12.2019]

Barnow, Sven (2015): Gefühle im Griff! Wozu man Emotionen braucht und wie man sie reguliert, 2. Aufl., Berlin; Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-46428-1> [02.11.2019]

Bartels, Frank (2012): Eskimos kennen mehr als 100 Wörter für Schnee. Kommunikations- und Verhaltensstrategien für Verkäufer, Wiesbaden; Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/eskimos-kennen-mehr-als-100-woerter-fuer-schnee/4504608?searchResult=1.eskimos%20kennen%20100%20w%C3%B6rter%20schnee&searchBackButton=true> [23.12.2019]

Beck, Hanno (2014): Behavioral Economics. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/behavioral-economics/4281748> [23.12.2019]

Bernhardt, Christian (2019): Nonverbale Kommunikation im Recruiting. Wie Sie passende Bewerber erkennen und für Ihr Unternehmen gewinnen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/nonverbale-kommunikation-im-recruiting/16630078> [23.12.2019]

Birgelen, Dominik (2013): Alles, was Sie über das Verkaufen wissen müssen: Der Verkaufsprozess. Mehr Kunden, mehr Know-how, mehr Abschlüsse, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/alles-was-sie-ueber-das-verkaufen-wissen-muessen-der-verkaufspro/4250236> [24.11.2019]

Bittner, Gerhard/Schwarz, Elke (2015): Emotion Selling. Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Brandão, Tanja Kruse/ Wolfram, Gerd (2018): Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien - Strategie und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/digital-connection/15960090> [08.12.2019]

Deges, Frank (2020): Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/grundlagen-des-e-commerce/17431486> [08.12.2019]

Döringer, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag [online] <https://www.springerprofessional.de/forschungsmethoden-und-evaluation-in-den-sozial-und-humanwissens/6657910?searchResult=1.Forschungsmethoden%20und%20Evaluation%20in%20den%20Sozial-%20und%20Humanwissenschaften&searchBackButton=true> [18.04.2020]

Esters, Olaf (2018): Kompaktkurs Verkaufen im B2B. Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler

Freudebeul-Krein, Tobias (2012): Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B-Kontext, Krafft, Manfred (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler

Genkova, Petia (2019): Interkulturelle Wirtschaftspsychologie, Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland [online] <https://www.springerprofessional.de/interkulturelle-wirtschaftspsychologie/17261298> [02.11.2019]

Glattes, Karin (2016): Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus. Customer Experience Management - 111 Tipps zu Touchpoints, die Kunden begeistern, Wiesbaden: Springer Gabler

Gündling, Christian (2018): Letzter Aufruf Kundenorientierung. Vom Sinn zum Gewinn - warum in einer digitalisierten Welt nur echte Kundenorientierung zu Gewinn führen wird, Wiesbaden: Springer Gabler

Hartung, Stephanie (2014): Gestalt im Management. Eine andere Sicht auf Marken- und Unternehmensführung in komplexen Märkten, Berlin, Heidelberg: Springer [online] <https://www.springerprofessional.de/gestalt-im-management/4164286?searchResult=4.gestalt%20im%20management&searchBackButton=true> [21.09.2019]

Hausner, Helmut (2019): Verkaufen für Freiberufler. Was Selbstständige von professionellen Verkäufern und Beratern lernen können, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/verkaufen-fuer-freiberufler/17204304?searchResult=1.verkaufen%20f%C3%BCr%20Freiberufler&searchBackButton=true> [24.11.2019]

Heinemann, Gerrit (2017): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/der-neue-online-handel/11959122?searchResult=16.Der%20neue%20Online-Handel:%20Gesch%C3%A4ftsmodell%20und%20Kanalexzellenz%20im%20Digital%20Commerce&searchBackButton=true> [23.12.2019]

Hellmann, Kai-Uwe (2019): Der Konsum der Gesellschaft. Studien zur Soziologie des Konsums, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS [online] <https://www.springerprofessional.de/der-konsum-der-gesellschaft/16678058?tocPage=1> [10.11.2019]

Herrmann, Andreas/Huber, Frank (2013): Produktmanagement. Grundlagen - Methoden - Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-00004-2_9 [17.04.2020]

Ischebeck, Katja (2019): Erfolgreiche Konzepte. Eine Praxisanleitung in 6 Schritten, 5. Aufl., Offenbach: Gabal Verlag GmbH

Künzl, Michael (2019): EINFACH mehr Umsatz. Finanzverkauf mit Abschlussgarantie, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/einfach-mehr-umsatz/16361600> [24.11.2019]

Lippold, Dirk (2019): Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich. Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/akquisitionsgrundlagen-im-b2b-bereich/16592384?searchResult=9.b2b&searchBackButton=true> [20.09.2019]

Menthe, Thomas/Sieg, Manfred (2013): Kundennutzen: die Anwendung im Verkaufsgespräch. So verhandeln Sie wert- und nutzenorientiert, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/kundennutzen-die-anwendung-im-verkaufsgespraech/4499174?searchResult=2.Kundennutzen:%20die%20Anwendung%20im%20Verkaufsgespr%C3%A4ch:%20So%20verhandeln%20Sie%20wert-%20und&searchBackButton=true> [21.09.2019]

Menthe, Thomas/Sieg, Manfred (2018): Kundennutzen - Schlüssel zum Verkaufserfolg. Wie Sie Mehrwert bieten, Preise leichter durchsetzen und Profitabilität sichern, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/kundennutzen-schluessel-zum-verkaufserfolg/15188020?searchResult=12.kundennutzen&searchBackButton=true> [24.11.2018]

Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

Olbrich, Rainer/Schultz, Carsten D./Holsing, Christian (2019): Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/electronic-commerce-und-online-marketing/17436234> [04.12.2019]

Rödiger, Kai (2017): Empathie im Kundenkontakt. Einflussfaktoren, Erfolgsauswirkungen und Altersunterschiede als Kontextfaktoren, Stock-Homburg, Ruth/Wies- eke, Jan (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/empathie-im-kundenkontakt/12246194> [10.11.2019]

Rui, Zhengjia (2012): Garments Enterprise Pattern Analysis Used B2B2C, in: Luo, Jia et al. (Hrsg.): Soft Computing in Information Communication Technology, Berlin, Heidelberg: Springer [online] <https://www.springerprofessional.de/garments-enterprise-pattern-analysis-used-b2b2c/3870530?searchResult=15.b2b2c&searchBackButton=true> [20.09.2019]

Rutschmann, Marc (2018): Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Wie neueste Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb beflügeln, Wiesbaden: Springer Gabler

Schmidbauer, Klaus/Knödler-Bunte, Eberhard (2004): Das Kommunikationskonzept: Konzepte entwickeln und präsentieren, Podsdam: Talpa Verlag

Schmidt, Jan-Hinrik (2018): Social Media, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS [online] <https://www.springerprofessional.de/social-media/15084922> [18.11.2019]

Schüller, Anne M. (2019): Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, 3. Aufl., Offenbach: Gabal Verlag GmbH

Schüller, Anne M./Fuchs, Gerhard (2013): Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden

Schwarz, Elke (2018): Neuro-Advertising. Gehirngerechte Werbung für mehr Erfolg in Ihrem Markt, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://www.springerprofessional.de/neuro-advertising/16134514> [23.12.2019]

Sendera, Alice/Sendera, Martina (2013): Trauma und Burnout in helfenden Berufen. Erkennen, Vorbeugen, Behandeln -Methoden, Strategien und Skills, Wien: Springer Verlag Wien

Sieck, Hartmut/Goldmann, Andreas (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B. Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Tiffert, Alexander (2019): Customer Experience Management in der Praxis. Grundlagen - Zusammenhänge - Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/customer-experience-management-in-der-praxis/17010558> [18.11.2019]

Toth, Andreas (2014): Die Beziehung zwischen Einkaufserlebnis und Preiszufriedenheit. Eine Studie im Handel, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/die-beziehung-zwischen-einkaufserlebnis-und-preiszufriedenheit/4290854?searchResult=1.Die%20Beziehung%20zwischen%20Einkaufserlebnis%20und%20Preiszufriedenheit&searchBackButton=true> [18.11.2019]

Toth, Andreas (2019): Die Treiber der Customer Experience. So stärken Sie die Kundenbeziehung durch die Gestaltung des Einkaufserlebnisses, Wiesbaden: Springer Gabler

Walsh, Gianfranco/Deseniss, Alexander/Kilian, Thomas (2020): Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/marketing/17455220> [04.12.2019]

Zehetner, Andreas (2019): Emotionale Intelligenz und Verkaufperformance. Eine Untersuchung direkter und indirekter Effekte im Business-to-Business-Umfeld, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/emotionale-intelligenz-und-verkaufperformance/16704170> [03.12.2019]

Zhang, Zhenji /Zhang, Runtong /Zhang, Juliang (2013): LISS 2012. Proceedings of 2nd International Conference on Logistics, Informatics and Service Science, Berlin, Heidelberg: Springer [online] <https://www.springerprofessional.de/liss-2012/3939110?tocPage=1> [20.09.2019]

Zöller, Sascha (2019): Ja zur Digitalisierung! Mit der richtigen Einstellung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern, Wiesbaden: Springer Gabler [online]

<https://www.springerprofessional.de/ja-zur-digitalisierung/16270360?searchResult=1.Ja%20zur%20Digitalisierung&searchBackButton=true> [20.09.2019]

Sammelwerke und Handbücher

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/handbuch-business-to-business-marketing/4513526?searchResult=1.Handbuch%20Business-to-Business-Marketing:&searchBackButton=true> [02.11.2019]

Barth, Klaus/Schröder, Hendrik (2017): Der Wandel im Handel. Die Verknüpfung von Bewährtem mit Neuem als Erfolgskonzept?, in: Kaluza, Bernd/Braun, Klaus Dieter/Beschorner, Harald/Rolfes, Bernd (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Fragen zu Steuern, Finanzierung, Banken und Management, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 479-491 [online] <https://www.springerprofessional.de/der-wandel-im-handel/12291226?searchResult=5.handel%20im%20wandel&searchBackButton=true> [17.09.2019]

Gerdes, Jürgen (2018): Kundenorientierung durch augmentiertes Marketing, in: Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/marketing-weiterdenken/15033292?tocPage=1> [10.11.2019]

Grömmner, Thomas/Mellinghaus, Miriam (2018): Evolve or die! - Die Rolle der digitalen Transformation für die Customer Experience im B2B-Vertrieb, in: Rusnjak, Andreas/Schallmo, Daniel R. A. (Hrsg.): Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Best Practice, Lessons Learned und Forschungsergebnisse, Wiesbaden: Springer Gabler

Grote, Andrea/Lehmann, Kerstin/Moch, Violetta (2015): Der Auszubildende als Fachkraft der Zukunft: Ein Kooperationsprojekt von L'Oréal Professionnelle Produkte und dem Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks zur Gewinnung von Auszubildenden, in: Hartmann, Michaela (Hrsg.): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105-118 [online] <https://www.springerprofessional.de/der-auszubildende-als-fachkraft-der-zukunft-ein-kooperationsproj/4300504?searchResult=9.friseurbranche&searchBackButton=true> [19.09.2019]

Habermann, Hendrik (2019): Wie Sie in Zukunft Kunden gewinnen: multisensual und emotional - oder gar nicht!, in: Buchenau, Peter (Hrsg.): Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte von morgen brauchen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/chefsache-zukunft/17289850> [22.12.2019]

Häusel, Hans-Georg (2012): Gehirnforschung. No emotions - no satisfaction: Erkenntnisse der Gehirnforschung für das Kundenzufriedenheits-Management, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler/Springer-Verlag Berlin, Heidelberg

Knoppe, Marc (2018): Kundenerlebnis und digitale Innovationen als Treiber erfolgreicher Geschäftsmodelle, in: Knoppe, Marc/Wild, Martin (Hrsg.): Digitalisierung im Handel Geschäftsmodelle, Trends und Best Practice, Berlin; Heidelberg: Springer, S. 1 - 28 [online] <https://www.springerprofessional.de/digitalisierung-im-handel/15964842?searchResult=2.Digitalisierung%20im%20Handel&searchBackButton=true> [20.09.2019]

Kreutzer, Ralf T. (2018): Customer Experience Management - wie man Kunden begeistern kann, in: Rusnjak, Andreas/Schallmo, Daniel R. A. (Hrsg.): Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Best Practice, Lessons Learned und Forschungsergebnisse, Wiesbaden: Springer Gabler

Meyer, Anton/Kantsperger, Roland/Peckmann, Marion (2017): Die Kundenbeziehung als zentraler Unternehmenswert - Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung, in: Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen - innovative Konzepte - praktische Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/kundenwert/12266458?tocPage=1> [10.11.2019]

Pepels, Werner (2013a): Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business - Marketing, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias F./Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4176-3.pdf> [03.02.2018]

Pepels, Werner (2013b): Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung als CRM Basis, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias F./Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4176-3.pdf> [03.02.2018]

Pohl, Jens/Hüggelmeier, Jörn (2012): B2B-Dienstleistungsmarketing. Wie Hidden Champions ihre Kunden überzeugen, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Robinson, M.J.F./Fischer, A.M./Ahuja, A./Lesser, E.N./Maniates, H. (2015): Roles of "Wanting" and "Liking" in motivating behavior: Gambling, Food and Drug addiction, in: Geyer, M.A./Ellenbroek, B.A./Marden, C.A./Barnes, T.R.E./Anderson, S.L. (Hrsg.): Current topics in behavioral neurosciences, Cham: Springer International Publishing Switzerland [online] <https://www.springerprofessional.de/current-topics-in-behavioral-neurosciences/1421576> [23.12.2019]

Rusnjak, Andreas/Schallmo, Daniel R. A. (2018): Gestaltung und Digitalisierung von Kundenerlebnissen im Zeitalter des Kunden. Vorgehensmodell zur Digitalen Transformation von Business Models im Kontext der Customer Experience, in: Rusnjak, Andreas/Schallmo, Daniel R. A. (Hrsg.): Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Best Practice, Lessons Learned und Forschungsergebnisse, Wiesbaden: Springer Gabler

Schmitt, Bernd/Mangold, Marc (2019): Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springer-professional.de/handbuch-markenfuehrung/16798486?tocPage=1> [18.11.2019]

Schröder, Hendrik/Lauderbach, Sabine (2016): Kommunikationscontrolling im Handel, in: Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3857-2> [18.04.2020]

Journale und Fachzeitschriften

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2015): Optimierung von Verkaufsprozessen, in: Sales Excellence, Ag. 1/2015, S. 74-80 [online] <https://www.springerprofessional.de/optimierung-von-verkaufsprozessen/6105182?searchResult=6.verkaufsprozess&searchBackButton=true> [24.11.2019]

Delpechitre, Duleep/Beeler, Lisa (2018): Faking it: salesperson emotional intelligence's influence on emotional labor strategies and customer outcomes, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Nr: 0885-8624, Ag. 33/1, S. 53-71 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-08-2016-0170/full/html> [20.09.2019] (Peer reviewed)

Kemp, Elyria A./Borders, Aberdeen Leila/Anaza, Nwamaka A./Johnston, Wesley J. (2018): The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Nr: 0885-8624, Ag. 33/1, S. 19-28 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-06-2017-0129/full/html> [25.09.2019] (Peer reviewed)

Kords, Udo (2018): Kundenorientierung und Hyperkontrolle, in: Sales Excellence, Ag. 5/2018, S. 24-27 [online] <https://www.springerprofessional.de/kundenorientierung-und-hyperkontrolle/15730064?searchResult=10.kundenorientierung%20b2b&searchBackButton=true> [16.09.2019]

Kuhlmann, Inken/Hufenreuter, Gregor (2017): Kundenansprache mit Magnetwirkung, in: Sales Excellence, Nr. 6, S. 66-74 [online] <https://www.springerprofessional.de/kundenansprache-mit-magnetwirkung/15295232?searchResult=1.kundenansprache%20magnetwirkung&searchBackButton=true> [22.09.2019]

López-Jáuregui, Ángel/ Martos-Partal, Mercedes/ Labeaga, Jose María (2019): Impact of SMEs strategy on loyalty: the hairdresser case, in: Spanish Journal of Marketing - ESIC, ISSN: 2444-9709, S. 1-21 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-11-2018-0051/full/html> [19.09.2019] (Peer reviewed)

Schüür-Langkau, Anja (2016): Das Kundenerlebnis zum Wettbewerbsvorteil machen [online] <https://www.springerprofessional.de/kundenmanagement/vertriebsplanung/das-kundenerlebnis-zum-wettbewerbsvorteil-machen/10628152?searchResult=16.Kundenerlebnis&searchBackButton=true> [20.09.2019]

Beiträge aus Internetquellen und Statistiken

APA/AFP/Reuters (2016): EU gibt Österreich 36-prozentige CO₂-Reduktion bis 2030 vor [online] <https://www.diepresse.com/5054159/eu-gibt-osterreich-36-prozentige-co2-reduktion-bis-2030-vor> [21.03.2020]

Azzarone, Maria (2019): Vertriebskino im Kopf [online] <https://www.springerprofessional.de/verkaufspsychologie/kundenzufriedenheit/vertriebskino-im-kopf/17381114?searchResult=1.emotionen%20im%20verkauf&searchBackButton=true> [22.12.2019]

Business Circle (o.J.): STORYTELLING FÜR UNTERNEHMEN [online] <https://businesscircle.at/fuehrung-kommunikation/seminar/storytelling-fuer-unternehmen/> [09.04.2020]

Coty Beauty Germany GmbH (o.J.): [online] <https://www.wella.com/professional/de-DE/home> [19.03.2020]

Duden (o.J.): Erlebnis [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erlebnis> [01.05.2020]

Frese, Alfons/Obertreis, Rolf (2020): Wie das Virus die Wirtschaft trifft [online] <https://www.tagesspiegel.de/politik/coronavirus-epidemie-in-europa-wie-das-virus-die-wirtschaft-trifft/25630376.html> [21.03.2020]

Henkel AG & Co. KGaA (o.J.): [online] <https://www.schwarzkopf-professional.de/skp/de/de/home.html> [19.03.2020]

Hubschmid, Maris (2013): Die ungeschminkten Wahrheiten [online] <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/kosmetikversprechen-die-ungeschminkten-wahrheiten/8724824.html> [21.03.2020]

Ischebeck, Katja (2013): Damit Ihr Konzept erfolgreich wird [online] <http://www.katjaischebeck.de/index.php/blog-archiv/34-damit-ihr-konzept-erfolgreich-wird.html> [22.12.2019]

Kao Austria Handelsgesellschaft mbH (o.J.): [online] <https://www.goldwell.com/de-de/home/> [19.03.2020]

Krebs, Cornelia (2018): DER BEAUTY-REPORT 2018 [online] https://www.ip.de/fakten_und_trends/fourscreen/fourscreen_trends/ausgabe_112018/der_beauty_report_2018.cfm [22.03.2020]

L'Oréal (2019a): Umsatz von L'Oréal weltweit in den Jahren 2005 bis 2018 (in Millionen Euro), Statista GmbH, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/238275/umfrage/nettoumsatz-ohne-steuern-von-loreal/> [20.09.2019]

L'Oréal (2019b): Umsatz von L'Oréal weltweit nach Sparten in den Jahren 2010 bis 2018 (in Millionen Euro), Statista GmbH, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180073/umfrage/umsatz-der-loreal-sa-nach-sparten-weltweit/> [20.09.2019]

L'Oréal (o.J.): [online] <https://www.loreal.de/gruppe/unternehmensgeschichte/1909-1956-erste-schritte--ein-modell-nimmt-gestalt-an> [20.09.2019]

Modul Training (o.J): Emotionales Verkaufen: Emotional Selling - Seminar / Kurs [online] <https://www.semigator.de/seminare/Emotionales-Verkaufen-Emotional-Selling-1623580-0> [09.04.2020]

ÖVA - Österreichische Verbraucheranalyse (2019): Ranking der bekanntesten Haarpflegemarken in Österreich im Jahr 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/623834/umfrage/markenbekanntheit-im-bereich-haarpflege-in-oesterreich/> [19.03.2020]

Oschischnig, Ulrike (2019): Friseure: Branchendaten, WKO (Hrsg.) [online] http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_124.pdf [10.11.2019]

Reuters (2019): Bieter-Match um Wella [online] <https://www.die-presse.com/5726612/bieter-match-um-wella> [19.03.2020]

Schubert, Christian (2019): L'Oréal schlägt den Kosmetikmarkt [online] <https://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/umsatzwachstum-l-oreal-schlaegt-den-kosmetikmarkt-16031646.html> [21.03.2020]

Speck, Annette (2019): Unternehmen auf Sinnsuche [online] <https://www.springer-professional.de/corporate-social-responsibility/reputationsmanagement/unternehmen-auf-sinnsuche/17249976?searchResult=3.golden%20circle&searchBackButton=true> [22.12.2019]

Statista GmbH (2019a): Statista-Dossier zu L'Oréal [online] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/15179/dokument/loreal--statista-dossier/> [20.09.2019]

Statista GmbH (2019b): Statista-Dossier zu Henkel [online] file:///C:/Users/sevih/Downloads/study_id15122_henkel--statista-dossier.pdf [19.03.2020]

Sonstige Quellen

L'Oréal Österreich GmbH (2018): Salon Emotion We care for more than hair. [unveröffentlichte Quelle]

L'Oréal Österreich GmbH (2019): Firmenpräsentation [unveröffentlichte Quelle]

L'Oréal Österreich GmbH (2020): Interne Aufzeichnungen [unveröffentlichte Quelle]

Schmutz, Christophe, Mag., Geschäftsführer L'Oréal Professionelle Produkte, L'Oréal Österreich GmbH, [31.03.2020]

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

Abbildungsverzeichnis Anhang	A-2
1. Projektplan	A-3
2. Fragebogen	A-8
3. Auswertung	A-13

Abbildungsverzeichnis Anhang

Abbildung A1: Projektplan Teil 1	A-4
Abbildung A2: Projektplan Teil 2	A-5
Abbildung A3: Projektplan Teil 3	A-6
Abbildung A4: Projektplan Teil 4	A-7
Abbildung A5: Projektplan Teil 5	A-8
Abbildung A6: Fragebogen Seite 1	A-9
Abbildung A7: Fragebogen Seite 2	A-9
Abbildung A8: Fragebogen Seite 3a	A-10
Abbildung A9: Fragebogen Seite 3b	A-10
Abbildung A10: Fragebogen Seite 4a	A-11
Abbildung A11: Fragebogen Seite 4b	A-11
Abbildung A12: Fragebogen Seite 5a	A-12
Abbildung A13: Fragebogen Seite 5b	A-12
Abbildung A14: Geschlecht	A-13
Abbildung A15: Alter	A-14
Abbildung A16: Bundeslandverteilung	A-14
Abbildung A17: Berufserfahrung	A-15
Abbildung A18: Anzahl der Salons	A-15
Abbildung A19: Hauptmarke des Salons	A-16
Abbildung A20: Zufriedenheit mit der Hauptmarke	A-17
Abbildung A21: Sympathie mit dem/der AußendienstmitarbeiterIn	A-17
Abbildung A22: Besuchsdauer	A-18
Abbildung A23: Gefühle verbunden mit dem Betreuer der Hauptmarke	A-19
Abbildung A24: Bevorzugter Kontakt Online vs. Offline	A-20
Abbildung A25: Aktuelle Kontaktpunkte Zufriedenheit und Wichtigkeit	A-20
Abbildung A26: Erwünschte Kontaktpunkte zur Ansprache	A-21
Abbildung A27: Gefühle verbunden mit dem Social Media Auftritt der Hauptmarke	A-22
Abbildung A28: Gefühle verbunden mit dem Kundencenter der Hauptmarke	A-23
Abbildung A29: Gefühle verbunden mit Event- oder Messeauftritten der Hauptmarke	A-24
Abbildung A30: Gefühle verbunden mit der Firma L'Oréal	A-25
Abbildung A31: Auswertung Hypothese 1	A-26

Abbildung A32: Auswertung Hypothese 2	A-27
Abbildung A33: Auswertung Hypothese 3 an TP AD	A-28
Abbildung A34: Auswertung Hypothese 3 an TP Produktkatalog	A-29
Abbildung A35: Auswertung Hypothese 3 an TP Social Media	A-30
Abbildung A36: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit Hauptmarke und Sympathie zum AD	A-31
Abbildung A37: Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem AD und der Sympathie zum AD	A-32
Abbildung A38: Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem TP Social Media und der Sympathie zum AD	A-33
Abbildung A39: Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem TP Produktkatalog und der Sympathie zum AD	A-34

1. Projektplan

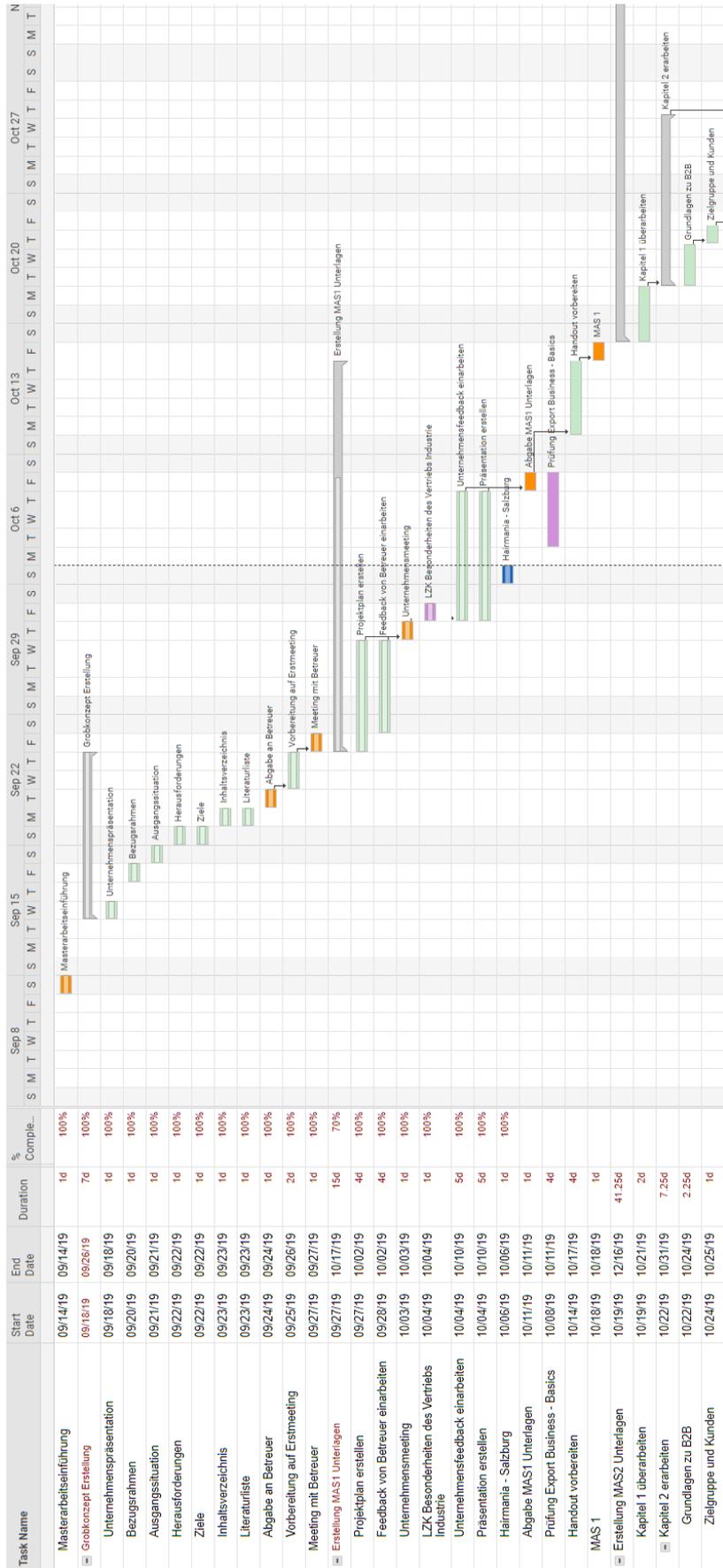


Abb. A1: Projektplan Teil 1 (eigene Darstellung)

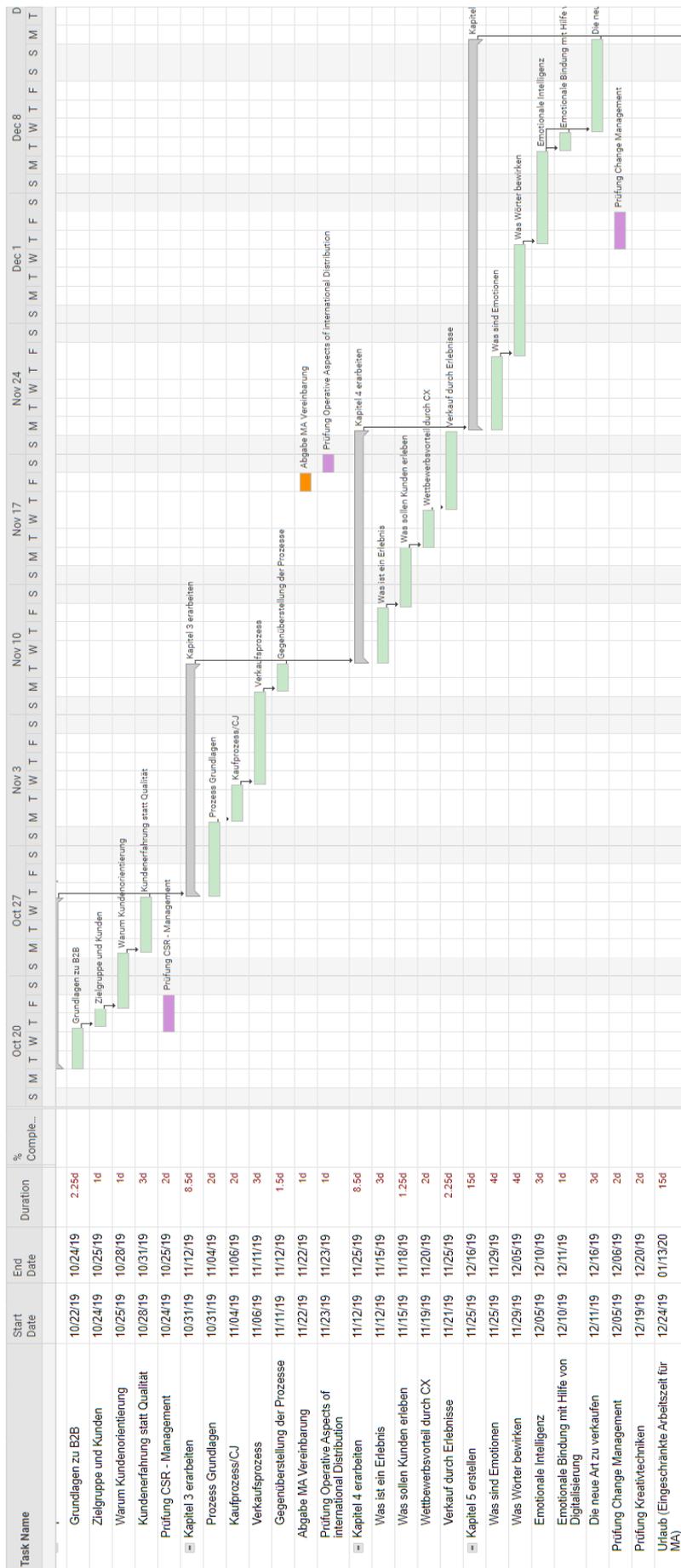


Abb. A2: Projektplan Teil 2 (eigene Darstellung)

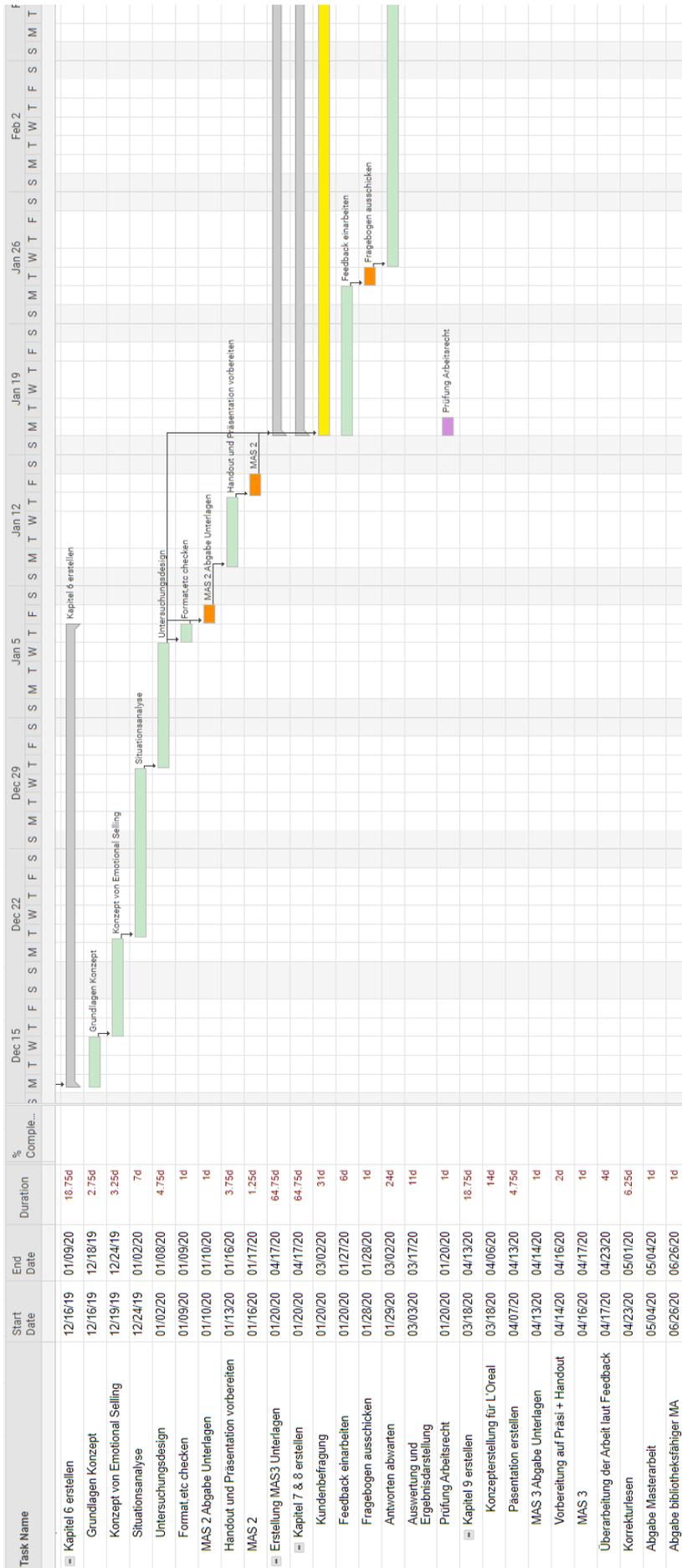


Abb. A3: Projektplan Teil 3 (eigene Darstellung)

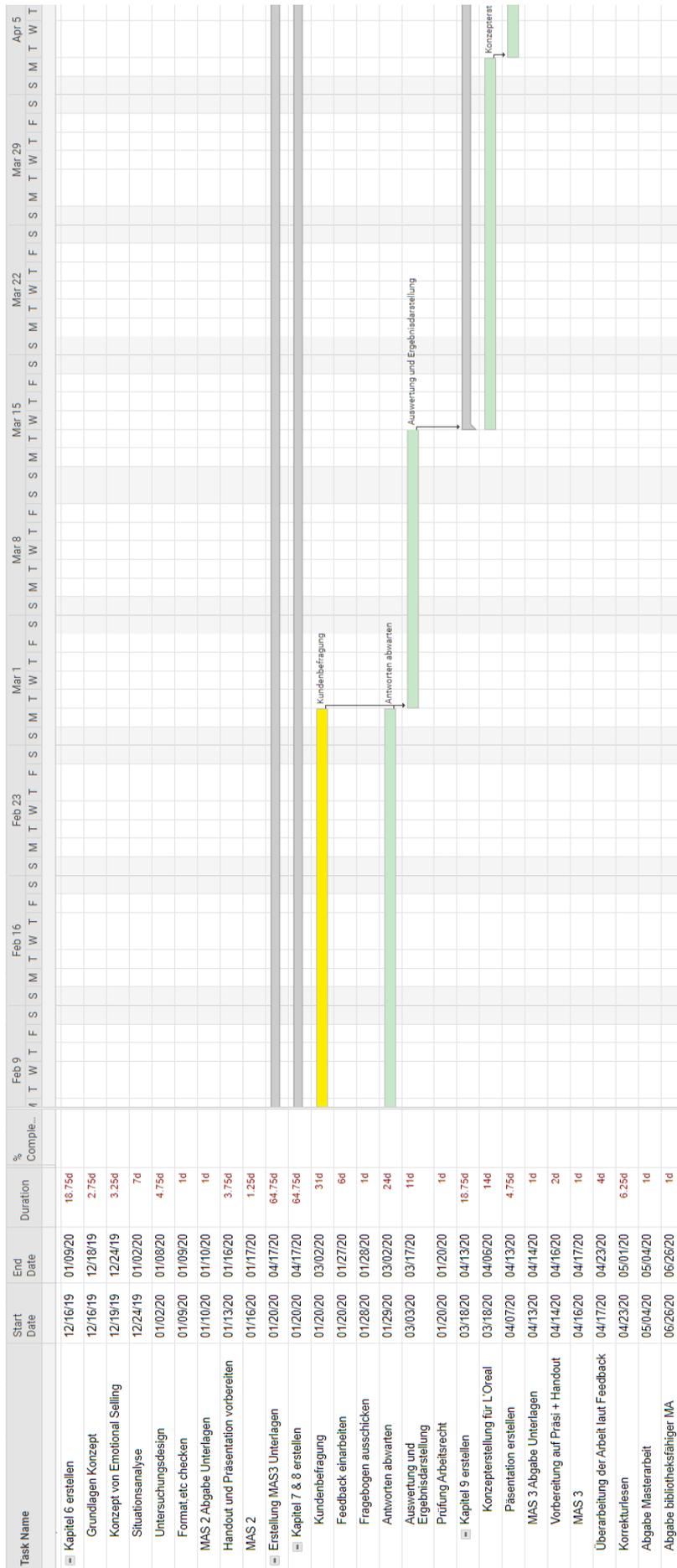


Abb. A4: Projektplan Teil 4 (eigene Darstellung)

2. Fragebogen

questback

Welches Geschlecht haben Sie?

weiblich männlich

Wie alt sind Sie?

jünger als 20 20 - 30 30 - 40 40 - 50 älter als 50

29% WEITER

Abb. A-6: Fragebogen Seite 1

In welchem Bundesland befindet sich Ihr Friseursalon?

Bei mehreren Salons in verschiedenen Bundesländern wählen Sie bitte Ihren Hauptsalon aus.

Steiermark Burgenland Wien Niederösterreich Oberösterreich Salzburg Tirol Kärnten

Vorarlberg

Wie lange arbeiten Sie bereits als Friseur?

weniger als 1 Jahr 1 - 5 Jahre 5 - 10 Jahre mehr als 10 Jahre

Wie viele Salons hat Ihr Unternehmen?

Einen 2 - 3 4 oder mehr

43% WEITER

Abb. A7: Fragebogen Seite 2

Mit welcher Marke arbeiten Sie in Ihrem Salon?

Wenn Sie mit mehreren Marken arbeiten, wählen Sie bitte ihre Hauptmarke aus.

- L'Oréal Professionnel Schwarzkopf Wella Goldwell Kérastase Shu Uemura Redken
- Davines Depot TIGI Kevin Murphy Paul Mitchell Glynt Matrix Sebastian
- Andere

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Hauptmarke?

1 = gar nicht zufrieden; 5 = sehr zufrieden



Welche Gefühle verbinden Sie mit dieser Hauptmarke?

Sie können mehrere Gefühle auswählen.

- authentisch amüsiert aufrichtig überrascht beeindruckt begeistert ängstlich erfreut
- gelangweilt fröhlich kommunikativ aggressiv frustriert irritiert sauer traurig
- verärgert gleichgültig zweifelnd keine

Abb. A-8: Fragebogen Seite 3a

Wie sympathisch finden Sie den Betreuer Ihrer Hauptmarke?

1 = gar nicht sympathisch; 5 = sehr sympathisch



Wie lange dauert ein Besuch dieses Betreuers durchschnittlich?

Geben Sie bitte eine Schätzung aufgrund der letzten Besuche ab.

- weniger als 5 min 5 - 15 min 15 - 30 min 30 - 60 min länger als 60 min

Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Betreuer Ihrer Hauptmarke?

Sie können mehrere Gefühle auswählen.

- authentisch amüsiert aufrichtig überrascht beeindruckt begeistert ängstlich erfreut
- gelangweilt fröhlich kommunikativ aggressiv frustriert irritiert sauer traurig
- verärgert gleichgültig zweifelnd keine

57% WEITER

Abb. A9: Fragebogen Seite 3b

Bevorzugen Sie den Kontakt online oder offline, also persönlich?

Online Offline

Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Kontaktpunkten und wie wichtig erachten Sie diese?

Wenn Sie einen der Kontaktpunkte nicht kennen, dann geben Sie bitte an, damit gar nicht zufrieden zu sein und wählen dann die Wichtigkeit aus.

	Zufriedenheit	Wichtigkeit
Produktkatalog	Bitte wählen	Bitte wählen
Social Media	Bitte wählen	Bitte wählen
Außendienst	Bitte wählen	Bitte wählen
Kundencenter	Bitte wählen	Bitte wählen
Website	Bitte wählen	Bitte wählen
Messen/Events	Bitte wählen	Bitte wählen
Werbung	Bitte wählen	Bitte wählen
E-Mail/Newsletter	Bitte wählen	Bitte wählen

Abb. A10: Fragebogen Seite 4a

Über welche Kontaktpunkte würden Sie gerne angesprochen werden?

Sie können mehrere Kontaktpunkte auswählen.

Telefon Persönlicher Besuch durch Vertreter Online via Werbung Social Media

Keine pro-aktive Kontaktaufnahme durch Anbieter E-Mail/Newsletter Brief Veranstaltungen Kundendienst

Sonstige

71%

WEITER

Abb. A11: Fragebogen Seite 4b

Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Social Media Auftritt Ihrer Hauptmarke?

Sie können mehrere Gefühle auswählen.

<input type="checkbox"/> authentisch	<input type="checkbox"/> amüsiert	<input type="checkbox"/> aufrichtig	<input type="checkbox"/> überrascht	<input type="checkbox"/> beeindruckt	<input type="checkbox"/> begeistert	<input type="checkbox"/> ängstlich	<input type="checkbox"/> erfreut
<input type="checkbox"/> gelangweilt	<input type="checkbox"/> fröhlich	<input type="checkbox"/> kommunikativ	<input type="checkbox"/> aggressiv	<input type="checkbox"/> frustriert	<input type="checkbox"/> irritiert	<input type="checkbox"/> sauer	<input type="checkbox"/> traurig
<input type="checkbox"/> verärgert	<input type="checkbox"/> gleichgültig	<input type="checkbox"/> zweifelnd	<input type="checkbox"/> keine				

Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Kundencenter Ihrer Hauptmarke?

Sie können mehrere Gefühle auswählen.

<input type="checkbox"/> authentisch	<input type="checkbox"/> amüsiert	<input type="checkbox"/> aufrichtig	<input type="checkbox"/> überrascht	<input type="checkbox"/> beeindruckt	<input type="checkbox"/> begeistert	<input type="checkbox"/> ängstlich	<input type="checkbox"/> erfreut
<input type="checkbox"/> gelangweilt	<input type="checkbox"/> fröhlich	<input type="checkbox"/> kommunikativ	<input type="checkbox"/> aggressiv	<input type="checkbox"/> frustriert	<input type="checkbox"/> irritiert	<input type="checkbox"/> sauer	<input type="checkbox"/> traurig
<input type="checkbox"/> verärgert	<input type="checkbox"/> gleichgültig	<input type="checkbox"/> zweifelnd	<input type="checkbox"/> keine				

Abb. A12: Fragebogen Seite 5a

Welche Gefühle verbinden Sie mit Event- oder Messeauftritten Ihrer Hauptmarke?

Sie können mehrere Gefühle auswählen.

<input type="checkbox"/> authentisch	<input type="checkbox"/> amüsiert	<input type="checkbox"/> aufrichtig	<input type="checkbox"/> überrascht	<input type="checkbox"/> beeindruckt	<input type="checkbox"/> begeistert	<input type="checkbox"/> ängstlich	<input type="checkbox"/> erfreut
<input type="checkbox"/> gelangweilt	<input type="checkbox"/> fröhlich	<input type="checkbox"/> kommunikativ	<input type="checkbox"/> aggressiv	<input type="checkbox"/> frustriert	<input type="checkbox"/> irritiert	<input type="checkbox"/> sauer	<input type="checkbox"/> traurig
<input type="checkbox"/> verärgert	<input type="checkbox"/> gleichgültig	<input type="checkbox"/> zweifelnd	<input type="checkbox"/> keine				

Welche Gefühle verbinden Sie mit der Firma L'Oréal?

Sie können mehrere Gefühle auswählen.

<input type="checkbox"/> authentisch	<input type="checkbox"/> amüsiert	<input type="checkbox"/> aufrichtig	<input type="checkbox"/> überrascht	<input type="checkbox"/> beeindruckt	<input type="checkbox"/> begeistert	<input type="checkbox"/> ängstlich	<input type="checkbox"/> erfreut
<input type="checkbox"/> gelangweilt	<input type="checkbox"/> fröhlich	<input type="checkbox"/> kommunikativ	<input type="checkbox"/> aggressiv	<input type="checkbox"/> frustriert	<input type="checkbox"/> irritiert	<input type="checkbox"/> sauer	<input type="checkbox"/> traurig
<input type="checkbox"/> verärgert	<input type="checkbox"/> gleichgültig	<input type="checkbox"/> zweifelnd	<input type="checkbox"/> keine				

86%

Abb. A13: Fragebogen Seite 5b

3. Auswertung

Welches Geschlecht haben Sie?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	85	65,4	65,4	65,4
	männlich	45	34,6	34,6	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0	

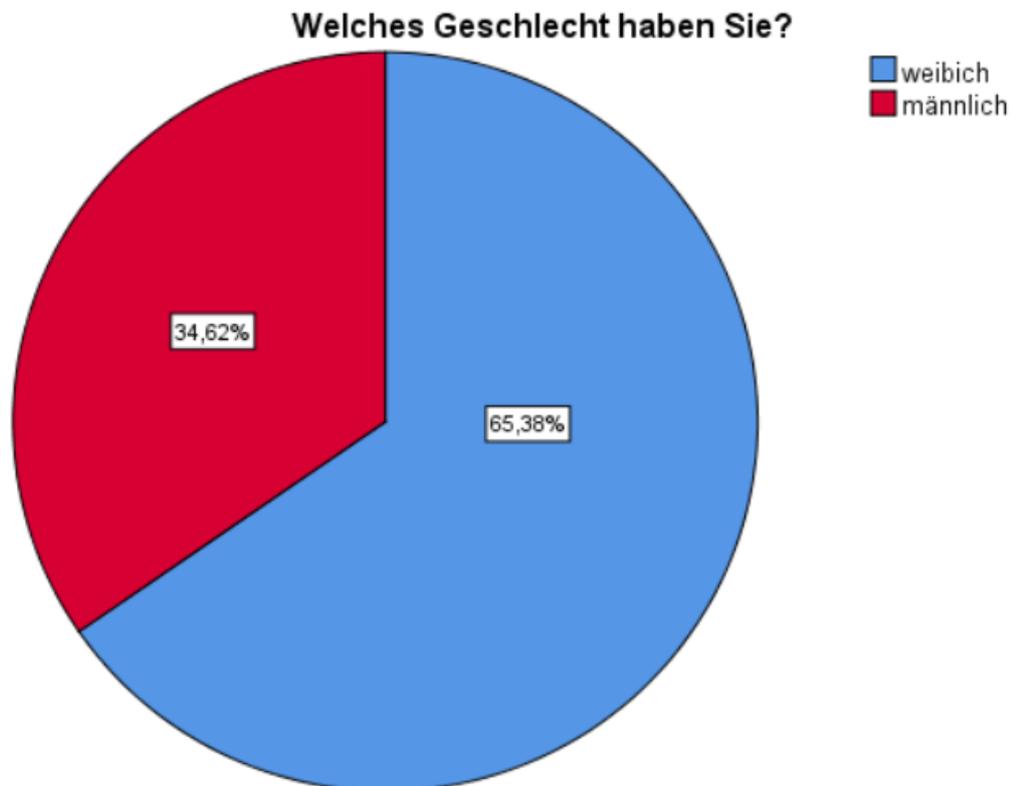


Abb. A14: Geschlecht (eigene Darstellung)

Wie alt sind Sie?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	jünger als 20	1	,8	,8
	20 - 30	31	23,8	24,6
	30 - 40	49	37,7	62,3
	40 - 50	33	25,4	87,7
	älter als 50	16	12,3	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0

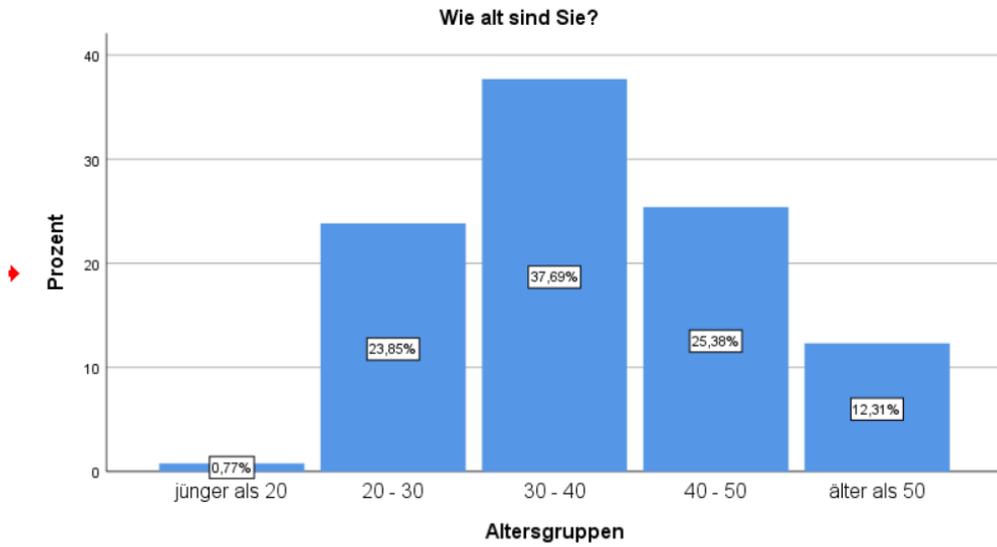


Abb. A15: Alter (eigene Darstellung)

In welchem Bundesland befindet sich ihr Friseursalon?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Steiermark	43	33,1	33,1
	Wien	9	6,9	40,0
	Niederösterreich	6	4,6	44,6
	Oberösterreich	16	12,3	56,9
	Salzburg	25	19,2	76,2
	Tirol	15	11,5	87,7
	Kärnten	4	3,1	90,8
	Vorarlberg	12	9,2	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0

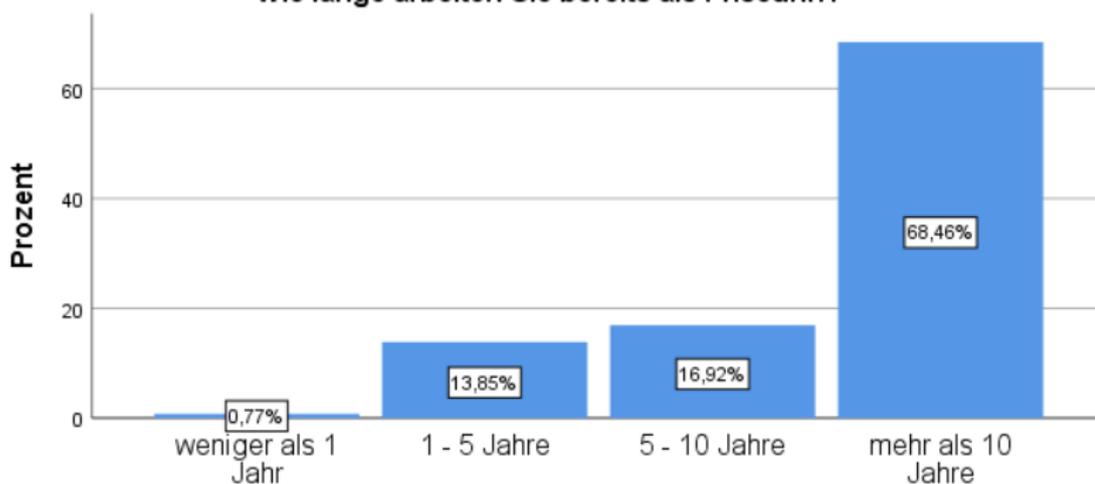


Abb. A16: Bundeslandverteilung (eigene Darstellung)

Wie lange arbeiten Sie bereits als FriseurIn?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 1 Jahr	1	,8	,8	,8
	1 - 5 Jahre	18	13,8	13,8	14,6
	5 - 10 Jahre	22	16,9	16,9	31,5
	mehr als 10 Jahre	89	68,5	68,5	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0	

Wie lange arbeiten Sie bereits als FriseurIn?



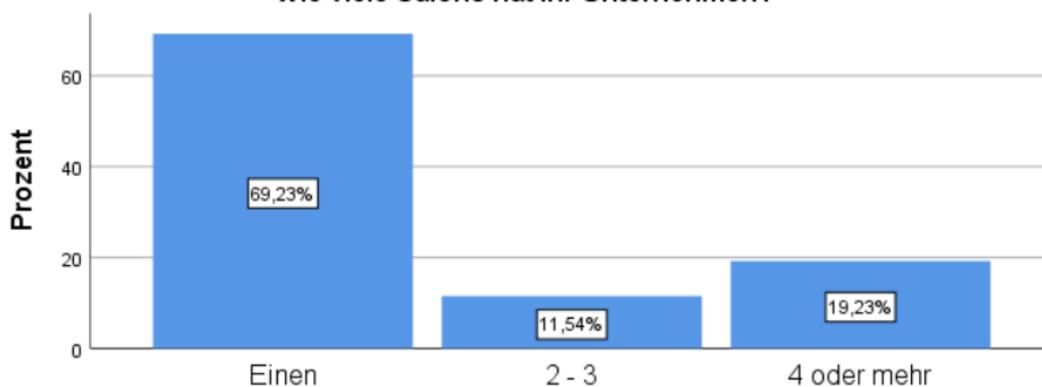
Berufserfahrung

Abb. A17: Berufserfahrung (eigene Darstellung)

Wie viele Salons hat Ihr Unternehmen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Einen	90	69,2	69,2	69,2
	2 - 3	15	11,5	11,5	80,8
	4 oder mehr	25	19,2	19,2	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0	

Wie viele Salons hat Ihr Unternehmen?



Anzahl der Salons

Abb. A18: Anzahl der Salons (eigene Darstellung)

Mit welcher Marke arbeiten Sie in Ihrem Salon? (Hauptmarke)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	L'Oréal Professionnel	59	45,4	45,4	45,4
	Schwarzkopf	15	11,5	11,5	56,9
	Wella	7	5,4	5,4	62,3
	Goldwell	2	1,5	1,5	63,8
	Kérastase	21	16,2	16,2	80,0
	Shu Uemura	1	,8	,8	80,8
	Redken	13	10,0	10,0	90,8
	Depot	2	1,5	1,5	92,3
	TIGI	1	,8	,8	93,1
	Kevin Murphy	1	,8	,8	93,8
	Glynt	1	,8	,8	94,6
	Andere	7	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0	

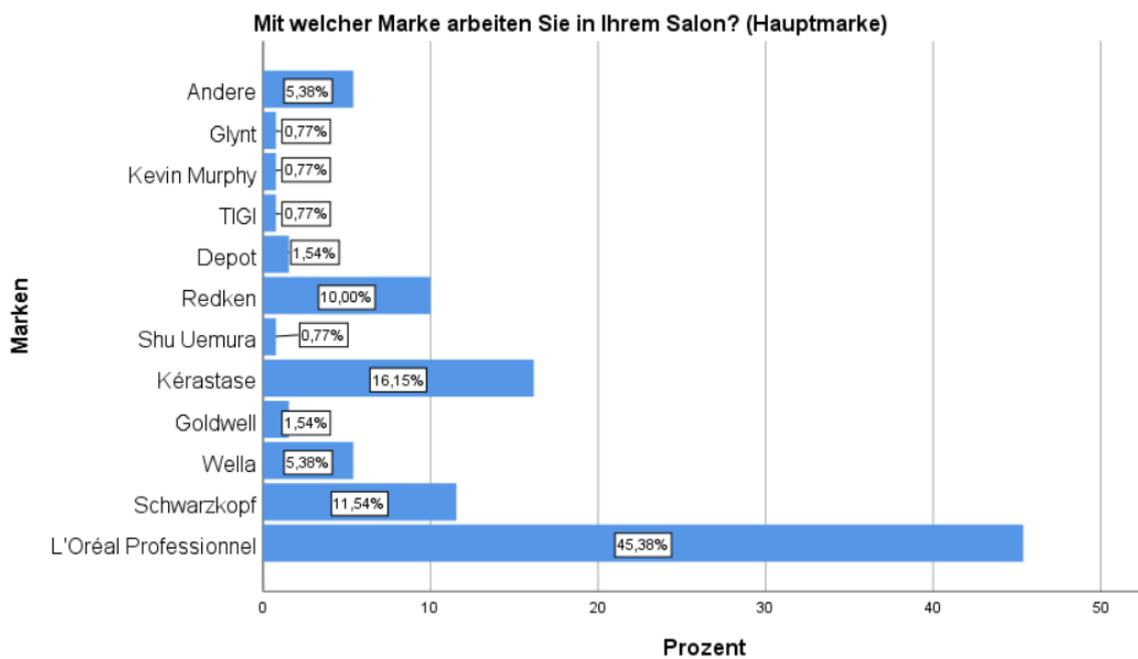
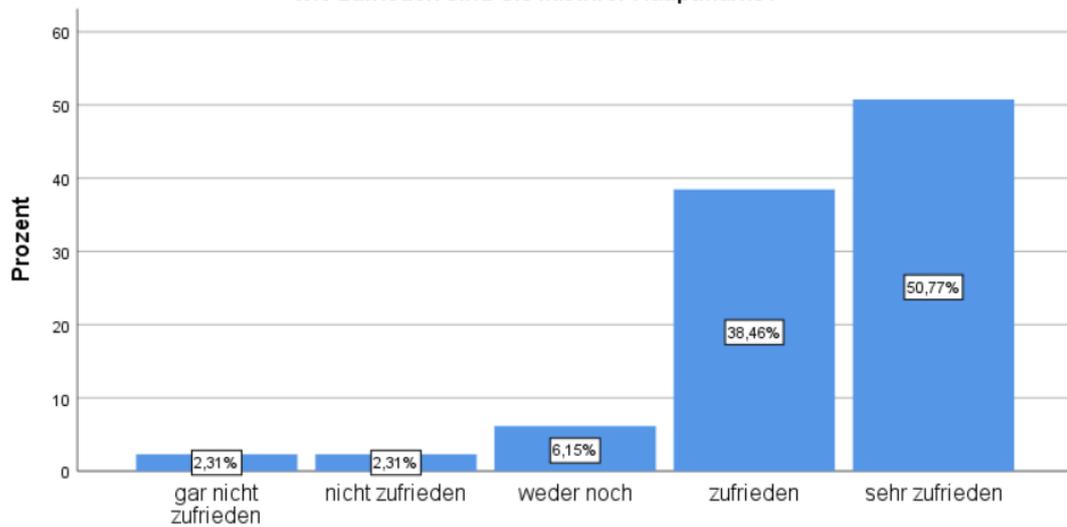


Abb. A19: Hauptmarke des Salons (eigene Darstellung)

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Hauptmarke?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	gar nicht zufrieden	3	2,3	2,3	2,3
	nicht zufrieden	3	2,3	2,3	4,6
	weder noch	8	6,2	6,2	10,8
	zufrieden	50	38,5	38,5	49,2
	sehr zufrieden	66	50,8	50,8	100,0
Gesamt		130	100,0	100,0	

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Hauptmarke?



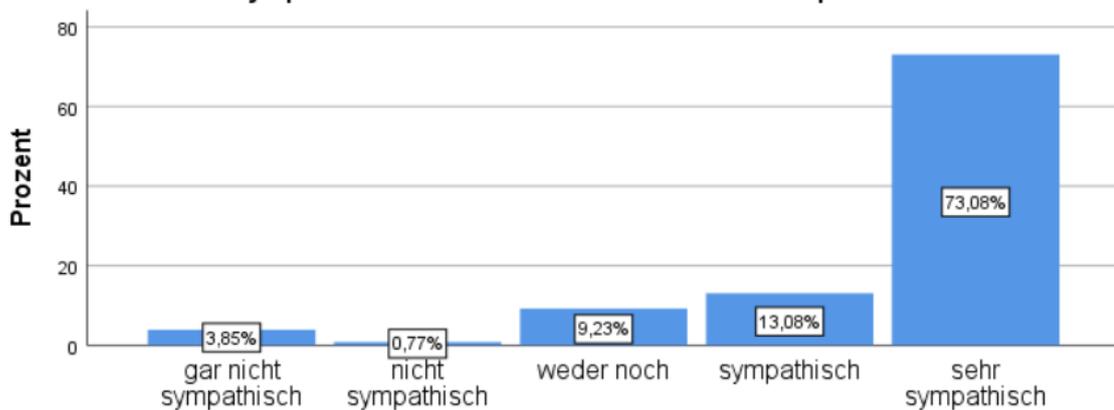
Zufriedenheit mit der Hauptmarke

Abb. A20: Zufriedenheit mit der Hauptmarke (eigene Darstellung)

Wie sympathisch finden Sie den Betreuer Ihrer Hauptmarke?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	gar nicht sympathisch	5	3,8	3,8	3,8
	nicht sympathisch	1	,8	,8	4,6
	weder noch	12	9,2	9,2	13,8
	sympathisch	17	13,1	13,1	26,9
	sehr sympathisch	95	73,1	73,1	100,0
Gesamt		130	100,0	100,0	

Wie sympathisch finden Sie den Betreuer Ihrer Hauptmarke?



Sympathie

Abb. A21: Sympathie mit AußendienstmitarbeiterIn (eigene Darstellung)

Wie lange dauert ein Besuch dieses Betreuers durchschnittlich?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 5 min	4	3,1	3,1	3,1
	5 - 15 min	27	20,8	20,8	23,8
	15 - 30 min	49	37,7	37,7	61,5
	30 - 60 min	49	37,7	37,7	99,2
	länger als 60 min	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	130	100,0	100,0	

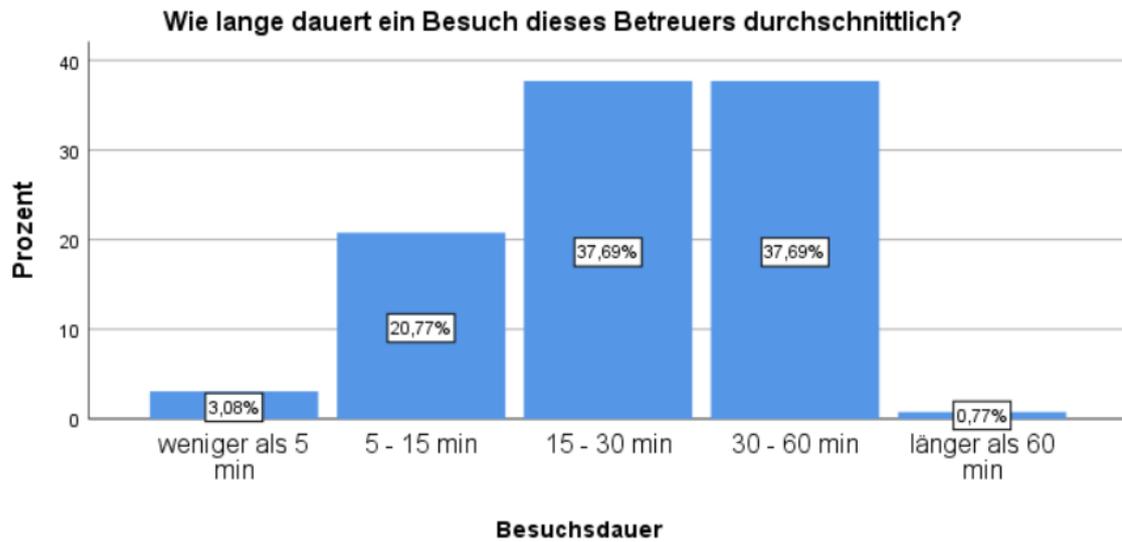


Abb. A22: Besuchsdauer (eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$GefühleAD

\$GefühleAD ^a	Antworten	Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
authentisch	74	17,9%	56,9%	
amüsiert	14	3,4%	10,8%	
aufrichtig	74	17,9%	56,9%	
überrascht	11	2,7%	8,5%	
beeindruckt	21	5,1%	16,2%	
begeistert	41	9,9%	31,5%	
erfreut	34	8,2%	26,2%	
gelangweilt	2	0,5%	1,5%	
fröhlich	55	13,3%	42,3%	
kommunikativ	69	16,7%	53,1%	
aggressiv	1	0,2%	0,8%	
frustriert	2	0,5%	1,5%	
irritiert	2	0,5%	1,5%	
sauer	1	0,2%	0,8%	
verärgert	1	0,2%	0,8%	
gleichgültig	5	1,2%	3,8%	
zweifelnd	1	0,2%	0,8%	
keine	5	1,2%	3,8%	
Gesamt	413	100,0%	317,7%	

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Betreuer ihrer Hauptmarke? Prozent der Fälle

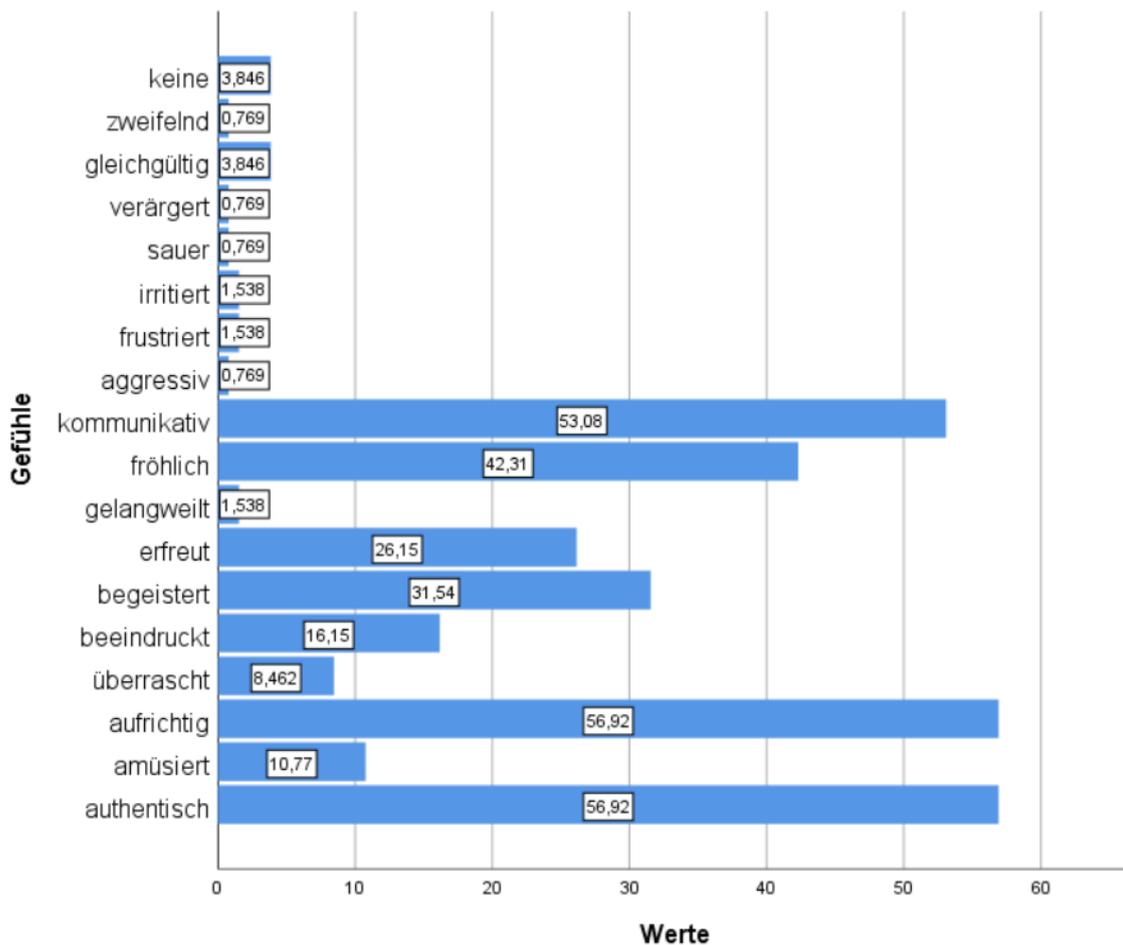


Abb. A23 Gefühle verbunden mit Betreuer der Hauptmarke (eigene Darstellung)

Bevorzugen Sie den Kontakt online oder offline, also persönlich?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Online	27	20,8	20,8	20,8
	Offline	103	79,2	79,2	100,0
Gesamt		130	100,0	100,0	

Bevorzugen Sie den Kontakt online oder offline, also persönlich?

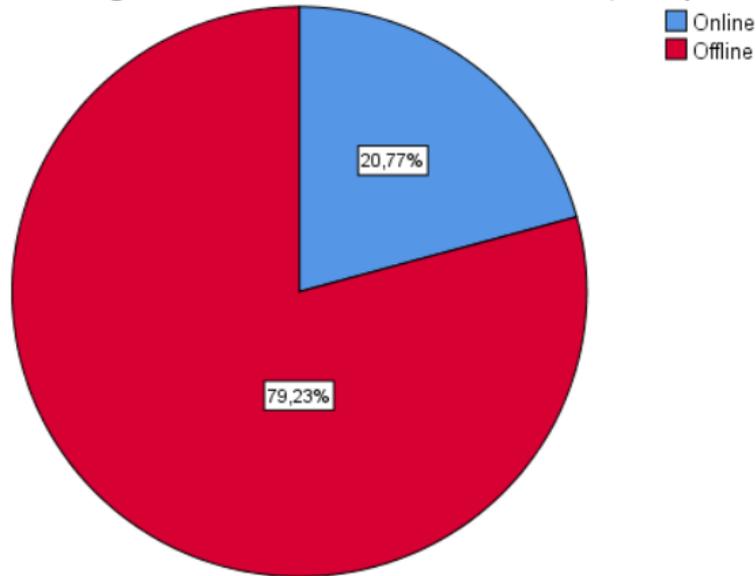
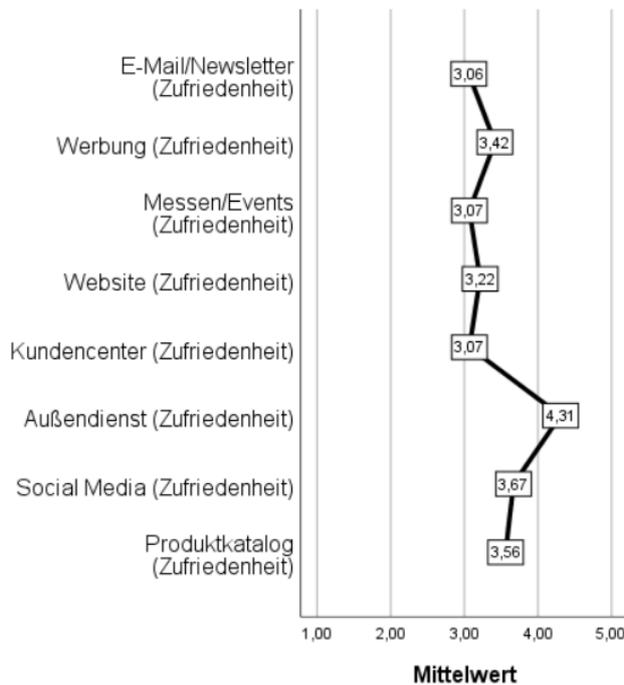


Abb. A24: Bevorzugter Kontakt online vs. offline (eigene Darstellung)

Zufriedenheit mit aktuellen Kontaktpunkten

1= sehr unzufrieden/ 5= sehr zufrieden



Wichtigkeit der aktuellen Kontaktpunkte

1= sehr unwichtig/ 5= sehr wichtig

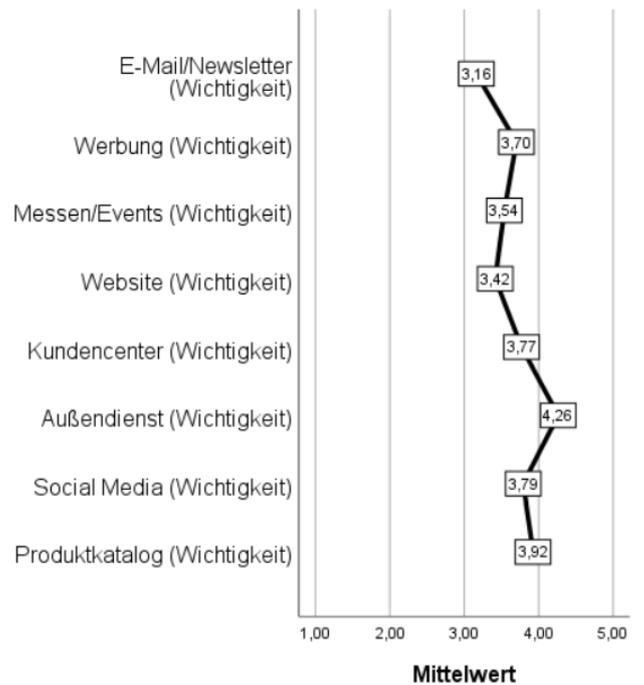


Abb. A25: Aktuelle Kontaktpunkte Zufriedenheit und Wichtigkeit (eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$AnsprachewunschTP

\$AnsprachewunschTP ^a		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
	Telefon	38	11,9%	29,2%
	Persönlicher Besuch durch Vertreter	114	35,6%	87,7%
	Online via Werbung	8	2,5%	6,2%
	Social Media	45	14,1%	34,6%
	Keine pro-aktive Kontaktaufnahme durch Anbieter	1	0,3%	0,8%
	E-Mail/Newsletter	35	10,9%	26,9%
	Brief	12	3,8%	9,2%
	Veranstaltungen	50	15,6%	38,5%
	Kundendienst	15	4,7%	11,5%
	Sonstige	2	0,6%	1,5%
Gesamt		320	100,0%	246,2%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Über welche Kontaktpunkte würden Sie gerne angesprochen werden? Prozent der Fälle

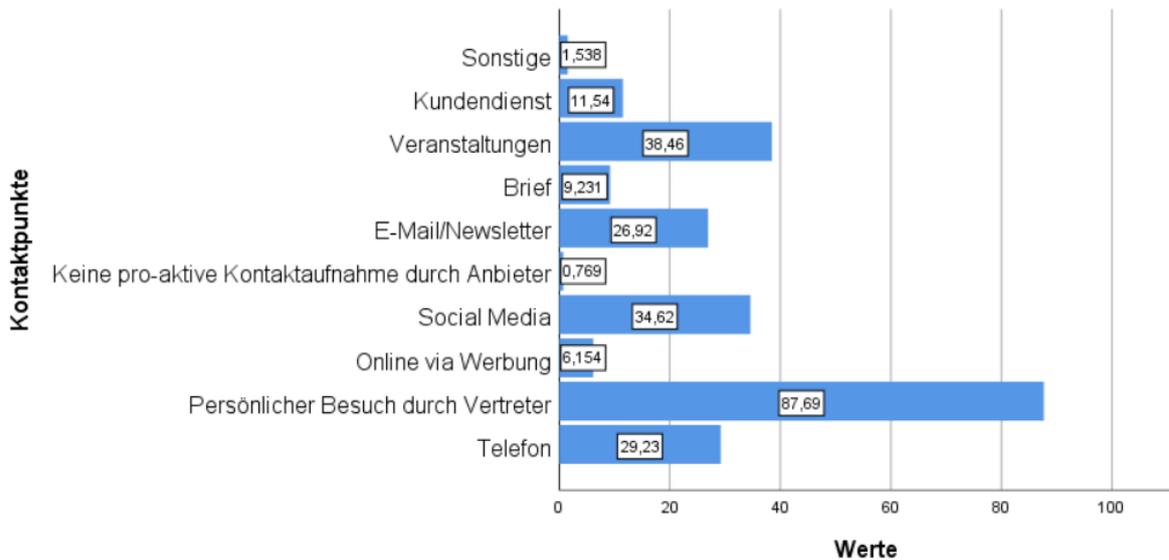


Abb. A26: Erwünschte Kontaktpunkte zur Ansprache (eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$GefSocialMedia

\$GefSocialMedia ^a		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
	authentisch	55	18,6%	42,3%
	amüsiert	8	2,7%	6,2%
	aufrichtig	23	7,8%	17,7%
	überrascht	11	3,7%	8,5%
	beeindruckt	28	9,5%	21,5%
	begeistert	40	13,5%	30,8%
	ängstlich	2	0,7%	1,5%
	erfreut	35	11,8%	26,9%
	gelangweilt	6	2,0%	4,6%
	fröhlich	19	6,4%	14,6%
	kommunikativ	28	9,5%	21,5%
	aggressiv	2	0,7%	1,5%
	frustriert	1	0,3%	0,8%
	irritiert	1	0,3%	0,8%
	verärgert	1	0,3%	0,8%
	gleichgültig	12	4,1%	9,2%
	zweifelnd	2	0,7%	1,5%
	keine	22	7,4%	16,9%
Gesamt		296	100,0%	227,7%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Social Media Auftritt Ihrer Hauptmarke? Prozent der Fälle

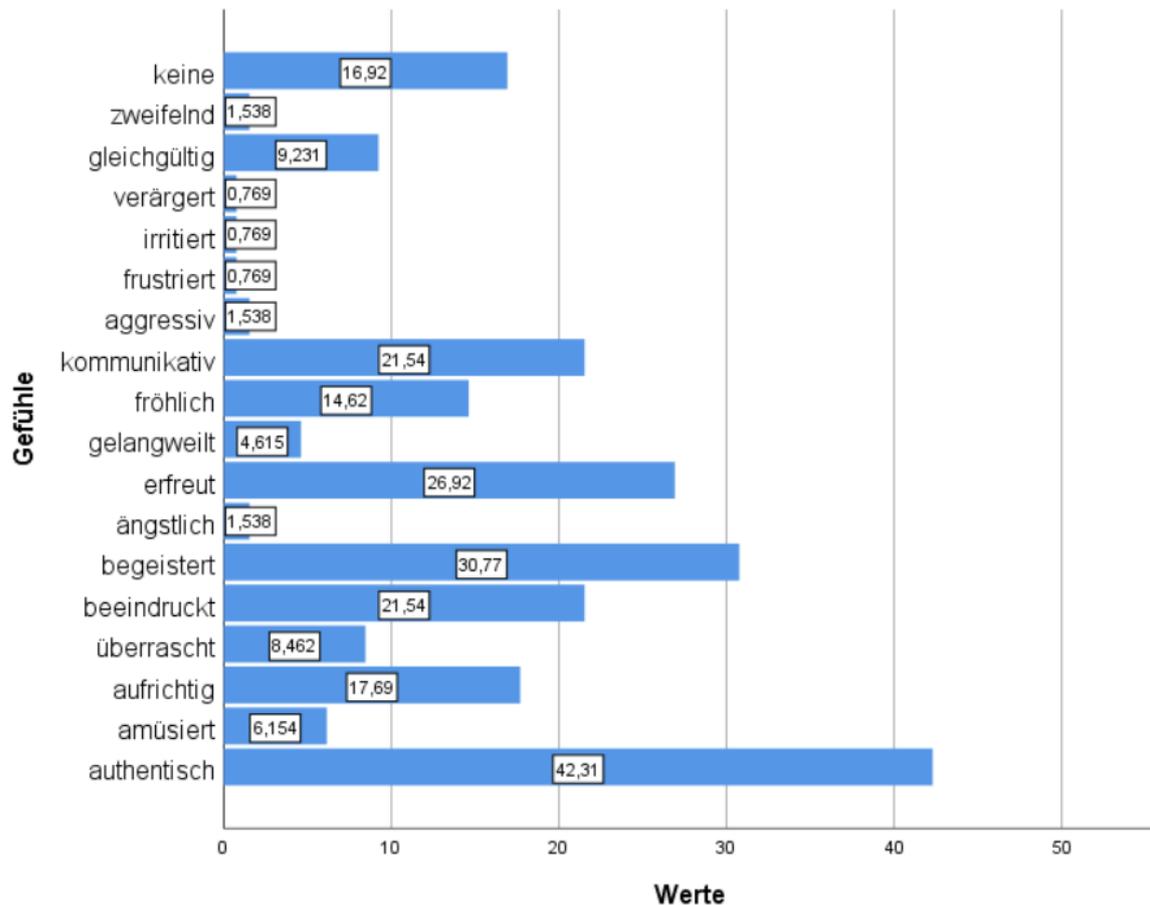


Abb. A27: Gefühle verbunden mit dem Social Media Auftritt der Hauptmarke (eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$GefKundencenter

\$GefKundencenter ^a	Antworten	Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
authentisch		22	10,0%	16,9%
amüsiert		4	1,8%	3,1%
aufrichtig		23	10,4%	17,7%
überrascht		4	1,8%	3,1%
beeindruckt		3	1,4%	2,3%
begeistert		9	4,1%	6,9%
ängstlich		1	0,5%	0,8%
erfreut		20	9,0%	15,4%
gelangweilt		9	4,1%	6,9%
fröhlich		13	5,9%	10,0%
kommunikativ		18	8,1%	13,8%
aggressiv		2	0,9%	1,5%
frustriert		12	5,4%	9,2%
irritiert		10	4,5%	7,7%
sauer		6	2,7%	4,6%
verärgert		13	5,9%	10,0%
gleichgültig		11	5,0%	8,5%
zweifelnd		5	2,3%	3,8%
keine		36	16,3%	27,7%
Gesamt		221	100,0%	170,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Kundencenter Ihrer Hauptmarke? Prozent der Fälle

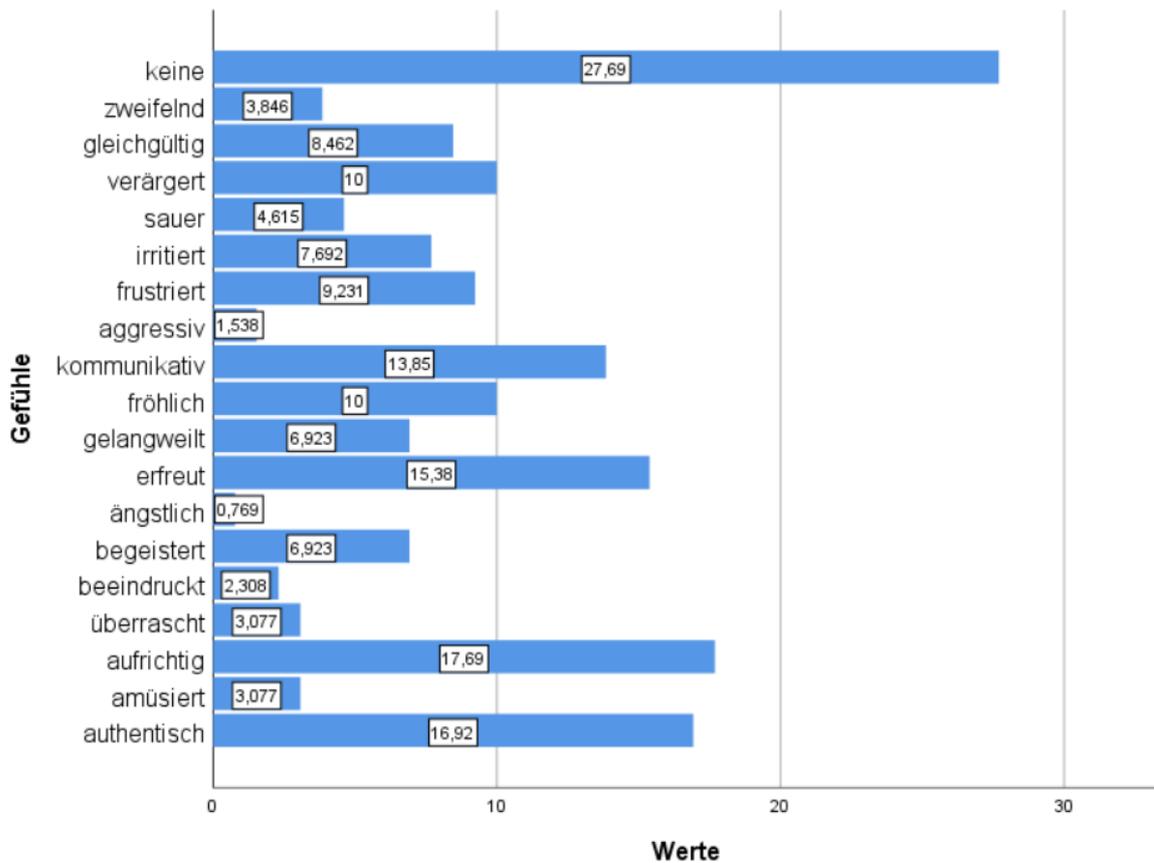


Abb. A28: Gefühle verbunden mit dem Kundencenter der Hauptmarke (eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$GefEventMessen

\$GefEventMessen ^a		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
authentisch		28	9,5%	21,5%
amüsiert		14	4,7%	10,8%
aufrichtig		21	7,1%	16,2%
überrascht		9	3,1%	6,9%
beeindruckt		21	7,1%	16,2%
begeistert		31	10,5%	23,8%
ängstlich		1	0,3%	0,8%
erfreut		25	8,5%	19,2%
gelangweilt		18	6,1%	13,8%
fröhlich		21	7,1%	16,2%
kommunikativ		25	8,5%	19,2%
frustriert		16	5,4%	12,3%
irritiert		8	2,7%	6,2%
sauer		4	1,4%	3,1%
traurig		6	2,0%	4,6%
verärgert		5	1,7%	3,8%
gleichgültig		6	2,0%	4,6%
zweifelnd		4	1,4%	3,1%
keine		32	10,8%	24,6%
Gesamt		295	100,0%	226,9%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Welche Gefühle verbinden Sie mit Event- oder Messeauftritten Ihrer Hauptmarke? Prozent der Fälle

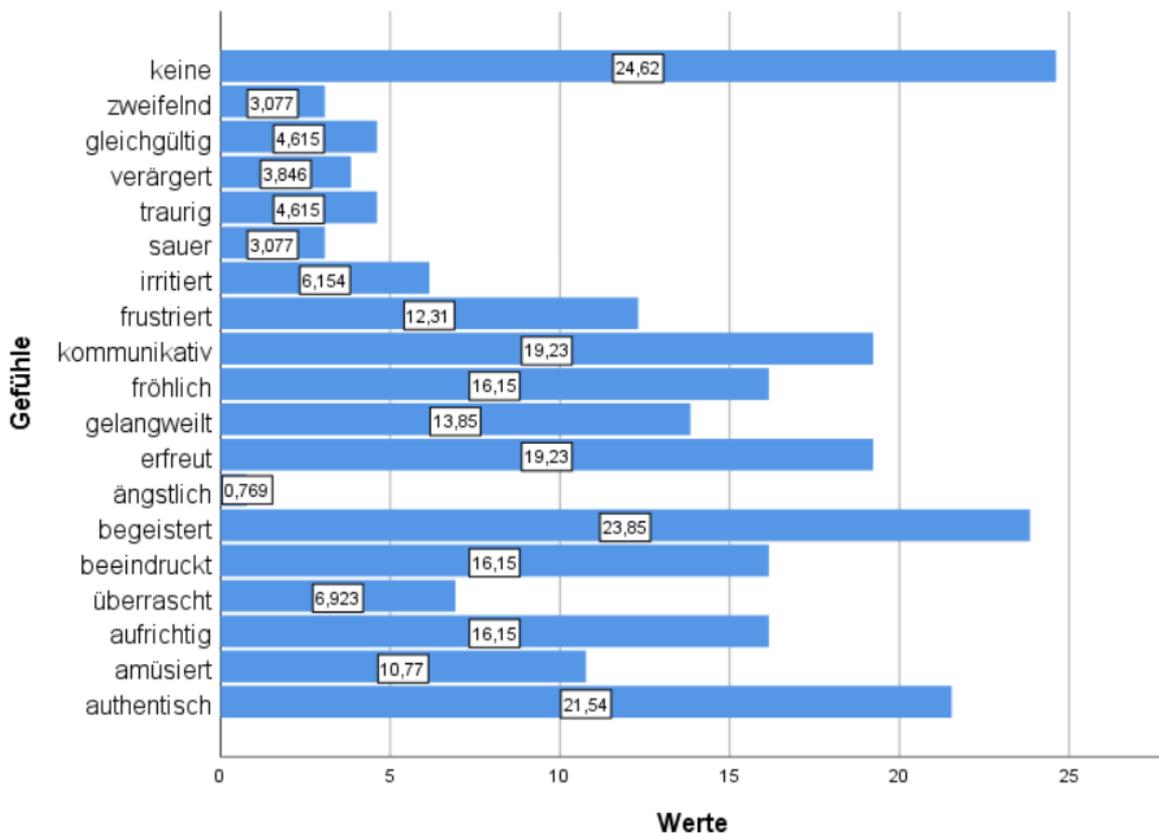


Abb. A29: Gefühle verbunden mit Event- oder Messeauftritten der Hauptmarke
(eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$GefLoreal

\$GefLoreal ^a	Antworten	Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
authentisch	68	19,0%	52,3%	
amüsiert	8	2,2%	6,2%	
aufrichtig	32	8,9%	24,6%	
überrascht	13	3,6%	10,0%	
beeindruckt	38	10,6%	29,2%	
begeistert	49	13,7%	37,7%	
erfreut	44	12,3%	33,8%	
gelangweilt	4	1,1%	3,1%	
fröhlich	31	8,7%	23,8%	
kommunikativ	31	8,7%	23,8%	
aggressiv	2	0,6%	1,5%	
frustriert	5	1,4%	3,8%	
irritiert	7	2,0%	5,4%	
sauer	2	0,6%	1,5%	
traurig	1	0,3%	0,8%	
verärgert	3	0,8%	2,3%	
gleichgültig	7	2,0%	5,4%	
zweifelnd	3	0,8%	2,3%	
keine	10	2,8%	7,7%	
Gesamt	358	100,0%	275,4%	

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Welche Gefühle verbinden Sie mit der Firma L'Oréal? Prozent der Fälle

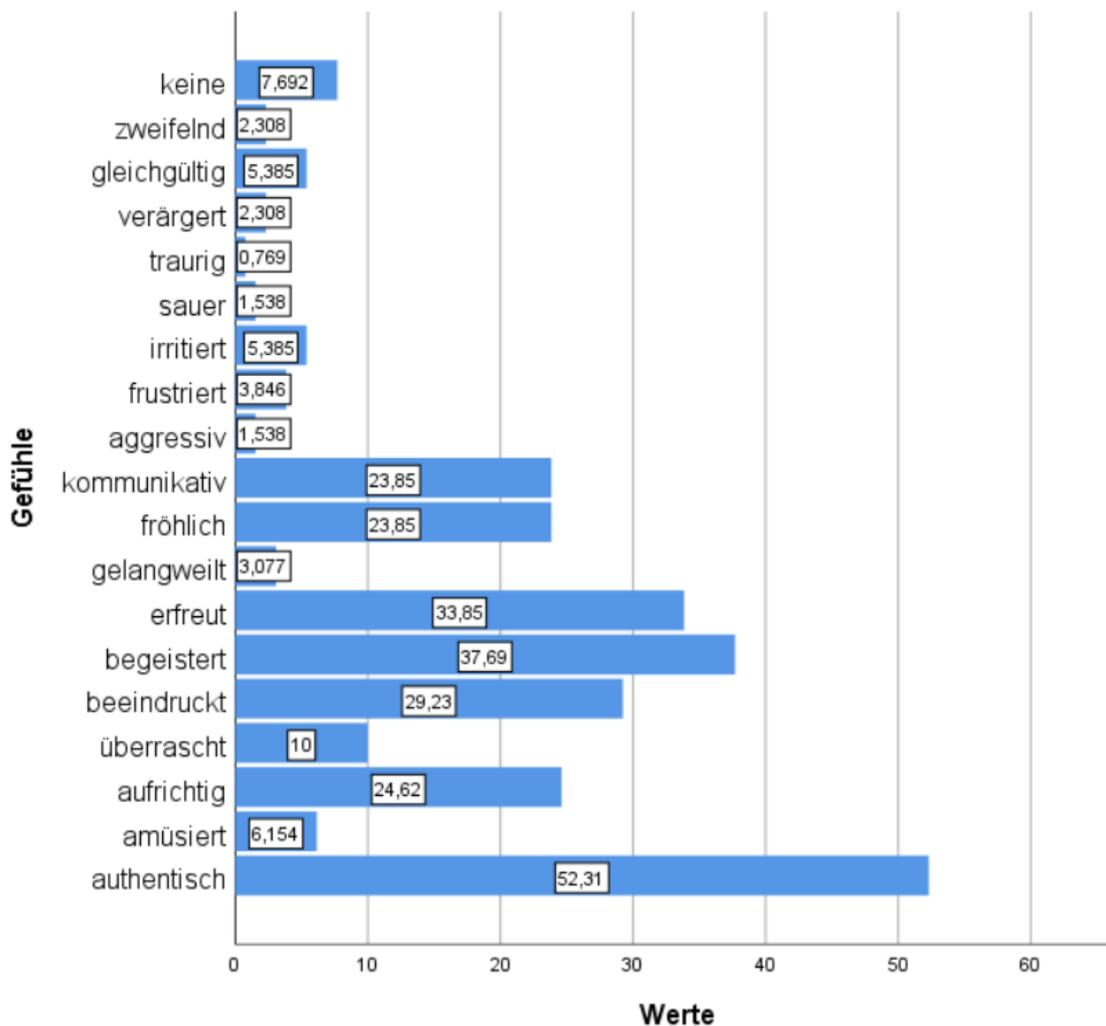


Abb. A30: Gefühle verbunden mit der Firma L'Oréal (eigene Darstellung)

Zufriedenheit mit Hauptmarke * Besuchsdauer Kreuztabelle

			DauerTrans			Gesamt
			weniger als 15 min (kurz)	15-30 min (weder lang noch kurz)	mehr als 30 min (lang)	
TransZufriedenheit	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	3	2	1	6
		Erwartete Anzahl	1,4	2,3	2,3	6,0
	weder noch	Anzahl	4	2	2	8
		Erwartete Anzahl	1,9	3,0	3,1	8,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	24	45	47	116
		Erwartete Anzahl	27,7	43,7	44,6	116,0
Gesamt	Anzahl		31	49	50	130
	Erwartete Anzahl		31,0	49,0	50,0	130,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,155 ^a	4	,188
Likelihood-Quotient	5,506	4	,239
Zusammenhang linear- mit-linear	4,540	1	,033
Anzahl der gültigen Fälle	130		

a. 6 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,43.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsw eise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,213	,188
Anzahl der gültigen Fälle		130	

Abb. A31: Auswertung Hypothese 1 (eigene Darstellung)

Sympathie für den Außendienst * Besuchsdauer Kreuztabelle

			DauerTrans			Gesamt
			weniger als 15 min (kurz)	15-30 min (weder lang noch kurz)	mehr als 30 min (lang)	
TransSympth	(gar) nicht sympathisch	Anzahl	3	3	0	6
		Erwartete Anzahl	1,4	2,3	2,3	6,0
	weder noch	Anzahl	6	5	1	12
		Erwartete Anzahl	2,9	4,5	4,6	12,0
	(sehr) sympathisch	Anzahl	22	41	49	112
		Erwartete Anzahl	26,7	42,2	43,1	112,0
Gesamt		Anzahl	31	49	50	130
		Erwartete Anzahl	31,0	49,0	50,0	130,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,274 ^a	4	,015
Likelihood-Quotient	14,664	4	,005
Zusammenhang linear- mit-linear	10,995	1	,001
Anzahl der gültigen Fälle	130		

a. 6 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,43.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsw eise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,294	,015
Anzahl der gültigen Fälle		130	

Abb. A32: Auswertung Hypothese 2 (eigene Darstellung)

**Zufriedenheit mit der Hauptmarke (TF) * TP Außendienst Zufriedenheit Trans
Kreuztabelle**

		TP Außendienst Zufriedenheit Trans			Gesamt
		(gar) nicht zufrieden	weder noch	(sehr) zufrieden	
TF	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	0	0	6
		Erwartete Anzahl	,1	,4	5,4
	weder noch	Anzahl	1	2	4
		Erwartete Anzahl	,2	,5	6,3
	(sehr) zufrieden	Anzahl	2	7	102
		Erwartete Anzahl	2,7	8,1	100,3
Gesamt	Anzahl	3	9	112	
	Erwartete Anzahl	3,0	9,0	112,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	10,295 ^a	4	,036
Likelihood-Quotient	6,959	4	,138
Zusammenhang linear mit-linear	,661	1	,416
Anzahl der gültigen Fälle	124		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,277	,036
Anzahl der gültigen Fälle		124	

Abb. A33: Auswertung Hypothese 3 an TP AD (eigene Darstellung)

**Zufriedenheit mit der Hauptmarke (TF) * TP Produktkatalog Zufriedenheit Trans
Kreuztabelle**

		TP Produktkatalog Zufriedenheit Trans			Gesamt	
		(gar) nicht zufrieden	weder noch	(sehr) zufrieden		
TF	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	0	1	5	6
		Erwartete Anzahl	1,0	,9	4,1	6,0
	weder noch	Anzahl	3	3	2	8
		Erwartete Anzahl	1,3	1,3	5,4	8,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	18	16	80	114
		Erwartete Anzahl	18,7	17,8	77,5	114,0
Gesamt	Anzahl	21	20	87	128	
	Erwartete Anzahl	21,0	20,0	87,0	128,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,282 ^a	4	,082
Likelihood-Quotient	8,678	4	,070
Zusammenhang linear mit linear	,102	1	,749
Anzahl der gültigen Fälle	128		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,94.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,247	,082
Anzahl der gültigen Fälle		128	

Abb. A34: Auswertung Hypothese 3 an TP Produktkatalog (eigene Darstellung)

Zufriedenheit mit der Hauptmarke (TF) * TP Social Media Zufriedenheit Kreuztabelle

		TP Social Media Zufriedenheit			Gesamt	
		(gar) nicht zufrieden	weder noch	(sehr) zufrieden		
TF	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	0	1	4	5
		Erwartete Anzahl	,4	,6	4,0	5,0
	weder noch	Anzahl	1	3	3	7
		Erwartete Anzahl	,5	,9	5,6	7,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	8	11	92	111
		Erwartete Anzahl	8,1	13,5	89,3	111,0
Gesamt	Anzahl	9	15	99	123	
	Erwartete Anzahl	9,0	15,0	99,0	123,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,265 ^a	4	,082
Likelihood-Quotient	6,627	4	,157
Zusammenhang linear mit linear	,699	1	,403
Anzahl der gültigen Fälle	123		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,251	,082
Anzahl der gültigen Fälle		123	

Abb. A35: Auswertung Hypothese 3 an TP Social Media (eigene Darstellung)

**Zufriedenheit mit der Hauptmarke (TF) * Sympathie mit dem Außendienst (TS)
Kreuztabelle**

			TS			
			(gar) nicht sympathisch	weder noch	(sehr) sympathisch	Gesamt
TF	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	5	0	1	6
		Erwartete Anzahl	,3	,6	5,2	6,0
	weder noch	Anzahl	0	4	4	8
		Erwartete Anzahl	,4	,7	6,9	8,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	1	8	107	116
		Erwartete Anzahl	5,4	10,7	99,9	116,0
Gesamt	Anzahl	6	12	112	130	
	Erwartete Anzahl	6,0	12,0	112,0	130,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	105,184 ^a	4	,000
Likelihood-Quotient	41,403	4	,000
Zusammenhang linear- mit-linear	58,264	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	130		

a. 4 Zellen (44,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,28.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsw eise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,669	,000
Anzahl der gültigen Fälle		130	

Abb. A36: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit Hauptmarke und Sympathie zum AD
(eigene Darstellung)

TP Außendienst Zufriedenheit Trans * Sympathie mit dem Außendienst (TS) Kreuztabelle

			TS			Gesamt
			(gar) nicht sympathisch	weder noch	(sehr) sympathisch	
TP Außendienst Zufriedenheit Trans	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	0	2	1	3
		Erwartete Anzahl	,1	,3	2,6	3,0
	weder noch	Anzahl	0	6	3	9
		Erwartete Anzahl	,4	,8	7,8	9,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	6	3	103	112
		Erwartete Anzahl	5,4	9,9	96,6	112,0
Gesamt	Anzahl	6	11	107	124	
	Erwartete Anzahl	6,0	11,0	107,0	124,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	54,988 ^a	4	,000
Likelihood-Quotient	31,817	4	,000
Zusammenhang linear- mit-linear	10,867	1	,001
Anzahl der gültigen Fälle	124		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsw eise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,554	,000
Anzahl der gültigen Fälle		124	

Abb. A37: Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem AD und der Sympathie zum AD
(eigene Darstellung)

TP Social Media Zufriedenheit * Sympathie mit dem Außendienst (TS) Kreuztabelle

			TS			Gesamt
			(gar) nicht sympathisch	weder noch	(sehr) sympathisch	
TP Social Media Zufriedenheit	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	0	4	5	9
		Erwartete Anzahl	,4	,8	7,8	9,0
	weder noch	Anzahl	1	3	11	15
		Erwartete Anzahl	,6	1,3	13,0	15,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	4	4	91	99
		Erwartete Anzahl	4,0	8,9	86,1	99,0
Gesamt	Anzahl	5	11	107	123	
	Erwartete Anzahl	5,0	11,0	107,0	123,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	19,631 ^a	4	,001
Likelihood-Quotient	14,026	4	,007
Zusammenhang linear-mit-linear	5,729	1	,017
Anzahl der gültigen Fälle	123		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,371	,001
Anzahl der gültigen Fälle		123	

Abb. A38: Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem TP Social Media und der Sympathie zum AD (eigene Darstellung)

TP Zufriedenheit mit Produktkatalog * Sympathie mit dem Außendienst (TS) Kreuztabelle

			TS			Gesamt
			(gar) nicht sympathisch	weder noch	(sehr) sympathisch	
TP Produktkatalog Zufriedenheit Trans	(gar) nicht zufrieden	Anzahl	0	5	16	21
		Erwartete Anzahl	,8	2,0	18,2	21,0
	weder noch	Anzahl	1	2	17	20
		Erwartete Anzahl	,8	1,9	17,3	20,0
	(sehr) zufrieden	Anzahl	4	5	78	87
		Erwartete Anzahl	3,4	8,2	75,4	87,0
Gesamt	Anzahl	5	12	111	128	
	Erwartete Anzahl	5,0	12,0	111,0	128,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7,247 ^a	4	,123
Likelihood-Quotient	6,855	4	,144
Zusammenhang linear-mit-linear	,680	1	,409
Anzahl der gültigen Fälle	128		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,78.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,231	,123
Anzahl der gültigen Fälle		128	

Abb. A39: Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem TP Produktkatalog und der Sympathie zum AD (eigene Darstellung)