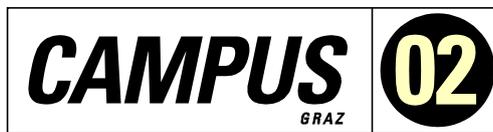


Masterarbeit

EMOTIONALISIEREN VON GESCHÄFTSMODELLEN

**ANWENDUNGSMETHODEN UND PRINZIPIEN DES NEUROMARKETINGS ANGEWENDET
MIT DEM BUSINESS MODELL CANVAS VON ORANGE HILLS**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ing. Markus Hütter, BSc

1710318010

betreut von

Dipl.-Ing. Ronald Tingl

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Wollsdorf, 09.12.2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Markus Hütter', written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marko Müller', is written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

Nach einer sehr lehrreichen, aber auch anstrengenden Zeit im Masterstudium der Studienrichtung Innovationsmanagement, möchte ich vor allem meiner Familie danken, die mich stets unterstützt.

Ein großes Dankeschön gilt meinem Freundeskreis, der trotz rarer gemeinsamer Zeit während des Studiums stets an meiner Seite stand.

Einen Dank möchte ich meinem Betreuer Dipl.-Ing. Ronald Tingl aussprechen, der mir großes Vertrauen entgegenbrachte, stets um mich bemüht war und mir den Gestaltungsfreiraum gab, den ich benötigte.

Meinen Vorgesetzten, Kollegen und vor allem meinen Mitarbeitern in der Andritz AG danke ich für ihr Verständnis, ihren Einsatz und den Zuspruch, den sie mir entgegengebracht haben.

Den Teilnehmern an den Workshops möchte ich für ihre Zeit, ihren Einsatz und ihre ehrlichen Rückmeldungen danken.

Den größten und respektvollsten Dank möchte ich jedoch meiner Partnerin Bianca Schwarzenberger aussprechen. Sie hat mich mit unglaublicher Geduld, enormem Verständnis und ermunternden Worten durch dieses Studium begleitet, geduldig Höhen und Tiefen ertragen und schenkt mir mit unserem freudig erwarteten Kind das schönste Geschenk zum Abschluss des Studiums.

GEHEIMHALTUNG

Da in diesem Dokument vertrauliche Daten zu verschiedenen Unternehmen beschrieben und erläutert werden, ist die Verwendung und Veröffentlichung der Arbeit sowie die Weitergabe an Dritte untersagt.

KURZFASSUNG

Im Marketing und in der Marktforschung wurde davon ausgegangen, dass Kunden ihre Kaufentscheidungen in erster Linie auf Basis rationaler Faktoren treffen. Aktuelle Hirnforschungen belegen jedoch, dass emotionale Faktoren einen signifikant höheren Anteil einnehmen als rationale Faktoren.

Das Neuromarketing beschäftigt sich mit der emotionalen Entscheidungsfindung. Eine bedeutende Erkenntnis des Neuromarketings ist, dass es im Gehirn des Kunden nicht einen großen *Kaufknopf* gibt. Ein Unternehmen muss ganzheitlich auf das emotionale Kundengehirn ausgerichtet sein, damit Neuromarketing funktioniert. Es existieren verschiedene Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings, die auf zahlreiche Bereiche eines Unternehmens angewendet werden können.

Ziel der vorliegenden Masterthesis ist es, ein Verfahren zu entwickeln und zu evaluieren, das eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien sowie Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert. Dieses Verfahren soll eine zielgerichtete Anwendung der Neuromarketing-Methoden ermöglichen.

Dazu wurden zunächst Modellierungssprachen für Geschäftsmodelle sowie verschiedene Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings analysiert, um in der Folge Teile dieser Methoden in einem Vorgehensmodell miteinander zu verknüpfen. Anschließend wurde das Vorgehensmodell in Workshops angewendet und anhand verschiedener Kriterien bewertet. Die Analyse dieser Bewertung lässt darauf schließen, dass durch die Anwendung des Vorgehensmodells Ideen auf Basis der Neuromarketingprinzipien generiert worden sind.

Demzufolge stellt das Ergebnis dieser Arbeit ein Vorgehensmodell dar, das eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert und durch dessen Anwendung Ideen für das Neuromarketing eines Unternehmens generiert werden können.

ABSTRACT

Marketing and market research had assumed that customers make their purchasing decisions based primarily on rational factors. However, current brain research shows that emotional factors have a significantly higher share than rational factors.

Neuromarketing deals with emotional decision-making. A key finding of neuromarketing is that there is not a big *buy button* in a customer's brain. A company must be holistically aligned with the emotional customer brain for the concept to work. There are several principles and application methods of neuromarketing that can be applied to many areas of a company.

The objective of this master's thesis is to develop and evaluate a procedure that systematically combines a holistic view of a company with different principles and application methods of neuromarketing. This method should enable a systematic application of neuromarketing methods.

First, modelling languages for business models as well as various application methods and principles of neuromarketing were analysed in order to subsequently link parts of these methods in a procedure model. Afterwards, the procedure model was applied in workshops and evaluated based on various criteria. The analysis of this evaluation suggests that the application of the procedural model generated ideas based on neuromarketing principles.

Consequently, the result of this work represents a process model that systematically combines a holistic view of a company with different principles and application methods of neuromarketing and by the application of which ideas for the neuromarketing of a company can be generated.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.1.1	Lean-Startup	1
1.1.2	Erkenntnisse aus der Hirnforschung	4
1.2	Problemstellung	5
1.3	Forschungsfragen	6
1.4	Zielsetzung.....	6
1.5	Vorgehensweise	7
2	Darstellung von Geschäftsmodellen	9
2.1	Der Begriff Geschäftsmodell	9
2.1.1	Bestehende Definitionen.....	9
2.2	Modellierungssprachen.....	11
2.2.1	Geschäftsmodell-Modellierungssprachen	11
2.2.2	Auswahl einer Geschäftsmodell-Modellierungssprache.....	12
3	Business-Model-Canvas von Orange Hills.....	13
3.1	Kundenschnittstelle.....	15
3.1.1	Target-Groups.....	15
3.1.1.1	Marktsegmentierung	15
3.1.2	Jobs-to-get-done.....	18
3.1.3	Relationships	19
3.1.4	Channels-towards-Target-Groups	21
3.1.5	Brand & Messages	21
3.2	Produkt.....	22
3.2.1	Offerings	22
3.2.2	Core-Value.....	22
3.3	Infrastrukturmanagement.....	24
3.3.1	Resources	24
3.3.2	Partners	25
3.3.3	Processes	25
3.3.4	Channels-towards-Partners	26
3.3.5	Unfair-Advantage	26
3.4	Finanzielle Aspekte.....	26
3.4.1	Pattern	27
3.4.2	Revenue-Streams & Pricing	27
3.4.3	Costs.....	27
3.4.4	Investments.....	28
3.5	Business-DNA.....	28
4	Grundlagen des Neuromarketings	29
4.1	Definition und Abgrenzung	29

4.2	Funktionsanalyse des menschlichen Gehirns	31
4.2.1	Zugrundeliegende apparative Messverfahren	31
4.2.2	Räumliche Komponentenanalyse	32
4.2.3	Funktionsbezogene Komponentenanalyse	33
4.2.3.1	System1: Der Autopilot.....	33
4.2.3.2	System 2: Der Pilot.....	34
4.2.3.3	Bits und Bytes im Gehirn	35
4.2.3.4	Zusammenfassung der Funktionsanalyse.....	35
4.3	Die bedeutendsten Erkenntnisse kompakt	36
5	Methoden und Prinzipien des Neuromarketings	37
5.1	Zielgruppenbestimmung mit Limbic®-Map.....	37
5.1.1	Hintergrund zur Limbic®-Map.....	37
5.1.1.1	Emotionssysteme, Mischformen und Werte.....	38
5.1.1.2	Alter und Gehirn	39
5.1.1.3	Geschlecht und Gehirn.....	40
5.1.1.4	Verteilung der Limbic®-Types	40
5.1.2	B2C Limbic®-Types.....	40
5.1.3	B2B-Limbic®-Types.....	45
5.2	Prinzipien zur Emotionalisierung von Produkten	48
5.2.1	Funktionsbezogene Prinzipien.....	48
5.2.2	Sozialbezogene Prinzipien	49
5.2.3	Hintergrundbezogenen Prinzipien	50
5.3	Prinzipien der Emotionalisierung durch Produktdarstellung.....	51
5.3.1	Prinzipien zum Ansprechen der Sinne	51
5.3.2	Prinzip der Macht der Gemeinschaft	52
5.3.3	Weitere Prinzipien der Emotionalisierung durch Produktdarstellung	53
5.4	Prinzipien der Emotionalisierung im Handel.....	55
5.4.1	Grundlegende Positionierung im Handel.....	55
5.4.2	Emotionalisierung der Verkaufsfläche	56
5.5	Prinzipien zur Emotionalisierung im Web	59
5.6	Prinzipien zur Emotionalisierung im Service	60
6	Theoretisches Vorgehensmodell.....	62
6.1	Methodenauswahl und Begründung.....	62
6.1.1	Auswahl der Geschäftsmodel-Modelliersprache	62
6.1.2	Zielgruppenbestimmung mit Limbic®-Map.....	63
6.1.3	Prinzipien des Neuromarketings.....	64
6.1.4	Bewertungsmethode und Kriterien	64
6.1.4.1	Begründung der Nichtbewertung der Wirkung der Marketingmaßnahmen.....	64
6.1.4.2	Bewertungskriterien der generierten Ideen	65
6.1.4.3	Bewertungskriterien der Workshops	65
6.1.4.4	Auswahl des Bewertungsverfahrens.....	66
6.2	Erstellung der Methodenbeschreibungen.....	66

6.2.1	Kartendeck: Geschäftsmodell entwickeln	66
6.2.2	Kartendeck: B2C-Neuropersonas	66
6.2.3	Kartendeck: B2B-Neuropersonas	67
6.2.4	Kartendeck: Prinzipien des Neuromarketings	67
6.3	Erstellung der Arbeitsvorlagen.....	67
6.3.1	Neurocanvas	67
6.3.2	Personas-Vorlagen	67
6.3.3	Bewertungsvorlagen	67
6.4	Erstversion der Vorgehensweise	68
7	Feldphase.....	70
7.1	Workshop 1	71
7.1.1	Vorstellung des Unternehmens Homefarmer	71
7.1.2	Durchführung des Workshops 1	71
7.1.3	Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 1	72
7.1.4	Bewertung des Workshops 1	73
7.1.5	Erkenntnisse und Änderung 1 der Vorgehensweise	74
7.1.6	Handlungsempfehlung an die Firma Homefarmer.....	75
7.2	Workshop 2.....	76
7.2.1	Vorstellung des Unternehmens Stapla	76
7.2.2	Durchführung des Workshops 2	76
7.2.3	Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 2.....	77
7.2.4	Bewertung des Workshops 2.....	79
7.2.5	Handlungsempfehlung für die Firma Stapla	80
7.3	Workshop 3.....	81
7.3.1	Vorstellung des technischen Büros Christandl.....	81
7.3.2	Durchführung des Workshops 3	81
7.3.3	Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 3.....	82
7.3.4	Bewertung des Workshops 3.....	83
7.3.5	Handlungsempfehlung für das technische Büro Christandl	84
8	Analyse der Bewertungen	85
8.1	Analyse der Ideenbewertung	85
8.2	Analyse der Workshopbewertung.....	85
9	Interpretation der Analyse	87
9.1	Interpretation der Ideenbewertungsanalyse	87
9.2	Interpretation der Workshopbewertungsanalyse	88
10	Endgültiges Vorgehensmodell	89
11	Abschluss	91
11.1	Beantwortung der Forschungsfrage	91
11.2	Prüfung der Zielerreichung	92
11.3	Zusammenfassung und Conclusio	93
	Literaturverzeichnis	94
	Abbildungsverzeichnis.....	99

Tabellenverzeichnis	108
Anhang 1- Neurocanvas	110
Anhang 2- Personasvorlage	111
Anhang 3- Portfolioanalyse zur Ideenbewertung	112
Anhang 4- Portfolioanalyse zum Workshopbewertung	113
Anhang 5- Business-Model-Canvas von Orange Hills blau	114
Anhang 6- Business-Model-Canvas von Orange Hills grün	115
Anhang 7- Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln	116
Anhang 8- Kartendeck B2C Neuropersonas	124
Anhang 9- Kartendeck B2B Neuropersonas	131
Anhang 10- Kartendeck Prinzipien des Neuromarketings	138
Anhang 11- Dokumentation Workshop 1	168
Anhang 12- Dokumentation Workshop 2	173
Anhang 13- Dokumentation Workshop 3	177

1 EINLEITUNG

Um die Problemstellung dieser Arbeit verständlich darstellen zu können, ist es notwendig, vorab einerseits auf das Lean-Startup-Modell und andererseits auf die aktuellen Erkenntnisse in der Hirnforschung einzugehen. Darauf basierend wird die Problemstellung beschrieben.

1.1 Ausgangssituation

1.1.1 Lean-Startup

Lean-Startup findet bei jungen Wachstumsunternehmen und zunehmend auch in Konzernen und Mittelstandunternehmen ein immer größeres Interesse.¹ Das Konzept beschreibt einen Ansatz zur Unternehmensgründung oder einem Produkt-Launch, bei dem der Fokus nicht auf einer langen Vorabplanung, sondern auf *learning by doing* durch einen raschen Markteintritt liegt.² Abbildung1 zeigt den Lean-Startup-Prozess der deutschen Partnergesellschaft mm1 Consulting & Management und wird nachfolgend genauer beschrieben.

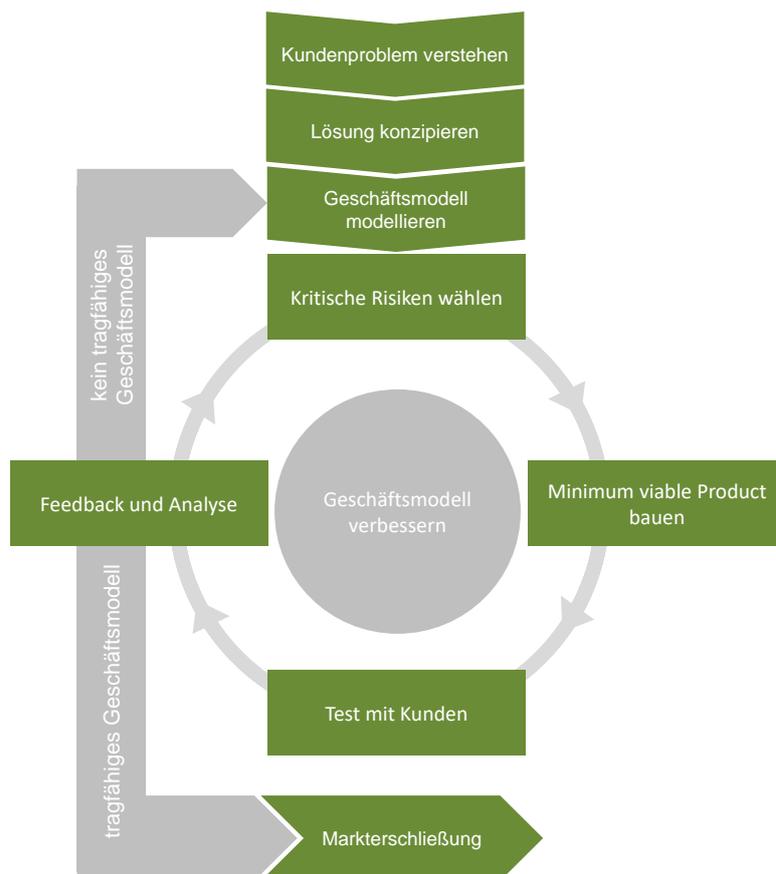


Abb. 1: Lean-Startup-Modell nach mm1, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an mm1 Consulting & Management (2015), Onlinequelle [09.12.2019].

¹ Vgl. Eckert (2017), S. 1.

² Vgl. Vertical Media GmbH (2019), Onlinequelle [09.12.2019].

Der in Abbildung1 dargestellte Lean-Startup-Prozess durchläuft folgende Schritte:³

1. Kundenproblem verstehen

Eine Kernaufgabe bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells ist es, das Kundenproblem genau zu identifizieren, um das Geschäftsmodell darauf basierend zu formulieren. Dazu kann folgendermaßen vorgegangen werden:

- Problem erkennen mithilfe von Beobachtungen, Interviews oder Tests.
- Problem verstehen mithilfe der 5-Why-Ursachenanalyse oder dem Job-to-get-Done-Ansatz.
- Problem beschreiben anhand einer User-Story.

2. Lösung konzipieren

Wurde das Problem genau verstanden, werden im nächsten Schritt Lösungen, die einen Nutzen für den Kunden stiften, generiert. Dafür werden Kreativitätstechniken, Ideation oder Analysetechniken angewendet.

3. Geschäftsmodell skizzieren

Da die zuvor entwickelte Lösung nicht das Produkt ist, sondern das dazugehörige funktionierende Geschäftsmodell, wird im nächsten Schritt ein Geschäftsmodell skizziert, indem das Business-Model-Canvas nach Alex Osterwalder oder nach Ash Maurya ausgefüllt wird.

4. Kritische Risiken wählen

Um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln, ist es erforderlich, die darin enthaltenen Risiken systematisch zu identifizieren. Risiken, die für den Erfolg des Geschäftsmodells am kritischsten sind, werden identifiziert und als zu widerlegende Hypothesen formuliert.

Dazu kann folgendermaßen vorgegangen werden:

- Auflistung der kritischsten Risiken
- Strukturierung der Risiken nach Produktrisiko, Kundenrisiko und Marktrisiko
- Priorisierung der Risiken

5. Minimum-Viable-Product (MVP) bauen

Das MVP dient zur Überprüfung der Risiken in einem frühen Stadium der Produktentwicklung. Es enthält lediglich die nötigsten Funktionen, die ein validiertes Lernen über den Kunden ermöglichen, und muss nicht die gleiche Form wie das finale Produkt haben. Die Produktvision bleibt jedoch dieselbe.

6. Tests mit Kunden

Die Tests und die Kommunikation mit Kunden sind die Schlüsselfaktoren für ein kontinuierliches Lernen. Mit dem zuvor definierten *Minimum-Viable-Product* werden Tests durchgeführt, um die definierten kritischen Risiken zu überprüfen. Jeder Test muss dabei falsifizierbar und zeitlich eindeutig abgesteckt sein. Der Testumfang sollte nicht zu umfangreich gewählt werden, so dass eine schnelle Build-Measure-Learn-Iteration ermöglicht wird.

7. Feedback und Analyse

³ Vgl. mm1 Consulting & Management (2015), Onlinequelle [09.12.2019].

Sinn und Zweck der Tests ist es, aus den definierten Hypothesen validiert zu lernen, um dadurch sukzessive ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln. Daher werden die geführten Gespräche und das erhaltene Feedback dokumentiert, analysiert und Rückschlüsse auf das Produkt gezogen.

8. Aktualisierung des Geschäftsmodells

Geschäftsmodelle sollten sich stets im Wandel befinden und sich den Reaktionen des Marktes, in Form von Verbesserungen, anpassen. Aus diesem Grund ist es notwendig, das Geschäftsmodell zu verbessern oder situationsbedingt zu pivotieren.

- a. **Geschäftsmodell verbessern:** Basierend auf den Tests, dem Feedback und den Analysen wird das Geschäftsmodell entsprechend der Erkenntnisse verbessert und angepasst.
- b. **Pivot:** Aufgrund von Tests, Analysen und dem Feedback kann ein signifikanter, strategischer Kurswechsel des Unternehmens notwendig sein. Die bedeutenden Arten eines Pivots stellen sich wie folgt dar:⁴

Zoom-in-Pivot: Fokussierung auf ein Feature. Ein Feature des ursprünglichen Produktes wird zum Produkt.

Zoom-out-Pivot: Generalisierung des Produktes. Das ursprüngliche Produkt wird zu einem Feature.

Customer-Need-Pivot: Für die definierte Zielgruppe wird ein anderes Produkt angeboten.

Business-Architecture-Pivot: Die Kundengruppe wird von B2B zu B2C gewechselt oder umgekehrt.

Technology-Pivot: Die zugrundeliegende Technologie wird verändert.

Business-Model-Pivot: Die Art der Monetarisierung, der Positionierung oder des Preismodells wird geändert.

9. Markterschließung

Unter Markterschließung wird die Eröffnung von Absatzmöglichkeiten bzw. die Einführung eines neuen Produktes am Markt durch die Überwindung des Marktwiderstandes verstanden. Die Markterschließung ist demzufolge ein Teil des Marketings.⁵ Als Marktwiderstand wird die Summe aller Hemmnisse verstanden, die der Einführung neuer Produkte im Weg stehen.⁶

⁴ Vgl. Vertical Media GmbH, Onlinequelle [09.12.2019].

⁵ Vgl. Kirchgeorg (2019), Onlinequelle [09.12.2019].

⁶ Vgl. Koschnik (1996), S. 404.

1.1.2 Erkenntnisse aus der Hirnforschung

Im Marketing und in der Marktforschung wurde davon ausgegangen, dass Kunden Kaufentscheidungen rational, unabhängig, frei sowie bewusst treffen und aus einem rationellen Entscheidungsprozess eine logische Kaufentscheidung resultiert.⁷ Diese Annahme geht von einem Bedürfnis des Konsumenten aus, aufgrund dessen er eine Reihe von Optionen betrachtet und unter Berücksichtigung der Kosten und Nutzen die Option wählt, die seine Bedürfnisse am besten befriedigt.⁸ Experten aus der Hirnforschung konstatieren jedoch, dass der unbewusste Anteil an der Entscheidungsfindung einen weitaus höheren Anteil einnimmt, als bislang angenommen. Dr. Hans-Georg Häusel, ein Experte in der Marketing-, Verkaufs- und Management-Hirnforschung, geht davon aus, dass 70 bis 80 % der Entscheidungen aufgrund von Emotionen, d. h. unbewusst, getroffen werden.⁹ Georg Zaltman, ein amerikanischer Marketing-Soziologe, spricht sogar vom *95-5-Split*, der besagt, dass 95 % der Denkleistung unbewusst geschehen und lediglich 5 % bewusst.¹⁰

Das **Neuromarketing** beschäftigt sich mit der unbewussten Entscheidungsfindung – einerseits mit dem Einsatz apparativer Verfahren der Hirnforschung zum Messen der Gehirnaktivitäten und andererseits mit der praktischen Nutzung der Erkenntnisse aus diesen apparativen Verfahren für das Marketing.¹¹

Ein Ansatz für die praktische Nutzung des Neuromarketings in der Praxis ist das von Häusel entwickelte Emotional-Boosting. Das Ziel von Emotional-Boosting ist es, nicht nur ein Produkt auf das emotionale Kundengehirn auszurichten, sondern sämtliche Kundenkontaktpunkte eines Unternehmens konsequent aus Sicht des Kundengehirns zu betrachten und emotional zu optimieren.¹² Damit dies gelingt, existieren verschiedene Instrumente, die in unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens eingesetzt werden. Einerseits handelt es sich dabei um Instrumente, die Häusel in Zusammenhang mit seinem Emotional-Boosting-Konzeptes beschreibt, andererseits aber auch um Instrumente, die nicht direkt im Rahmen des Emotional-Boosting-Konzeptes entwickelt worden sind, jedoch dafür angewendet werden können.

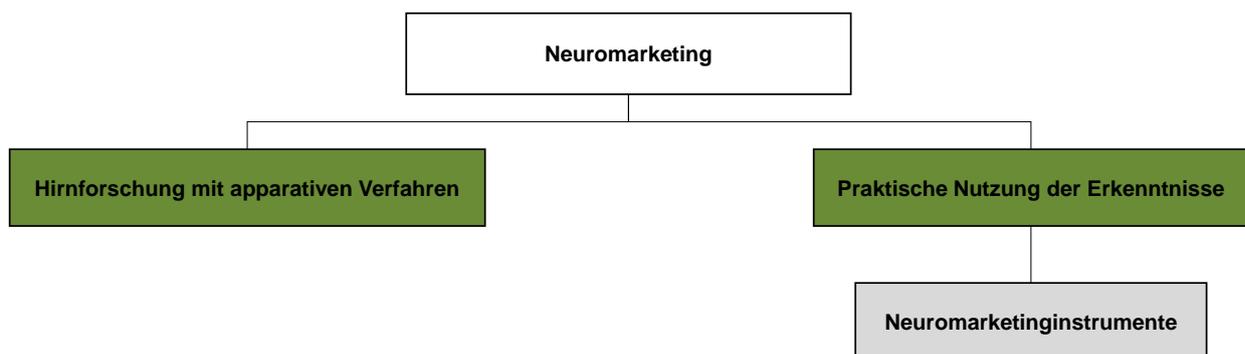


Abb. 2: Beschäftigungsfelder des Neuromarketings, Quelle: Eigene Darstellung.

⁷ Vgl. Zaltman (2003), S. 7.

⁸ Vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 16.

⁹ Vgl. Häusel (2011), Onlinequelle [09.12.2019].

¹⁰ Vgl. Zaltman (2003), S. 50.

¹¹ Vgl. Häusel (2014), S. 15.

¹² Vgl. Häusel (2012), S. 17.

1.2 Problemstellung

Wie in Abbildung 1 dargestellt, ist die Markterschließung dem eigentlichen Lean-Startup-Prozess nachgelagert. Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell solange verbessert, pivotiert und angepasst wird, bis es die Marktreife erlangt hat. Die einzelnen Segmente des Geschäftsmodells sind demnach in dieser Phase bereits definiert und es wird mit der Markterschließung begonnen.

Die Markterschließung ist, wie in Kapitel 1.1.1 beschrieben, Teil des Marketings. In diesem Bereich hat es in der Vergangenheit, wie in Kapitel 1.1.2 beschrieben, neue Erkenntnisse durch die Hirnforschung gegeben. Soll diesen Erkenntnissen und den daraus entstanden Neuromarketinginstrumenten Rechnung getragen werden, ist es erforderlich, das Unternehmen und demzufolge das Geschäftsmodell ganzheitlich auf das emotionale Kundengehirn auszurichten.

Da das Marketing dem eigentlichen Entwicklungsprozess der Geschäftsmodelle nachlagert ist, muss das entwickelte Geschäftsmodell zugunsten des Neuromarketings nochmals verändert, angepasst und validiert werden. Diese, in Abbildung 3 dargestellte, erneute Veränderungsschleife kostet, sofern überhaupt noch möglich, Zeit, Geld und Nerven.

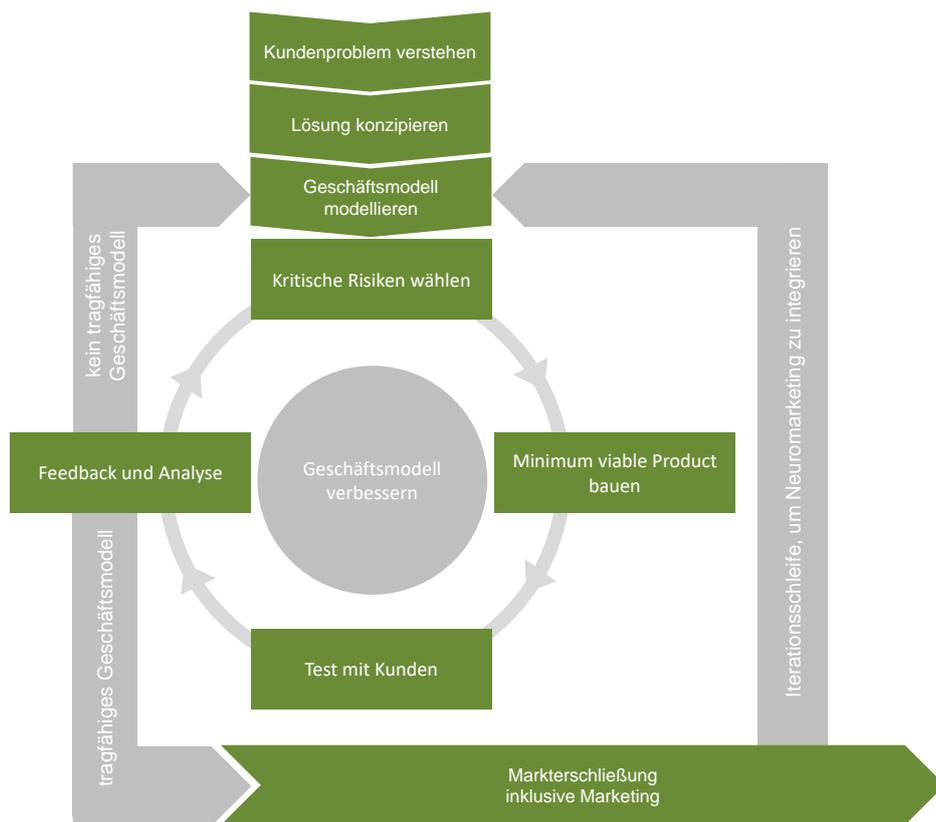


Abb. 3: Lean-Startup-Modell nach mm1 mit integrierter Iterationsschleife, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an mm1 Consulting & Management (2015), Onlinequelle [09.12.2019].

1.3 Forschungsfragen

Um einer, wie in Kapitel 1.2 beschriebenen, erneuten Veränderungsschleife entgegenzuwirken, ist es notwendig, Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings bereits in der Entwicklung des Geschäftsmodells zu berücksichtigen und zu integrieren. Zur Entwicklung ein Geschäftsmodells ist es wiederum sinnvoll, ein Unternehmen ganzheitlich zu betrachten. Aus diesen Anforderungen ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Wie sieht ein Vorgehensmodell aus, das eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um daraus Ideen für das Neuromarketing generieren zu können?

1.4 Zielsetzung

Um die definierte Forschungsfrage beantworten zu können, müssen in dieser Arbeit verschiedene Ziele erreicht werden. Das Oberziel ist die Modellierung eines Vorgehensmodells zur Anwendung der Methoden und Prinzipien des Neuromarketings auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens. Neben der theoretischen Entwicklung des Vorgehensmodells wird das erarbeitete Modell im praktischen Teil getestet und angewendet. Die Ergebnisse der Anwendung werden anschließend evaluiert und das Modell, bezogen auf den praktischen Nutzen und den erforderlichen Aufwand, bewertet. In Tabelle 1 sind die verschiedenen Ziele dieser Arbeit nach Priorität, Geltungsbereich und Messbarkeit zusammengefasst.

Priorität	Bereich	Zielbezeichnung	Messbarkeit
Muss-Ziel	Theorieteil	Erarbeitung eines theoretischen Vorgehensmodells, das die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um daraus Ideen für das Neuromarketing generieren zu können.	Ja/Nein
Muss-Ziel	Praxisteil	Prüfung, ob anhand des theoretischen Modells Ideen generiert werden, die den Neuromarketingprinzipien zugeordnet werden können.	Ja/Nein
Muss-Ziel	Praxisteil	Prüfung, ob das theoretische Modell einen praktischen Nutzen aufweist.	Ja/Nein
Soll-Ziel	Praxisteil	Einarbeiten der praktischen Erkenntnisse in das Modell.	Ja/Nein
Nicht-Ziel	Theorieteil	Bewertung verschiedener Geschäftsmodell-Modelliersprachen.	Abgrenzung
Nicht-Ziel	Theorieteil	Vergleich und Bewertung verschiedener Methoden des Neuromarketings.	Abgrenzung
Nicht-Ziel	Praxisteil	Validierung der verschiedenen Neuromarketingmethoden.	Abgrenzung

Tab. 1: Zielkatalog, Quelle: Eigene Darstellung.

1.5 Vorgehensweise

Um die Forschungsfrage beantworten und die definierten Ziele erreichen zu können, wird in Kapitel 2 zunächst die Darstellung der Geschäftsmodelle im Allgemeinen beleuchtet. In Kapitel 3 wird anschließend das Business-Model-Canvas von Orange Hills detailliert beschrieben. In diesem Zusammenhang wird analysiert, welche Elemente eines Unternehmens damit skizziert werden können und wie dabei vorgegangen wird.

In Kapitel 4 werden die Grundlagen des Neuromarketings erarbeitet. Diese beinhalten apparative Verfahren zur Messung der Gehirnaktivitäten sowie eine räumliche und funktionsbezogene Komponentenanalyse des menschlichen Gehirns. Darauf aufbauend werden in Kapitel 5 verschiedene Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings beschrieben.

Im Kapitel 6 werden die Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings mit den Elementen des Business-Model-Canvas verknüpft und ein Vorgehensmodell sowie eine detaillierte Beschreibung entwickelt.

Im Kapitel 7 werden Workshops mit Firmen durchgeführt, deren Ergebnisse dargestellt, bewertet und Handlungsempfehlungen für die Firmen abgeleitet werden.

Die Analyse dieser Bewertungen findet in Kapitel 8 statt, worauf in Kapitel 9 eine Interpretation der Analyse folgt.

In Kapitel 10 werden die gewonnenen Erkenntnisse in das Modell eingearbeitet.

Den Schluss dieser Arbeit bildet das Kapitel 11 mit einer Zusammenfassung sowie einer abschließenden persönlichen Meinung.

Der grafische Bezugsrahmen stellt in Abbildung 4 den Aufbau der Arbeit sowie die Zusammenhänge der einzelnen Kapitel bildlich dar.

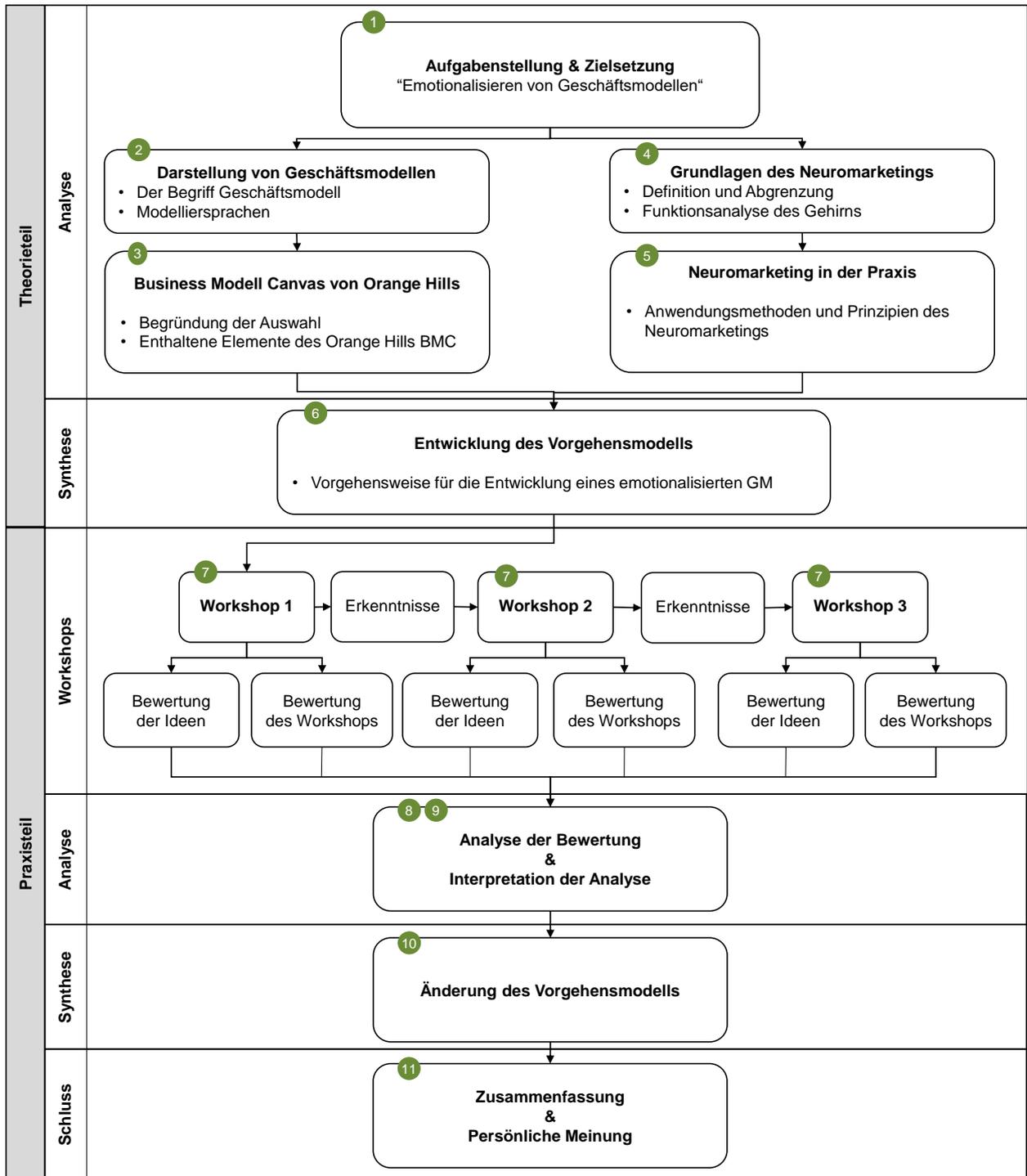


Abb. 4: Grafischer Bezugsrahmen der wissenschaftlichen Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 DARSTELLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

Ein Geschäftsmodell (engl. *Business-Model*) ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. ein Unternehmen einen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.¹³ Da diese Systeme äußerst komplex aufgebaut sein können, bedarf es einer Modellierungssprache, die Geschäftsmodelle sinnvoll darstellt und greifbar macht. Aus dieser Anforderung ergeben sich verschiedene Darstellungsarten von Geschäftsmodellen. Um sich dem Thema der Darstellung von Geschäftsmodellen systematisch zu nähern, wird nachfolgend der Begriff Geschäftsmodell erörtert.

2.1 Der Begriff Geschäftsmodell

Um den Begriff Geschäftsmodell definieren zu können, lohnt es sich, den Begriff in seine Einzelteile zu gliedern, und diese Glieder näher zu betrachten.

Ein Geschäft ist im kaufmännischen Sprachgebrauch eine Bezeichnung für eine Unternehmung und für ein Verkaufslokal.¹⁴ Eine Unternehmung ist wiederum ein System, das auf Ertrag bringende Leistung ausgerichtet ist, entweder nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder nach dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung.¹⁵

Ein Modell ist ein Gebilde, das die inneren Beziehungen und Funktionen von etwas abbildet bzw. schematisch veranschaulicht und vereinfacht.¹⁶

Ein Geschäftsmodell stellt demzufolge eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielende Unternehmung dar, bestehend aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfungen.¹⁷

2.1.1 Bestehende Definitionen

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen von Geschäftsmodellen. Um den Begriff besser abgrenzen zu können, werden nachfolgend ausgewählte Definitionen dargestellt.

Amit und Zott: „A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.“¹⁸

¹³ Grösser (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

¹⁴ Vgl. Berwanger (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

¹⁵ Vgl. Wichert (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

¹⁶ Vgl. Duden (2016), Onlinequelle [09.12.2019].

¹⁷ Vgl. Hoppe/Kollmer (2002), S. 65, zitiert nach: Kummert (2004), S. 41.

¹⁸ Amit/Zott (2001), S. 493.

Bieger, Reinhold: „Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, 1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, 2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, 3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, 4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, 5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und 6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“¹⁹

Hawkins: „In other words, a business model describes how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service. By focusing in on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments.“²⁰

Mitchell, Coles: „A business model is the combination of ‚who‘, ‚what‘, ‚when‘, ‚where‘, ‚why‘, ‚how‘, and ‚how much‘ an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts.“²¹

Osterwalder, Pigneur: „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“²²

Wirtz: „A business model is a simplified and aggregated representation of the relevant activities of a company. It describes how marketable information, products and/or services are generated by means of a company's value-added component. In addition to the architecture of value creation, strategic as well as customer and market components are considered in order to realize the overriding objective of generating and preserving a competitive advantage.“²³

Stähler: „Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Darstellung wie ein Geschäft funktioniert und bildet die Hauptkomponenten Value Proposition, Architektur der Leistungserstellung und das Ertragsmodell eines Unternehmens ab.“²⁴

Unabhängig von der Geschäftsmodellart wird eine Sprache benötigt, um das Modell darstellen zu können – die Modellersprachen.

¹⁹ Bierger/Reinhold (2001), S. 32.

²⁰ Hawkins (2002), S. 308.

²¹ Mitchell, Bruckner/ Coles (2004), S. 17, Onlinequelle [09.12.2019].

²² Osterwalder, Pigneur (2010), S. 14.

²³ Wirtz (2011), S. 73.

²⁴ Vgl. Stähler (2001), S. 41 ff.

2.2 Modellierungssprachen

Modelliersprachen sind ein Teil der Sprachen in der Informatik. Diese Sprachen werden grundsätzlich in natürliche und künstliche Sprachen unterteilt. Natürliche Sprachen sind Sprachen, die historisch gewachsen sind und von Menschen gesprochen werden. Im Gegensatz dazu stehen die künstlichen Sprachen, die das Ergebnis eines bewussten, zielgerichteten Konstruktionsprozesses darstellen und für einen bestimmten Verwendungszweck erschaffen werden. Basis für eine Sprache sind **Zeichen**, die über eine Syntax zu Sprachkonstrukten oder Symbolketten zusammengeführt werden. Diese Symbolketten haben ohne Semantik keine Bedeutung und bilden die Clusterung der formalen Sprache. Die **Semantik** gibt den zusammengeführten Symbolen eine Bedeutung, wodurch einerseits die Modellier- und andererseits die Programmiersprachen gebildet werden. Die Programmiersprachen unterscheiden sich von den Modelliersprachen dadurch, dass sie performativ sind, d. h. ein System verändern. Die Modelliersprachen sind, im Gegensatz dazu, rein deskriptiv, was bedeutet, dass sie ein System nur beschreiben, jedoch nicht verändern.²⁵ Modelliersprachen werden wiederum in textuelle und grafische Modelliersprachen unterteilt, wobei grafische Modelliersprachen in der Regel Diagramme und Diagrammsymbole, wie Kreise und Kästchen, zur Darstellung nutzen.²⁶ In Abbildung 5 wird der Aufbau der Sprachen der Informatik grafisch dargestellt.

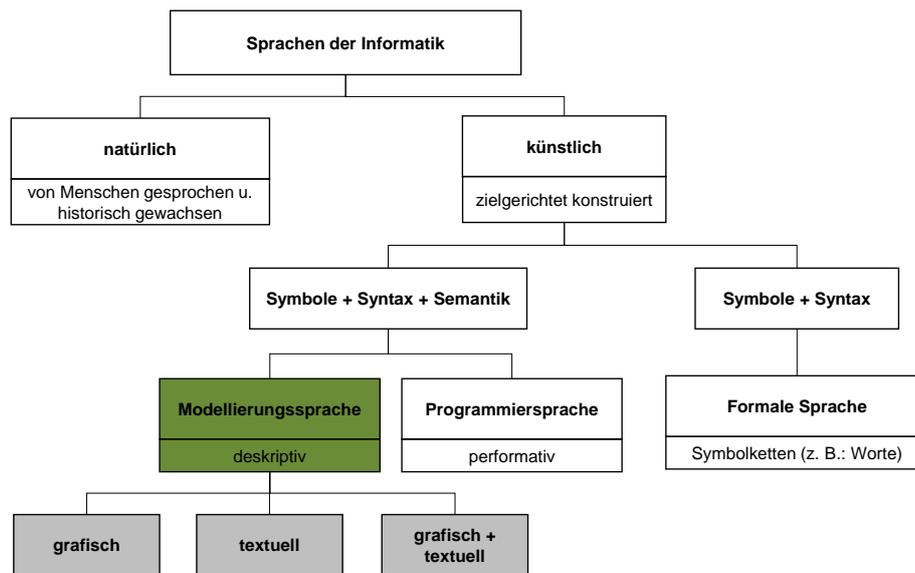


Abb. 5: Eingliederung der Modellierungssprache, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Padig (2006), S. 1, 3, Engels (2014), Onlinequelle [09.12.2019].

2.2.1 Geschäftsmodell-Modellierungssprachen

Geschäftsmodell-Modelliersprachen sind Modellierungssprachen, mit denen die Kernelemente sowie die Kernlogik eines Geschäftsmodells visuell beschrieben werden. Für diesen Zweck stellen Geschäftsmodell-Modelliersprachen vordefinierte, semantische Konstrukte und eine visuelle Notation zur Beschreibung dieser Konstrukte bereit.²⁷

²⁵ Vgl. Padig (2006), S. 1.

²⁶ Vgl. Engels (2014), Onlinequelle [09.12.2019].

²⁷ Vgl. Kundisch/John (2017a), Onlinequelle [09.12.2019].

Ziel der Geschäftsmodell-Modelliersprachen ist es:²⁸

- Bereits bestehende Geschäftsmodelle besser zu verstehen.
- Kommunikation zwischen bestehenden und neu zu entwickelnden Geschäftsmodellen zu verbessern.
- Ideen für neue Geschäftsmodelle zu generieren.
- Relevante Informationen für ein Geschäftsmodell abzuleiten.

Um diese Ziele zu erreichen, existieren verschiedene Geschäftsmodell-Modelliersprachen die sich im Verständnis von Geschäftsmodellen (Semantik), der visuellen Darstellungsform (Syntax) sowie der Anwendungsbreite unterscheiden. In Abbildung 6 werden einige Geschäftsmodell-Modelliersprachen bezüglich ihrer Anwendungsbreite und Darstellungsform miteinander verglichen.

		Business-Model-Canvas (Osterwalder/ Pigneur)	Business-Models for eGovernment (Peinel et al. 2010)	Causal-Loop-Diagramm (Casadesus- Masanel/ Ricart 2010)	Connection Diagram (Yongkyun 2012)	e3-value (Gordijn/ Akkermans 2003)	eBusiness-Model-Schematics (Weill/ Vitale 2001)	Eriksson-Penker-Business-Extensions (Eriksson/ Penker 2000)	Integrated-business-model-concept (Wirtz 2011)	Resource-Event-Agent (Sonnenberg et al. 2011)	Strategic Business-Model-Ontology (Samavi et al. 2009)	Value-Map (Allee 2000, Tapscott et al.2000)	Value-Net (Parolini 1999)	Value-Stream-Map (Pynnönen et al. 2008)
Anwendungsbreite	Domain-Spezifisch		X		X		X							
	Generelle Anwendung	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
Darstellungsform	Verbindungsnetzwerk		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	Geometrische Karte	X							X					

Abb. 6: Geschäftsmodell-Modelliersprachen verglichen nach Anwendungsbreite und Darstellungsform, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kundisch/John (2017b), Onlinequelle [16.04.2019].

2.2.2 Auswahl einer Geschäftsmodell-Modellierungssprache

Als Geschäftsmodell-Modelliersprache wird in dieser Arbeit das Business-Model-Canvas der Firma Orange Hills angewendet, das eine Abwandlung bzw. eine Erweiterung des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur darstellt und im Kapitel 3 detailliert beschrieben wird. Die Begründung der Auswahl wird in Kapitel 6.1.1 beschrieben.

²⁸ Vgl. Kundisch/John (2017b), Onlinequelle [09.12.2019].

3 BUSINESS-MODEL-CANVAS VON ORANGE HILLS

Das Business-Model-Canvas der Firma Orange Hills stellt eine Abwandlung bzw. eine Erweiterung des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur dar. Es ist von der geometrischen Darstellungsform, d. h. von der Syntax sowie der Semantik grundsätzlich gleich und enthält alle relevanten Elemente, um ein Geschäftsmodell aus interner und externer Sicht zu beschreiben. Orange Hills leitet mit ihrer Weiterentwicklung zudem den Kern des Geschäfts ab. Abbildung 7 zeigt die Weiterentwicklung des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur zum Business-Model-Canvas von Orange Hills. Die Orange Hills GmbH ist ein deutsches Unternehmen mit Sitz in München und einer Niederlassung in North Ryde, Australien. Orange Hills ist eine Unternehmensberatungen in Deutschland, die auf Innovationsmanagement und agile Geschäftsentwicklung spezialisiert ist.²⁹

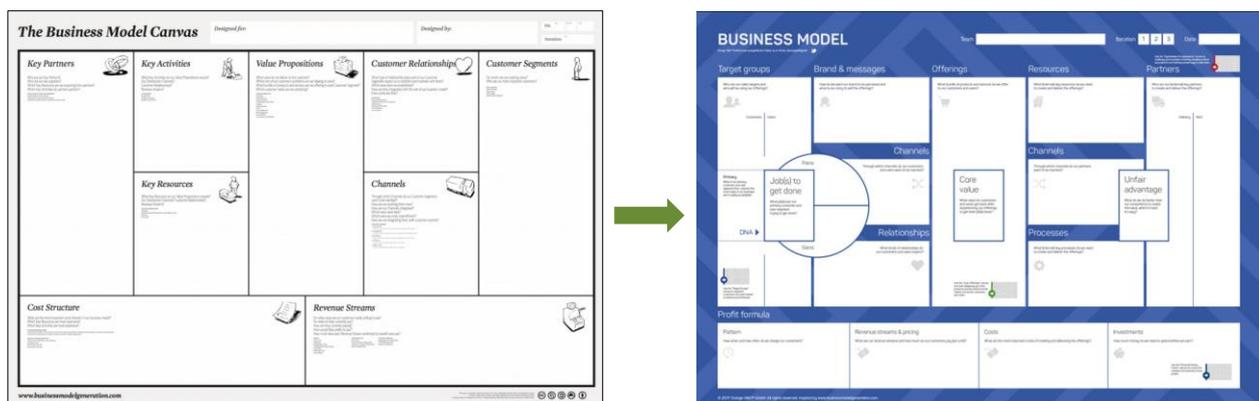


Abb. 7: Weiterentwicklung des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur zum Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle: Eigene Darstellung.

Da die grundlegenden Elemente des Business-Model-Canvas von Orange Hills den Elementen des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur gleichen, wird bei deren generellen Beschreibung auf das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur zurückgegriffen, um anschließend speziell auf die Erweiterungen und Definitionen von Orange Hills einzugehen.

Wie in Abbildung 8 dargestellt, ist das Canvas in die vier Bereiche Kundenschnittstelle, Produkt, Infrastrukturmanagement und finanzielle Aspekte segmentiert, die wiederum aus mehreren Blöcken bestehen.³⁰ Das Business-Model-Canvas von Orange Hills enthält zusätzlich das fünfte Segment Business-DNA, dessen Blöcke jeweils auch anderen Segmenten zugeordnet sind.

²⁹ Vgl. Orange Hills GmbH (o.J.), Onlinequelle [29.04.2019].

³⁰ Vgl. Osterwalder (2004), S. 42.

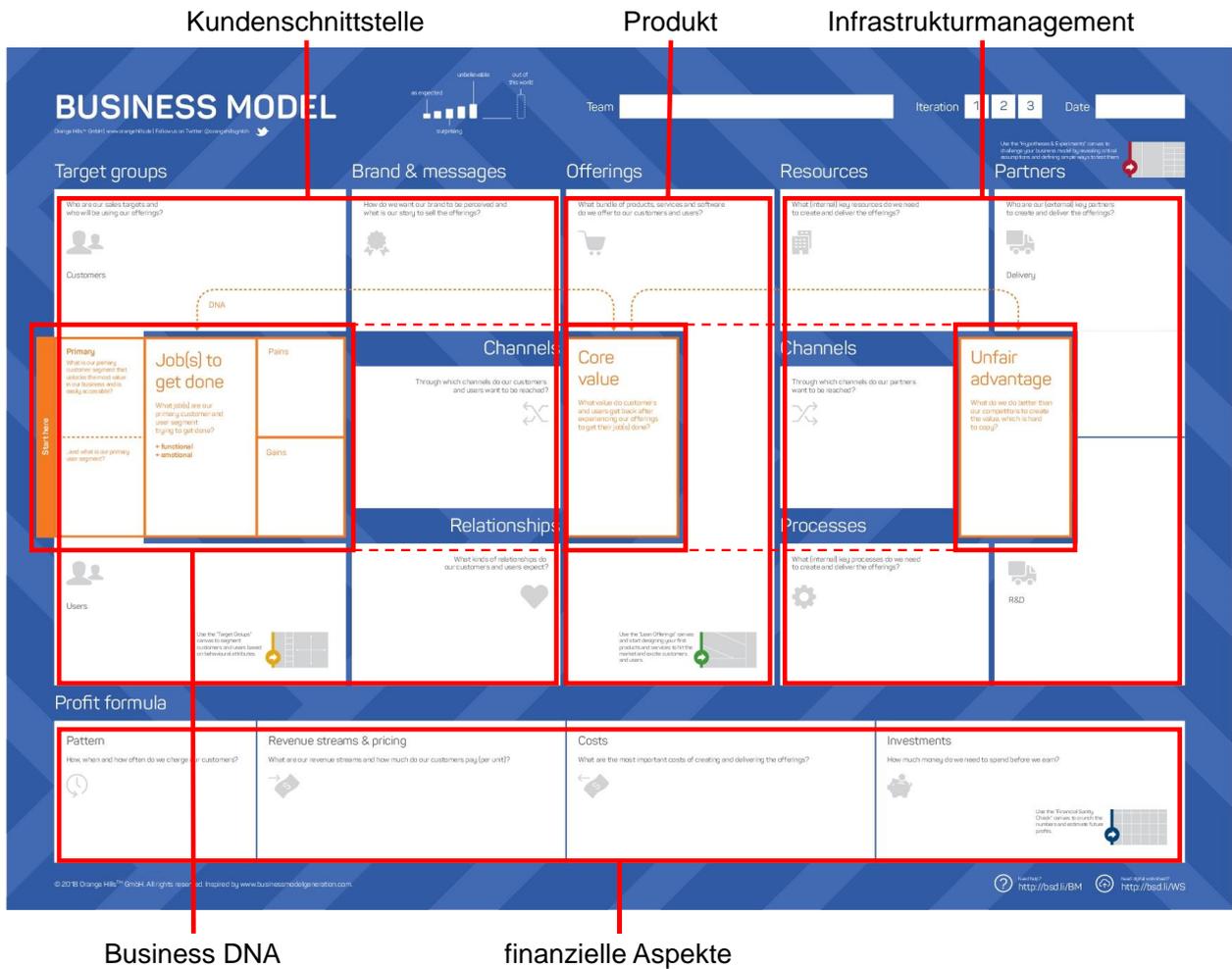


Abb. 8: Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder (2004) S.43 f. und Orange Hills (2018) Onlinequelle [01.05.2019].

3.1 Kundenschnittstelle

Das Segment Kundenschnittstelle beschreibt, wer die Zielkunden des Unternehmens sind, wie diesen Kunden die Produkte sowie Dienstleistungen angeboten werden und wie eine starke Beziehung zu den Kunden aufgebaut wird.³¹ Dementsprechend enthält dieses Segment im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur auch die Blöcke *Customer-Segments*, *Customer-Relationships* und *Channels*.³² Im Business-Model-Canvas von Orange Hills heißen diese Blöcke *Target-Groups*, *Relationships* und *Channels*, die um die Blöcke *Brand & Messages* sowie *Job-to-get-done* erweitert wurden. Des Weiteren wurde der Block *Target-Groups* in *Customers* und *Users* unterteilt.³³ Nachfolgend werden die jeweiligen Blöcke des Business-Model-Canvas von Orange Hills näher betrachtet, wobei sich die Beschreibungen der Blöcke auch auf das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur beziehen.

3.1.1 Target-Groups

Im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur wird der Baustein *Customer-Segments* als Personengruppe oder Organisation beschrieben, die ein Unternehmen erreichen und bedienen möchte. Um diese Personengruppe besser zufriedenzustellen, kann diese Gruppe anhand ihrer verschiedenen Bedürfnisse, Verhaltensweisen oder anderer Attribute segmentiert werden. Dabei muss ein Unternehmen jedoch bewusst entscheiden, welche Segmente ignoriert werden sollen. Sobald diese Entscheidung getroffen ist, kann das Geschäftsmodell spezifisch auf das ausgewählte Kundensegment ausgerichtet werden.³⁴ Im Business-Model-Canvas von Orange Hills wird dieser Baustein *Target-Groups* genannt und zusätzlich in *Customer* und *Users* untergliedert. Diese Begriffe lassen sich folgendermaßen definieren:³⁵

- **Customer** bezieht sich auf die Gruppe, die bereit ist, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu bezahlen.
- **User** bezieht sich auf die Gruppe, die ein Produkt oder eine Dienstleistung verwenden, jedoch nicht zwangsläufig dafür bezahlen.

Auch *Customers* und *Users* müssen, wie von Osterwalder und Pigneur beschrieben, segmentiert werden. Diese Segmentierung stellt eine Marktsegmentierung im eigentlichen Sinn dar.

3.1.1.1 Marktsegmentierung

Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in homogene Teilsegmente sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden. Die Marktsegmentierung wird in eine Informationsseite und eine Aktionsseite untergliedert. Auf der Informationsseite, die der Aktionsseite zeitlich vorgelagert ist, erfolgen die Markterfassung sowie die Ermittlung der Segmente, die auf der Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien basieren. Auf der Aktionsseite werden die zu bearbeitenden Segmente

³¹ Vgl. Osterwalder (2004), S. 42.

³² Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 19.

³³ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

³⁴ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 20.

³⁵ Vgl. Orange Hills GmbH (2016), Onlinequelle [09.12.2019].

ausgewählt und darauf aufbauend bearbeitet.³⁶ Abbildung 9 veranschaulicht den Aufbau der Marktsegmentierung:

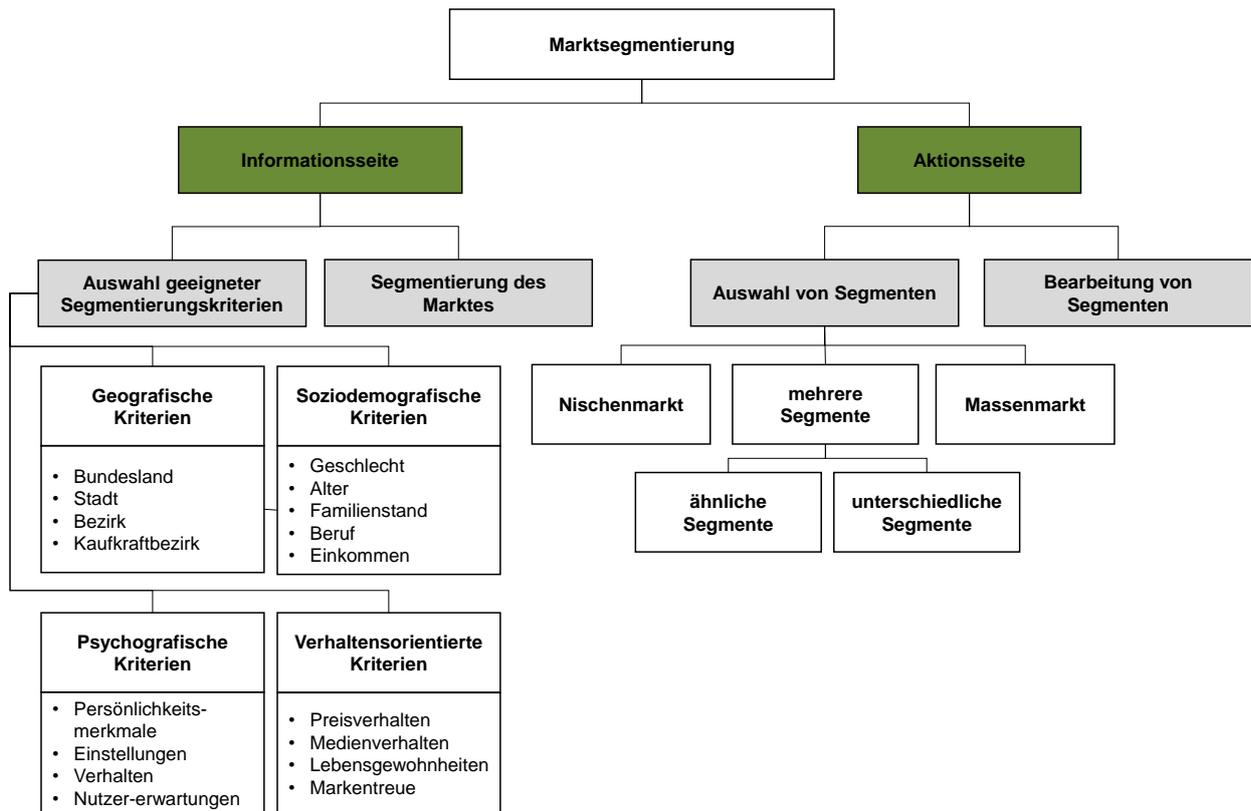


Abb. 9: Aufbau der Marktsegmentierung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freter (2008), S. 27 f./Bernecker (2019), Onlinequelle [01.05.2019] und Osterwalder/Pigneur (2010), S. 21.

Die Kriterien, nach denen der Gesamtmarkt segmentiert wird, lassen sich eingliedern in:

- geografische Kriterien
- soziodemografischen Kriterien
- psychografischen Kriterien
- verhaltensorientierte Kriterien

Die Anzahl der ausgewählten Marktsegmente auf der Aktionsseite kann von einem Segment (Nischenmarkt) über mehrere Segmente (differenzierte Marktbearbeitung) bis hin zu allen Segmenten (Massenmarkt) gehen.³⁷ Die verschiedenen Marktarten werden in der nachfolgenden Tabelle 2 beschrieben.

³⁶ Vgl. Freter (2008), S. 27 f.

³⁷ Vgl. Bernecker (2019), Onlinequelle [09.12.2019].

Art des Marktes	Beschreibung
Massenmarkt	Auf Massenmärkte fokussierte Geschäftsmodelle unterscheiden nicht zwischen den verschiedenen Kundensegmenten. Das Produkt, die Vertriebskanäle und die Kundenbeziehungen konzentrieren sich auf eine große Gruppe von Kunden mit weitgehend ähnlichen Bedürfnissen und Problemen. Solche Geschäftsmodelle finden sich häufig in der Unterhaltungselektronik.
Nischenmarkt	Auf Nischenmärkte fokussierte Geschäftsmodelle sind auf spezifische, spezialisierte Kundensegmente ausgerichtet. Das Produkt, die Vertriebskanäle und die Kundenbeziehungen sind auf die jeweiligen Anforderungen des Nischenmarktes zugeschnitten. Nischenmarktfokussierte Geschäftsmodelle sind typisch für Lieferanten-Käufer-Beziehungen. Beispielsweise sind viele Autoteilhersteller von Einkäufern großer Automobilhersteller abhängig.
ähnliche Segmente	Einige Geschäftsmodelle unterscheiden zwischen Marktsegmenten mit leicht unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen. Der Privatkundenbereich einer Bank wie der Credit Suisse kann beispielsweise zwischen einer großen Kundengruppe mit einem Vermögen von bis zu 100.000 USD und einer kleineren Gruppe wohlhabender Kunden unterscheiden, deren Nettovermögenswert jeweils über 500.000 USD liegt. Beide Segmente weisen ähnliche, aber unterschiedliche Bedürfnisse und Probleme auf. Dies hat Auswirkungen auf die anderen Bausteine des Geschäftsmodells der Credit Suisse, wie Wertversprechen, Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen und Ertragsströme.
Unähnliche Segmente	Eine Organisation mit einem diversifizierten Geschäftsmodell bedient zwei voneinander unabhängige Kundensegmente mit äußerst unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen. Amazon hat beispielsweise sein Einzelhandelsgeschäft durch den Verkauf von Cloud-Computing-Diensten diversifiziert. Somit bedient Amazon zusätzlich ein völlig anderes Kundensegment als bisher. Die strategischen Gründe für diese Diversifizierung liegen in der leistungsstarken IT-Infrastruktur des Unternehmens, die nun zur Befriedigung der beiden Kundensegmente genutzt wird.

Tab. 2: Die verschiedenen Marktarten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 21.

3.1.2 Jobs-to-get-done

Im Gegensatz zum Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur enthält das Business-Model-Canvas von Orange Hills im Segment *Kundenschnittstelle* den Baustein *Jobs-to-get-done*. Dieser Baustein ist ebenfalls ein Baustein für das Segment *Business-DNA*, das in Kapitel 3.5 näher beschrieben wird. Das Feld wird in *Jobs-to-get-done*, *Gains* sowie *Pains* untergliedert und dient dazu, das Verhalten der Zielgruppen bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben zu analysieren: ³⁸

Jobs-to-get-done

Jobs-to-get-done, auch Kundenaufgaben genannt, beschreibt Probleme, Aufträge oder Bedürfnisse, die die Zielgruppe zu lösen, erledigen oder befriedigen versucht. *Jobs-to-get-done* sind demzufolge Ausgangspunkt für die weitere Geschäftsmodellentwicklung. Es wird zwischen Haupt- und Zusatzaufgaben von Kundenaufgaben unterschieden. Diese werden in Tabelle 3 beschrieben.

Aufgaben		Beschreibung
Hauptaufgaben	Funktionell	Beschreiben konkrete Aufgaben, die zu erledigen sind (z. B.: Rasen mähen, gesund ernähren).
	Sozial	Beschreiben, wie Kunden von anderen wahrgenommen werden möchten (z. B.: möchten gut dastehen oder Macht und Status gewinnen).
	Persönlich/emotionale	Beschreiben den emotionalen Status, den Kunden anstreben, um sich gut oder sicher zu fühlen.
Zusatzaufgaben	Unterstützend	Durch den Erwerb und dem Konsum von Wert erledigen Kunden auch unterstützende Aufgaben (z. B.: Angebotsvergleich, Kaufentscheidung, Kündigung eines Abonnements, entsorgen des Produktes).

Tab. 3: Haupt- und Zusatzaufgaben, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 12.

Pains

Pains beschreibt, was den Kunden daran hindert, eine Kundenaufgabe zu erledigen oder das den Kunden vor, während und nach der Ausübung ärgert. Nachfolgende Tabelle 4 beschreibt die Arten von *Pains*.

Arten von <i>Pains</i>	Beschreibung
Unerwünschte Eigenschaften	Eine Lösung funktioniert nicht oder löst negative Gefühle aus.
Hindernisse	Verhindern, dass der Kunde überhaupt mit einer Kundenaufgabe beginnt.
Risiken	Beschreibt, was schiefgehen kann sowie bedeutende Konsequenzen daraus.

Tab. 4: Arten von Pains, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 14.

³⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 12ff.

Gains

Gains beschreibt die Lösung, die sich der Kunde wünscht. Gains werden in funktionelle Brauchbarkeit, soziale Vorteile, positive Gefühle und Kosteneinsparungen untergliedert. Die verschiedenen Arten der *Gains* werden in nachfolgender Tabelle 5 beschrieben:

Arten von <i>Gains</i>	Beschreibung
Erforderliche Gains	Ohne diese Gains würde eine Lösung nicht funktionieren. Sie sind daher erforderlich.
Erwartete Gains	Die Lösung würde zwar ohne diese Gains funktionieren, jedoch werden sie vom Kunden erwartet.
Erwünschte Gains	Dies sind Gains, die über erwartete Gains hinausgehen, die sich die Kunden jedoch wünschen und auch benennen können, wenn sie danach gefragt werden.
Unerwartete Gains	Unerwartete Gains gehen über die Erwartungen und Wünsche der Kunden hinaus und könnten auf Nachfrage nicht benannt werden.

Tab. 5: Arten von Gains, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 16.

3.1.3 Relationships

Im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur wird dieser Baustein *Customer-Relationships* genannt. Der Baustein beschreibt, welche Umgangsform mit den Kunden angestrebt wird und welche Arten von Kundenbeziehungen mit den verschiedenen Zielgruppen eingegangen werden sollen. Die Art der Kundenbeziehung hängt dabei nicht nur von der jeweiligen Zielgruppe ab, sondern auch davon, ob Neukunden gewonnen, Bestandskunden gepflegt oder andere Ziele verfolgt werden sollen.³⁹ In Tabelle 6 werden die verschiedenen Beziehungsarten veranschaulicht. Um die Beziehung zum Kunden zu perfektionieren, wird in Unternehmen häufig ein Customer-Relationship-Management-System angewendet, das als strategischer Ansatz zur vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung sämtlicher interaktiver Prozesse mit den Kunden genutzt wird.⁴⁰ Im Business-Model-Canvas geht es jedoch nicht um die vollständige Planung, sondern vielmehr darum, die grundlegende Beziehungsart zu definieren. In diesem Zusammenhang können folgende Fragen hilfreich sein:⁴¹

- Welche Art von Beziehung erwarten die einzelnen Kundengruppen?
- Wie wird die Beziehung zum Kunden organisiert?
- Was kostet die Pflege des Kundenkontakts und was bringt dieser Kunde?

³⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 28 f.

⁴⁰ Vgl. Holland (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁴¹ Vgl. Fleischmann/Oppl/Schmidt/Stary (2018), S. 30.

Art der Beziehung	Beschreibung
Persönliche Unterstützung	Durch menschliche Interaktion wird dem Kunden während oder nach Abschluss des Kaufs Hilfe durch einen Kundenberater angeboten. Dies kann am Verkaufspunkt, über Callcenter, per E-Mail oder auf andere Weise geschehen.
Individuelle, persönliche Unterstützung	Dem Kunden wird speziell ein Kundenvertreter zugewiesen, der diesen gewöhnlich über einen langen Zeitraum begleitet. Die individuelle, persönliche Unterstützung stellt die tiefste und intimste Beziehungsart dar, die über Key-Account-Manager, die persönliche Beziehungen zu bedeutenden Kunden unterhalten, realisiert wird. Im privaten Banking betreuen zum Beispiel engagierte Bankiers vermögende Privatpersonen.
Selbstbedienung	Das Unternehmen hat keine direkte Beziehung zum Kunden, sondern bietet sämtliche relevanten und notwendigen Mittel an, damit sich der Kunde selbst helfen kann.
Automatisierte Dienstleistung	Die automatisierte Dienstleistung ist eine Kombination aus der Selbstbedienung mit automatisierten Prozessen. Durch das Erkennen von Merkmalen und Informationen eines Kunden wird bei der automatisierten Dienstleistung, im besten Fall, eine persönliche Beziehung simuliert (z. B.: Empfehlungen für Bücher oder Filme, Chatbot)
Communities	Um sich mit Kunden und deren Interessen besser beschäftigen zu können, nutzen Unternehmen zunehmend Communities, in deren Rahmen Benutzer Wissen austauschen oder Probleme anderer Mitglieder lösen können. Dadurch können Communities dabei unterstützen, Kunden besser zu verstehen.
Beteiligung	Amazon lädt Kunden dazu ein, Rezensionen zu schreiben und dadurch einen Wert für andere Kunden zu schaffen. Andere Unternehmen laden ihre Kunden ein, bei der Entwicklung neuer Produkte zu helfen. Mit dieser Art der Beziehung wird gemeinsam mit dem Kunden ein Wert geschaffen.

Tab. 6: Die verschiedenen Beziehungsarten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 29.

3.1.4 Channels-towards-Target-Groups

Dieser Bereich beschreibt die Kanäle, über die mit den Kunden kommuniziert wird und darüber hinaus, wie die versprochenen Werte übermittelt werden und die Interaktion mit den Kunden funktioniert. Kommunikation, Distribution und Verkaufsstelle bilden die Schnittstelle zum Kunden. Demzufolge spielen sie die zentrale Rolle bei der Bildung des Eindrucks des Kunden.⁴² Wesentliche Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten:⁴³

- Durch welche Kanäle wird das Kundensegment erreicht?
- Wie werden die Kunden jetzt erreicht?
- Wie sind die Kanäle integriert?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten?

Für Orange Hills nimmt der Bereich *Channels* einen hohen Stellenwert ein. Ihrer Ansicht nach ist die wesentlichste Frage, welche Kanäle besonders effektiv und effizient ist, um Kunden zu erreichen. Diese Frage wird bei technologischen Projekten häufig vernachlässigt.⁴⁴ Abbildung 10 stellt die verschiedenen Kanäle sowie die verschiedenen Kanalphasen grafisch dar.

Kanäle			Kanalphasen				
selbst	direkt	Verkaufsabteilung	1. Aufmerksamkeit Wie erhöhen wir das Bewusstsein für die Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens?	2. Bewertung Wie helfen wir den Kunden, unsere <i>Value-Proposition</i> zu bewerten?	3. Kauf Wie ermöglichen wir es dem Kunden, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu erwerben?	4. Vermittlung Wie vermitteln wir unseren Kunden einen Mehrwert?	5. Nach dem Kauf Wie bieten wir einen Kundendienst nach dem Kauf an?
		Internetverkauf					
	eigene Filiale						
Partner	indirekt	Partnerfiliale					
		Großhändler					

Abb. 10: Verschiedene Kanäle und Kanalphasen, Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 27.

3.1.5 Brand & Messages

Für die Verwaltung sämtlicher Marketingaktivitäten ist es notwendig, den Kunden und Benutzern eine eindeutig verständliche Nachricht zu senden, warum und wie das Angebote ihr Leben erheblich verbessern wird.⁴⁵ Wesentliche Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten:⁴⁶

- Wie soll die Marke wahrgenommen werden?
- Wie und mit welcher Geschichte wird das Angebot verkauft?

⁴² Vgl. Fleischmann/Oppl/Schmidt/Stary (2018), S. 30.

⁴³ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 27.

⁴⁴ Vgl. Orange Hills GmbH (2016), Onlinequelle [09.12.2019].

⁴⁵ Vgl. Orange Hills GmbH (2016), Onlinequelle [09.12.2019].

⁴⁶ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

3.2 Produkt

Das Segment Produkt beschreibt, in welchem Bereich das Unternehmen tätig ist und welches Produkt dem Kunden mit welchem Wertversprechen angeboten wird.⁴⁷

3.2.1 Offerings

Im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur wird dieser Baustein *Value-Propositions* genannt und ist dort das einzige Element im Segment *Produkt*. Der Baustein beschreibt die Summe der Produkte und Dienstleistungen, die einen Wert für eine spezielle Kundengruppe schafft, stellt den Grund dar, warum sich ein Kunde für ein Unternehmen entscheidet und löst ein Problem oder ein Kundenbedürfnis.⁴⁸ Demnach muss das Wertangebot die *Gains* aus den *Job-to-get-done* erfüllen und die *Pains* auflösen. Um dies systematisch zu erreichen und detailliert aufzuschlüsseln, kann die *Value-Map* zu Hilfe genommen werden.⁴⁹ Im Feld *Offerings* sind folgende Fragen zu beantworten:⁵⁰

- Welcher Wert wird dem Kunden vermittelt?
- Welche Kundenprobleme werden gelöst?
- Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt?
- Welche Produkte- und Dienstleistungspakete werden dem Kunden angeboten?

Um einen Wert für den Kunden zu schaffen, existieren einige Grundelemente, die unterschiedlich miteinander kombiniert werden können und in Tabelle 7 beschrieben werden.⁵¹

3.2.2 Core-Value

Im Business-Model-Canvas von Orange Hills wird das Segment *Produkt* um das Feld *Core-Value* erweitert, das ebenfalls ein Teil des Segments *Business-DNA* ist, das in Kapitel 3.5 beschrieben wird. Orange Hills beschreibt den Baustein als Kernwert, den die Zielgruppe vom gesamten Angebot erhält.⁵² Gemeint ist damit nicht das Produkt oder die Dienstleistung an sich, sondern das Oberziel, das das Produkt verfolgt.

⁴⁷ Vgl. Osterwalder (2004), S. 42.

⁴⁸ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 26.

⁴⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 8.

⁵⁰ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 27.

⁵¹ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 23ff.

⁵² Vgl. Orange Hills GmbH (2016), Onlinequelle [09.12.2019].

Grundelemente	Beschreibung
Neuheit	Durch die Schaffung neuer Produkte oder Branchen entstehen häufig Bedürfnisse, derer sich die Kunden bis dato nicht bewusst waren. Handys haben zum Beispiel eine neue Branche und in der Folge neue Bedürfnisse der Kunden geschaffen.
Leistung	Die Verbesserung von Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften, wie z. B.: höhere Speicherkapazität oder schnellere PCs, war ein typischer Weg zur Wertschöpfung.
Anpassung an Kundenwünsche	Die Anpassung an individuelle Wünsche von Kunden oder Kundensegmenten bietet eine Art der Wertschöpfung.
Arbeit erleichtern	Durch die Erleichterung oder Abnahme von Arbeit kann Wert geschaffen werden. Der Kunde kann seinen Fokus durch diese Erleichterung auf andere Tätigkeiten (z. B. Kerngeschäft) legen.
Design	Wie in der Mode-, Auto oder Unterhaltungsbranche, kann das Design ein überaus bedeutendes, aber auch schwer messbares Element darstellen.
Marke/ Status	Viele Kunden benutzen bestimmte Marken, um einen gewollten Status zu präsentieren und darzustellen. Die Verwendung der Marke stellt für diese Kunden bereits einen Wert dar.
Preis	Die Bedürfnisse eines preisbewussten Kundensegments können mit einem geringeren Preis für einen vergleichbaren Wert befriedigt werden. Diese Methode ist weit verbreitet, hat jedoch erhebliche Auswirkungen auf das restliche Preismodell.
Kostenreduktion	Den Kunden mit einem Produkt helfen, Kosten für einen Prozess, eine Dienstleistung oder ein anderes Produkt zu senken. Als Beispiel hilft <i>Durchblicker.at</i> seinen Kunden, zu einem billigeren Stromanbieter zu wechseln.
Risikominderung	Für Kunden hat es einen Wert, wenn die Risiken beim Kauf reduziert sind und sie eine Garantie für die Funktion oder Dienstleistung erhalten.
Verfügbarkeit	Durch Geschäftsmodellinnovationen können Produkte und Dienstleistungen neuen Kunden zugänglich gemacht werden, die zuvor keinen Zugang dazu hatten. <i>NetJets</i> verkauft Anteile von Privatflugzeugen und stellt Kunden Privatjets zu Verfügung, für die ein Privatjet zuvor unerschwinglich war.
Bequemlichkeit u. Anwenderfreundlichkeit	Die Anwender- und Bedienerfreundlichkeit zu verbessern ist eine weitere Art, Wert zu generieren. Apple hat seinen Kunden mit dem iPod und iTunes die Suche, den Kauf, das Downloaden und Hören derart vereinfacht, dass Apple den Markt dominierte bzw. dominiert.

Tab. 7: Grundelemente zur Wertschöpfung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 23 ff.

3.3 Infrastrukturmanagement

Das Segment Infrastrukturmanagement beschreibt, wie das Unternehmen effizient infrastrukturelle oder logistische Aufgaben erledigt.⁵³ Dementsprechend enthält dieses Segment im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur die Blöcke *Key-Partners*, *Key-Activities* und *Key-Resources*. Im Business-Model-Canvas von Orange Hills heißen diese Blöcke *Partners*, *Processes* und *Resources*, die um die Blöcke *Channels* und *Unfair-Advantage* erweitert worden sind. Darüber hinaus wurde der Block *Partners* in *Delivery* und *R&D* unterteilt.⁵⁴ Die Beschreibungen der Blöcke beziehen sich auch auf das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur.

3.3.1 Resources

Dieses Feld beschreibt Wirtschaftsgüter, die zur Erstellung des Wertangebots, für den Vertriebsprozess und zur Sicherstellung der Einnahmequelle besonders erfolgskritisch sind.⁵⁵ Diese können Eigentum des Unternehmens sein, aber auch gemietet oder von Partnern zur Verfügung gestellt werden. Tabelle 8 stellt die verschiedenen Arten der Ressourcen vor. Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten:⁵⁶

- Welche physischen Ressourcen werden benötigt, um ein Produkt erstellen und anbieten zu können?
- Welche intellektuellen Ressourcen werden benötigt?
- Welche personellen Ressourcen werden benötigt?
- Welche finanziellen Ressourcen werden benötigt?
- Wie können die nötigen Ressourcen beschafft und vorgehalten werden?

Grundelemente	Beschreibung
Physisch	Physische Ressourcen sind beispielsweise Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Point-of-Sales-Systeme und Distributionsnetzwerke.
Intellektuell	Eine Marke, Firmenwissen, Patente, Copyrights, Partnerschaften oder Kundenstamm sind intellektuelle Ressourcen. Diese sind schwer zu schaffen, können jedoch einen entscheidenden Wert darstellen.
Menschlich	Jedes Unternehmen benötigt menschliche Ressourcen. Menschen spielen jedoch bei wissensintensiven und kreativen Branchen eine besonders große Rolle.
Finanziell	Um Mitarbeiter einzustellen oder physische Ressourcen zu schaffen, werden finanzielle Ressourcen wie Bargeld, Kreditrahmen oder Aktien benötigt.

Tab. 8: Arten der Ressourcen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 35.

⁵³ Vgl. Osterwalder (2004), S.42.

⁵⁴ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁵⁵ Vgl. Klein (2013), S. 37.

⁵⁶ Vgl. Fleischmann/Oppl/Schmidt/Stary (2018), S.30.

3.3.2 Partners

Damit ein Unternehmen funktioniert, benötigt es Partnerschaften mit anderen Unternehmen, die eine bedeutende Ressource für die Realisierung eines Geschäftsmodells bereitstellen. Diese liefern Ressourcen, mindern Risiken oder stellen sonstige Schlüsselaktivitäten zur Verfügung.⁵⁷ Partnerschaften können folgendermaßen kategorisiert werden:⁵⁸

- Strategische Partnerschaft mit Nicht-Wettbewerbern
- Strategische Partnerschaft mit Wettbewerbern
- Joint-Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
- Käufer-Anbieter-Beziehungen für eine sichere Versorgung

Die Gründe für Partnerschaften werden in Tabelle 9 beschrieben:

Gründe für Partnerschaften	Beschreibung
Optimierung/ Mengenvorteil	Um Kosten zu mindern, werden oft Partnerschaften geschlossen, damit der Mengenvorteil genutzt werden kann. Häufig beinhalten solche Partnerschaften das Ausgliedern oder Teilen von Infrastruktur.
Reduktion von Risiken	Um Risiken zu mindern, ist es nicht ungewöhnlich, dass Konkurrenten auf einem Gebiet strategische Partnerschaften schließen, während sie auf einem anderen Gebiet weiter konkurrieren.
Akquise von Ressourcen	Da ein Unternehmen selten sämtliche Ressourcen oder Aktivitäten besitzt, die in einem Geschäftsmodell vorgesehen sind, werden diese Ressourcen von anderen Unternehmen bezogen. Lizenzen oder Zugang zu Kunden können als Beispiel erwähnt werden.

Tab. 9: Gründe für Partnerschaften, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erlen (2013), S. 38 f, Osterwalder/Pigneur (2010), S. 39.

3.3.3 Processes

Das Feld *Processes* beschreibt die Kernprozesse und somit das Herz eines Geschäftsmodells, da diese das Produkt oder die Dienstleistung erzeugen, Kundenbeziehungen aufrechterhalten und Gewinne erzielen. Ohne diese Aktivitäten würde das Geschäftsmodell nicht funktionieren.⁵⁹ Fragen, die zu beantworten sind, lauten:⁶⁰

- Welche Aktivitäten müssen ausgeführt werden, um das Feld *Offerings* anbieten zu können?
- Welche Aktivitäten eignen sich für welche Vertriebskanal?
- Welche Aktivitäten eignen sich für welche Kundenbeziehungen?

⁵⁷ Vgl. Klein (2013), S. 38f.

⁵⁸ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 8.

⁵⁹ Vgl. Klein (2013), S. 38.

⁶⁰ Vgl. Fleischmann/Oppl/Schmidt/Stary (2018), S. 31.

Eine mögliche Kategorisierung der Arten von Prozessen wird in Tabelle 10 beschrieben:

Arten von Prozessen	Beschreibung
Produktion	Dieser Prozess beschreibt das Entwerfen, Herstellen und Liefern eines Produktes in großer Stückzahl und/oder in ausgezeichneter Qualität. Die Produktion stellt eine typische Tätigkeit eines produzierenden Unternehmens dar.
Problemlösung	Dieser Prozess beschreibt das Erarbeiten neuer Lösungen für individuelle Kundenprobleme. Die Problemlösung ist in der Regel der Kernprozess von Beratungsunternehmen und erfordert ein aktives Wissensmanagement und Weiterbildung.
Plattform/ Netzwerk	Geschäftsmodelle mit einer Plattform als Schlüsselressource werden von Plattform-Prozessen dominiert. Die Hauptaufgaben bei diesem Kernprozess beziehen sich auf Plattformmanagement, Servicebereitstellung und Plattformwerbung.

Tab. 10: Arten von Prozessen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erlen (2013), S. 38 f, Osterwalder/Pigneur (2010), S. 39.

3.3.4 Channels-towards-Partners

Ähnlich der Kanäle zu den Kunden, müssen auch Kanäle zu den Partnern aufgebaut und gepflegt werden. Bei einer komplexen Wertschöpfungskette, bei der die Angebote über ein Netzwerk von Partnern verteilt werden, kann sich dieses Feld als spannend erweisen. Die Frage, die zu beantworten ist, lautet:

- Über welche Kanäle wollen die Partner erreicht werden?⁶¹

3.3.5 Unfair-Advantage

Im Business-Model-Canvas von Orange Hills wird das Segment *Infrastruktur* um das Feld *Core-Value* erweitert, das ebenfalls ein Teil des Segments *Business-DNA* ist, das in Kapitel 3.5 beschrieben wird. Orange Hills beschreibt mit diesem Baustein, wie sich ein Unternehmen von Mitbewerbern unterscheiden kann. Der Fokus liegt dabei auf der Organisation an sich, nicht auf dem Vorteil, der sich aus der Leistung einer Technologie ergibt. Vorteile sind dann *unfair*, wenn sie von Wettbewerbern nur schwer kopierbar sind. Als Beispiele können Marktzugang, Netzwerke oder Patente genannt werden.⁶²

3.4 Finanzielle Aspekte

Das Segment der finanziellen Aspekte beschreibt das Erlösmodell, die Kostenstruktur und die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells.⁶³ Dementsprechend enthält dieses Segment im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur auch die Blöcke *Cost-Structure* und *Revenue-Streams*. Im Business-Model-Canvas von Orange Hills heißen diese Blöcke *Costs* und *Revenue-Streams & Pricing*, die um die

⁶¹ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁶² Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁶³ Vgl. Osterwalder (2004), S. 42.

Blöcke *Pattern* und *Investments* erweitert wurden.⁶⁴ Die Beschreibungen der Blöcke beziehen sich auch auf das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur.

3.4.1 Pattern

Dieses Feld beantwortet die Frage, wie das Unternehmen Geld verdient und beschreibt das Erlösmodell, das hinter dem Geschäftsmodell steht. Es beantwortet die Frage, wie, wann und wie oft der Kunde finanziell belastet wird.⁶⁵ Um diese Frage mit neuen Denkanstößen beantworten zu können, kann der *St. Galler Business Model Navigator* angewendet werden. In diesem sind 55 grundlegende Geschäftsmodellmuster zusammengefasst, die in einer Rekombination zu Geschäftsmodellinnovationen führen können.⁶⁶

3.4.2 Revenue-Streams & Pricing

Im Business-Model-Canvas von Orange Hills wird in diesem Segment die Frage beantwortet, wieviel der Kunde für das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung konkret bezahlt. Im Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur ähnelt dieses Feld dem Feld *Pattern* im Business-Model-Canvas von Orange Hills und geht näher auf das zugrundeliegende Erlösmodell ein.

3.4.3 Costs

Bei der Ausführung eines Geschäftsmodells fallen zwangsläufig Kosten an. Diese Kosten werden mit dem Feld *Costs* beschrieben und resultieren aus den Bausteinen *Resources*, *Processes* und *Partners*. Fragen die zu beantworten sind, lauten:⁶⁷

- Was sind die bedeutendsten Kosten?
- Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
- Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

Jedes Unternehmen versucht, die Kosten so gering wie möglich zu halten. Es gibt jedoch Geschäftsmodelle, bei denen geringe Kosten eine größere Rolle spielen als bei anderen. Daher wird grob zwischen den in Tabelle 11 beschriebenen Kostenstrukturtypen unterschieden, wobei sich zahlreiche Geschäftsmodelle in der Mitte der beiden Strukturtypen einpendeln. Die Strukturtypen können wiederum die in der Tabelle 12 beschriebenen verschiedenen Kostenmerkmale aufweisen.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁶⁵ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁶⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2018), S. 6.

⁶⁷ Vgl. Fleischmann/Oppl/Schmidt/Stary (2018), S. 31.

⁶⁸ Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 40 f.

Kostenstruktur	Beschreibung
Kostenorientiert	Der Fokus liegt auf der Minimierung von Kosten, wo immer es geht, um eine schlanke Kostenstruktur zu schaffen. Das Resultat sind niedrigpreisige Wertangebote, maximale Automatisierung und umfangreiches Outsourcing.
Wertorientiert	Üppige Luxushotels sind typische Vertreter von wertorientierten Geschäftsmodellen. Die Konzentration liegt auf einem erstklassigen Wertangebot und einem hohen Maß an persönlichem Service.

Tab. 11: Die verschiedenen Kostenstrukturtypen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 45.

Merkmale der Kostenstruktur	Beschreibung
Fixkosten	Fixkosten sind Kosten, die nicht erst durch die Produktion der Waren oder der Dienstleistung anfallen, sondern auch ungeachtet dessen, wie z. B. Löhne, Mieten und Fabrikationsstätten.
Variable Kosten	Variable Kosten sind Kosten, die erst durch die Produktion der Waren oder der Dienstleistung anfallen, wie Materialkosten oder Verpackungen.
Mengenvorteile	Große Unternehmen profitieren häufig von den großen Mengen, die eingekauft werden sowie den daraus resultierenden Mengeneinkaufspreisen. Dadurch sinken die Kosten bei höherer Produktion.
Verbundvorteile	In großen Unternehmen können die gleichen Marketingaktivitäten oder Vertriebskanäle für verschiedene Produkte genutzt werden.

Tab. 12: Die verschiedenen Kostenmerkmale der Kostenstrukturen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 45.

3.4.4 Investments

Im Business-Model-Canvas von Orange Hills stellt sich in diesem Feld die Frage, welche Investitionen getätigt werden müssen, um das Geschäftsmodell aufzubauen.⁶⁹

3.5 Business-DNA

Orange Hills erweitert das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur um die Business-DNA, die den einzigartigen Kern eines erfolgreichen Unternehmens beschreibt und den Unterschied zu anderen Unternehmen ausmacht. Die Business-DNA setzt sich aus *Unfair-Advantage*, *Core-Value* und *Jobs-to-get-done* zusammen.⁷⁰

⁶⁹ Vgl. Orange Hills GmbH (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁷⁰ Vgl. Orange Hills GmbH (2016), Onlinequelle [09.12.2019].

4 GRUNDLAGEN DES NEUROMARKETINGS

4.1 Definition und Abgrenzung

Im Marketing und in der Marktforschung wurde davon ausgegangen, dass Kunden Kaufentscheidungen rational, unabhängig, frei sowie bewusst treffen und aus einem rationellen Entscheidungsprozess eine logische Kaufentscheidung resultiert.⁷¹ Diese Annahme geht von einem Bedürfnis des Konsumenten aus, aufgrund dessen eine Reihe von Optionen betrachtet werden und unter Berücksichtigung der Kosten und Nutzen die Option gewählt wird, die die Bedürfnisse des Kunden am besten befriedigt.⁷² Aufgrund neuer Erkenntnisse in der Hirnforschung sind sich Experten aus der Hirnforschung einig, dass der unbewusste Anteil an der Entscheidungsfindung einen weitaus höheren Anteil einnimmt, als bisher angenommen. Häusel geht davon aus, dass 70 bis 80 % der Entscheidungen aufgrund von Emotionen, d. h. unbewusst, getroffen werden.⁷³ Zaltman spricht sogar vom *95–5-Split*, der besagt, dass 95 % unserer Denkleistungen unbewusst geschehen und lediglich 5 % bewusst.⁷⁴

Das **Neuromarketing** beschäftigt sich mit dieser unbewussten Entscheidungsfindung – einerseits mit dem Einsatz apparativer Verfahren der Hirnforschung zum Messen der Gehirnaktivitäten und andererseits mit der praktischen Nutzung der daraus resultierenden Erkenntnisse für das Marketing.⁷⁵ Demzufolge bildet Neuromarketing die Brücke zwischen den Kenntnissen der modernen Hirnforschung und dem klassischen Marketingansatz und ist damit Teil der Neuroökonomie.⁷⁶

Die **Neuroökonomie** ist eine interdisziplinäre Forschungsrichtung, die die Erkenntnisse der Neurowissenschaften, Psychologie sowie ausgewählter Fachrichtungen der Volks- und Betriebswirtschaft zusammenführt.⁷⁷ Ziel der Neuroökonomie ist es, die Vorgänge im menschlichen Nervensystem bei ökonomischen Entscheidungen zu verstehen. Mithilfe neurowissenschaftlicher Methoden wird versucht, die menschliche Reaktion in Kaufsituationen sowie die Relevanz von Emotionen, Motiven, Einstellungen und Werten zu erklären.⁷⁸ Dabei ist zwischen der Neuroökonomie im engeren Sinn und der Neuroökonomie im weiteren Sinn zu unterscheiden. Die Neuroökonomie im engeren Sinn beschäftigt sich mit mikroökonomischen Fragestellungen, wie Wahlverhalten in unsicheren Situationen und dem Verhalten in Märkten. Neuroökonomie im weiteren Sinn schließt marketingbezogene, finanzwirtschaftliche, managementrelevante, organisationale und personalwirtschaftliche Fragestellungen ein. Da sich diese Fragestellungen auf betriebswirtschaftliche Funktionen beziehen, werden sie unter dem Begriff *Neurobetriebswirtschaftslehre* zusammengefasst und enthalten die Unterdisziplinen *Neuromarketing*, *Neurofinance*, *Neuroleadership* und *Neuromanagement*. Neurofinance hat das Ziel, die Denkvorgänge

⁷¹ Vgl. Zaltman (2003), S. 7.

⁷² Vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 16.

⁷³ Vgl. Häusel (2011), Onlinequelle [09.12.2019].

⁷⁴ Vgl. Zaltman (2003), S. 50.

⁷⁵ Vgl. Häusel (2014), S. 15.

⁷⁶ Vgl. Traindl (2007), S. 51.

⁷⁷ Vgl. Ghadiri (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁷⁸ Vgl. Reimann/Weber (2011), S. 7.

erfolgreicher und erfolgloser Investoren zu verstehen. Neuroleadership befasst sich mit organisatorischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Neuromanagement beschäftigt sich, ähnlich wie Neuroleadership, mit neuronalen Prozessen auf personeller Ebene im Zusammenhang mit dem Managementprozess in einem Unternehmen.⁷⁹

Der Zusammenhang zwischen den interdisziplinären Wissenschaften der Neuroökonomie, der Neuroökonomie im erweiterten und im engeren Sinn sowie der Neurobetriebswirtschaftslehre mit ihren Unterdisziplinen, wird in Abbildung 11 dargestellt:

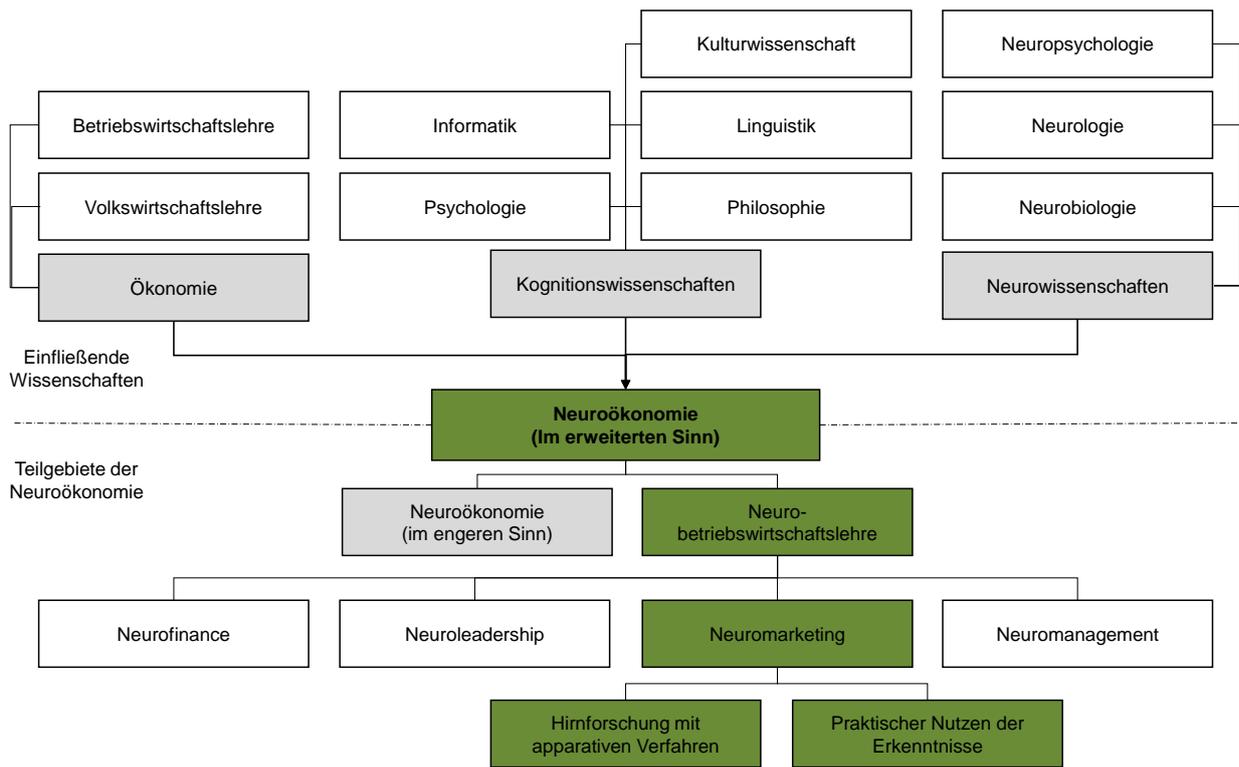


Abb. 11: Neuromarketing als Teil der Neuroökonomie im erweiterten Sinn, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 6, Häusel (2014), S. 15, Peters/Ghadiri (2011), S. 11 ff.

⁷⁹ Vgl. Peters/Ghadiri (2011), S. 11 ff.

4.2 Funktionsanalyse des menschlichen Gehirns

Es würde über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen, sich mit dem äußerst umfangreichen Thema des menschlichen Gehirns vertiefend zu befassen. Um dennoch einen knappen Überblick über die Funktionsweise des Gehirns zu schaffen, wird nachfolgend eine Funktionsanalyse durchgeführt. Dazu wird eine grobe räumliche Gliederung des Gehirns durchgeführt, um darauf aufbauend eine funktionsorientierte Analyse durchzuführen. Darauf basierend wird eine grobe funktionale Systembeschreibung erstellt. Die zugrundeliegenden neuroökonomischen Methoden, die die funktionale Eingliederung des menschlichen Gehirns erst ermöglichen, werden zuvor beschrieben.

4.2.1 Zugrundeliegende apparative Messverfahren

Die Hirnforschung hat in den letzten zehn Jahren so viele Erkenntnisse über das Gehirn gewonnen, wie in den letzten 100 Jahren zusammen. Ein wesentlicher Grund für diese rasante Entwicklung in der Grundlagenforschung sind die entwickelten bildgebenden, apparativen Messverfahren wie Funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT) oder Positronen-Emissions-Tomografie (PET).⁸⁰ Diese bildgebenden Messverfahren sowie weitere Verfahren, die die Gehirnaktivität messen, werden nachfolgend beschrieben:⁸¹

Elektroenzephalografie (EEG)

Mithilfe von Elektroden werden Spannungsschwankungen, die einen Rückschluss auf Hirnaktivitäten zulassen, an der Schädeldecke gemessen. Somit lässt sich exakt bestimmen, in welcher Reihenfolge Hirnbereiche aktiviert werden. Dies funktioniert jedoch nur an der Hirnoberfläche und nicht im Inneren des Gehirns.

Magnetenzephalografie (MEG)

Das MEG hat gegenüber dem EEG den Vorteil, dass auch tieferliegende Hirnstrukturen abgebildet werden können. Dies geschieht über die Aufzeichnung von magnetischen Strömen entlang einzelner Nervenfasern. Speziell die Großhirnrinde kann dadurch räumlich genauer dargestellt werden.

Positronen-Emissions-Tomografie (PET)

Bei dieser nuklearmedizinischen Methode nimmt die Testperson eine schwach radioaktive Substanz ein, die sich in Regionen mit hoher Stoffwechselaktivität anreichert. Diese Regionen werden mit Detektoren erfasst und zu einem Bild zusammengeführt. Mit dieser Methode können aktive Hirnbereiche von den weniger aktiven Bereichen dreidimensional und äußerst genau unterschieden werden. Aufgrund der Tatsache, dass die Testperson ein radioaktives Kontrastmittel einnehmen muss, ist diese Methode umstritten.

⁸⁰ Vgl. Scheier/Held (2006), S. 60 f.

⁸¹ Vgl. Kenning/Plassmann/Deppe/Kugel/Schwindt (2005), S. 56.

Funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT)

Mithilfe von Radiowellen und magnetischen Feldern wird das Gehirngewebe, das je nach Sauerstoffgehalt anders dargestellt wird, abgebildet. Der enthaltene Sauerstoff gibt Rückschlüsse über die aktiven Bereiche des Gehirns.

Funktionelle transkranielle Doppler-Sonografie (fTCD)

Mit dieser Methode wird die Blutflussgeschwindigkeit in beiden Hirnhälften zugleich gemessen. Steigt die Aktivität in einer Gehirnhälfte relativ zur anderen Gehirnhälfte, lässt sich dies über eine unterschiedliche Blutflussgeschwindigkeit darstellen. Dieses Verfahren ist äußerst gut reproduzierbar, nicht an Großgeräte gebunden und mobil einsetzbar.

4.2.2 Räumliche Komponentenanalyse

Das menschliche Gehirn ist ein weiches und leicht verletzbares Organ, das stark von Blutgefäßen durchzogen und von drei Schutzhüllen umgeben ist. Der Raum zwischen den Schutzhüllen ist mit der Gehirnflüssigkeit, auch Liquor genannt, gefüllt, die das Hirn vor Stoßeinwirkung schützt. Wie in Abbildung 12 links dargestellt, wird das Gehirn in fünf räumliche Teile bzw. Zonen gegliedert, die bei der Steuerung des Körpers besondere Aufgaben zu erfüllen haben:⁸²



Abb. 12: Vereinfachte, schematische, räumliche (links) und funktionale (rechts) Gliederung des menschlichen Gehirns, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gühring/Barth (1992), S. 121, Krämer/Schwegler (2010), Onlinequelle [16.05.2019].

Das Großhirn (A in Abbildung 12)

Das Großhirn, auch Neokortex⁸³ genannt, überlagert, mit Ausnahme des Kleinhirns, alle anderen Hirnteile und ist für den Geruchs-, Geschmacks-, Tast-, Seh- und Hörsinn zuständig. Die Informationen dieser Sinnesorgane werden vom Großhirn mit Informationen aus anderen Hirnteilen verknüpft. Auch Lern- und Gedächtnisvorgänge werden im Großhirn abgewickelt.

⁸² Vgl. Gühring/ Barth (1992), S. 121.

⁸³ Vgl. Häusel (2012), S. 18.

Das Zwischenhirn (B in Abbildung 12)

Informationen, die vom Körper in das Großhirn sowie vom Großhirn zum Körper gesendet werden, durchlaufen das Zwischenhirn. Somit fungiert das Zwischenhirn als eine Art Schaltstation, die auch an der Steuerung der Eingeweide beteiligt ist.

Das Mittelhirn (C in Abbildung 12)

Der kleinste Teil des Hirns, das Mittelhirn, besteht aus Nervenbahnen und bedeutenden Zentren, die den Sehreflex und den optisch-akustischen Reflex steuern. Außerdem wird die Feinabstimmung der Muskelspannung in dieser Hirnregion behandelt.

Das Kleinhirn (D in Abbildung 12)

Das Kleinhirn ist für die Feinmotorik zuständig und glättet die groben Impulse, die vom Großhirn gesendet werden. Es ist somit für die Feinabstimmung beim Bewegen der Muskeln, Gelenke und beim Einsatz von Kraft verantwortlich. Außerdem hat es einen entscheidenden Einfluss auf die unbewusste Kontrolle von Haltung und Bewegung.

Das Nachhirn (E in Abbildung 12)

Durch das Nachhirn, auch verlängertes Rückenmark genannt, verlaufen sämtliche Nervenbahnen des Rückenmarks.

Der Hirnstamm (D + E in Abbildung 12)

Das Kleinhirn und das Nachhirn bilden zusammen den sogenannten Hirnstamm, der entwicklungs geschichtlich älteste Teil des Hirns. Hier befinden sich essenzielle Regulationszentren zur Steuerung vitaler Körperfunktionen wie Herztätigkeit, Kreislauf und Atmung.⁸⁴

4.2.3 Funktionsbezogene Komponentenanalyse

Die aktuelle Forschung zeigt, dass das Gehirn, neben der räumlichen und strukturellen Gliederung, auch in zwei grundlegend verschiedene funktionale Systeme gegliedert werden kann. Daniel Kahneman, Psychologe und Nobelpreisträger, nennt diese beiden System pragmatisch *System 1* und *System 2*.⁸⁵ Scheier/Dirk nennen die Systeme *Autopilot* und *Pilot*.⁸⁶

4.2.3.1 System1: Der Autopilot

Das System 1 beschreibt das Unterbewusstsein, das weitestgehend intuitiv, emotional und ökonomisch arbeitet. Es trifft Entscheidungen innerhalb von zwei Sekunden, wobei eine Informationsmenge von elf Millionen Bits pro Sekunde aufgenommen werden. Entscheidungen und Handlungen werden im System 1 effizient, emotional und nicht rational getroffen. In System 1 sind die automatisierten Programme gespeichert, die das Verhalten unbewusst steuern.⁸⁷ Ein bedeutendes Areal für diese emotionale

⁸⁴ Vgl. Bähr/Frotscher (2003), S. 118.

⁸⁵ Vgl. Kahneman/Frederick (2002), S. 51.

⁸⁶ Vgl. Scheier/Held (2006), S. 60 f.

⁸⁷ Vgl. Scheier/Held (2006), S. 60.

Bewertung ist das limbische System, das von zahlreichen Autoren auch als *emotionales Gehirn* bezeichnet wird.

Das limbische System (G in Abbildung 12)

Die Definition des historisch geprägten limbischen Systems ist sehr umstritten, da dessen Funktion nicht ganz klar abzugrenzen ist. Das limbische System ist eine Funktionseinheit im Gehirn, das aus den örtlich getrennten Bereichen des Großhirns, Mittelhirns, und dem Hirnstamm besteht. Die zugehörigen Strukturen variieren je nach Quelle, die wichtigsten Bestandteile sind aber, wie in Abbildung 12- rechts vereinfacht und schematisch dargestellt, der Hippocampus (1 in Abbildung 12), der Hypothalamus (3 in Abbildung 12) und die Amygdala (2 in Abbildung 12). Obwohl die Funktionen nicht ganz scharf abzugrenzen sind, gilt es als bewiesen, dass das limbische System für die Verarbeitung von Emotionen eine große, aber nicht ausschließliche, Rolle spielen.⁸⁸ Emotionen werden zu einem großen Teil im limbischen System generiert, das nicht dem Bewusstsein untersteht. Das bedeutet, dass das limbische System zwar ständig Emotionen generiert, der Mensch diese Emotionen aber äußerst selten wahrnimmt. Erst wenn diese Emotionen in die Gehirnrinde gelangen, werden die Emotionen bewusst als Gefühle wahrgenommen.⁸⁹ Das heißt, alle Gefühle sind und entstehen aus Emotionen, aber nicht alle Emotionen sind wahrgenommene Gefühle. Zu Gefühlen werden Emotionen erst, wenn sie vom System 2, dem Piloten, wahrgenommen werden.

4.2.3.2 System 2: Der Pilot

System 2 beschreibt das Bewusstsein, das alle Emotionen und Vorgänge enthält, die wir bewusst wahrnehmen und daher kontrollieren können. Der Pilot fällt Entscheidungen langsam und zögerlich, kann dafür jedoch planen und nachdenken. Sämtliche Informationen, die das System 2 erreichen, wurden bereits emotional von System 1 bewertet und vorselektiert.⁹⁰ Das bedeutet, dass lediglich ein Bruchteil, den das Gehirn verarbeitet, bewusst wahrgenommen und nur das wahrgenommen wird, was das Unterbewusstsein bereits zuvor bewertet hat. System 2 ist beherrscht, kontrolliert und flexibler als System 1. Für komplexe Handlungen sind zahlreiche, verschiedene Gehirnareale zuständig. Es lässt sich festhalten, dass v. a. ein wesentlicher Bestandteil des Piloten, die äußere Gehirnrinde, auch Cortex genannt, zuständig ist.⁹¹

Cortex (F in Abbildung 12)

Der Cortex, die Rinde des Gehirns, bedeckt beinahe das gesamte, von außen sichtbare, Gehirn und stellt somit das klassische Bild des Gehirns dar. Dieser stark gefaltete, von Furchen durchzogene Teil des Gehirns ist entwicklungsgeschichtlich, im Gegensatz zum limbischen System, äußerst jung. Obwohl die Rinde nur 2,5 mm bis 5 mm dick ist, nimmt sie knapp die Hälfte des Hirnvolumens ein. Möglich ist dies durch die zuvor erwähnten Falten und Furchen, wodurch auf engem Raum eine große Oberfläche mit bis zu 1.800 cm² geschaffen wird.⁹² Gelangen Informationen vom limbischen System in den Cortex, werden Emotionen zu Gefühlen und ein reflektiertes, koordiniertes Handeln wird möglich. Es lässt sich demnach

⁸⁸ Vgl. Krämer/Schwegler (2010), Onlinequelle [09.12.2019].

⁸⁹ Vgl. Osterath/Hamm (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

⁹⁰ Vgl. Scheier/Held (2006), S. 26.

⁹¹ Vgl. Haynes (2015), Onlinequelle [09.12.2019].

⁹² Vgl. Pontes/Zilles (2011), Onlinequelle [09.12.2019].

festhalten, dass für Bewusstsein, Erleben, Denken, Fühlen und gezieltes Handeln die äußere Gehirnrinde, zuständig ist.⁹³

4.2.3.3 Bits und Bytes im Gehirn

Wie in Kapitel 4.2.3.2 beschrieben, werden alle bewusst wahrgenommenen Informationen des Piloten zuvor vom Autopiloten bewertet und vorselektiert. Die aufgenommene Datenmenge, die System 1 dabei verarbeitet, beträgt 11 000 000 Bits pro Sekunde, was etwa der Datenmenge einer 8“-Diskette entspricht. Die Datenmenge, die danach bewusst von System 2 wahrgenommen wird, beträgt lediglich 40 Bits pro Sekunde, was etwa 0,0004 % der Datenmenge des System 1 entspricht.⁹⁴ 40 Bits entsprechen einer Datenmenge von ca. acht Buchstaben.

4.2.3.4 Zusammenfassung der Funktionsanalyse

Das Gehirn kann funktionsmäßig in zwei Systeme eingeteilt werden, wobei System 1 das Unterbewusstsein darstellt und System 2 das Bewusstsein. Bedeutendster Bestandteil des Unterbewusstseins ist das Limbische System und des Bewusstseins die Gehirnrinde bzw. der Cortex. Das Gehirn nimmt pro Sekunde eine Datenmenge von 11 000 000 Bits auf, die im Unterbewusstsein emotional bewertet und vorselektiert werden. Aus System 1 resultieren einerseits spontane Handlungen, wie Reflexe, und andererseits werden 40 Bit pro Sekunde an System 2 weitergeleitet. System 1 entscheidet dabei, welche Informationen überhaupt an System 2 weitergeleitet werden. Erst in System 2 werden die weitergeleiteten Informationen bewusst wahrgenommen, wodurch aus Emotionen bewusste Gefühle sowie ein, der erhaltenen Information entsprechendes reflektiertes und überlegtes Handeln werden. Abbildung 13 stellt die Datenverarbeitung im menschlichen Gehirn und den Zusammenhang der Systeme grafisch dar.

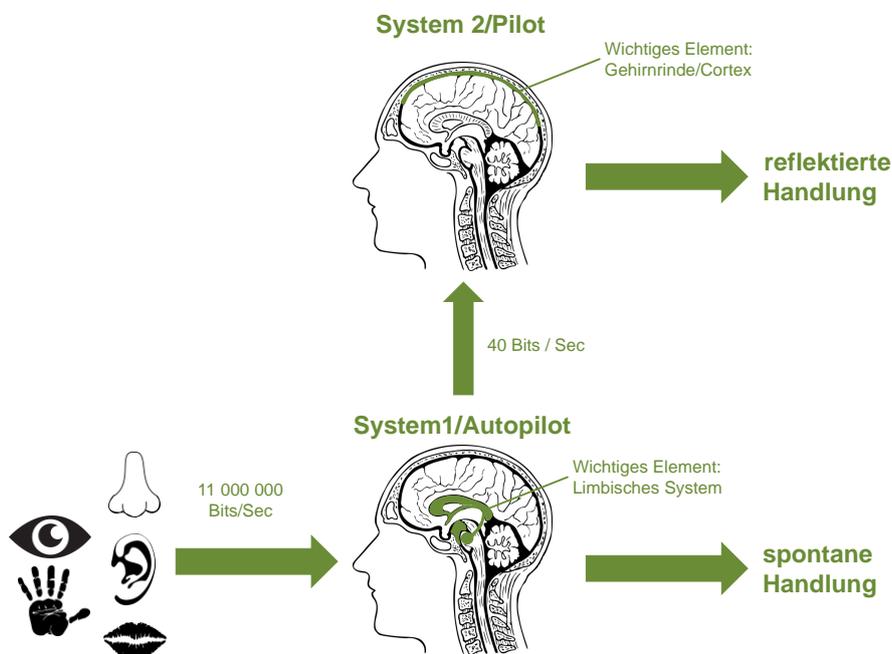


Abb. 13: Datenverarbeitung im menschlichen Gehirn, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheier/Held (2006), S. 61.

⁹³ Vgl. Haynes (2015), Onlinequelle [09.12.2019].

⁹⁴ Vgl. Scheier/Held (2006), S. 61.

4.3 Die bedeutendsten Erkenntnisse kompakt

- Das Gehirn besteht aus einem Unterbewusstsein und einem Bewusstsein.
- Sämtliche Informationen werden vom Unterbewusstsein emotional bewertet.
- Lediglich ein Bruchteil der aufgenommenen Informationen wird bewusst wahrgenommen.
- Das Unterbewusstsein entscheidet, was bewusst wahrgenommen wird und ist demzufolge der wahre Entscheider im Gehirn.
- Alle Gefühle sind wahrgenommenen Emotionen, aber nicht alle Emotionen werden zu wahrgenommenen Gefühlen.

Damit Informationen überhaupt bewusst wahrgenommen werden können, müssen sie zunächst vom Unterbewusstsein wahrgenommen und an das Bewusstsein weitervermittelt werden. Neuromarketing kann dabei helfen. Jedoch ist das Gehirn so komplex aufgebaut, dass es nicht den einen *Kaufknopf* im Gehirn gibt.⁹⁵ Vielmehr müssen sämtliche Kundenkontaktpunkte auf das emotionale Kundengehirn ausgerichtet werden.⁹⁶ Zu diesem Zweck existieren verschiedene Anwendungsmethoden, Modelle, Werkzeuge und Prinzipien, die bei der praktischen Umsetzung des Neuromarketings angewendet werden können.

⁹⁵ Vgl. Scheier/Held (2006), S. 19.

⁹⁶ Vgl. Häusel (2012), S. 17.

5.1.1.1 Emotionssysteme, Mischformen und Werte

Emotionssysteme

Die drei folgenden großen Motiv- und Emotionssysteme sind in der Limbic®-Map eingetragen:⁹⁹

- „Das Balance-System (Wunsch nach Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit; Vermeidung von Angst und Unsicherheit)
- Das Dominanz-System (Wunsch nach Durchsetzung, Macht, Status, Autonomie; Vermeidung von Ausgeliefertsein, Fremdbestimmung und Unterdrückung.
- Das Stimulanz-System (Wunsch nach Abwechslung, Neuem und Belohnung; Vermeidung von Langeweile und Reizarmut)“

Neben den großen Motiv- und Emotionssystemen werden weitere Emotionssysteme in die Map eingetragen, die sich im Verlauf der Evolution gebildet haben. Diese Submodule sind Bindung, Fürsorge, Spiel, Jagd, Raufen, Appetit/Ekel und Sexualität.¹⁰⁰

Mischformen

Die zuvor aufgelisteten großen Emotionssysteme und Submodule sind häufig zeitgleich aktiv, daher bestehen folgende Mischformen, die einen bedeutenden Anteil an der Limbic®-Map aufweisen:¹⁰¹

- **Abenteuer/Thrill:** Die Mischung aus Stimulanz und Dominanz heißt Abenteuer/Thrill und verbindet die Lust darauf, etwas Neues zu entdecken (= Stimulanz) mit dem Drang, über sich selbst hinauszuwachsen und sich zu beweisen.
- **Fantasie/Genuss:** Die Mischung aus Stimulanz und Balance heißt Fantasie/Genuss. Stimulanz drängt darauf, Neues zu suchen, während das Balance-System dabei bremst. Aus der aktiven Suche wird daher ein passives und offenes *Auf-sich-zukommen-Lassen* sowie das Träumen und Fantasieren.
- **Disziplin/Kontrolle:** Die Mischung aus Balance und Dominanz heißt Disziplin/Kontrolle. Das Balance-System drängt darauf, dass alles seine Ordnung hat und stabil ist; das Dominanz-System möchte dabei die Macht und Kontrolle über das Geschehen haben.

Werte

Zu guter Letzt sind in der Limbic®-Map den Emotionen zugeordnete Werte eingetragen. Werte spielen im Marketing neben Emotionen und Motiven eine wesentliche Rolle und sind als Standards definiert, an denen eigenes oder fremdes Verhalten gemessen wird. Werte haben immer einen Bezug zu Emotionen, da erst Emotionen Werten eine Bedeutung geben.¹⁰²

⁹⁹ Häusel (2007), S. 69 f.

¹⁰⁰ Vgl. Häusel (2007), S. 69.

¹⁰¹ Vgl. Häusel (2007), S. 69 f.

¹⁰² Vgl. Häusel (2007), S. 69 f.

Die verschiedenen Emotionssysteme, Mischformen und Werte bilden die Säule der Persönlichkeit, die sich aus einem Mix aus allen Systemen zusammensetzt. Je nachdem, welches System stärker ausgeprägt ist, ändert sich die Persönlichkeit. Jeder Mensch unterliegt Stimmungsschwankungen, die dazu führen, dass zwischenzeitlich die Art des Menschen verändert ist. Der Grundtyp der Persönlichkeit ist jedoch vergleichsweise stabil.¹⁰³ Abbildung 15 stellt dar, wie sich der Grundtyp einer Persönlichkeit zusammensetzen kann.

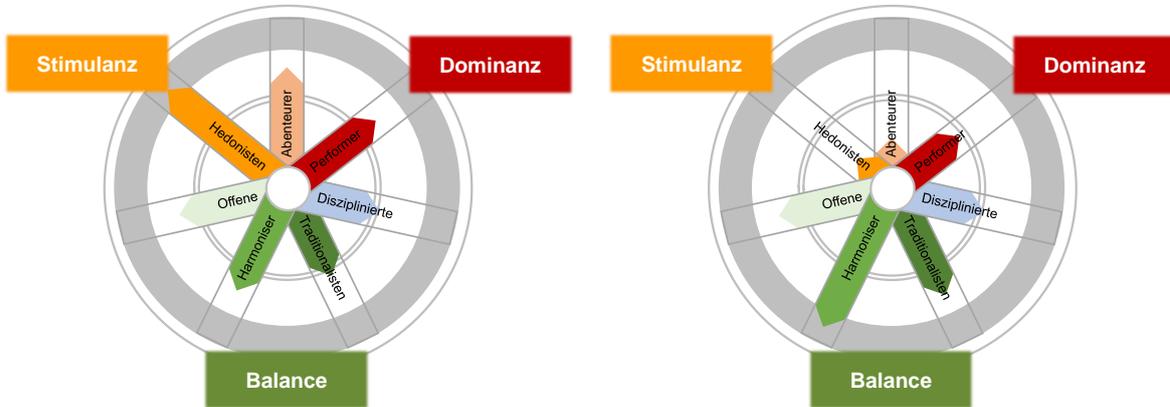


Abb. 15: Die verschiedenen Ausprägungen der Emotionssystem bilden den Grundtyp der Persönlichkeit, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S.38.

5.1.1.2 Alter und Gehirn

Das Gehirn verändert sich im Verlauf des Lebens. Erst mit 18 bis 20 Jahren ist es voll ausgereift und beginnt ab 25 bis 30 Jahren wieder zu schrumpfen, da Nervenzellen verloren gehen. Auch die zirkulierenden Nervenbotenstoffe ändern sich im Verlauf der Zeit, wodurch sich wiederum die Motiv- und Emotionssysteme ändern. Das Dominanzhormon Testosteron sowie das für die Stimulanz zuständige Dopamin nehmen mit zunehmendem Alter stark ab, wodurch die Risikobereitschaft abnimmt und der Status an Bedeutung verliert. Im Gegenzug nimmt das Stresshormon Cortisol zu, wodurch Balance an Bedeutung gewinnt und Unsicherheiten vermieden werden.¹⁰⁴ Abbildung 16 veranschaulicht die Veränderung der Stoffe Cortisol, Dopamin und Testosteron über die Zeit hinweg.

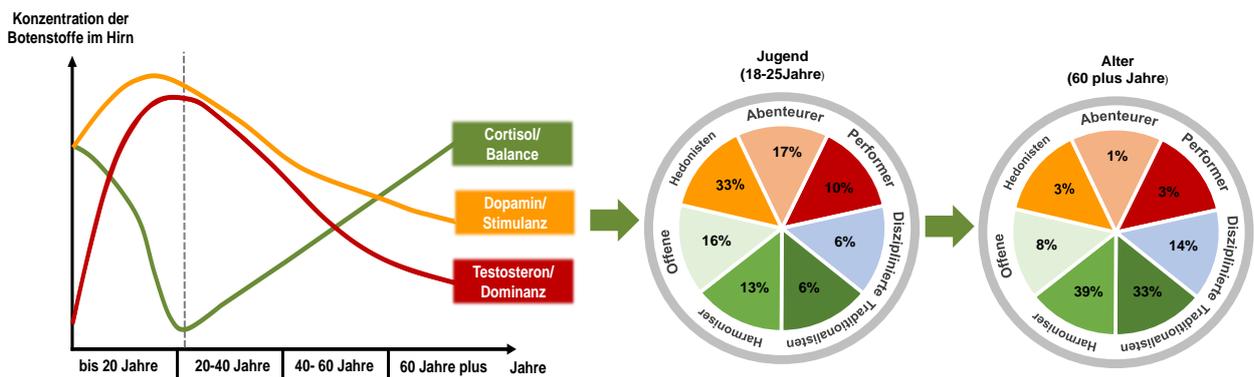


Abb. 16: Veränderung der Botenstoffe, die am Emotionssystem beteiligt sind, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 48 f.

¹⁰³ Vgl. Häusel (2008), S. 97.

¹⁰⁴ Vgl. Häusel (2007), S. 81.

5.1.1.3 Geschlecht und Gehirn

In der Hirnforschung wurde nachgewiesen, dass bis zu 200 anatomische, funktionale und neurochemische Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Gehirnen existieren. Vor allem die neurochemischen Differenzen machen sich im Fühlen, Denken und Handeln bemerkbar, was wiederum einen Einfluss auf das Konsumverhalten hat.¹⁰⁵

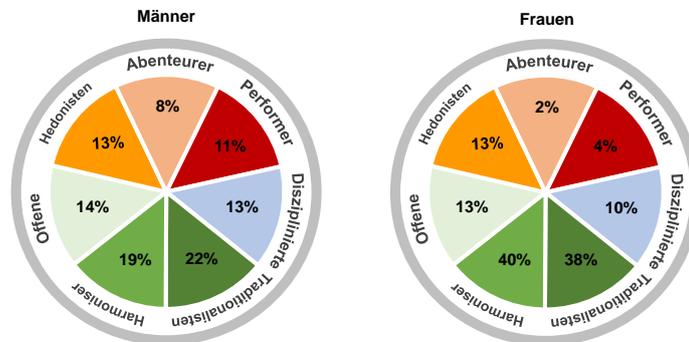


Abb. 17: Unterschied zwischen den Geschlechtern, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 50.

5.1.1.4 Verteilung der Limbic®-Types

Auf Basis des Limbic®-Ansatzes wurde ein aussagefähiger Persönlichkeitstest entwickelt, anhand dessen bereits über 100 000 Probanden (stand 2011) repräsentativ gemessen wurden. Dadurch wurde das Modell zusätzlich empirisch validiert und die Verteilung der Limbic®-Types in Deutschland gemessen.¹⁰⁶ Abbildung 18 zeigt diese repräsentative Verteilung in Deutschland im Jahr 2012.

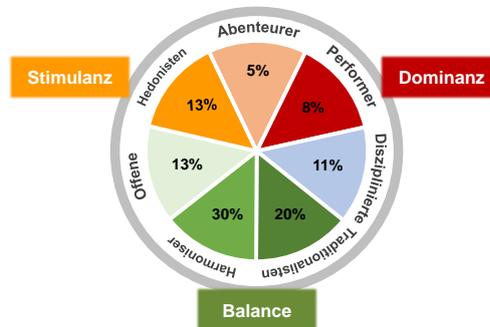


Abb. 18: Verteilung der Limbic®-Types in Deutschland (2012), Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 39.

5.1.2 B2C Limbic®-Types

Je nachdem, welches der zuvor beschriebenen Emotionssysteme stärker ausgeprägt ist, gibt es verschiedene Menschentypen, die verschiedene Emotionsschwerpunkte aufweisen. Es sei an dieser Stelle nochmal darauf hingewiesen, dass sich die Persönlichkeit aus einem Mix aller Emotionssysteme zusammensetzt und dass es natürliche Stimmungsschwankungen gibt. Der Grundtyp der Persönlichkeit ist jedoch vergleichsweise stabil. In den Tabellen 13 – 20 werden die von Häusel beschriebenen Grundtypen zusammengefasst.

¹⁰⁵ Vgl. Häusel (2007), S. 82.

¹⁰⁶ Vgl. Häusel (2011), S. 59.

Abenteurer											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Dopamin- und Testosteronkonzentration • Linke Gehirnhälfte besonders aktiv 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Abenteurer/Thrill (Stimulanz + Dominanz) 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Will sich durchsetzen, sich selbst beweisen und trotzdem etwas dabei erleben • Keinerlei Risikobewusstsein • Rebellion 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität spielt geringere Rolle, dafür sichtbare Mehrleistung und Spaß • Gesundheitsartikel interessieren ihn nicht • Laute Rabattaktionen und heruntergesetzte Preise liebt er • Informationen über Internetrecherche • Wegen der Eigenschaft der Rebellion ist ihm der Mainstream gleichgültig. 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 5 %				18–25 Jahre: 17 % > 60 Jahre: 1 %				Männer: 8 % Frauen: 2 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = Ø Bevölkerung	+168 %	+73 %	+48 %	-13 %	-78 %	+177 %	-64 %	-39 %	+68 %	+41 %	+5 %

Tab. 13: Eigenschaften der Abenteurer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 104 ff, Häusel (2012), S. 39.

Performer											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Testosteronkonzentration • Linke Gehirnhälfte besonders aktiv 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle Disziplin (Dominanz + Balance) 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Trieb nach vorne, Ehrgeiz • Nicht leicht ablenkbar, zielstrebig • Will zeigen, dass er der Beste und Cleverste ist. 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Produkten, die für Status, überlegene Leistung und technische Perfektion sprechen, spielt Preis eine geringere Rolle. • Weil er besonders clever sein will, kauft er auch beim Discounter; jedoch nur Artikel, die er unbemerkt verwendet (Salz, Spülmittel); Kleidung nicht. • Preis drücken, um Ego zu stärken (nicht bei Statusprodukten). 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 8 %				18–25 Jahre: 10 % > 60 Jahre: 3 %				Männer: 11 % Frauen: 4 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = Ø Bevölkerung	+72 %	+105 %	+15 %	-7 %	-60 %	+28 %	-34 %	+29 %	+104 %	+64 %	+205 %

Tab. 14: Eigenschaften der Performer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 105 ff, Häusel (2012), S. 39 ff.

Disziplinierte											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Niedrige Dopaminkonzentration Rechte, eher pessimistische Gehirnhälfte dominiert. 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle Disziplin (Dominanz + Balance) 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Misstrauisch, pessimistisch Sucht keine Abwechslung, daher spielt Genuss auch nur geringe Rolle. Hasst Unvorhergesehenes 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Kauft nur, was er wirklich benötigt; kein Schnickschnack; auf Funktion reduziert. Liebt Qualitätssiegel und Stiftung-Warentest-Ergebnisse Vergleicht Preise; benötigt lange für Entscheidungen Benötigt kein großes Sortiment, alles Überflüssige wird abgelehnt; Sparsamkeit 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 11 %				18–25 Jahre: 6 % > 60 Jahre: 14 %				Männer: 13 % Frauen: 10 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Garten-bedarf	Volks-musik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = Ø Bevölkerung	-32 %	-8 %	-48 %	+32 %	+24 %	-18%	-5 %	-18 %	-23 %	-20 %	-5 %

Tab. 15: Eigenschaften der Disziplinierten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 105 ff, Häusel (2012), S. 39 ff.

Traditionalisten											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Konzentration an Cortisol und Noradrenalin Rechte, eher pessimistische Gehirnhälfte etwas aktiver. 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle Disziplin (Balance + Dominanz) 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Prüft äußerst genau, beschäftigt sich mit Details Neuem gegenüber ängstlich, vorsichtig, nicht aufgeschlossen Höheres Interesse an Gesundheitsfragen, häufige Arztbesuche 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Bei ihm punkten Sicherheit, Vertrauen, Qualität → Beratung, da ängstlich. Starre Konsumgewohnheiten → typischer Stammkunde Richtet sich nach Mainstream und nach regionalen Produkten Grundsparsamkeit, da höhere Ausgaben ein potenzielles Risiko darstellen. 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 20%				18–25 Jahre: 6 % > 60 Jahre: 33 %				Männer: 22 % Frauen: 18 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Garten-bedarf	Volks-musik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = Ø Bevölkerung	-16 %	+7 %	-31 %	+10 %	+60 %	-51 %	+18 %	+1 %	-19 %	-21 %	+10 %

Tab. 16: Eigenschaften der Traditionalisten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 102 f, Häusel (2012), S. 39 ff.

Harmoniser											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Konzentration an Oxytocin • Bindung und Fürsorge sind besonders stark ausgeprägt 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung, Fürsorge (Balance) 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders bedeutend Geborgenheit und Harmonie in der Familie • Vorsichtig, prüft äußerst genau, beschäftigt sich mit Details • Neuem gegenüber etwas aufgeschlossener und offener gegenüber anderen • Geringere Aufstiegs- und Statusorientierung 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Bei ihm punkten Sicherheit, Vertrauen, Qualität → Beratung, da ängstlich. • Starre Konsumgewohnheiten → hohe Kundentreue • Orientierung an Bezugsgruppen • Grundsparsamkeit, da höhere Ausgaben ein potenzielles Risiko darstellen. • Hohes Interesse an Produkten für Garten, Heim, Herd und Haustier 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 30 %				18–25 Jahre: 13 % > 60 Jahre: 39 %				Männer: 19 % Frauen: 40 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = ∅ Bevölkerung	-34 %	-41 %	-1 %	+20 %	+19 %	-52 %	+32 %	+8 %	-37 %	-27 %	-44 %

Tab. 17: Eigenschaften der Harmoniser, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 103 ff, Häusel (2012), S. 39.

Offene											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Gehirnhälften gleich aktiv • Linke Hälfte verstärkte Dopamin, rechte Hälfte verstärkt Cortisol 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Fantasie, Genuss (Balance + Stimulanz) 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Offene, bejahende Lebensführung • Grundmotto lautet: <i>Verwöhnen und verwöhnen lassen</i> • Kontaktfreudig → besucht gerne Events, an denen er andere Menschen kennenlernt 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Achtet auf Qualität und natürliche Rohstoffe, Genuss darf nicht zu kurz kommen • Marken mit Erlebnischarakter sind seine Welt • Produktherkunft hat große Bedeutung → Preis steht nicht so im Vordergrund 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 13 %				18–25 Jahre: 16 % > 60 Jahre: 8 %				Männer: 14 % Frauen: 43 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = ∅ Bevölkerung	+17 %	-7 %	+17 %	∅	-50 %		-32 %	+2 %	+6 %	+21 %	-1 %

Tab. 18: Eigenschaften der Offenen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 103 ff, Häusel (2012), S. 39 ff.

Hedonisten											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Dopamin regiert Verstärkt linke Gehirnhälfte im Einsatz 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Stimulanz 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Immer auf der Suche nach Neuem und nach der nächsten Belohnung Bevorzugt das Laute, Schrilles, Individuelle, Extravagante Typischer <i>Early-Adopter</i>, ist weit überproportional auf Suchtstationen zu finden 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Klassischer Impulskäufer; kauft gerne und viel, auch wenn er es nicht braucht Qualität und Herkunft spielen geringe Rolle → Hauptsache neu, innovativ, anders Begeistert von neuen Genüssen und Produktvarianten, auch bei Lebensmitteln Kundentreue und Beratungsbedarf eher gering Hohes Interesse an Mode und Kosmetik; Körper wird zur Gestaltungszone 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 13%				18–25 Jahre: 33 % > 60 Jahre: 3 %				Männer: 13 % Frauen: 13 %		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = Ø Bevölkerung	+67 %	+29 %	+77 %	-38 %	-75 %	+110 %	-38 %	-7 %	+73 %	+74 %	+2 %

Tab. 19: Eigenschaften des Hedonisten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 104 ff, Häusel (2012), S. 39.

Zugunsten der Vollständigkeit muss auf den Sondertyp des Gleichgültigen hingewiesen werden. Die Gleichgültigen sind in der Limbic®-Map im Zentrum einzutragen, da dieser Typ keine signifikante Ausprägung eines Emotionssystems aufweist.

Gleichgültige											
Eigenschaft	Beschreibung										
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Ausschüttung von Dopamin und endogenen Opiaten 										
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Keines der Emotionssysteme weist eine signifikante Ausprägung auf 										
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Sondertyp, fällt durch nichts auf Ist nicht ängstlich, nicht neugierig, sucht keinen Status Gleichgültig und phlegmatisch 										
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Keine besonderen Ansprüche an Qualität oder Innovationen Kauft profane Massenprodukte 										
Verteilung	Bevölkerungsanteil: k. A				18–25 Jahre: k. A > 60 Jahre: k. A				Männer: k. A Frauen: k. A		
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat
0 = Ø Bevölkerung	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø

Tab. 20: Eigenschaften der Gleichgültigen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 106.

5.1.3 B2B-Limbic®-Types

Die Forschung hat gezeigt, dass Menschen, sofern sie die Möglichkeit dazu haben, ihren Beruf nicht zufällig wählen, sondern ihn an ihren inneren Motiv- und Emotionsmix anpassen. Ein kreativer, innovativer Mensch bevorzugt eher Berufe in der Forschung und Innovation, ein Mensch mit den Emotionsschwerpunkten Disziplin und Kontrolle eher Berufe wie Einkaufsleiter oder Buchhalter. Dieser Mechanismus wird in der Fachsprache Selbstselektion genannt.¹⁰⁷ Demnach haben betriebliche Funktionen eine eindeutige emotionale Grundstruktur, die in Abbildung 19 dargestellt wird.

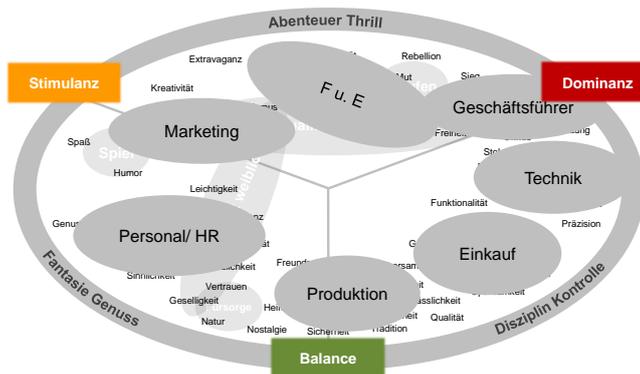


Abb. 19: Betriebliche Funktionen mit den dazugehörigen emotionalen Strukturen, Quelle: Eigene Darstellung.

Im B2B-Bereich kommt es zu einer Vermischung zwischen der Persönlichkeit sowie der Aufgabe und Rolle im Beruf. Dies beeinflusst die Argumente, die bei der jeweiligen Zielgruppe punkten. Aus den sieben Zielgruppen aus dem B2C-Bereich werden vier Zielgruppen im B2B-Bereich.¹⁰⁸ Diese sind in Abbildung 20 dargestellt.

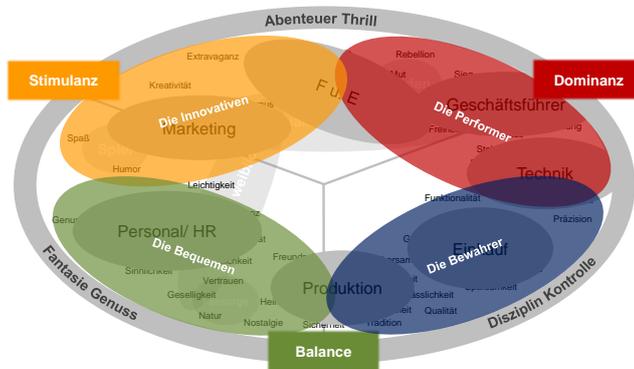


Abb. 20: Die vier Zielgruppen im B2B-Bereich, Quelle: Eigene Darstellung.

Im B2C-Bereich werden Kunden äußerst stark mit Werbung und Verpackungen erreicht, während im B2B-Bereich dem Verkaufs- und Beratungsgespräch eine größere Bedeutung beigemessen wird. Bei diesen Gesprächen ist es daher sinnvoll, die Argumentation dem Persönlichkeitsprofil des Ansprechpartners anzupassen. Die Eigenschaften und Argumente, die bei der jeweiligen Zielgruppe punkten, sind in den Tabellen 21 - 24 beschrieben.

¹⁰⁷ Vgl. Häusel (2008), S. 228.

¹⁰⁸ Vgl. Häusel (2012), S. 200.

B2B-Performer	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkt auf sensible Gemüter arrogant und eitel. • Perfektes Outfit, auch die Schuhe. • Arbeitsplatz ist perfekt geordnet. Mappe samt Zeitmanagementsystem liegen auf dem Tisch. Auch Schreibutensilien drücken Status aus.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt oder Dienstleistung ist attraktiv, wenn es ihnen einen Wettbewerbsvorsprung verschafft oder seiner Karriere nutzt. • Sie brauchen den eigenen Erfolg, aber auch den des Unternehmens. • Alles muss effizient, messbar und in Zahlen darstellbar sein. • Lieben harte Preisverhandlungen, da ein Erfolg ihr Ego stärkt. • Lieferantentreue nur so lange, wie der Lieferant nützlich ist. • Sind in der Regel gut informiert.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das erhöht Ihren Wettbewerbsvorsprung.</i> • <i>Wir arbeiten für die größten und erfolgreichsten Unternehmen.</i> • <i>Weltweit effizienteste Technologie.</i> • <i>Sie werden entlastet und haben Zeit, sich um bedeutendere Dinge zu kümmern.</i>

Tab. 21: Eigenschaften der B2B-Performer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228, Häusel (2012), S. 202 f.

B2B-Bewahrer	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> • Verschlossen und misstrauisch, in der Regel jedoch korrekt. • Auf dem Schreibtisch herrscht Ordnung, alles hat seinen Platz. • Legen auf Äußerlichkeiten kaum Wert, daher wenig modisch gekleidet.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Angst vor jeder Veränderung und lehnen diese ab. • Äußerst misstrauisch bis ins kleinste Detail. • Eine Schwäche im Detail ist ein Grund, das Ganze abzulehnen. • Neue Lieferanten, Produkte oder Technologien schaffen Unsicherheit. • Für sie ist Geld, das für Innovation ausgegeben wird, rausgeschmissenes Geld.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eine vielfach bewährte Technologie.</i> • <i>Wir geben eine 10-Jahresgarantie</i> • <i>Wir sind ein Traditionsunternehmen.</i>

Tab. 22: Eigenschaften der B2B-Bewahrer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228, Häusel (2012), S. 202 f.

B2B-Bequeme	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatz vermittelt Wohnzimmeratmosphäre. Es soll gemütlich sein. • Kleidung ist nicht sonderlich modisch, aber bequem. • Wenn ein Anzug getragen wird, zeigt dieser deutliche Gebrauchsspuren.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptziel ist ein harmonisches und sorgloses Berufsleben. • Delegieren am liebsten alles auf den Anbieter und lieben <i>Rundum-Sorglospakete</i>. • Ihr Credo: <i>Leben und leben lassen</i>, meiden hartes Verhandeln. • Regionale Lieferanten mit persönlichem Kontakt werden bevorzugt. Der persönliche Draht muss passen. • Langjährige Partnerschaften.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wir machen das für Sie.</i> • <i>Sie brauchen sich um nichts zu kümmern.</i> • <i>Wenn es irgendetwas gibt, rufen Sie mich einfach an.</i>

Tab. 23: Eigenschaften der B2B Bequemen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228 /Häusel (2012), S. 202f.

B2B-Innovative	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> • Schreibtisch und Arbeitsplatz sind leicht chaotisch. • Outfit ist individualistisch. • Körpersprache ist von innerer Unruhe und Ungeduld gezeichnet. • Sprache ist voll mit Anglizismen.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Suchen und lieben das Neue. Neue Technologien, neue technische Möglichkeiten, neue Anwendungen. Der Preis spielt nur eine Nebenrolle. • Keine treue Lieferantenbeziehung. Sobald es etwas Neues auf dem Markt gibt, sind sie weg. Bindung durch Innovationsbotschaft und Einladung zu Seminaren. • Sind neugierig und gut informiert. • Verschaffen neuen Lieferanten häufig den Zugang zum Unternehmen.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Völlig neue Technologie.</i> • <i>Eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten.</i> • <i>Wir arbeiten für die innovativsten Unternehmen aus aller Welt.</i>

Tab. 24: Eigenschaften der B2B Innovativen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228, Häusel (2012), S. 202f.

5.2 Prinzipien zur Emotionalisierung von Produkten

Ziel der Produktemotionalisierung ist es, die immaterielle, innere Wertestruktur eines Produktes oder einer Marke zu steigern. Dafür existieren funktionsbezogene, sozialbezogene oder hintergrundbezogene Werkzeuge, die nachfolgend näher beschrieben werden.

5.2.1 Funktionsbezogene Prinzipien

Kunden kaufen Produkte, da diese einen emotionalen Nutzen haben. Dieser emotionale Nutzen resultiert aus den funktionalen Primär- und Zusatznutzen eines Produktes. Das Kundengehirn ist darauf ausgerichtet, die positiven Emotionen zu maximieren und die negativen Emotionen zu minimieren. Daher liegt es nahe, die Funktionen eines Produktes positiv zu emotionalisieren, um es dadurch für den Kunden attraktiv zu machen. Dazu existieren verschiedene Prinzipien:¹⁰⁹

Verstärkung des Primärmotivs

Von der Primärfunktion des Produktes wird das Primärmotiv des segmentierten Kunden abgeleitet und dargestellt, dass dieses Primärmotiv besonders gut erfüllt wird.

- Primärfunktion von Wasser: Durst löschen.
- Primärmotive: Vitalisierung, Power für Sport, Gesundheit, usw. → diese Motive werden verstärkt dargestellt.

Funktionsverstärkung

Im Gegensatz zur Primärmotivverstärkung wird an dieser Stelle nicht das Primärmotiv, sondern die Primärfunktion verstärkt und besonders gut erfüllt.

Primärfunktion von Seife: Oberfläche reinigen → Diese Funktion wird verstärkt.

Zusatznutzen

Die Primärfunktion eines Produktes wird um einen Zusatznutzen erweitert.

- Primärfunktion von Schuhen: Fuß schützen.
- Zusatzfunktion: Atmungsaktiv (z. B. Geox, der Schuh, der atmet).

Kategorien-Verknüpfung

Zusatznutzen und Kategorien-Verknüpfung sind von der Grundidee her gleich, jedoch wird hier das Primärmotiv eines Produktes mit dem Primärmotiv eines anderen Produktes kombiniert.

- Danone verknüpft mit Actimel das Genuss-Motiv mit dem Gesundheits-Motiv.

Kontrollversprechen

Die Sicherheit und die Gesundheit des Körpers zu erhalten, ist eine der bedeutendsten Emotionen, vor allem bei im Körper aufgenommenen oder aufgetragenen Produkten. Daher sind folgenden Attribute von besonderer Bedeutung:

¹⁰⁹ Vgl. Häusel (2012), S. 59ff.

- *propagierte Reinheit*
- *Kontrolle*
- *natürliche Herkunft*
- *künstliche Reinheit*

Bio

Bio ist eng verwandt mit einem Kontrollversprechen. Hier kommt jedoch die Dimension nach dem *Wunsch nach einer heilen und sicheren Welt* hinzu. Dies funktioniert nicht nur bei Lebensmittel.

5.2.2 Sozialbezogene Prinzipien

Der Mensch benötigt Gemeinschaft und Bezugsgruppen, um seine Persönlichkeit zu bilden. Er sucht in der Gruppe Geborgenheit, indem er sich der Gruppe unterordnet und nach den sozialen Normen lebt. Zugleich strebt er nach Macht. Je höher die Hierarchiestufe, desto mehr Zugang zu Sexualpartnern und materiellen Ressourcen hat er. Des Weiteren hegt er den Wunsch, sich von der Masse abzuheben, aufzufallen und individuell zu sein. Konsumprodukte sind bedeutende Botschafter der sozialen Stellung.¹¹⁰ Möglichkeiten, wie Produkte mit diesem sozialen Stellungsanspruch behaftet werden können, werden nachfolgend beschrieben:¹¹¹

Status- und Exklusivitätsversprechen

Je höher der Rang, desto mehr Exklusivität (Ausschluss von anderen) wird verlangt. Je exklusiver ein Produkt ist, desto mehr wird dafür bezahlt. Unter anderem kann Exklusivität folgendermaßen erzeugt werden:

- *Langer, beschwerlicher Weg = Exklusivitätshürde*
- *Künstliche Verknappung*
- *Persönliche Bewerbung: Ist der Kunde überhaupt standesgemäß?*
- *Exklusivität in der Produktion zelebrieren, z. B.: handgefertigt*
- *Wert entsteht durch Emotionalisierung, muss aber auf allen Ebenen mitgetragen werden*
- *Inszenierung und Besprechung → Story und Mythos mitliefern*

Individualitätsversprechen

Individualität bedeutet gewissermaßen auch *Ausschluss von Anderen*, was wiederum Exklusivität heißt. Es besteht jedoch ein Unterschied zwischen Individualismus- und Exklusivitätsprodukten:

- *Individualismusprodukte: Sind günstiger als Statusprodukte und verlieren schnell ihren monetären Wert, da die Aktualitätszeit kurz ist.*
- *Statusprodukte: Halten den monetären sowie emotionalen Wert lange und sind lange Zeit hoch im Kurs.*

Besonders ausgeprägt ist der Wunsch nach Individualität bei Hedonisten und Abenteurern.

¹¹⁰ Vgl. Häusel (2012), S. 71.

¹¹¹ Vgl. Häusel (2012), S. 72ff.

5.2.3 Hintergrundbezogenen Prinzipien

Religionen, die auf Mythen und Geschichten basieren, waren und sind für Menschen häufig der bedeutendste Sinn- und Wertegeber. In der westlichen Konsumkultur wird der Sinn allerdings nicht mehr nur in der Religion gesucht, sondern vermehrt auch in der *Ersatzreligion*, dem Konsum. Demzufolge sind Konsumgüter wesentliche *Sinngeber* und *Sinnvermittler*. Geschichten geben Produkten Sinn und steigern dadurch den Wert des Produktes. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Produkte, die mit Geschichten präsentiert werden, eine Wertsteigerung von 30 %–30 000 % erzielen.¹¹² Eine mögliche Methode ist das Storytelling, das nachfolgend beschrieben wird:¹¹³

Storytelling

Storytelling ist das Erzählen einer Geschichte rund um ein Produkt, die den Kunden begeistert und die er gerne weitererzählt. Je näher die Geschichte an der Realität liegt, umso mehr Authentizität strahlt sie aus und umso glaubwürdiger ist sie. Ziel ist es, den Kunden zum Lachen oder Nachdenken zu bringen oder ihn neugierig zu machen.

1. Grund der Geschichte: Die Botschaft hinter der Geschichte, die dem Kunden vermittelt werden soll, muss eindeutig definiert sein.
2. Richtige Zielgruppe: Die Zielgruppe der Geschichte muss eindeutig definiert sein, da nur so die richtigen Emotionen mit der Geschichte angesprochen werden können.
3. Authentizität: Je näher die Geschichte an der Realität liegt, umso mehr Authentizität strahlt sie aus und umso glaubwürdiger ist sie.
4. Emotionale Ausgangssituation: In den ersten Sekunden muss die Aufmerksamkeit des Kunden mit Neugier, Spannung, Mitgefühl oder Belustigung geweckt werden.
5. Die Hauptfigur der Geschichte muss auf die Zielgruppe sympathisch wirken.
6. Der Held der Geschichte sollte nicht die eigene Marke sein, da eine übertriebene Selbstdarstellung unsympathisch wirkt.
7. Handlung und Entwicklung: Die Geschichte muss eine erkennbare Handlung und eine erkennbare Entwicklung aufweisen, jedoch ohne unnötige Informationen.
8. Hindernisse und Konflikte, die der Held überwinden und durchleben muss, fesseln den Kunden noch mehr an den Verlauf der Handlung.
9. Höhepunkt: Der Moment, der alles auflöst, die Moral der Geschichte bildet und ein Fazit des Kunden für sich selbst zulässt.
10. Gelungenes Ende: Am Ende der Geschichte muss die aufgebaute Spannung aufgelöst werden. Wird Neugierde aufgebaut, muss ein Aha-Effekt vorhanden sein, der diese Neugierde befriedigt. So wird das Gefühl vermieden, Zeit vergeudet zu haben.

¹¹² Vgl. Häusel (2012), S. 78 f.

¹¹³ Vgl. Deutsches Institut für Marketing GmbH (2017), Onlinequelle [09.12.2019].

Geruch

Auch Gerüche sind emotionale Botschafter, die zum Gesamteindruck eines Produktes beitragen und den Umsatz steigern können. Im Folgenden werden einige Beispiele dafür aufgezählt:

- *Bäcker, der den Duft der frischen Backwaren auf die Straße leitet.*
- *Beduftung der Handelsflächen mit einem frischen, vitalisierenden Duft.*
- *Eigens kreierte Düfte für die Automobil-Branche.*
- *Singapur Airlines hat einen Duft zur Entspannung im Flugzeug kreieren lassen.*

Multisensorische Verstärkung

Dringt über unterschiedliche Wahrnehmungskanäle zeitgleich die gleiche Botschaft ein, führt dies im Bewusstsein zu einer bis zu zehnmal stärkeren Wahrnehmung der Botschaft. Dieses Phänomen wird im multisensorischen Marketing Superadditivität genannt. Herrscht jedoch eine Nichtübereinstimmung zwischen den Sinneseindrücken, werden diese Botschaften unterdrückt.

5.3.2 Prinzip der Macht der Gemeinschaft

Gesicht

Für den Menschen gibt es kein bedeutenderes Zeichen als das menschliche Gesicht. Dies spiegelt sich auch bei Produkten wider. Beispiele dafür sind:

- *Autos für Männer werden häufig mit einem ‚bösen Blick‘ ausgestattet, da diese als Status-Demonstration dienen.*
- *Autos, die verstärkt auf Frauen ausgerichtet sind, werden häufig mit einem ‚freundlichen Blick‘ ausgestattet, da Frauen ihr Auto als Partner betrachten.*

Berührungen

Der Mensch ist von Natur aus misstrauisch gegenüber anderen und hält aus diesem Grund einen Sicherheitsabstand. Eine kleine, beiläufige Berührung reicht allerdings aus, um den Kunden Sympathie zu signalisieren.

- *Kellner, die die Gäste beiläufig leicht am Arm oder an der Schulter berührten, bekamen 20 % mehr Trinkgeld.*
- *Friseure, Masseure und Ärzte erfahren häufig die intimsten Geheimnisse der Kunden.*

Testimonials

Menschen orientieren sich unbewusst an Vorbildern und vermeintlich Ranghöheren, weshalb für viele Kunden prominente Personen Leit- und Identifikationsfiguren darstellen. Was von prominenten Personen konsumiert wird, gewinnt an Attraktivität und Akzeptanz.

- *Nick P., der sein Lied ‚Ein Stern, der deinen Namen trägt‘ sang, war solange unbekannt, bis der bekannte DJ Ötzi sein Lied sang. Über Nacht wurden das Lied und Nick P. ebenfalls bekannt.*

Partizipation

Menschen identifizieren sich gerne mit Marken und Unternehmen. Sie möchten mit Gleichgesinnten kommunizieren und an der Weiterentwicklung *ihrer* Marke teilnehmen.

- *Durch das Internet kann der Kunde aktiv in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess eingebunden werden und erhält so das Gefühl, dass er bedeutend ist und seine Ideen Anklang finden.*

Orientierung an der Masse

Um Unsicherheiten beim Konsum abzubauen, bedient sich der Mensch unbewusst des Herdentriebes. Wo eine Menschenmenge konsumiert, wird unbewusst davon ausgegangen, dass das Konsumprodukt den Anforderungen entspricht.

- *Ein gut gefülltes Restaurant wird eher aufgesucht, als ein menschenleeres.*
- *Ein Produkt, das zahlreiche positive Kundenrezessionen hat, wird eher präferiert als ein Produkt ohne oder sogar mit schlechten Bewertungen.*
- *Bei Geschäftseröffnungen oder Produkteinführungen sollte für viele sichtbare Kunden gesorgt werden, da diese Kunden weitere Kunden anziehen.*

Geschenke

Im menschlichen Gehirn existiert ein Geschenkmechanismus, der ein *Wie-du-mir-so-ich-dir*-Gefühl aktiviert. Das bedeutet, als Gegenleistung für ein kleines Geschenk gibt der Beschenkte auch etwas zurück.

- *Ein kleines Geschenk bei einer Lieferung fördert die Kundenbindung, da der Kunde unbewusst etwas zurückgeben möchte, z. B. eine weitere Bestellung.*
- *Nach dem Essen in einem chinesischen Restaurant wird häufig Reiswein serviert, was unbewusst zu mehr Trinkgeld führt.*
- *Spendensammler oder Bettler übergeben vor der Spendenbitte häufig ein kleines Geschenk, wodurch die Spende oft höher ausfällt.*

5.3.3 Weitere Prinzipien der Emotionalisierung durch Produktdarstellung

Nachfolgend werden weitere Prinzipien der Produktdarstellung beschrieben:¹¹⁵

Belohnung

Bonner Forscher haben nachgewiesen, dass Rabatte Hirnzentren deaktivieren, die für das Nachdenken und Nachrechnen zuständig sind. Zusätzlich reagiert das Gehirn besonders auf Belohnungen, die die Erwartungen übertreffen. Dies lässt sich geschickt anwenden.

- *20 Anwendungen eines Produktes → Besser: 18 + 2 Anwendungen, da hier unbewusst der Rabatt- und Belohnungsmechanismus aktiviert wird. 18 + 2 geschenkt weist eine höhere Attraktivität als die regulären 20 Anwendungen auf.*

¹¹⁵ Vgl. Häusel (2012), S. 94ff.

Bildsprache

Sprache, die bildhaft, emotional und mit Metaphern versehen ist, wird um ein Vielfaches schneller verarbeitet und erzielt eine höhere emotionale Wirkung.

- *Sie hat Nerven wie Drahtseile.*
- *Er ist stark wie ein Bär.*
- *Das Produkt wirkt wie ein frischer Sommerregen und macht die Haut geschmeidig wie ein Rosenblatt.*

Vertrauen

Gütesiegel oder sichtbare Stiftung-Warentest-Ergebnisse sind direkt auf das Kontroll- sowie Motivsystem ausgerichtet und sorgen in der Folge für Produkt- und Markenvertrauen. Auch Kundenrezessionen reduzieren Kaufzweifel und bauen Vertrauen auf.

Wiedererkennung

Je öfter der Konsumenten mit einem Markenzeichen in Berührung kommt, desto höher sind das Vertrauen und die Nähe zur Marke, auch, wenn das Markenzeichen nicht bewusst wahrgenommen wird. Dafür ist es erforderlich, dass das Markenzeichen über viele Jahre hinweg unverändert bleibt, da die Wiedererkennung Zeit benötigt, bis sie wirkt.

Handhabung

Das Produkt selbst sowie das Produktdesign sollten möglichst bedienerfreundlich entwickelt werden, um dem Kunden das Leben zu erleichtern. Ansonsten besteht unbewusst die Gefahr von Frust.

- *Positivbeispiel: Der Erdgeschoss-Knopf von Fahrstühlen ist optisch hervorgehoben.*
- *Negativbeispiel: Beim Öffnen einer Verpackung reißt diese und der Inhalt wird ungewollt entleert.*

Ritual

Der Mensch durchlebt im Verlauf des Tages kleinere oder größerer Rituale, sei es das morgendliche Zähneputzen oder der Ablauf nach dem abendlichen Nachhausekommen. Werden diese Rituale gestört, fühlt sich der Mensch unwohl. Gelingt es einem Produkt, sich in ein Ritual einzubauen oder ein neues Ritual zu schaffen, sichert dies die Kundenbindung und den Produktnachkauf.

- *Zigaretten haben eine hohe Ritualisierungskomponente (Pausenzigarette, Kaffeezigarette, usw.)*
- *Zahlreiche Rituale sind Gemeinschaftsrituale, wie z .B. das gemeinsame Feierabendbier.*

Referenzen

Ohne Referenzen kennt das menschliche Gehirn den Wert eines Produktes in der Regel nicht. Daher sucht der Mensch unbewusst nach Hinweisreizen, die eine Referenz zur Bewertung zulassen. Daher überträgt sich das Umfeld auf den zu bewertenden Gegenstand. Von besonderer Bedeutung für die Emotionalisierung ist demzufolge die Gestaltung des Produktumfeldes.

- *Durch ein exklusives Umfeld wird der Wert eines Parfüms unbewusst gesteigert.*
- *Ein billiges Umfeld wertet das Produkt ab.*
- *Bei großen Verpackungen suggeriert das Gehirn einen großen Inhalt, auch wenn dies nicht der Fall ist.*

Preis

Je höher der emotionale Wert eines Produktes, desto höher ist der Preis, der verlangt werden kann. Auch die Umkehrung dieser Aussage funktioniert teilweise. Das heißt, je höher der Preis, der verlangt wird, desto höher ist der emotionale Wert.

- *Bei einem Versuch aktivierte ein billiger Wein in einer edlen Weinflasche und mit einem teuren Preis das Belohnungszentrum im menschlichen Gehirn.*
- *Die Illusion, einen teuren Wein zu trinken, hat für das Gehirn einen bedeutenden Belohnungswert.*

5.4 Prinzipien der Emotionalisierung im Handel

Die emotionalen Bedürfnisse beim Einkaufen stellen im Handel einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Erfolgreiche Handelsunternehmen besetzen einen der fünf großen emotionalen Einkaufswelten, die sich in kontrolliertes Einkaufen, effizientes Einkaufen, inspirierendes Einkaufen, experimentierendes Einkaufen und exklusives Einkaufen klassifizieren lassen. Mit dieser Besetzung wird das Unternehmen grundlegend emotional positioniert.¹¹⁶ Im folgenden Kapitel werden die Prinzipien der Emotionalisierung im Handel beschrieben:¹¹⁷

5.4.1 Grundlegende Positionierung im Handel

Kontrolliertes Einkaufen

Der kontrollierte Einkäufer möchte Sicherheit haben und Stress vermeiden. Er sucht Konstanz und Einfachheit. Jede Veränderung des Gewohnten und Erwarteten erzeugt Stress.

- *Einfach, überschaubar, funktional und ohne Schnörkel einkaufen*
- *Keine zu große Auswahl, verlässliche Produktqualität*
- *Nicht ein Produkt hat den Bestpreis, sondern alle Preise sind konsequent niedrig*
- *Beispiel: Hofer/Aldi*
- *Zielgruppe: Traditionalisten und Harmoniser*

¹¹⁶ Vgl. Häusel (2012), S. 111 f.

¹¹⁷ Vgl. Häusel (2012), S. 111 ff.

Effizientes Einkaufen

Ziel ist es, ohne Zeitverlust ein Maximum an Möglichkeiten und Optionen bei einem Minimum an Preisen auszuschöpfen.

- *Lauter und aggressiver Werbeauftritt*
- *Baukörper ist einfach und funktional gehalten*
- *Zielgruppe will enorme Auswahl und kann hohe Komplexität ohne Stress ertragen*
- *Laute und aggressive Kampfpreise auf einzelne Produkte*
- *Zielgruppe: Hedonisten und Abenteurer*

Inspirierendes Einkaufen

Ziel ist es, dem Kunden ein sanftes Erlebnis zu bieten, zu inspirieren sowie Fantasien und Freude zu wecken.

- *Baukörper ist in Themenlandschaften aufgebaut*
- *Dem Kunden werden Möglichkeiten und Kombinationen der Produkte vorgestellt*
- *Dem Kunden wird die gedankliche Arbeit der Kreativität abgenommen*
- *Zielgruppe: Offene und Hedonisten*

Experimentierendes Einkaufen

Ziel ist es, das aktive Erleben des Produktes in den Vordergrund zu stellen.

- *Baukörper ist mit Live-Stationen aufgebaut, so dass Produkte getestet werden können*
- *Ware wird zum Anfassen und Ausprobieren präsentiert*
- *Verkäufer signalisieren, dass sie selbst das Produkt nutzen*

Exklusives Einkaufen

Ziel ist es, den Kunden von der Masse abzugrenzen. Dies ist v. a. mit exklusiver Mode, Autos Uhren oder Schmuck möglich.

- *Hochwertige Materialien bis ins kleinste Detail → signalisiert Anspruch*
- *Exklusive und teure Lage des Geschäfts*
- *Dunkle und wertige Materialien bestimmen den Gesamteindruck*
- *Im Vordergrund steht die exklusive Beratung; in der Regel sitzend*
- *Der Preis ist sekundär*

5.4.2 Emotionalisierung der Verkaufsfläche

Neben der Emotionalisierung durch die grundlegende Positionierung werden auch die Verkaufsflächen bewusst emotionalisiert:¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. Häusel (2012), S. 127 ff.

Erster Eindruck

Das Kundengehirn nutzt sämtliche zur Verfügung stehenden Informationen, um Situationen einschätzen und die kognitive Unsicherheit abbauen zu können. Daher wird dem ersten Eindruck eine bedeutende Rolle beigemessen.

- *Eine verdreckte, alte Fassade einer Apotheke vermittelt keinen vertrauenswürdigen Eindruck.*

Eintritts- und Orientierungsstress

Betritt ein Kunde ein neues Geschäft, löst dies im Gehirn Stress aus, da er sich in einer fremden Umgebung nicht schnell zurechtfindet. Daher wird Cortisol ausgeschüttet und der Kunde kann sich nicht auf die Ware konzentrieren.

- *Kunde muss sofort erkennen, was er tun und wie er gehen muss.*
- *Großzügige Eingangsbereiche vermitteln ein Gefühl der Freiheit.*

Warensuche

Noch während der Eintrittsphase beginnt der Kunde mit der Suche nach seinem ersten gewünschten Artikel. Das Gehirn erleidet eine Informationsüberflutung, wenn die Sortimentsbereiche nahtlos ineinander übergehen.

- *Baulich klar getrennt Sortimentsblöcke schaffen Struktur*
- *Ein sichtbares Leitsystem unterstützt bei der Suche*
- *Waren nach dem unbewussten, vorgelagertem Orientierungsblick und dem nachgelagertem Suchblick anordnen*

Sortimentabfolge

Im menschlichen Gehirn sind unbewusst Ordnungsstrukturen gespeichert, die die Welt räumlich, zeitlich oder geistig ordnen. Richtet sich ein Unternehmen nach diesen Strukturen (in der Fachsprache *Mental-Maps*), erlebt der Kunde die Handlung intuitiv.

- *Sortimente in Lebensmittelmärkten werden entsprechend der Mental-Map des Kunden aufgebaut. Obst und Gemüse → Frühstück → Mittag und Abendessen → Tierfutter → Haushalts- und Drogeriewaren.*

Regalgestaltung

Bei der Warenpräsentation spielt die Position, in der die Ware in einem Regal präsentiert wird, eine wesentliche Rolle.

- *Waren, die auf Augenhöhe präsentiert werden, werden häufiger gekauft.*
- *Waren, die in der Reck- oder Bückzone präsentiert werden, werden seltener gekauft.*

Rabatte

Rabatte unterdrücken Regionen unseres Gehirns, die beurteilen, ob ein Produkt tatsächlich benötigt wird oder ob das Produkt tatsächlich billig ist. Daher kauft der Kunde auch Produkte, die er nicht benötigt.

Preisanker

Durch das Setzen eines hohen Preisankers erscheinen andere Preise niedriger. Zusätzlich tendiert das menschliche Gehirn zur Mitte.

- *Bei einer Auswahl zwischen einem billigen und einem teuren Produkt wird zum Großteil das billige Produkt gekauft. Existiert eine Auswahl zwischen einem billigen, einem teuren und einem noch teureren Produkt, wird das teure Produkt erheblich öfter gekauft als zuvor.*

Verführung durch Wegeführung

Der Kunde wird im Handel zum sogenannten *Impuls-Bedarfskauf* und *Impuls-Lustkauf* verführt. Dies geschieht durch eine geschickte Wegeführung, die den Kunden unbewusst an möglichst vielen Produkten vorbeiführt.

- *Muss-Artikel im hinteren Verkaufsraum anordnen → Kunde muss durch ganzen Laden.*
- *Durch die Stellung der Regale kann der Weg verlängert werden.*
- *Durchgänge gestalten, die jedoch viel enger sind als der Hauptgang. Diese werden dadurch vermieden, Der Kunde hat allerdings das positive Gefühl, dass er abkürzen kann.*
- *Aktionsinseln kreieren, die den Kunden anziehen.*

Multisensorik

- Licht:
 - *Helles Licht mit bläulichem Farbton wirkt niedrigpreisig.*
 - *Mit Licht können Eigenschaften verschiedener Produkte hervorgehoben werden (z. B.: Fleisch – rotes Licht, Käse – gelbes Licht, Gemüse – hartes Licht)*
- Musik:
 - *Laute Musik lenkt den Kunden vom Kaufen ab.*
 - *In Geschäften mit wenig Frequenz nimmt leise Musik das Gefühl, beobachtet zu sein.*
 - *Langsame Musik bremst den Kunden.*
- Geruch:
 - *Stinkt oder riecht es, wirkt dies negativ auf den Kunden.*
 - *Vitalisierende und frische Gerüche heben die Stimmung des Kunden*

Letzter Eindruck

Nicht nur der erste Eindruck zählt, auch der letzte Eindruck hinterlässt gravierende Spuren. Im Kaufhaus hinterlässt den letzten Eindruck für gewöhnlich der Kassenbereich.

- *Ein langer Vorlaufband beschäftigt den Kunden.*
- *Die Preisanzeige wird so angebracht, dass Kunden zusehen können.*
- *Eine lange Nachlaufzone lässt dem Kunden Zeit zur Verstauung.*
- *Kassierer werden auf Freundlichkeit geschult.*
- *Ablenkungsmaßnahmen werden gesetzt (z. B. Aquarium mit Fischen).*

5.5 Prinzipien zur Emotionalisierung im Web

Auch zur Emotionalisierung im Web existieren verschiedenen Prinzipien, die nachfolgend beschrieben werden:¹¹⁹

Erster Eindruck

Wie bei der Emotionalisierung der Verkaufsfläche, zählt im Web ebenfalls der erste Eindruck. Dabei spielen emotionale und kognitive Bestandteile eine Rolle.

- *Emotional: Menschen und menschliche Gesichter sind das hervorstechendste Bedeutungssignal für das Gehirn. Daher regen Gesichter und Körperhaltungen das Gehirn positiv an.*
- *Kognitiv: Das menschliche Gehirn liebt Einfachheit und klare Strukturen. Ein Webshop, der bereits auf der Startseite überladen ist, signalisiert dem Gehirn Anstrengung und wird daher eher vermieden.*

Produktdarstellung

Produkte oder Dienstleistungen müssen attraktiv und selbsterklärend dargestellt werden.

- *Es muss funktional einfach erklärt werden, was das Produkt kann, aber auch, was es nicht kann. Frust führt zu Unzufriedenheit.*
- *Menschlichkeit kann im Internet gewinnbringend eingesetzt werden, z. B. Videos mit menschlichem Präsentator.*
- *Übersichtliche Produktdarstellung, emotionale Produktfilme.*

Happy-Web

Verkostungen und Sonderpreise sind im stationären Handel weit verbreitet und sprechen v. a. Hedonisten, Offene und Abenteurer an. Zu beachten ist, dass diese Instrumente auch vom eigentlichen Angebot ablenken können.

- *Rabatt-Coupons*
- *Interaktive Gewinnspiele*
- *Spielerisches Entdecken neuer Funktionen*

Easy-Web

Schwer verständliche Prozesse führen zu Frust und Stress. Daher sind die Bedienbarkeit und Einfachheit einer Website wesentliche Faktoren. Ziel ist es, ein Flow-Gefühl der leichten Bedienung im Kundengehirn zu erzeugen – vom Erstkontakt mit der Website über den Kaufprozess bis hin zur eventuellen Rücksendung eines Fehlkaufes.

Care-Web

Die Zufriedenheit des Kunden steigt, je selbsterklärender und einfacher eine Website ist. Treten Fragen und Probleme auf, ist schnelle, deutlich sichtbare und, falls möglich, persönliche Hilfe gefragt.

- *FAQs*

¹¹⁹ Vgl. Häusel (2012), S. 139 ff.

- *Hotline*
- *Chatbots*

Trust-Web

Zum größten Hindernis im Web zählt das fehlende Vertrauen zum Anbieter, zum Produkt und besonders zum Zahlungsanbieter. Daher ist der Vertrauensaufbau im Web besonders bedeutend.

- Zahlungs- und Datenvertrauen: *Das größte Risiko wird bei der Bezahlung wahrgenommen. Unabhängige Prüfinstitutionen schaffen Vertrauen.*
- Prozessvertrauen: *Informationen über Lagerbestand, Lieferzeitpunkt, Lieferstatus und Lieferverzug schaffen Vertrauen in den Prozess.*
- Beratungsvertrauen: *Da im Web der vertrauenswürdige Verkäufer fehlt und der Mensch sich unbewusst am Verhalten und Urteil seiner Mitmenschen orientiert, sind unzensierte Kundenrezensionen und Testberichte von Prüfinstitutionen besonders vertrauensaufbauend.*

Power-Web

Das menschliche Gehirn ist bei der Nutzung eines Notebooks, Tablets oder Smartphones im Alarm- und Suchmodus und ist auf Ziel programmiert. Daher muss es im Web immer schnell gehen.

- *Lange Bildaufbau- und Antwortzeiten vermeiden*
- *Umständliches Scrollen vermeiden*
- *Umwege und Hindernisse entfernen*
- *Mühsame Eingabefelder vereinfachen*

5.6 Prinzipien zur Emotionalisierung im Service

Die Prinzipien zur Emotionalisierung im Service werden nachfolgend beschrieben:¹²⁰

Happy-Service

Ziel beim Happy-Service ist es, den Kunden mit einer kleinen Zusatzleistung zu überraschen und dessen Erwartungen damit zu übertreffen. Da das Stimulanz- und Belohnungssystem angeregt wird, ist diese Methode besonders bei Hedonisten erfolgreich.

- *Nicht angekündigte Leistungen eines Produktes*
- *Unerwartetes Upgrade zu gleichen Konditionen*

Easy-Service

Das Hauptaugenmerk liegt auf der Ermöglichung der Sorglosigkeit und Unbeschwertheit des Kunden. Im besten Fall muss sich der Kunde um nichts kümmern.

- *Ein Handwerksunternehmen bietet einen Urlaubsrenovierungsservice an, bei dem die Wohnung saniert wird, während sich der Kunde im Urlaub befindet.*

¹²⁰ Vgl. Häusel (2012), S. 139ff.

Care-Service

Beim Care-Service wird dem Kunden das Gefühl vermittelt, dass er als Mensch wahrgenommen und an seinem Problem aktiv gearbeitet wird.

- *Nicht Kundennummern, sondern Namen in den Vordergrund stellen.*
- *Notizen über Telefonate, Persönliches, etc. im System speichern.*

Trust-Service

Die Schaffung von Sicherheit und Vertrauen sowie die Vermeidung von Unsicherheit und Stress sind im Service von zentraler Bedeutung. Vor allem, wenn eine langfristige Kundenbindung aufgebaut werden soll. Dabei müssen folgende Bereiche beachtet werden:

- *Verlässlichkeit: Bedeutet, dass eingehalten wird, was versprochen wird, z. B. Termine, bestellte Qualität, bestellte Menge.*
- *Vertrauen: Ist mehr als Verlässlichkeit. Es müssen alle Merkmale der Verlässlichkeit eingehalten werden. Zusätzlich muss transparent, kulant, ehrlich, langfristig konstant, berechenbar und nicht egoistisch agiert werden.*
- *Kontrolle: Das Kundengehirn liebt die Kontrolle über Service- und Dienstleistungsprozesse. Eine erhebliche Bedeutung spielt dabei Statusbericht über vergangene Aktivitäten sowie Fortschritte. Bedeutsam ist dabei eine ehrliche Kommunikation, auch über etwaige Misserfolge.*

Power-Service

Das menschliche Gehirn möchte Ziele schnell und in kürzester Zeit erreichen. Daher sind Kunden verärgert, wenn sie warten müssen und freuen sich, wenn etwas schnell geht. Dem Dominanzsystem sagen aus diesem Grund besonders folgende Angebote:

- *24-Stunden-Lieferzeit ab Bestellung*
- *24-Stunden-Hotline*
- *Bereitstellung eines Ersatzproduktes*
- *Schnell-Reparatur*

6 THEORETISCHES VORGEHENSMODELL

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings analysiert. Dieses Kapitel widmet sich der Entwicklung eines idealtypischen Ablaufmodells eines Workshops, in dessen Rahmen bereits bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen Neuromarketingprinzipien berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang werden Methoden für das Vorgehensmodell ausgewählt und die Auswahl begründet. Darüber hinaus werden Beschreibungen dieser Methoden, die als Leitfaden in den einzelnen Phasen des Vorgehensmodells dienen, verfasst und Vorlagen für die Durchführung der Workshops erstellt. Das Vorgehensmodell wird grafisch dargestellt und anhand einer Checkliste verbal erklärt.

6.1 Methodenauswahl und Begründung

6.1.1 Auswahl der Geschäftsmodell-Modellersprache

Als Geschäftsmodell-Modellersprache wird das Business-Model-Canvas von Orange Hills verwendet. Da dieses Business-Model-Canvas eine Abwandlung bzw. eine Erweiterung des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur ist und die geometrische Darstellungsform, d. h. der Syntax und die Semantik, grundlegend gleich ist, wird bei den nachstehenden Begründungen auf das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur verwiesen, da zu dieser Modellersprache mehr Literatur existiert. Die Reihenfolge der Aufzählung der Auswahlgründe stellt keine Gewichtung dar. Vielmehr ist die Entscheidungsbegründung eine Summe aller aufgezählten Gründe.

Bekanntheit und Akzeptanz

Das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur ist eine Geschäftsmodell-Modellersprache, die hohe Akzeptanz findet.¹²¹ In der praktischen Anwendung hat sich das Canvas zu einem Quasistandard zur Beschreibung von Geschäftsmodellen und Ideengenerierung entwickelt. Auch der Einfluss des Canvas in der Forschung ist unverkennbar. Laut *Google Scholar* hat das zugehörige Werk, von dem weltweit eine Million Exemplare verkauft worden sind, in fünf Jahren 2.700 Zitate erhalten. Das ist mehr als das Dreifache dessen, was die meistzitierten Veröffentlichungen in den meistgelesenen Management-Zeitschriften erreicht haben.¹²²

Hohe Problemlösungsleistung durch externen Speicher und kognitive Anpassung

Problemdarstellungen, die eine kognitive Anpassung an eine Aufgabe aufweisen, führen zu einer höheren Problemlösungsleistung als Darstellungen, die keine kognitive Anpassung aufweisen. Das heißt, dass visuelle Darstellungen, die die Problem- und Aufgabenstellung vereinen, zu einer besseren Problemlösungsleistung führen als jene, die die Problem- und Aufgabenstellung nicht vereinen. Des Weiteren ermöglicht ein externer Speicher, der bereits generierte Ideen und Problemlösungen sichert, ein Konzentrieren auf den weiteren Problemlösungsprozess.¹²³ In der strukturierten, geometrischen

¹²¹ Vgl. Fleischmann/Oppl/Schmidt/Stary (2018), S. 29.

¹²² Vgl. John (2017), S. 59.

¹²³ Vgl. John (2017), S. 63 ff.

Darstellungsform des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur werden die kognitive Anpassung und die externe Speicherung der Ideen berücksichtigt, wodurch die Ideengenerierung angeregt wird.

Hohe Anwendungsbreite

Das Business-Model-Canvas nach Osterwalder und Pigneur beschränkt sich nicht auf eine spezielle Branche oder ein domaingestütztes Geschäftsmodell, sondern ist zur generellen Anwendung gedacht.¹²⁴

Ableitung der Business-DNA im Business-Model-Canvas von Orange Hills

Die grundlegenden Elemente des Business-Model-Canvas von Orange Hills gleichen den Elementen des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur. Das Business-Model-Canvas von Orange Hills enthält zusätzlich das fünfte Segment *Business-DNA*, dessen Blöcke auch anderen Segmenten zugeordnet sind, und das den Kern eines Unternehmens kurz und prägnant beschreibt.

6.1.2 Zielgruppenbestimmung mit Limbic®-Map

Für die neuromarketingbezogene Zielgruppenbestimmung wird der Limbic®-Map-Ansatz der Firma Nymphenburg Consult AG verwendet. Dieser Ansatz basiert auf Erkenntnissen der Hirnforschung, Psychologie und Evolutionsbiologie, ist mit der empirischen Konsumforschung verknüpft und nach eigenen Aussagen wissenschaftlich fundiert.¹²⁵ Der Ansatz ist in psychologischen Kreisen noch nicht anerkannt und findet in akademischen Werken kaum Berücksichtigung. Ein Grund dafür könnte sein, dass das Neuromarketing eine noch äußerst junge Disziplin ist. In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet der Ansatz Berücksichtigung, was aus wissenschaftlicher Perspektive jedoch umstritten ist.¹²⁶ Der Grund für diese kritische Betrachtung kann aus Sicht des Autors darin liegen, dass die Anwendung neurowissenschaftlicher Methoden von der Presse in der Öffentlichkeit eher negativ dargestellt wird und dadurch einen schlechten Ruf genießt.¹²⁷ Auch die Vermarktung des Limbic®-Ansatzes über Lizenzvergabe durch die Gruppe Nymphenburg Consult AG ist möglicherweise ein Grund für die kritische Bewertung.

Dem Autor der vorliegenden Arbeit erscheint die Limbic®-Map nach intensiver Auseinandersetzung im Rahmen dieser Arbeit dennoch als geeignetes Instrument für das Vorgehensmodell. Dieser Begründung liegt folgendes Argument zugrunde:

Die Limbic®-Types werden von Werten abgeleitet, die in der Limbic®-Map eingetragen sind. Diese Limbic®-Types und die Werte spiegeln sich in den bewerteten Sinus-Milieus® wider. Die Sinus-Milieus® sind eines der bekanntesten und einflussreichsten Instrumente für die Segmentierung von Zielgruppen, die aus einer jahrzehntelangen Forschung des SINUS-Instituts hervorgegangen sind.¹²⁸ Sie liefern ein wirklichkeitstreuendes Bild der real existierenden Vielfalt in der Gesellschaft, indem Werte, Lebensziele,

¹²⁴ Vgl. John (2017), S. 22.

¹²⁵ Vgl. Häusel (2019), Onlinequelle [09.12.2019].

¹²⁶ Vgl. Kenning (2009), S. 30.

¹²⁷ Vgl. Kenning (2008), S. 17.

¹²⁸ Vgl. Barth/Flaig/Schäuble (2018), S. 3.

Lebensstile, Einstellungen, Orientierungen und Befindlichkeiten der Gesellschaft präzise beschrieben werden.¹²⁹

Resümierend ist die Limbic®-Map aus Sicht des Autors eine unkomplizierte und praktische Methode, um Zielgruppen zu segmentieren. Der Ansatz ist zwar noch nicht zweifelsfrei wissenschaftlich anerkannt, die zugrundeliegenden Grundtypen und Werte spiegeln sich jedoch in den Sinus-Milieus® wider. Außerdem wird die Limbic®-Map im Vorgehensmodell als Unterstützung zu Erstellung von Personas herangezogen und ist nicht zwingende Grundlage für alle im Vorgehensmodell angewendeten Prinzipien des Neuromarketings.

6.1.3 Prinzipien des Neuromarketings

Als eines der Nichtziele dieser Arbeit wurde die Validierung einzelner Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings definiert. Daher wird von einer grundsätzlichen Wirkung der analysierten Prinzipien ausgegangen. Sämtliche Prinzipien können als mögliche Inspirationsquelle für Neuromarketingideen angesehen werden. Aus diesem Grund werden alle in dieser Arbeit analysierten Prinzipien für das Vorgehensmodell ausgewählt. Die Prinzipien werden als Inspirationsquelle verwendet, mit der Ideen für das Neuromarketing generiert werden sollen, ähnlich der 40 Innovationsprinzipien aus TRIZ¹³⁰.

6.1.4 Bewertungsmethode und Kriterien

Zur Evaluierung des Vorgehensmodells werden Workshops, entsprechend der entwickelten Vorgehensweise, abgehalten und die in deren Rahmen generierten Ideen sowie auch die Workshops selbst bewertet. Dazu werden ein geeignetes Bewertungsverfahren bestimmt, Bewertungsobjekte definiert und Bewertungskriterien entwickelt. Zuvor wird begründet, weshalb nicht die Wirkungen der abgeleiteten Neuromarketingmaßnahmen selbst bewertet werden.

6.1.4.1 Begründung der Nichtbewertung der Wirkung der Marketingmaßnahmen

Zur Messung der Wirkung der Marketingmaßnahmen existieren in der Literatur einige Werkzeuge. Viele Unternehmen entwickeln Messverfahren, die den Marketing-Return on Investment (ROI) ermitteln. Dieser ist als Quotient zwischen dem Gewinn, der aus der Marketinginvestition entsteht, und den Kosten der entsprechenden Maßnahme definiert. Die meisten Unternehmen entwickeln jedoch Kennzahlensysteme, die sowohl qualitative (Image, Markenbekanntheit, Kundenzufriedenheit) als auch quantitative (Absatz, Umsatz, Marktanteil) Kriterien enthalten.¹³¹ Da die Erstellung eines Messverfahrens oder eines Kennzahlensystems über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde, kann die Wirkung der umgesetzten Marketingmaßnahmen in dieser Arbeit nicht seriös bewertet werden. Stattdessen werden die generierten Ideen sowie die Workshops selbst anhand verschiedener Kriterien bewertet.

¹²⁹ Vgl. Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (2015), Onlinequelle [09.12.2019].

¹³⁰ TRIZ ist das ein russisches Akronym und steht für „Theorie des erfinderischen Problemlösens“.

¹³¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Sauderns (2011), S. 195.

6.1.4.2 Bewertungskriterien der generierten Ideen

Kriterium Realisierbarkeit

Bewertungskriterien können in Musskriterien und in Kannkriterien klassifiziert werden. Musskriterien sind Faktoren, die eine Idee zwingend erfüllen muss, um näher analysiert zu werden. Wird einer dieser Faktoren nicht erfüllt, scheidet die Idee in der ersten Bewertungsstufe aus. Werden sämtliche Musskriterien erfüllt, werden die Kannkriterien für eine Priorisierung bewertet. Deren Erfüllung ist zwar nicht zwingend erforderlich, steigert jedoch die Attraktivität einer Idee. Ein Musskriterium, das für die Bewertung von Ideen allgemeine Gültigkeit hat, ist das Kriterium der Realisierbarkeit, d. h., ob ein Unternehmen in der Lage ist, die zu bewertende Idee umzusetzen.¹³² Das definierte Kriterium wird in den Workshops diskursiv von den Workshopteilnehmern bewertet.

Kriterium positive Wirkung

Ein weiteres Kriterium, dessen Erfüllung zwingend notwendig ist, ist die positive Wirkung der Idee auf den Kunden. Dieses Kriterium spiegelt den eigentlichen Sinn und Zweck der gesamten Vorgehensweise wider und ist somit als Musskriterium definiert. Das definierte Kriterium wird in den Workshops diskursiv von den Workshopteilnehmern bewertet.

6.1.4.3 Bewertungskriterien der Workshops

Kriterium Nutzen

Ein Workshop ist laut Lipp und Will ein Arbeitstreffen, bei dem sich Menschen in einer Gruppe einer Thematik widmen. Wird die Thematik abstrahiert, lassen sich die Workshops in Problemlöse-, Konfliktlöse-, Konzeptions- und Entscheidungsworkshops klassifizieren. Unabhängig von der Klassifizierung und den daraus entstehenden spezifischen Zielen ist das Oberziel eines Workshops das Nutzen der Ergebnisse über den Workshop hinaus.¹³³ Dieser Nutzen über den Workshop hinaus kann als Musskriterium festgelegt werden und wird demzufolge als Bewertungskriterium für die Workshops herangezogen. Dieses Kriterium wird als Nutzen für das Unternehmen noch enger definiert und in den Workshops anonym und subjektiv von den Workshopteilnehmern bewertet.

Kriterium Aufwand

In der Wirtschaft wird das Wirtschaftlichkeitsprinzip verfolgt, das besagt, dass ein Nutzen mit dem geringstmöglichen Einsatz (Minimalprinzip) bzw. mit einem bestimmten Einsatz der größtmögliche Nutzen (Maximalprinzip) erzielt werden soll.¹³⁴ Um diese Relation bewerten zu können, wird der Nutzen dem Aufwand gegenübergestellt. Um dem Wirtschaftlichkeitsprinzip in der Bewertung des Workshops gerecht zu werden, wird das zuvor definierte Kriterium *Nutzen für das Unternehmen* dem Aufwand (in Form von Zeit und Kosten für Personal) gegenübergestellt. Somit ist der Aufwand für den Workshop als Bewertungskriterium definiert und wird in den Workshops ebenfalls anonym und subjektiv von den Workshopteilnehmern bewertet.

¹³² Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 322 ff.

¹³³ Vgl. Lipp/Will (2008), S. 13 ff.

¹³⁴ Vgl. Thommen (2018), Onlinequelle [09.12.2019].

6.1.4.4 Auswahl des Bewertungsverfahrens

Laut Vahs/Brem sollen die Kosten für ein Bewertungsverfahren in einer vernünftigen Relation zu dessen Nutzen stehen. Des Weiteren müssen die Verfahren für die Benutzer verständlich sowie interpretierbar und die Inputgrößen ohne großen Aufwand ermittelbar sein.¹³⁵ Dafür stehen beschreibende qualitative und messbare quantitative Bewertungsverfahren zu Verfügung, wobei als Erstbewertung beinahe ausnahmslos qualitative Bewertungen herangezogen werden. Darüber hinaus wird zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Methoden unterschieden, wobei sich diese Unterscheidung auf die Anzahl der zu bewertenden Kriterien bezieht.¹³⁶ Aufgrund der Tatsache, dass die Bewertungen in den Workshops Erstbewertungen sind und mehrere Kriterien miteinander in Verbindung gebracht werden, ergibt sich die Anforderung an ein quantitatives, mehrdimensionales und einfach zu handhabendes Bewertungsverfahren.

Dafür bietet sich die 4-Felder-Matrix, auch bekannt als Portfolioanalyse, an. Bei der Portfolioanalyse werden zwei Kenngrößen unterschiedlicher Art einander in einer 4-Felder-Matrix gegenübergestellt. Für eine dritte Kenngröße kann der Kreisdurchmesser verwendet werden. Kenngrößen, die die gleiche Wirkrichtung aufweisen, können zusammengefasst und mithilfe übergeordneter Kenngrößen dargestellt werden. In Strategieportfolios wird das Augenmerk auf eine ausgewogene Verteilung gelegt, in Bewertungsportfolios werden Ideen hingegen hinsichtlich ihrer Realisierung priorisiert.¹³⁷

6.2 Erstellung der Methodenbeschreibungen

Damit die ausgewählten Methoden im Vorgehensmodell korrekt angewendet werden können, werden Beschreibungen dieser Methoden erstellt, die als Leitfaden in den einzelnen Phasen des Vorgehensmodells dienen. Die Beschreibungen werden in Form von vier Kartendecks erstellt, deren Karten sukzessive abgearbeitet werden sollen.

6.2.1 Kartendeck: Geschäftsmodell entwickeln

Das Kartendeck (siehe Anhang 7) stellt alle Felder des Business-Model-Canvas dar und dient als schrittweise Anleitung zur Befüllung der Felder. Jede Karte des Decks beschreibt ein Feld des Canvas.

6.2.2 Kartendeck: B2C-Neuropersonas

In diesem Kartendeck (siehe Anhang 8) werden die definierten Werte, die ein Produkt dem Kunden signalisieren soll, eingetragen. Diese Werte werden Emotionssystemen zugeordnet, die wiederum bestimmten Limbic®-Types zugeordnet werden können. Anhand dieser Limbic®-Types können Alter und Geschlecht der Zielgruppe abgeleitet werden. Anschließend können Personas erstellt werden, die neben Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, Beziehungsstatus und Aussehen auch Emotionen, persönliche Eigenschaften, Kaufverhalten und Interessen beinhalten.

¹³⁵ Vgl. Brockhoff (1994), S. 252.

¹³⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 320.

¹³⁷ Vgl. Geschka (2006), S. 240ff.

6.2.3 Kartendeck: B2B-Neuropersonas

Wie im Kartendeck B2C-Neuropersonas werden in diesem Kartendeck (siehe Anhang 9) die definierten Werte, die ein Produkt dem Kunden signalisieren soll, eingetragen. Diese Werte werden Emotionssystemen zugeordnet, die wiederum bestimmten Limbic®-Types zugeordnet werden können. Im unternehmerischen Umfeld werden die Limbic®-Types in vier Gruppen zusammengefasst, deren Eigenschaften im Kartendeck beschrieben sind. Somit können Personas erstellt werden, die neben Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, Beziehungsstatus und Aussehen auch Emotionen, persönliche Eigenschaften und Verhalten im unternehmerischen Umfeld enthalten.

6.2.4 Kartendeck: Prinzipien des Neuromarketings

Dieses Kartendeck (siehe Anhang 10) beschreibt 58 Prinzipien des Neuromarketings mit Abbildungen sowie knappen Erläuterungen und ist als Inspirationsquelle zu verstehen, mit der Ideen für das Neuromarketing generiert werden sollen. Dabei ist ein spezifisches Prinzip nicht einem spezifischen Feld des Business-Model-Canvas zugeteilt. Vielmehr soll Karte für Karte gesichtet und überlegt werden, bei welchen Feldern im Business-Model-Canvas das jeweilige Prinzip wie angewendet werden kann.

6.3 Erstellung der Arbeitsvorlagen

Zusätzlich zu den Methodenbeschreibungen werden für das Vorgehensmodell Arbeitsvorlagen benötigt, die die Anwendung des Vorgehensmodell erleichtern sollen.

6.3.1 Neurocanvas

Das Neurocanvas (siehe Anhang 1) dient in den Workshops zur Erklärung der Vorgehensweise und als Leitfaden für den Moderator. Es spiegelt das Vorgehensmodell grafisch aufbereitet wider und stellt die Verknüpfung zum Lean-Startup-Modell dar. Die geometrische Darstellungsform ist an das Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur angelehnt und enthält die Bereiche *Geschäftsmodell entwickeln/analysieren*, *Neuropersonas entwickeln* und *Geschäftsmodell emotionalisieren*. Diesen Bereichen sind die zuvor erklärten Kartendecks zugewiesen.

6.3.2 Personas-Vorlagen

Es existieren zahlreiche, frei erhältliche, Vorlagen zur Erstellung von Personas. Die meisten Vorlagen berücksichtigen jedoch nur eine Beschreibung demografischer Merkmale wie Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, Beziehungsstatus und Aussehen. In der erstellten Vorlage (siehe Anhang 2) werden zudem Emotionen, persönliche Eigenschaften, Kaufverhalten und Interessen berücksichtigt.

6.3.3 Bewertungsvorlagen

Im Kapitel 7 werden Workshops entsprechend der entwickelten Vorgehensweise abgehalten. Die generierten Ideen sowie die Workshops selbst werden im Rahmen der Workshops bewertet. Dafür werden Bewertungsvorlagen benötigt. Die generierten Ideen werden mithilfe einer Vorlage (siehe Anhang 3) bewertet, die das Erfolgspotenzial dem Realisierungsaufwand gegenüberstellt. Der Workshop selbst wird

mithilfe einer Vorlage (siehe Anhang 4) bewertet, die den empfundenen Nutzen für das Unternehmen dem Aufwand für den Workshop gegenüberstellt. Die Auswahl und Begründung der Bewertungskriterien werden in Kapitel 6.1.4 genauer beschrieben.

6.4 Erstversion der Vorgehensweise

Die ausgewählten Methoden und die erstellten Methodenbeschreibungen werden in einem Vorgehensmodell miteinander verknüpft. In Abbildung 22 werden die Phasen sowie deren Verknüpfung grafisch dargestellt. Die Beschreibung der einzelnen Phasen sowie die dafür benötigten Utensilien werden in der Checkliste (Abbildung 23) dargestellt. Punkt 9 in Abbildung 22 ist für die Evaluierung in dieser Arbeit notwendig. Ansonsten ist er optional und muss nicht zwingend durchgeführt werden.

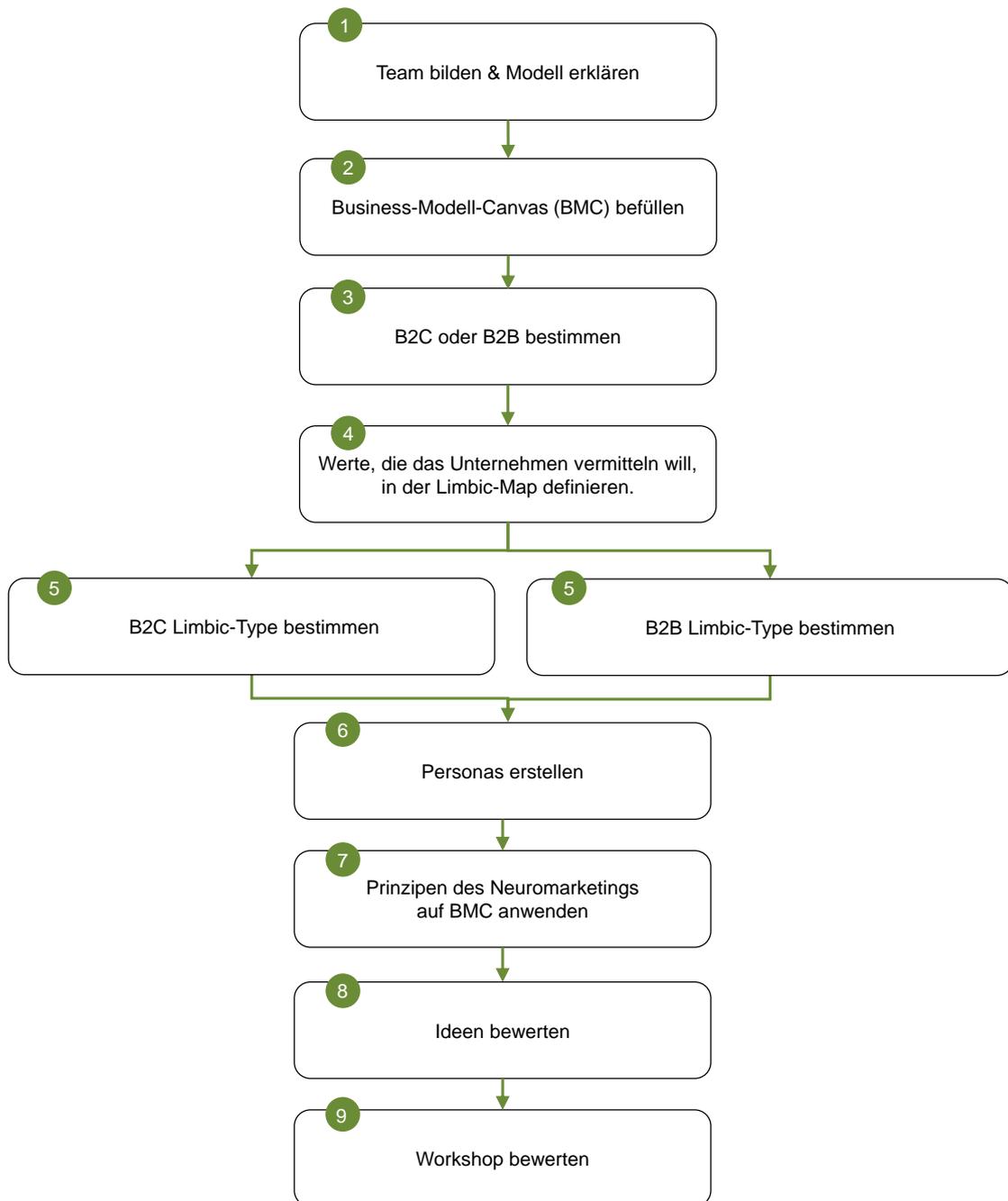


Abb. 22: Erstversion der Vorgehensweise in den Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

Theoretisches Vorgehensmodell

Nr.	Aktion	Beschreibung	Benötigte Utensilien	OK
1	Team bilden & Modell erklären	Da das Vorgehensmodell ein Modell für einen Gruppenworkshop ist, stellt der erste Schritt des Modells den Schritt des Team Bildens und des Erklärens des Modells dar. Dazu wird das entwickelte Plakat <i>Neurocanvas</i> verwendet.	<ul style="list-style-type: none"> • Neurocanvas 	
2	Business Modell Canvas befüllen	Es wird ein vorhandenes Geschäftsmodell analysiert oder ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Dazu wird die Vorlage des Business-Model-Canvas von Orange Hills verwendet und das Kartendeck <i>Geschäftsmodell entwickeln</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Business-Model-Canvas • Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln 	
3	B2C oder B2B bestimmen	Es wird bestimmt, ob das skizzierte Geschäftsmodell auf B2B oder B2C ausgerichtet ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Neurocanvas 	
4	Werte in der Limbic-Map definieren	Werte, die das Unternehmen vermitteln möchte, in der Limbi-Map definieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Kartendeck B2C-Neuropersonas oder • Kartendeck B2B-Neuropersonas 	
5	B2C oder B2B Limbic-Type bestimmen	Dem zugrundeliegenden Emotionssystem wird der zugehörige Menschentyp zugewiesen. Je nachdem ob das Geschäftsmodell auf B2B oder B2C ausgerichtet ist, wird dazu das Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> oder <i>B2B-Neuropersonas</i> verwendet. Die Kartendecks sind Anleitungen zur Identifizierung des Menschentyps, den das analysierte Unternehmen ansprechen will und beinhalten Beschreibungen des identifizierten Menschentyps.	<ul style="list-style-type: none"> • Kartendeck B2C-Neuropersonas oder • Kartendeck B2B-Neuropersonas 	
6	Personas erstellen	Bezogen auf den definierten Menschentyp, wird eine Persona erstellt. Für diesen Schritt wird die Vorlage <i>Persona</i> verwendet.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas Vorlage • Kartendeck B2C Neuropersonas oder • Kartendeck B2B Neuropersonas 	
7	Prinzipien des Neuromarketings anwende	Das Kartendeck <i>Prinzipien des Neuromarketings</i> wird Karte für Karte gesichtet und Ideen zum Neuromarketing für das analysierte Unternehmen generiert. Die generierten Ideen werden in das grüne Business-Model-Canvas geklebt.	<ul style="list-style-type: none"> • Kartendeck Prinzipien des Neuromarketings 	
8	Ideen bewerten	Die entwickelten Ideen werden in einer Gruppendiskussion bewertet. Das zugrundeliegende Bewertungsverfahren ist eine Portfolioanalyse, das die Kriterien Realisierungsaufwand und das erwartete Erfolgspotential gegenüberstellt.	<ul style="list-style-type: none"> • Portfoliovorlage 	
9	Workshop bewerten	Die Workshopteilnehmer bewerten, mittels einer anonymen Markierung auf einer Portfoliovorlage, das Verhältnis zwischen Nutzen des Workshops und dem Aufwand, den der Workshop benötigt.	<ul style="list-style-type: none"> • Portfoliovorlage 	

Abb. 23: Erstversion der Checkliste für die Vorgehensweise in Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit dieser Erstversion der Checkliste sowie der Erstversion des Vorgehensmodells wird in den praktischen Teil dieser Arbeit übergeleitet. Es werden drei Workshops mit ausgewählten Firmen durchgeführt. Damit soll überprüft werden, ob die theoretisch ausgearbeitete Methode in der Praxis anwendbar ist und ob daraus brauchbare Ergebnisse resultieren. Im Kapitel 10 werden die Erfahrungen in das Theoriemodell sowie in die Vorgehensweise eingearbeitet und die endgültigen Versionen erstellt.

7 FELDPHASE

In diesem Kapitel wird das zuvor entwickelte Vorgehensmodell inklusive Checkliste, Methodenbeschreibungen und Arbeitsvorlagen getestet. Dazu werden drei Workshops mit unterschiedlichen Unternehmen, entsprechend dem Vorgehensmodell, durchgeführt. Die aus den Workshops generierten Ideen sowie die Workshops selbst werden im Rahmen der Workshops bewertet. Diese Bewertungen werden im Kapitel 8 analysiert und die Analyse interpretiert. Auf Basis dieser Interpretation wird das Vorgehensmodell adaptiert und Handlungsempfehlungen an verschiedene Interessensgruppen verfasst.

In den Workshops wurden die Methodenbeschreibungen und Arbeitsvorlagen aus Tabelle 25 verwendet:

Typ	Name	Abgebildet in:
Arbeitsvorlage	Neurocanvas	Anhang 1
Arbeitsvorlage	Personas	Anhang 2
Arbeitsvorlage	Portfoliovorlage-Ideen	Anhang 3
Arbeitsvorlage	Portfoliovorlage-Workshop	Anhang 4
Arbeitsvorlage	Business-Model-Canvas von Orange Hills in blau	Anhang 5
Arbeitsvorlage	Business Model-Canvas von Orange Hills in grün	Anhang 6
Methodenbeschreibung	Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln	Anhang 7
Methodenbeschreibung	Kartendeck B2C-Neuropersonas entwickeln	Anhang 8
Methodenbeschreibung	Kartendeck B2B-Neuropersonas entwickeln	Anhang 9
Methodenbeschreibung	Kartendeck Prinzipien des Neuromarketing	Anhang 10

Tab. 25: Verwendete Vorlagen und Methodenbeschreibungen in den Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1 Workshop 1

7.1.1 Vorstellung des Unternehmens Homefarmer

Das Einzelunternehmen Markus Hütter, das unter dem Namen Homefarmer geführt wird, hat seinen Sitz in St. Ruprecht a. d. Raab in Österreich. Homefarmer betreibt eine Online-Vermittlungsplattform, über die Kunden ein Nutztier bei Bauern erwerben können. Der Bauer übernimmt die Mästung und Pflege des Tieres, wobei der Kunde sein Nutztier jederzeit besuchen oder via Webcam live betrachten kann. Dadurch hat der Kunde die Gewissheit, dass sein Nutztier artgerecht und respektvoll gehalten wird. Hat das Tier die Schlachtgröße erreicht, wird es vom Bauern geschlachtet, entsprechend des Kundenwunsches aufgearbeitet, auf Wunsch veredelt, portionsweise verpackt und gekühlt an den Kunden geliefert. Homefarmer übernimmt den Vermittlungs- und Zahlvorgang, das Marketing und den Kundenkontakt, wodurch sich der Bauer auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann.

Nachdem anhand verschiedener Tests festgestellt worden ist, dass das geplante Geschäftsmodell vermutlich valide ist, wurde das Unternehmen im Jahr 2018 gegründet und befindet sich derzeit in der dritten Iterationsschleife des Lean-Startup-Prozesses. Obwohl das Unternehmen bereits am Markt tätig ist, befindet es sich dennoch in der Entwicklungsphase und wird kontinuierlich an die Kundenbedürfnisse angepasst. Eine Ausweitung des Angebots in Richtung Huhn befindet sich derzeit im Aufbau. Obwohl sich das Unternehmen im ersten Bestandsjahr befindet, konnte ein Gewinn für das Unternehmen und die Bauern erwirtschaftet werden.

7.1.2 Durchführung des Workshops 1

Die Anwendung des Vorgehensmodells erfolgt entsprechend der Schritte der Checkliste, die in Abbildung 23 im Kapitel 6.4 dargestellt ist.

Team bilden

Im ersten Schritt wurde ein Team gebildet, das aus den Personen Wolfgang Wonisch, Karl Wonisch, Carina Feigl und Bianca Schwarzenberger bestand. Wolfgang Wonisch ist Inhaber des Cateringunternehmens Wonisch und Partnerbauer der Firma Homefarmer. Karl Wonisch ist der Vater von Wolfgang Wonisch und der Inhaber des Hofladens Wonisch. Carina Feigl ist die Inhaberin der Eventmanagementagentur C- Events und Bianca Schwarzenberger ist Teilzeitmitarbeiterin der Firma Homefarmer sowie Bürokauffrau. Moderiert wurde der Workshop von Markus Hütter, der Inhaber der Firma Homefarmer sowie Autor dieser Arbeit ist.

BMC befüllen und B2C oder B2B bestimmen

Nachdem das Modell anhand der Arbeitsvorlage Neurocanvas vorgestellt und Fragen dazu beantwortet worden sind, wurde das vorhandene Geschäftsmodell mithilfe des Business-Model-Canvas von Orange Hills sowie der Methodenbeschreibung *Geschäftsmodell entwickeln* befüllt. Ausgehend von *Offerings* wurden sämtliche Elemente sukzessive mit beschriebenen Klebezettel befüllt. Der Moderator übernahm das Erklären der einzelnen Elemente, basierend auf den einzelnen Karten des Decks. Da die grundsätzliche Struktur des Unternehmens allen Beteiligten bekannt war, stellte die Befüllung des Canvas keine große Hürde dar. Lediglich die Felder *Jobs-to-get-done*, *Pains*, *Gains* und *Core-Value* erforderten

einen erhöhten Erklärungsbedarf. Das skizzierte Geschäftsmodell ist in Abbildung 146 in Anhang 11 dargestellt.

Es wurde definiert, dass das Unternehmen im B2C-Bereich tätig ist, wodurch festgestellt wurde, dass im nächsten Arbeitsschritt die Methodenbeschreibung *B2C-Neuropersonas entwickeln* benötigt wird.

Werte in Limbic®-Map übertragen und Limbic-Type bestimmen

In dieser Methodenbeschreibung ist die Limbic®-Map abgebildet, mit der die Werte, die ein Unternehmen seinen Kunden vermitteln möchte, definiert wurden. Dazu wurde die Limbic®-Map betrachtet und aus den dort bereits notierten Begriffen Werte gesucht, die den Werten der Firma am besten entsprechen. Diese Werte konnten danach den Limbic®-Types der *Traditionalisten* und *Harmoniser* zugewiesen werden, worauf mit der Erstellung der Personas begonnen wurde.

Personas erstellen

Die Workshopteilnehmer wurden in zwei Gruppen eingeteilt und gebeten, jeweils eine Persona zu erstellen – eine Gruppe auf Basis des Traditionalisten, die andere Gruppe auf Basis des Harmonisers. Die entwickelten Personas wurden in das grüne Business-Model-Canvas von Orange Hills geheftet. Die Ergebnisse aus diesem Arbeitsgang sind in Abbildung 148 und Abbildung 149 in Anhang 11 dargestellt.

Damit war die Analysephase des Workshops abgeschlossen und es konnte mit der Ideengenerierung begonnen werden.

Prinzipien des Neuromarketings anwenden

Zur Ideengenerierung wurden die Methodenbeschreibung *Prinzipien des Neuromarketings* und das Business-Model-Canvas von Orange Hills in Grün benötigt. Die einzelnen Karten des Kartendecks wurden gesichtet, das dargestellte Prinzip vom Moderator erklärt und anschließend in die Ideenphase übergeleitet. Der Moderator legte besonderen Wert darauf, dass die generierten Ideen nicht voreilig bewertet wurden, um den Ideenfluss nicht zu behindern. Die generierten Ideen wurden mithilfe von Klebezettel in das Feld des Business-Modells notiert, für das die Idee gedacht war. Nachdem sämtliche Prinzipien abgearbeitet waren und keine neuen Ideen mehr generiert wurden, wurde die Ideenphase abgeschlossen und in die Ideen-Bewertungsphase übergeleitet. Die generierten Ideen werden in Abbildung 152 in Anhang 11 dargestellt.

7.1.3 Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 1

Für die Bewertungsphase der Ideen wurde die Arbeitsvorlage *Portfoliovorlage-Ideen* verwendet und zunächst das Bewertungsverfahren (siehe Kapitel 6.1.4.4) sowie die Bewertungskriterien (siehe Kapitel 6.1.4.2) erklärt. Danach wurde jede generierte Idee in einer Gruppendiskussion bewertet und einem Feld der Portfoliovorlage zugewiesen. Abbildung 24 stellt die Bewertung in der Portfolioanalyse dar. In Abbildung 25 sind die generierten Ideen aufgelistet. Es ist anzumerken, dass zu dem Zeitpunkt, zu dem dieser Workshop abgehalten worden ist, erst 25 der jetzigen 58 Prinzipien des Neuromarketings in der Methodenbeschreibung eingearbeitet waren.



Abb. 24: Portfolioanalyse der generierten Ideen aus dem ersten Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.

Nr.	Prinzip	Ideenbeschreibung	Nr.	Prinzip	Ideenbeschreibung
1	Primärmotiv verstärken	Besondere Qualität stärker vermitteln	14	Testimonials	Köche als Testimonials
2	Primärmotiv verstärken	Besonders transparent stärker vermitteln	15	Testimonials	Umweltaktivisten als Testimonials
3	Primärmotiv verstärken	Ohne Medikamente stärker vermitteln	16	Gesichter	Gesichter und Körper auf Newsletter
4	Primärfunktion verstärken	Langanhaltend satt, da weniger Wasser im Fleisch ist.	17	Gesichter	Gesichter und Körper auf Homepage
5	Motiv-verknüpfung	Gutes und gesundes Fleisch stärker vermitteln.	18	Vertrauen	Webshop zertifizieren
6	Kontrollversprechen	Kontrolle durch Kunden viel stärker vermitteln	19	Vertrauen	Bauernzertifikate darstellen
7	Farben	Weiß Braun Grün verstärkt anwenden	20	Partizipation	Ideenbereich für Kunden auf Homepage einrichten
8	Geräusche	Verpackung erzeugt tiefes, sattes <i>plumpf</i> beim Öffnen	21	Partizipation	Bauern können Ideen auf Homepage einreichen
9	Geruch	Wattepad miträuchern und in die Verpackung geben	22	Orientierung an Masse	Sternbewertung auf Homepage einrichten
10	Geschenke	Grillgewürze Rezepte, Putzlapfen	23	Orientierung an Masse	Bauern können Homefarmer auf Homepage bewerten
11	Symbolsprache	Transparent wie Glas	24	Rituale	Rezepte für Sonntagsbraten
12	Testimonials	Grillweltmeister als Testimonial	25	Rituale	Wenn Fleisch, dann Homefarmer
13	Testimonials	Fleischguru als Testimonials	26	Handhabung	Kleinere Mengen und Portionen anbieten

Abb. 25: Generierte Ideen aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.4 Bewertung des Workshops 1

Nach der Ideenbewertung wurde der Workshop selbst bewertet, wofür die Arbeitsvorlage *Portfoliovorlage-Workshop* verwendet wurde. Die Bewertungskriterien (siehe Kapitel 6.1.4.3) wurden erklärt und jeder Workshopteilnehmer gebeten, den Workshop anonym zu bewerten. Die Portfoliovorlage wurde in einem nicht einsehbaren und räumlich getrennten Bereich montiert und die Workshopteilnehmer fixierten Klebezettel in den gewünschten Bereichen. Abbildung 26 stellt die Bewertung in der Portfolioanalyse dar. Nach diesem Schritt endete der Workshop.

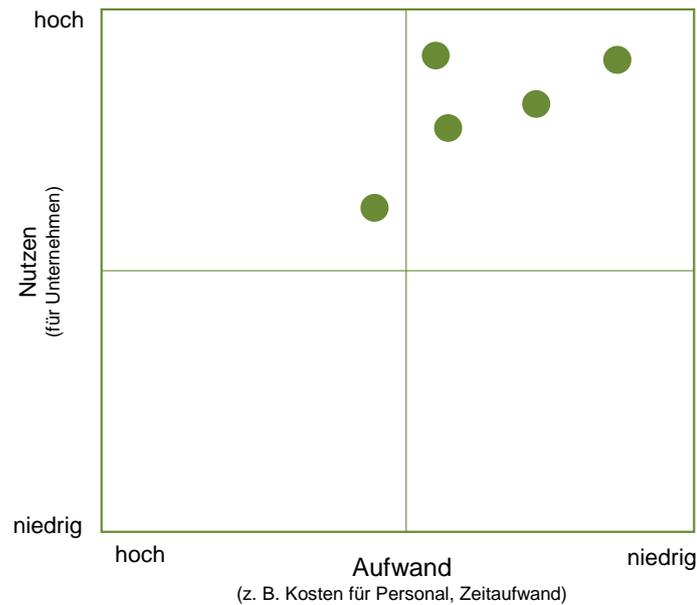


Abb. 26: Portfolioanalyse des ersten Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.5 Erkenntnisse und Änderung 1 der Vorgehensweise

In diesem Unterkapitel werden Erkenntnisse, bezogen auf die Arbeitsweise im ersten Workshop, beschrieben, um dadurch den Aufbau für die weiteren Workshops zu verbessern. Die Analysen und Interpretationen der Bewertungen werden in den Kapitel 8 und 9 vorgenommen.

In Schritt vier der Vorgehensweise wurden die Werte, die ein Unternehmen seinen Kunden vermitteln möchte, anhand der Limbic®-Map definiert. Dazu wurde Limbic®-Map betrachtet und aus den dort bereits notierten Begriffen Werte gesucht, die den Werten der Firma am besten entsprechen. Dieser Schritt stellte sich als problematisch heraus, da die Gefahr bestand, dass die Workshopteilnehmer von diesen Werten beeinflusst werden. Um diesen Effekt bei den weiteren Workshops zu vermeiden, wurden die Werte, die im Feld *Brand & Messages* im Business-Model-Canvas bereits notiert wurden, separat auf einem Flipchart notiert, um diese danach auf die Limbic®-Map zu übertragen.

Die Methodenbeschreibungen, die als Arbeitsanleitung und Inspiration für die Workshopteilnehmer dienen sollten, waren in Form von Kartendecks ausgearbeitet. Diese Kartendecks stellten sich für die Anwendung im Workshop als nicht praktikabel dar, da nicht alle Teilnehmer zugleich eine Karte betrachten konnten. Dies stellte sich als störend für den Arbeitsfluss heraus. Daher wurden aus den Kartendecks Bildschirmpräsentationen erstellt, die in den folgenden Workshops statt der Kartendecks verwendet wurden. Dadurch sollte ein gemeinsames Arbeiten der gesamten Workshopgruppe ermöglicht und die Ideengenerierung angeregt werden.

In der Vorbereitungsphase auf den nächsten Workshop entstand die Vermutung, dass bei der Kundendefinition während des Workshops eine Separation zwischen Customer und User stattfinden wird. Um diesen bedeutenden Schritt auch bei weiteren Workshops bewusst zu tätigen sowie zu vereinfachen, wurde er in die Vorgehensweise sowie die Methodenbeschreibungen integriert.

7.1.6 Handlungsempfehlung an die Firma Homefarmer

In diesem Unterkapitel wird eine konkrete Handlungsempfehlungen für die Firma Homefarmer verfasst, die aus dem Workshop resultiert. Es wird nochmals darauf hingewiesen, dass bei diesem Workshop erst 25 der 58 Prinzipien des Neuromarketings angewendet worden sind und das Vorgehensmodell der Feuertaufe unterzogen worden ist.

Da im Rahmen dieser Arbeit nicht sämtliche bewerteten Ideen berücksichtigt werden können, werden nachfolgend ausgewählte Ideen und Erkenntnisse dargestellt, die dem Autor als besonders wirksam oder bedeutend erscheinen. Generell ist zu empfehlen, dass vorzugsweise Ideen umgesetzt werden, die in das recht, obere und rechte, untere Feld der Portfolioanalyse eingetragen wurden, da diese Ideen einen niedrigen Umsetzungsaufwand erfordern. Ideen, die im rechten, oberen Feld eingetragen wurden, müssen daraufhin überprüft werden, ob eine Umsetzung tatsächlich sinnvoll ist. Da auch Ideen generiert wurden, die nicht dem Neuromarketing zuzuschreiben sind, reduziert sich die Handlungsempfehlung auch nicht explizit auf diese.

Handhabung

Um die Handhabung durch die Kunden zu vereinfachen wird empfohlen, kleinere Mengen anzubieten. Dazu müsste ein Schwein mehrere Mieter haben, was wiederum eine Verschiebung der Kundenbeziehung von *Customer-Intimacy* zu *Operational-Excellence* erfordern würde, um den Verwaltungsaufwand in Grenzen und das Geschäftsmodell tragbar halten.

Testimonials

Würde eine authentische Verschiebung in Richtung *Operational-Excellence* gelingen, könnten die Reichweite und das Vertrauen in das Unternehmen mit Testimonials erweitert werden. Dazu könnten bestehende Kunden, die in der Öffentlichkeit bekannt sind, gebeten werden, als Testimonials aufzutreten.

Kontrolle und Vertrauen stärker vermitteln

Durch die Testimonials könnte auch das Primärmotiv der Kunden stärker vermittelt werden. Generell wird empfohlen, auf diese stärker einzugehen und sie stärker zu bewerben.

Geruch

Um die Geschmacksknospen der Kunden bereits beim Öffnen des Paketes anzuregen und dadurch positive Emotionen auszulösen, könnten beim Veredeln des Fleisches Wattepad mitgeräuchert werden. Diese könnten in die Versandbox gelegt werden und würden den angenehmen Räucherduft bereits beim Öffnen des Paketes freigeben.

7.2 Workshop 2

7.2.1 Vorstellung des Unternehmens Stapla

Die Stapla Vertriebs und Service GmbH ist die Nachfolgefirma des Unternehmens Kerion, die neben der Zentrale in Gleisdorf eine Niederlassung in Wien sowie ein Verkaufsbüro in Klagenfurt hat. Es handelt sich um ein Einzelhandelsunternehmen mit Gabel- und Mehrwegstaplern sowie Flurförderzeugen. Das Unternehmen bietet zudem Service-, Montage- und Reparaturarbeiten an. Stapla ist Generalvertreter der Doosan-Industrial-Vehicle Europe für Österreich sowie Vertriebs- und Servicepartner von Combilift-Mehrwegstaplern. Die Produktpalette umfasst Handhubwagen, Schwerlaststapler, Elektro-, Gas- und Dieselstapler sowie eine umfangreichen Lagertechnik- und Mehrwegstaplermodellreihe. Das Unternehmen positioniert sich als persönlicher Ansprechpartner und kompetenter Problemlöser für sämtliche Staplerangelegenheiten und vertreibt Neugeräte, gebrauchte Modelle und Ersatzteile. Zudem werden ein Gabelstapler-Verleih und Wartungsarbeiten angeboten. Alleinvertretungsberichteter Geschäftsführer ist Herr Ing. Michael Kohlmaier, der auch Gesellschafter des Unternehmens ist.

7.2.2 Durchführung des Workshops 2

Die Anwendung des Vorgehensmodells erfolgte entsprechend der geänderten Schritte der Checkliste, die in Abbildung 23 im Kapitel 6.4 dargestellt ist. Die Änderungen der Checkliste wurden in Kapitel 7.1.5 beschrieben.

Team bilden

Im ersten Schritt wurde ein Team gebildet, das aus den Personen Hannes Hütter, Bernd Schuster, Michael Kraus und Bianca Schwarzenberger bestand. Hannes Hütter ist technischer Leiter und im Bereich Aftersales der Firma Stapla tätig. Bernd Schuster ist als Projektleiter der Firma DAM tätig, Michael Kraus ist Staplermechaniker und Bianca Schwarzenberger ist Bürokauffrau im LKH Graz. Moderiert wurde der Workshop vom Autor dieser Arbeit, Markus Hütter.

BMC befüllen und B2C oder B2B bestimmen

Nachdem das Modell anhand der Arbeitsvorlage Neurocanvas vorgestellt und Fragen dazu beantwortet worden sind, wurde das vorhandene Geschäftsmodell mithilfe des Business-Model-Canvas von Orange Hills sowie der Methodenbeschreibung *Geschäftsmodell entwickeln* befüllt. Ausgehend von *Offerings*, wurden alle Elemente sukzessive mit beschriebenen Klebezettel befüllt. Der Moderator übernahm das Erklären der einzelnen Elemente, basierend auf den einzelnen Karten des Decks. Das skizzierte Geschäftsmodell ist in Abbildung 156 in Anhang 12 dargestellt.

Werte in Limbic®-Map übertragen und Limbic-Type bestimmen

Die Werte, die das Unternehmen vermitteln möchte und die im Feld *Brand & Message* im Business-Model-Canvas notiert worden sind, wurden nochmals diskutiert und separat auf einem Flipchart notiert. Danach wurde definiert, dass das Unternehmen im B2B-Bereich tätig ist, wodurch festgestellt wurde, dass im nächsten Arbeitsschritt die Methodenbeschreibung *B2B-Neuropersonas entwickeln* benötigt wird.

In dieser Methodenbeschreibung ist die Limbic®-Map abgebildet. In diese wurden die zuvor notierten Werte aus dem Feld *Brand & Message* transformiert. Diesen Werten konnten anschließend der Limbic®-Type des *B2B-Bewahrs* zugewiesen werden. Im Rahmen einer Diskussion wurde festgestellt, dass dieser Typ eher als User zu definieren ist.

Bei der Durchsicht der weiteren Limbic®-Types sowie deren Eigenschaften, die in der Methodenbeschreibung dargestellt sind, wurde festgestellt, dass die tatsächlichen User eher als Mischung zwischen *B2B-Bewahrer* und *B2B-Bequeme* zu definieren sind. In diesem Arbeitsschritt wurde zugleich der *B2B-Performer* als Customer erörtert, worauf mit der Erstellung der Personas begonnen wurde.

Personas erstellen

Die Workshopteilnehmer wurden in zwei Gruppen eingeteilt und gebeten, jeweils eine Persona zu erstellen. Eine Gruppe erstellte eine Persona auf Basis des zuvor zugewiesenen Grundtyps des *B2B-Performers*, die den Customer der Firma repräsentiert. Die andere Gruppe erstellte eine Persona auf Basis der zuvor definierten Mischung zwischen den Grundtypen *B2B-Bewahrer* und *B2B-Bequeme*, die den User der Firma darstellt.

Prinzipien des Neuromarketings anwenden

Danach war die Analysephase des Workshops abgeschlossen und es konnte mit der Ideengenerierung begonnen werden. Dafür wurden die Methodenbeschreibung *Prinzipien des Neuromarketings* und das Business-Model-Canvas von Orange Hills in grün benötigt. Die einzelnen Karten wurden in Form einer Bildschirmpräsentation gesichtet, das dargestellte Prinzip vom Moderator erklärt und anschließend in die Ideenphase übergeleitet. Die generierten Ideen wurden mithilfe von Klebezettel in das Feld des Business-Modells notiert, für das die Idee gedacht war. Nachdem alle Prinzipien abgearbeitet waren und keine neuen Ideen mehr generiert wurden, wurde die Ideenphase abgeschlossen und in die Bewertungsphase der Ideen übergeleitet. Die generierten Ideen werden in Abbildung 160 in Anhang 12 dargestellt.

7.2.3 Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 2

Für die Bewertungsphase der Ideen wurde die Arbeitsvorlage *Portfoliovorlage-Ideen* verwendet und zunächst das Bewertungsverfahren (siehe Kapitel 6.1.4.4) und die Bewertungskriterien (siehe Kapitel 6.1.4.2) erklärt. Danach wurde jede generierte Idee in einer Gruppendiskussion bewertet und einem Feld der Portfoliovorlage zugewiesen. In Abbildung 27 sind die generierten Ideen zusammengefasst aufgelistet. Abbildung 28 stellt die Bewertung in der Portfolioanalyse dar.

Feldphase

Nr.	Prinzip	Ideenbeschreibung	Nr.	Prinzip	Ideenbeschreibung
1	Zusatznutzen	Staplerführerschein anbieten	21	Eintritts- u. Orientierungsstress	Leitsystem für Orientierung am Betriebsgelände
2	Zusatznutzen	Belade- und Verzurkurse anbieten	22	Eintritts- u. Orientierungsstress	Sekretärin in den Empfangsbereich setzen
3	Zusatznutzen	Betriebsmittelverkauf	23	Preisanker	Trend zur Mitte → Servicevarianten
4	Zusatznutzen	Verkauf und Service von Krane, Hebebühnen und Maschinen.	24	Testimonials + Trustweb	AAG
5	Primärmotiv verstärken	Nachtreparaturen anbieten	25	Vertrauen	Zertifikat für Pickerstelle erstellen
6	Primärmotiv verstärken	Hinweis auf Schnelligkeit	26	Vertrauen + Partizipation	Sternebewertung auf Homepage
7	Primärmotiv verstärken	Hinweis auf 100 %ige Lösung	27	Powerweb	Bildgröße verkleinern → Schnellere Ladezeiten
8	Primärmotiv verstärken	Hinweis auf Sicherheit	28	Trustweb	FAQ's mit Fragen die immer getellt werden
9	Motivverknüpfung	Nachtservice+ Pickerl anbieten	29	Rituale	Mechaniker zahlt immer Kaffee
10	Farben	Rot, Schwarz für den Customer	30	Handhabung	Auf Duftbaum Servicenummer anbringen
11	Geruch	Nach Service wird verpackter Duftbaum in Stapla gehängt. Staplologo+ Telefonnummer	31	Handhabung	Pickerl mit Servicenummer in Stapla
12	Geschenke	Schlüsselanhänger mit Staplabieröffner	32	Web-Produktpräsentation	Mechaniker stellen mit Video neue Stapla vor
13	Symbolsprache	Geht nicht, gibt's nicht!	33	Poweservice + Powerweb	Tonband mit Notfallnummer
14	Testimonials + Trustweb	Redbull	34	Poweservice + Powerweb	Spezialkundenservice 24h Reparatur
15	Testimonials + Trustweb	Airpower	35	Trustservice	Enger Kontakt Mechaniker und User
16	Erster Eindruck	Ordnung am Gelände	36	Trustservice	Enger Kontakt Vertriebsleiter und Customer
17	Erster Eindruck	Homepage: Erste Seite schlicht	37	Careservice	Pers. Notitzen von Kunden machen
18	Letzter Eindruck + Körperkontakt	Hand geben	38	Belohnung	10. Pickerl gratis
19	Letzter Eindruck + Geschenk	Schlüsselanhänger mit Stapla- Bieröffner	39	Rabatte	Per E-Mail, Rabattaktionen aussenden
20	Gesicht	An Duftbaum, kleines Lächeln anbringen	40	Sonstige	Wissensmanagement aufbauen

Abb. 27: Generierte Ideen aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

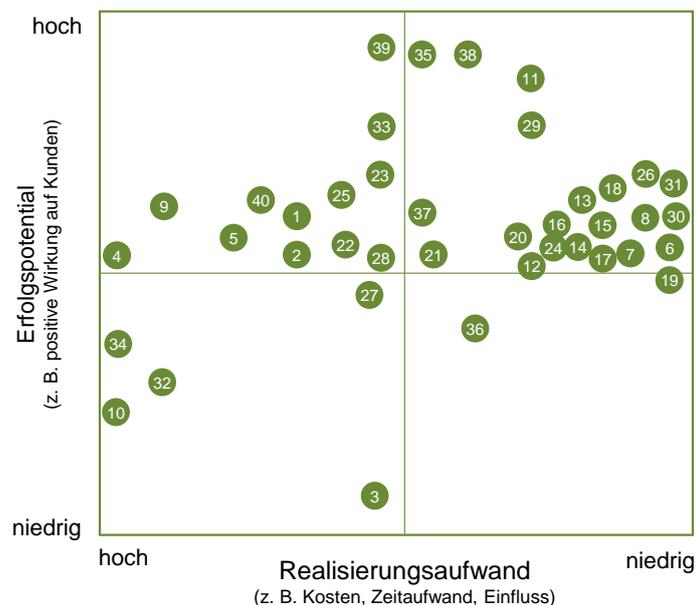


Abb. 28: Portfolioanalyse der generierten Ideen aus dem zweiten Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.4 Bewertung des Workshops 2

Nach der Ideenbewertung wurde der Workshop selbst bewertet, wofür die Arbeitsvorlage *Portfoliovorlage-Workshop* verwendet wurde. Die Bewertungskriterien (siehe Kapitel 6.1.4.3) wurden erklärt und jeder Workshopteilnehmer gebeten, den Workshop anonym zu bewerten. Die Portfoliovorlage wurde in einem nicht einsehbaren und räumlich getrennten Bereich montiert und die Workshopteilnehmer fixierten Klebezettel in den gewünschten Bereichen. Abbildung 29 stellt die Bewertung in der Portfolioanalyse dar. Nach diesem Schritt endete der Workshop.

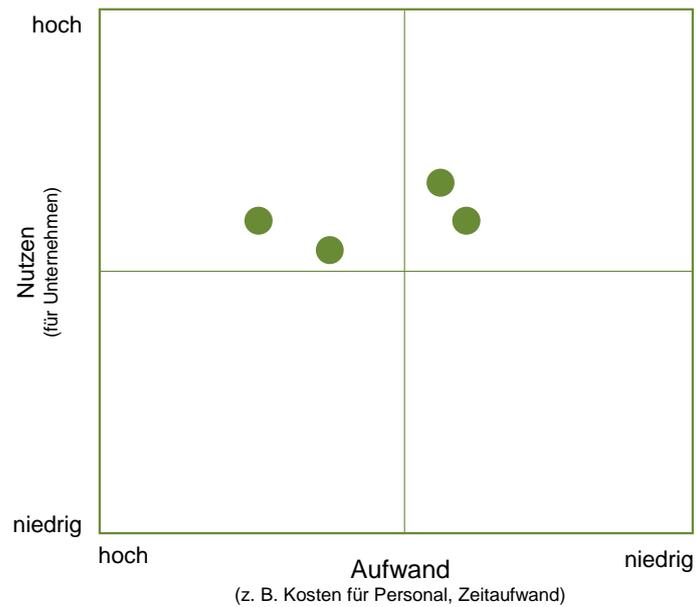


Abb. 29: Portfolioanalyse des zweiten Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.5 Handlungsempfehlung für die Firma Stapla

In diesem Unterkapitel wird eine konkrete Handlungsempfehlung für die Firma Stapla verfasst, die aus dem Workshop resultiert. Da auch Ideen generiert wurden, die nicht dem Neuromarketing zuzuordnen sind, reduziert sich die Handlungsempfehlung auch nicht explizit auf diese.

Da im Rahmen dieser Arbeit nicht sämtliche bewerteten Ideen betrachtet werden können, werden nachfolgend ausgewählte Ideen und Erkenntnisse vorgestellt, die dem Autor als besonders wirksam oder als bedeutend erscheinen. Generell ist zu empfehlen, dass vorzugsweise Ideen umgesetzt werden, die in das rechte, obere und rechte, untere Feld der Portfolioanalyse eingetragen worden sind, da diese Ideen einen niedrigen Umsetzungsaufwand erfordern. Ideen, die im linken, oberen Feld eingetragen worden sind, müssen daraufhin überprüft werden, ob eine Umsetzung tatsächlich sinnvoll ist.

Wissensmanagement

Im Rahmen der Analyse des Geschäftsmodells wurde erkannt, dass die bedeutendste Ressource der Firma Stapla die Mechaniker sind, genauer gesagt deren Wissen. Viele der Fachkräfte sind seit Jahrzehnten im Geschäft tätig und haben sich ein umfangreiches Fachwissen angeeignet, das in keinem Lehrbuch und keiner Produktbeschreibung zu finden ist. Würde dieses Wissen schlagartig fehlen, wäre die Firma nicht mehr in der Art und Weise handlungsfähig, wie sie es ihren Kunden vermittelt. Daher ist zu empfehlen, ein Wissensmanagement zu implementieren, das dieses Wissen sichert. In einem Benchmarking mit einer Land- oder Baumaschinenfirma könnte recherchiert werden, wie ein entsprechendes Wissensmanagement aufgebaut werden könnte.

Duftbaum

Um dem User des Unternehmens die Marke Stapla ständig vor Augen zu halten und ihm die Handhabung bei einem Ausfall des Staplers zu vereinfachen, könnten nach einem Service verpackte Duftbäume in den Stapler gehängt werden, die die Kontaktdaten sowie das Logo der Firma enthalten. Zusätzlich könnten ein humorvoller Spruch sowie ein kleiner lachender Mund ergänzt werden. Dadurch würden mehrere Prinzipien des Neuromarketings in einem Objekt verpackt werden.

Nachtservice: Primärfunktion und Primärmotiv

Um die Primärfunktion des Unternehmens und das Primärmotiv des Customers zu verstärken wird empfohlen, eine Prüfung durchzuführen, ob ein Nachtservice für Stapler wirtschaftlich und umsetzungstechnisch möglich wäre. Somit würden die vermittelte Primärfunktion *Manipulation ermöglichen* und das Primärmotiv des Customers verstärkt, da es zu keinen Stehzeiten der Stapler in der Arbeitszeit kommt.

Tendenz zur Mitte

Es wird empfohlen, verschiedene Servicepakete anzubieten. Dabei sollte ein Paket teurer und ein Paket günstiger sein als das Servicepaket, das eigentlich verkauft werden soll. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das tatsächlich gewollte Paket verkauft wird.

7.3 Workshop 3

7.3.1 Vorstellung des technischen Büros Christandl

Das technische Büro Christandl aus Weiz ist ein technisches Büro für den allgemeinen Maschinenbau und spezialisiert auf die Konstruktion von Maschinen und Bauteilen, Finite-Elemente-Analysen, Dokumentationen, Consulting-Beratung, Projektmanagement und Personalbereitstellung. Das Angebot reicht dabei vom Erstentwurf eines Konzepts über die Auslegung, Berechnung, Konstruktion und Zeichnungserstellung bis hin zur Beschaffung, Fertigungsüberwachung, Abnahme und Dokumentation von Produkten. Der Kundenstamm verlagert sich von Großkonzernen wie Andritz, Elin Motoren, Siemens Transformatoren und Magna hin zu Klein- und Mittelunternehmen, die die definierte Zielgruppe des technischen Büros sind.

7.3.2 Durchführung des Workshops 3

Die Anwendung des Vorgehensmodells erfolgte entsprechend der geänderten Schritte der Checkliste, die in Abbildung 23 im Kapitel 6.4 dargestellt ist. Die Änderungen der Checkliste wurden in Kapitel 7.1.5 beschrieben.

Im ersten Schritt wurde ein Team gebildet, das aus den Personen Franz Holler, Rahm Manuel und Bianca Schwarzenberger bestand. Franz Holler ist der geplante zukünftige Geschäftsführer des technischen Büros, Rahm Manuel ist Konstrukteur und ehemaliger Angestellter des Büros und Bianca Schwarzenberger ist Bürokauffrau. Moderiert wurde der Workshop vom Autor dieser Arbeit, Markus Hütter.

Nachdem das Modell anhand der Arbeitsvorlage Neurocanvas vorgestellt und Fragen dazu beantwortet worden sind, wurde das vorhandene Geschäftsmodell mithilfe des Business-Model-Canvas von Orange Hills sowie der Methodenbeschreibung *Geschäftsmodell entwickeln* befüllt. Ausgehend von *Offerings*, wurden alle Elemente sukzessive mit beschriebenen Klebezettel befüllt. Der Moderator übernahm das Erklären der einzelnen Elemente, basierend auf den einzelnen Karten des Decks. Das skizzierte Geschäftsmodell ist in Abbildung 164 in Anhang 13 dargestellt.

Die Werte, die das Unternehmen vermitteln möchte und die im Feld *Brand & Message* im Business-Model-Canvas notiert worden sind, wurden nochmals diskutiert und separat auf einem Flipchart notiert. Danach wurde definiert, dass das Unternehmen im B2B-Bereich tätig ist, wodurch festgestellt wurde, dass im nächsten Arbeitsschritt die Methodenbeschreibung *B2B-Neuropersonas entwickeln* benötigt wird.

In dieser Methodenbeschreibung ist die Limbic®-Map abgebildet. In diese wurden die zuvor notierten Werte aus dem Feld *Brand & Message* transformiert. Diesen Werten konnte anschließend der Limbic®-Type des *B2B-Bewahrsers* zugeordnet werden. Im Rahmen einer Diskussion wurde festgestellt, dass dieser Typ der User und Customer des technischen Büros ist.

Bei der Durchsicht der weiteren Limbic®-Types sowie deren Eigenschaften wurde diese Definition bestätigt, worauf mit der Erstellung der Personas begonnen wurde.

Dazu wurden die Gruppen gebeten, eine Persona auf Basis des zuvor zugewiesenen Grundtyps des *B2B-Bewahrsers* zu erstellen. Diese Persona stellt den Customer und User der Firma dar.

Danach war die Analysephase des Workshops abgeschlossen und es konnte mit der Ideengenerierung begonnen werden. Dazu wurden die Methodenbeschreibung *Prinzipien des Neuromarketings* sowie das Business-Model-Canvas von Orange Hills in grün benötigt. Die einzelnen Karten wurden in Form einer Bildschirmpräsentation gesichtet, das dargestellte Prinzip vom Moderator erklärt und anschließend in die Ideenphase übergeleitet. Die generierten Ideen wurden mithilfe von Klebezettel in das Feld des Business-Modells notiert, für das die Idee gedacht war. Nachdem alle Prinzipien abgearbeitet waren und keine neuen Ideen mehr generiert wurden, wurde die Ideenphase abgeschlossen und in die Bewertungsphase der Ideen übergeleitet. Die generierten Ideen werden in Abbildung 166 in Anhang 12 dargestellt.

7.3.3 Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 3

Für die Bewertungsphase der Ideen wurde die Arbeitsvorlage *Portfoliovorlage-Workshop* verwendet und zunächst das Bewertungsverfahren (siehe Kapitel 6.1.4.4) und die Bewertungskriterien (siehe Kapitel 6.1.4.2) erklärt. Danach wurde jede generierte Idee im Rahmen einer Gruppendiskussion bewertet und einem Feld der Portfoliovorlage zugewiesen. Abbildung 31 stellt die Bewertung in der Portfolioanalyse dar. In Abbildung 30 sind die generierten Ideen aufgelistet.

Nr.	Prinzip	Ideenbeschreibung	Nr.	Prinzip	Ideenbeschreibung
1	Zusatznutzen	3D-Druckerdateien vorbereiten	20	Letzter Eindruck + Geschenk	3D-Druck-Geschenk
2	Zusatznutzen	Bewegungssimulatoren	21	Trustweb	FAQ's mit Fragen die immer gestellt werden
3	Zusatznutzen	3D-Druckgerechtes Konstruieren	22	Rituale	Kaffee trinken beim Ausreden
4	Zusatznutzen	Prototypenbau	23	Handhabung	VPN-Clients
5	Zusatznutzen	Schulungen für Prototypenbau, 3D-Druck usw. anbieten	24	Handhabung	Videokonferenzen
6	Zusatznutzen	Präsentationsvorbereitung für Kunden: VR-Brillen + Konstruktion	25	Handhabung	Einfachste Prototypen bauen
7	Primärmotiv verstärken	Stärker auf Rund um Sorglospaket hinweisen	26	Web-Produktpräsentation	Werdegang von Idee bis 3D-Druckteil bei TBC
8	Primärmotiv verstärken	Stärker auf Durchführung von CE-Kennzeichnung hinweisen → Sicherheit Boomt	27	Trustservice	Rechnung nicht sofort schicken + Fragebogen mitschicken
9	Farben	Grün, Weiß für Customer = User	28	Trustservice	Kontakte mit User = Customer pflegen
10	Geruch	Verdampfer im Büro mit frischem Duft	29	Trustservice	Statusbericht im Laufe des Projekts liefern
11	Geräusche	Bei Besuchen im Büro, leise neutrale Musik im Hintergrund.	30	Trustservice	Konstruktion belegen → Berechnung, Doku...
12	Geschenke	3D-Druck-Geschenk	31	Trustservice	Bewertungsbogen an Kunden schicke, die TBC bewerten
13	Geschenke	Schlüsselanhänger → Oberflächenrauhigkeitsschablone	32	Careservice	Rund um Sorglospaket, Design, Doku Berechnen
14	Symbolsprache	TBC, ständig um Sie bemüht	33	Happy- Service	Angebote von verschiedenen Fertiger mitschicken → Begeisterungsfaktor
15	Symbolsprache	Konstruktion auf Augenhöhe	34	Sonstige	Nach jedem Projekt, Austausch über Gelerntes.
16	Testimonials + Trustweb	Kunden auf Homepage	35	Sonstige	Wissensmanagement
17	Erster Eindruck	Erstellte Zeichnungen müssen wie Gemälde wirken → Freigabe durch Beauftragten	36	Sonstige	Kooperationen mit anderen Tbs
18	Erster Eindruck	Produktflyer → einfach, klar, überschaubar	37	Sonstige	Weiterbildungen für 3D-Druckgerechtes Konstruieren
19	Letzter Eindruck + Körperkontakt	Handschlag beim Gehen	38	Sonstige	Auf Firmen, die Konstrukteure suchen, zugehen → Möglicher Kunde

Abb. 30: Generierte Ideen aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.

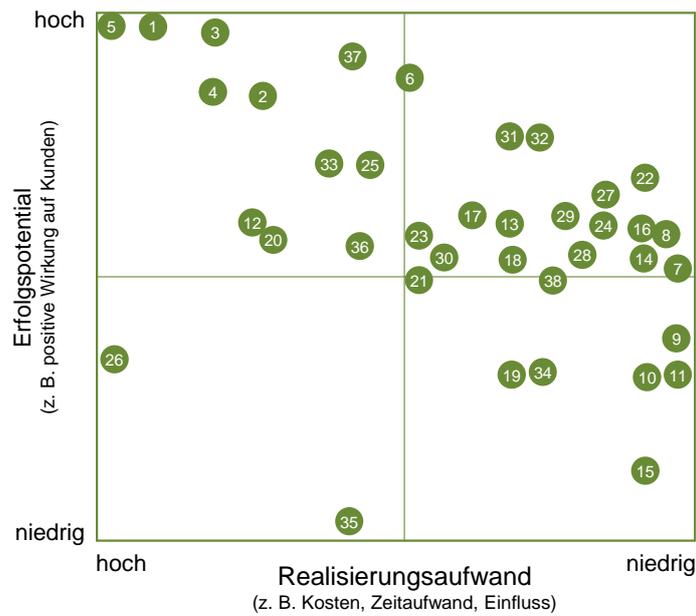


Abb. 31: Portfolioanalyse der generierten Ideen aus dem dritten Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.

7.3.4 Bewertung des Workshops 3

Nach der Ideenbewertung wurde der Workshop selbst bewertet, wofür die Arbeitsvorlage *Portfoliovorlage-Workshop* verwendet wurde. Die Bewertungskriterien (siehe Kapitel 6.1.4.3) wurden erklärt und jeder Workshopteilnehmer gebeten, den Workshop anonym zu bewerten. Die Portfoliovorlage wurde in einem nicht einseharen und räumlich getrennten Bereich montiert und die Workshopteilnehmer fixierten Klebezettel in den gewünschten Bereichen. Abbildung 32 stellt die Bewertung in der Portfolioanalyse dar. Nach diesem Schritt endete der Workshop.

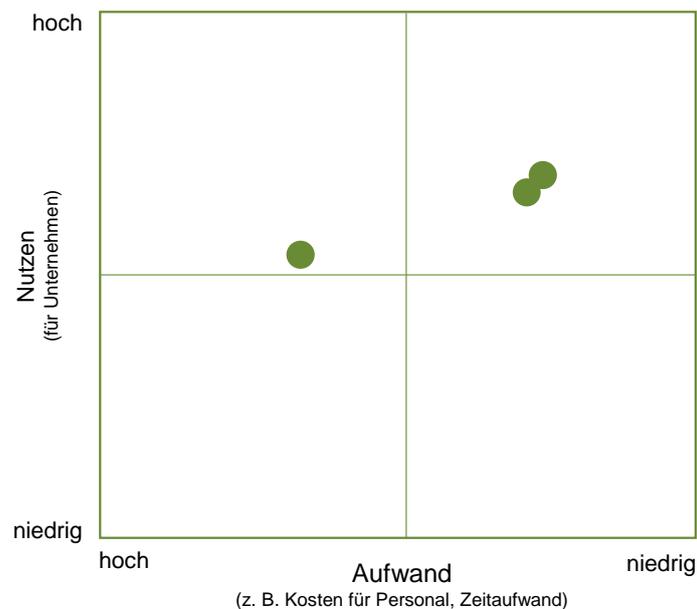


Abb. 32: Portfolioanalyse des dritten Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

7.3.5 Handlungsempfehlung für das technische Büro Christandl

In diesem Unterkapitel wird eine konkrete Handlungsempfehlung an das technische Büro Christandl verfasst, die aus dem Workshop resultiert. Da auch Ideen generiert wurden, die nicht dem Neuromarketing zuzuordnen sind, reduziert sich die Handlungsempfehlung auch nicht explizit auf diese.

Da im Rahmen dieser Arbeit nicht sämtliche bewerteten Ideen betrachtet werden können, werden nachfolgend ausgewählte Ideen und Erkenntnisse vorgestellt, die dem Autor als besonders wirksam oder als bedeutend erscheinen. Generell ist zu empfehlen, dass vorzugsweise Ideen umgesetzt werden sollen, die in das rechte, obere und rechte, untere Feld der Portfolioanalyse eingetragen worden sind, da diese Ideen einen niedrigen Umsetzungsaufwand erfordern. Ideen, die im rechten, oberen Feld eingetragen wurden müssen daraufhin überprüft werden, ob eine Umsetzung tatsächlich sinnvoll ist.

Aktuelle und zukünftig Customer und User

Es wurde festgestellt, dass der Customer des Unternehmens zugleich der User ist und dass der definierte Limbic®-Type *B2B-Bequeme* den tatsächlichen Kunden im Großen und Ganzen widerspiegelt. In der weiteren Diskussion wurde festgestellt, dass dieser Kunde auch der gewollte Kunde des Unternehmens ist, dieser Kundentyp jedoch immer seltener wird. Der Grund dafür ist, dass Firmen, die wachsen, Ebenen mit Führungspositionen einführen. Diese Führungspositionen werden mit Führungskräften besetzt, die in der Regel nicht dem definierten *B2B-Bequemen* entsprechen, sondern eher dem *B2B-Performer*. Das heißt im Umkehrschluss, dass der zukünftige Customer vielleicht nicht mehr der User ist, was eine Veränderung der Argumente gegenüber dem Customer zur Folge haben müsste.

Da sich der abgehaltene Workshop auf den aktuellen Customer und User bezogen hat, ist für die Zukunft zu empfehlen, die Entwicklung der Kunden im Auge zu behalten, um gegebenenfalls den Workshop für den *B2B-Performer* zu wiederholen.

Kundenakquise

Es wurde erkannt, dass mögliche Neukunden durch deren Personalsuche gefunden werden können. Dazu müssten lediglich Stellenanzeigen identifiziert werden, die auf Konstrukteure abzielen. Unternehmen, die Stellenanzeigen für Konstrukteure aufgeben, haben in der Regel Bedarf an Konstruktorsleistungen. Diese Leistungen könnte auch das TB Christandl erfüllen.

Virtual-Reality und 3D-Druck

3D-Druck für einen schnellen Prototypenbau und Virtual-Reality, um Kunden eine Konstruktion realistisch darzustellen, mögen heutzutage noch einen Zusatznutzen für Kunden bedeuten, werden in Zukunft jedoch wahrscheinlich zum Standard gehören. Daher ist zu empfehlen, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen und weiterzubilden.

Bewertungsbögen

Um festzustellen, wie Kunden die Leistung des Unternehmens bewerten, könnten dem Kunden nach Beendigung eines Projektes persönlich Bewertungsbögen übergeben werden. Dadurch können nicht nur die Leistungen an den Kunden angepasst werden, sondern sie vermitteln dem Kunden auch ein Signal des Wollens und den Eindruck, bedeutend zu sein.

8 ANALYSE DER BEWERTUNGEN

In diesem Kapitel werden die erhobenen Daten aus den Bewertungen der Workshops zusammengefasst und analysiert. Diese Analyse dient als Basis für die Interpretation in Kapitel 9.

8.1 Analyse der Ideenbewertung

In den drei Workshops wurden insgesamt 104 Ideen generiert und bewertet. 98 dieser Ideen wurden direkt einem oder mehreren Prinzipien des Neuromarketings zugewiesen. Sechs Ideen wurden in die Kategorie Sonstiges eingestuft. Aus den 104 generierten Ideen wurden 46 Ideen eindeutig dem rechten, oberen Feld der Matrix zugewiesen, was einem Prozentwert von ~44 % entspricht. Eindeutig wurden die Ideen einem Feld zugeschrieben, die bei den Bewertungen nicht die Begrenzungslinien der einzelnen Felder berührten. Dem linken, oberen Feld wurden eindeutig 31 Ideen zugewiesen, was einem Prozentwert von ~30 % entspricht. Dem rechten, unterem Feld wurden 12 Ideen zugewiesen und dem linken, unteren Feld acht Ideen, was einem Prozentsatz von 12 % und 8 % entspricht. Nicht eindeutig zugewiesen wurden sieben Ideen, wovon fünf Ideen zwischen dem rechten, oberen und rechten, unteren Feld positioniert wurden. Dies entspricht einem prozentualen Wert von ~5 %. Eine Idee wurde zwischen dem linken, oberen Feld und dem linken, unteren Feld positioniert und eine Idee zwischen dem linken, oberen und dem rechten, oberen Feld, was jeweils einem Prozentwert von ~1 % entspricht. In Abbildung 33 werden die Daten zusammengefasst und in Abbildung 35 grafisch dargestellt.

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Σ	%
Generierte/bewertete Ideen	26	40	38	104	100 %
Prinzip zugewiesene Ideen	26	39	33	98	~94 %
Sonstige Ideen	0	1	5	6	~6 %
eindeutig rechtes, oberes Feld	11	20	15	46	~44 %
eindeutig rechtes, unteres Feld	5	1	6	12	~12 %
eindeutig linkes, unteres Feld	1	5	2	8	~8 %
eindeutig linkes, oberes Feld	8	11	11	30	~30 %
zwischen rechts oben u. rechts unten	0	2	3	5	~5 %
zwischen rechts unten u. links unten	0	0	0	0	~0 %
zwischen links unten u. links oben	1	0	0	1	~1 %
zwischen links oben u. rechts oben	0	0	1	1	~1 %

Abb. 33: Zusammenfassung der Daten aus den Ideenbewertungen, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2 Analyse der Workshopbewertung

An den drei Workshops nahmen, inklusive Moderator, 14 Personen teil, wovon sich 12 Personen an der Bewertung beteiligten. Der Moderator nahm lediglich an der Bewertung des ersten Workshops teil. Von den 12 abgegebenen Bewertungen wurden acht eindeutig dem rechten, oberen Feld der Matrix zugewiesen, was einem Prozentwert von ~67 % entspricht. Eindeutig wurden die Ideen einem Feld zugeschrieben, die bei den Bewertungen nicht die Begrenzungslinien der einzelnen Felder berührten. Dem linken, oberen Feld wurden eindeutig vier Bewertungen zugewiesen, was einem Prozentwert von ~33 % entspricht. In Abbildung 34 werden die Daten zusammengefasst und in Abbildung 35 grafisch dargestellt.

Analyse der Bewertungen

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Σ	%
Teilnehmer an Workshop	5	5	4	14	-
Teilnehmer an Bewertung	5	4	3	12	100 %
eindeutig rechtes, oberes Feld	4	2	2	8	~67 %
eindeutig rechtes, unteres Feld	0	0	0	0	~0 %
eindeutig linkes, unteres Feld	0	0	0	0	~0 %
eindeutig linkes, oberes Feld	1	2	1	4	~33 %

Abb. 34: Zusammenfassung der Daten aus den Workshopbewertungen, Quelle: Eigene Darstellung.

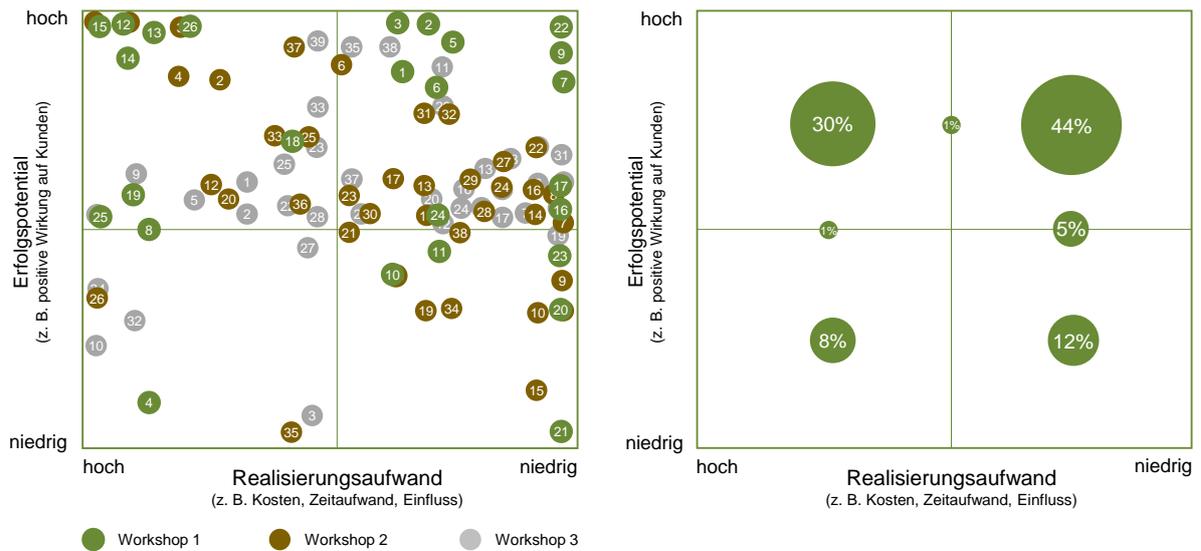


Abb. 35: Links: Ideenbewertungen aus den Workshops, Rechts: Auswertung aller Bewertungen, Quelle: Eigene Darstellung.

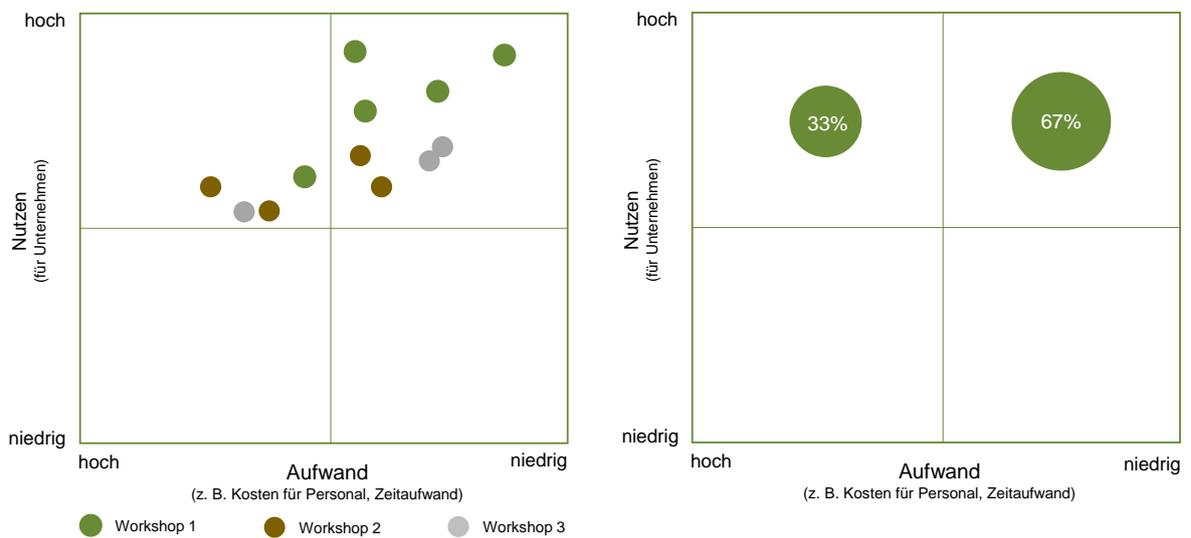


Abb. 36: Links: Workshopbewertungen aus den Workshops, Rechts: Auswertung aller Bewertungen, Quelle: Eigene Darstellung.

9 INTERPRETATION DER ANALYSE

In diesem Kapitel werden die zuvor analysierten Daten aus den Workshops interpretiert und in den Kontext der eingangs definierten Forschungsfrage gestellt. Darauf basierend wird eine Adaption des Vorgehensmodells vorgenommen.

9.1 Interpretation der Ideenbewertungsanalyse

Im Durchschnitt wurden pro Workshop rund 35 Ideen generiert und bewertet (gesamt 104), wobei bei der Abhaltung des ersten Workshops die Methodenbeschreibung *Prinzipien des Neuromarketings* erst 25 statt 58 Prinzipien enthielt und dadurch lediglich 26 Ideen generiert wurden. Dennoch erscheint die Anzahl als eher unterdurchschnittlich. Dies kann an der Tatsache liegen, dass die Dauer der Workshops mit vier bis fünf Stunden pro Workshop kurz bemessen war und die fünf Grundregeln der Kreativitätstechniken nicht erklärt und nur mäßig eingehalten wurden. Auch wurden die Phasen, in denen keine Ideen generiert wurden, aufgrund des Zeitmangels nicht überwunden, sondern gleich das nächste Prinzip der Methodenbeschreibung aufgedeckt.

94 % der generierten Ideen wurden direkt einem Prinzip des Neuromarketings aus der Methodenbeschreibung zugewiesen. Dieser hohe Wert kann ein Indikator dafür sein, dass mit dem Vorgehensmodell Neuromarketingprinzipien bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen berücksichtigt werden. Die 6 % der Ideen, die nicht einem Prinzip des Neuromarketings zugewiesen werden konnten, wurden bereits bei der Befüllung der Business-Model-Canvas und der Entwicklung der Personas generiert und weisen auf die Bedeutung sowie den Mehrwert der Analysephase des Modells hin.

44 % der generierten Ideen wurden dem rechten, oberen Feld der Matrix zugeordnet und weisen somit, subjektiv bewertet, ein mittleres bis hohes Erfolgspotenzial bei niedrigem bis mittlerem Realisierungsaufwand auf. Zusammen mit den 12 % der Ideen, die dem rechten, unteren Feld zugeordnet wurden und den 5 %, die zwischen diesen beiden Feldern lagen, waren es 61 % der Ideen, die einen mittleren bis niedrigen Realisierungsaufwand benötigen und somit ohne viel Risiko umgesetzt werden können, auch wenn bei manchen Ideen das Erfolgspotenzial niedrig ist. Diese Tatsache sowie der hohe prozentuale Anteil an Gesamtideen stimmen mit dem Grundprinzip des Neuromarketings überein, das besagt, dass Neuromarketing nur funktioniert, wenn auch viele kleine Details an das emotionale Kundengehirn angepasst werden.

30 % der Ideen wurden dem linken, oberen Feld der Matrix zugeordnet und weisen, subjektiv bewertet, ein mittleres bis hohes Erfolgspotenzial bei mittlerem bis hohem Realisierungsaufwand auf. Diese Ideen müssen genauer betrachtet und überprüft werden, ob der erhoffte Nutzen den Realisierungsaufwand rechtfertigt. Zusammen mit den 44 % der Ideen, die dem rechten, oberen Feld zugeordnet wurden und dem 1 % der Ideen, die zwischen diesen beiden Feldern lagen, waren es 75 % der Ideen, die ein mittleres bis hohes Erfolgspotenzial aufweisen. Dies kann ein Indikator für die Plausibilität der Prinzipien des Neuromarketings sein.

Die 8 % der Ideen, die dem linken, unteren Feld der Matrix zugeordnet wurden, weisen, subjektiv bewertet, ein niedriges bis mittleres Erfolgspotenzial bei mittlerem bis hohem Realisierungsaufwand auf und sollten nicht weiterverfolgt werden sollten. Der Anteil an Ideen, die ausschieden, erscheint, im Vergleich mit

anderen Ideenworkshops, als niedrig und kann ein Indikator für einen gelungenen Workshop sowie die Plausibilität der Prinzipien des Neuromarketings sein.

9.2 Interpretation der Workshopbewertungsanalyse

Für die Analyse und Interpretation der Workshopbewertungen standen 12 Bewertungen zur Verfügung. Der Grund für diese niedrige Bewertungs- und Interpretationsgrundlage lag darin, dass im Rahmen dieser Arbeit mehr als drei Workshops oder Workshops mit mehreren Teilnehmern aus zeitlichen Gründen nicht möglich gewesen sind. Mit einer größeren Datenmenge wäre eine aussagekräftige Interpretation möglich.

67 % der Befragten bewerteten den Aufwand des Workshops subjektiv eindeutig als niedrig bis mittel und den Nutzen zugleich als hoch bis mittel. Die Bewertung des Aufwandes ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Dauer der Workshops mit vier bis fünf Stunden eher kurz bemessen war. Ob der Aufwand bei einer längeren Dauer gleich bewertet worden wäre, kann nicht beantwortet werden. Jedoch würde die Anzahl der generierten Ideen wahrscheinlich steigen, da mehr Zeit für die Ideenphase zur Verfügung stehen würde. Demzufolge würde der Nutzen für das Unternehmen steigen, wodurch wiederum das Empfinden des Aufwandes positiv beeinflusst werden könnte. Zusammen mit den 33 % der Befragten, die den Aufwand des Workshops subjektiv eindeutig als mittel bis hoch und den Nutzen zugleich als hoch bis mittel einstufen, ergibt das 100 % der Befragten, die den Nutzen des Workshops als mittel bis hoch bewerteten.

Obwohl die Bewertung anonym durchgeführt wurde, ist zu hinterfragen, ob dieser Wert tatsächlich rein dem empfundenen Nutzen für das Unternehmen entspringen ist oder ob auch andere, menschliche Faktoren Einfluss genommen haben. Die Analyse der Ideenbewertung würde jedenfalls den Schluss zulassen, dass die Bewertung tatsächlich auf dem empfundenen Nutzen des Unternehmens gründet.

10 ENDGÜLTIGES VORGEHENSMODELL

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Workshops und aus den Bewertungen werden die Vorgehensweise und die dazugehörige Checkliste abgeändert.

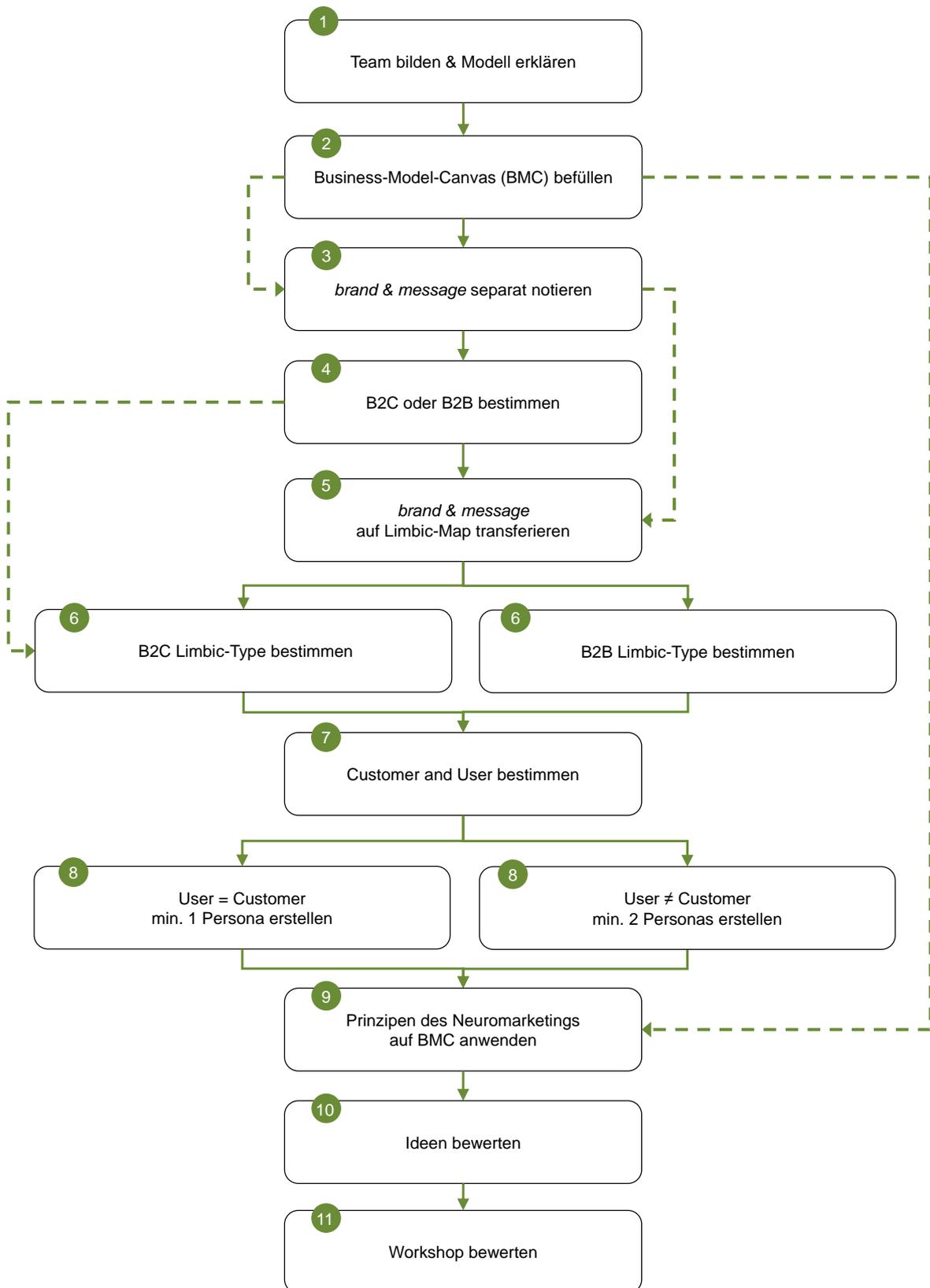


Abb. 37: Endgültiges Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

Endgültiges Vorgehensmodell

Nr.	Aktion	Beschreibung	Benötigte Utensilien	OK
1	Team bilden & Modell erklären	Da das Vorgehensmodell ein Modell für einen Gruppenworkshop ist, stellt der erste Schritt des Modells den Schritt des Team Bildens und des Erklärens des Modells dar. Dazu wird das entwickelte Plakat <i>Neurocanvas</i> verwendet.	<ul style="list-style-type: none"> • Neurocanvas 	
2	Business-Modell-Canvas befüllen	Es wird ein vorhandenes Geschäftsmodell analysiert oder ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Dazu wird die Vorlage des Business-Modell-Canvas von Orange Hills verwendet und das Kartendeck <i>Geschäftsmodell entwickeln</i> , in Form einer Bildschirmpräsentation.	<ul style="list-style-type: none"> • Business-Modell-Canvas • Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln 	
3	<i>Brand & Message</i> separat notieren	Das Feld <i>Brand & Message</i> des Business-Modell-Canvas wird separat auf ein Flipchart notiert, da dieses Feld einen wesentlichen Einfluss auf weitere Phasen des Vorgehensmodells hat.	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart 	
4	B2C oder B2B bestimmen	Es wird bestimmt, ob das skizzierte Geschäftsmodell auf B2B oder B2C ausgerichtet ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Neurocanvas 	
5	<i>Brand & Message</i> auf Limbic-Map übertragen	Das Feld <i>Brand & Message</i> , das in Schritt 3 separat notiert wurde, werden auf die Limbic-Map übertragen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kartendeck B2C Neuropersonas oder • Kartendeck B2B Neuropersonas 	
6	B2C oder B2B Limbic-Type bestimmen	Dem zugrundeliegenden Emotionssystem wird der zugehörige Menschentyp zugewiesen. Je nachdem ob das Geschäftsmodell auf B2B oder B2C ausgerichtet ist, wird dazu das Kartendeck <i>B2C- Neuropersonas</i> oder <i>B2B- Neuropersonas</i> , in Form einer Bildschirmpräsentation, verwendet. Die Kartendecks sind Anleitungen zur Identifizierung des Menschentyps, den das analysierte Unternehmen ansprechen will und beinhalten Beschreibungen des identifizierten Menschentyps.	<ul style="list-style-type: none"> • Kartendeck B2C Neuropersonas oder • Kartendeck B2B Neuropersonas 	
7	Customer und User bestimmen	Es wird bestimmt, ob der Customer des Unternehmens zugleich der User ist, oder ob sich der Customer und User unterscheiden.	<ul style="list-style-type: none"> • Neurocanvas 	
8	Personas erstellen	Bezogen auf den definierten Menschentyp, werden Personas zu Customer und User erstellt. Ist der Customer zugleich der User, so wird nur eine Persona erstellt. Für diesen Schritt wird die Vorlage <i>Persona</i> verwendet.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas Vorlage • Kartendeck B2C Neuropersonas oder • Kartendeck B2B Neuropersonas 	
9	Prinzipien des Neuromarketings anwenden	Das Kartendeck <i>Prinzipien des Neuromarketings</i> wird, in Form einer Bildschirmpräsentation, Karte für Karte gesichtet und Ideen generiert. Die generierten Ideen werden in das grüne Business-Modell-Canvas geklebt.	<ul style="list-style-type: none"> • Kartendeck Prinzipien des Neuromarketings 	
10	Ideen bewerten	Die entwickelten Ideen werden in einer Gruppendiskussion bewertet. Das zugrundeliegende Bewertungsverfahren ist eine Portfolioanalyse, das die Kriterien Realisierungsaufwand und das erwartete "Erfolgspotential" gegenüberstellt.	<ul style="list-style-type: none"> • Portfoliovorlage 	
11	Workshop bewerten	Die Workshopteilnehmer bewerten, mittels einer anonymen Markierung auf einer Portfoliovorlage, das Verhältnis zwischen Nutzen des Workshops und dem Aufwand, den der Workshop benötigt.	<ul style="list-style-type: none"> • Portfoliovorlage 	

Abb. 38: Endgültige Vorgehensweise, Quelle: Eigene Darstellung.

11 ABSCHLUSS

In diesem Kapitel werden die Interpretationen der analysierten Bewertungsdaten herangezogen, um die eingangs definierte Forschungsfrage zu beantworten. Des Weiteren wird geprüft, ob die geforderten Ziele erreicht wurden sowie eine Zusammenfassung und Conclusio verfasst.

11.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die eingangs gestellte Forschungsfrage lautet:

Wie sieht ein Vorgehensmodell aus, das eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um daraus Ideen für das Neuromarketing generieren zu können?

Anhand der Analyse und Interpretation der Bewertungen der generierten Ideen sowie der Bewertungen der Workshops selbst kann abgeleitet werden, dass mit dem entwickelten Vorgehensmodell Ideen für das Neuromarketing eines Unternehmens generiert werden können. Das Modell kombiniert mit der Geschäftsmodell-Modellersprache Business-Model-Canvas von Orange Hills die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit verschiedenen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings. Daher kann die Forschungsfrage folgendermaßen beantwortet werden:

Ein Vorgehensmodell, das eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um daraus Ideen für das Neuromarketing generieren zu können, kann wie das Modell in Abbildung 37 aussehen.

11.2 Prüfung der Zielerreichung

Die definierten Ziele zur Beantwortung der Forschungsfrage, wurden entsprechend der Tabelle 26 verfasst. Im Folgenden wird überprüft, ob diese Ziele erreicht wurden.

Um das Muss-Ziel der Erarbeitung eines Vorgehensmodells zu erfüllen, das die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um daraus Ideen für das Neuromarketing generieren zu können, wurde im ersten Schritt eine Analyse durchgeführt. In diesem Zusammenhang wurden die verschiedenen Teilbereiche, die das Vorgehensmodell enthalten sollte, analysiert. In der Synthesephase wurden anschließend verschiedene Teilbereiche der Analysephase in einem theoretischen Vorgehensmodell verknüpft. Somit kann dieses Muss-Ziel als erfüllt angesehen werden.

Zur Überprüfung, ob anhand des theoretischen Modells Ideen generiert werden, die den Neuromarketingprinzipien zugeordnet werden können, wurden anhand des entwickelten Vorgehensmodells drei Workshops mit Unternehmen abgehalten. Die daraus generierten Ideen sowie die Workshops selbst wurden bewertet, analysiert und interpretiert. Die Analyse lässt die Vermutung zu, dass Ideen generiert wurden, die den Neuromarketingprinzipien zuzuschreiben sind und das Vorgehensmodell einen praktischen Nutzen aufweist. Unabhängig vom Ergebnis dieser Prüfung wurden zwei weitere Muss-Ziele dieser Arbeit erfüllt.

Durch die Einarbeitung der Erkenntnisse aus den Workshops wurde das definierte Soll-Ziel erfüllt. Demzufolge wurden sämtliche definierten Muss- und Soll-Ziele erreicht.

Priorität	Bereich	Zielbezeichnung	Messbarkeit
Muss-Ziel	Theorieteil	Erarbeitung eines theoretischen Vorgehensmodells, das die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um daraus Ideen für das Neuromarketing generieren zu können.	Ja/Nein
Muss-Ziel	Praxisteil	Prüfung, ob anhand des theoretischen Modells Ideen generiert werden, die den Neuromarketingprinzipien zugeschrieben werden können.	Ja/Nein
Muss-Ziel	Praxisteil	Prüfung, ob das theoretische Modell einen praktischen Nutzen aufweist.	Ja/Nein
Soll-Ziel	Praxisteil	Einarbeiten der praktischen Erkenntnisse in das Modell.	Ja/Nein
Nicht-Ziel	Theorieteil	Bewertung verschiedener Modelliersprachen.	Abgrenzung
Nicht-Ziel	Theorieteil	Vergleich und Bewertung verschiedener Methoden des Neuromarketings.	Abgrenzung
Nicht-Ziel	Praxisteil	Validierung der verschiedenen Neuromarketingmethoden.	Abgrenzung

Tab. 26: Zielkatalog, Quelle: Eigene Darstellung.

11.3 Zusammenfassung und Conclusio

Zusammenfassung

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde verfasst, um ein Vorgehensmodell zu entwickeln, das die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens mit unterschiedlichen Prinzipien und Anwendungsmethoden des Neuromarketings systematisch kombiniert, um dadurch Ideen für das Neuromarketing generieren zu können.

Dazu wurden zunächst Geschäftsmodell-Modelliersprachen generell beleuchtet. Anschließend wurde das Business-Model-Canvas von Orange Hills betrachtet und analysiert, welche Elemente eines Unternehmens damit skizziert werden können und wie dabei vorgegangen wird. Danach wurden die Grundlagen des Neuromarketings erarbeitet, um zu verstehen, wie und warum Neuromarketing funktioniert. Dies beinhaltete verschiedene apparative Verfahren zur Messung der Gehirnaktivitäten und eine räumliche sowie funktionsbezogene Komponentenanalyse des menschlichen Gehirns. Darauf aufbauend wurden verschiedene Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings analysiert. Auf Basis der Analysen wurde anschließend ein theoretisches Vorgehensmodell samt Arbeitsvorlagen, Methodenbeschreibungen und Checklisten erstellt.

Im Rahmen des Praxisteils wurde das Vorgehensmodell getestet, bewertet und entsprechend der Erkenntnisse verändert. Dazu wurden Workshops mit drei Unternehmen abgehalten und Ideen für das Neuromarketing generiert. Die Vorgehensweise in den Workshops entsprach dabei dem entwickelten Vorgehensmodell. Die generierten Ideen sowie die Workshops selbst wurden im Rahmen der Workshops mithilfe einer Portfolioanalyse von den Teilnehmern anhand verschiedener Kriterien bewertet. Die Bewertungen wurden anschließend analysiert und die Analyse interpretiert. Die Analyse lässt darauf schließen, dass das entwickelte Vorgehensmodell einen praktischen Nutzen für Unternehmen besitzt und anhand des Modells Ideen für das Neuromarketing eines Unternehmens generiert werden können.

Persönliche Meinung

Durch die praktischen Anwendungen des Modells, der Analysen und Interpretationen, bin ich davon überzeugt, dass das Vorgehensmodell, in Kombination mit den entwickelten Arbeitsvorlagen, Methodenbeschreibungen und der Checkliste, einen Mehrwert für Unternehmen bietet. Der Mehrwert wird durch die Analyse des Unternehmens, die detaillierte Auseinandersetzung mit dem Customer sowie dem User und die Generierung der Ideen auf Basis der Prinzipien des Neuromarketings, erzeugt. Die generierten Ideen bewerte ich größtenteils als inkrementelle Ideen, die, isoliert betrachtet, keine große Bedeutung haben, jedoch in der Summe vermutlich ihre Wirkung erzielen. Es sind jedoch auch Prinzipien des Neuromarketings in der Methodenbeschreibung enthalten, die sich auf die Primärfunktion eines Produktes, das Primärmotiv eines Kunden sowie auf ähnliche wesentliche Eigenschaften beziehen und meines Erachtens das Potenzial für radikale Ideen haben. Einige radikale Ideen wurden in den Workshops auch generiert.

Zusammenfassend sind das Ergebnis dieser Arbeit eine Vorgehensweise inklusive Checkliste, Arbeitsvorlagen, Methodenbeschreibungen sowie Prinzipien des Neuromarketings, anhand derer Geschäftsmodelle systematisch analysiert oder entwickelt und Ideen, basierend auf Anwendungsmethoden und Prinzipien des Neuromarketings, generiert werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Amit, Raphael; Zott, Christoph (2001): *Value Creation in E-Business*, in: *Strategic Management Journal*, 22/June 2001, S. 493 – 520

Bähr, Mathias; Frotscher, Michael (2003): *Duus' Neurologisch- topische Diagnostik*. 8. Auflage, Thime, Deutschland

Barth, Bertram; Flaig, Berthold-Bodo; Schäuble, Norbert; Manfred, Tautscher (2018): *Praxis der Sinus-Milieus®, Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Bieger Thomas; Reinhold, Stephan (2011): *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, in: Bieger Thomas; Knyphausen-Aufseß, Dodo; Krys, Christian: *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer, Berlin, Heidelberg, S. 13 – 70

Brockhoff, Klaus (1994): *Forschung und Entwicklung- Planung und Kontrolle*, 4. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, München

Eckert, Roland (2017): *Lean Startup in Konzernen und Mittelstandunternehmen - Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlung*, Springer Gabler, Düsseldorf

Erlen, Bert (2013) *Bausteine eines Geschäftsmodells*, in: Klein, Andreas: *Business Development Controlling. Strategische Wachstumsprojekte zum Erfolg führen*. Haufe Gruppe, München

Fleischmann, Albert; Oppl, Stefan; Schmidt, Werner; Stary, Christian (2018): *Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen- Perspektivenwechsel, Design Thinking, Wertegeleitete Interaktion*, Springer Vieweg, Österreich/ Deutschland

Freter, Hermann; Diller, Hermann; Köhler Richard (2008): *Marktsegmentierung, Kundenorientierte Markterfassung und Bearbeitung*. 2. Auflage, W. Kohlhammer, Stuttgart

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2018): *Der St.Galler Business Model Navigator. 55+ Karten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen*, Carl Hanser Verlag GmbH & Co.Kg, München

Geschka, Horst (2006): *Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung*, in: Sommerlatte, Tom; Beyer, Georg; Seidel, Gerrit: *Innovationskultur und Ideenmanagement- Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*, Symposion Publishing, Düsseldorf, S. 217 – 249

Gühring, Wolfgang; Barth, Wolfgang (1992): *Anatomie: Spezielle Biologie des Kausystems*, Neuer Merkur GmbH, München

Häusel, Hans Georg (2007): *Neuromarketing, Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf*, Haufe- Lexware GmbH & Co.KG, Freiburg

Häusel, Hans Georg (2008): *Brain View*, Haufe Gruppe, München

- Häusel, Hans Georg (2012): *Emotional Boosting- Die Hohe Kunst der Kaufverführung*, Freiburg, Haufe Gruppe, München
- John, Thomas (2017): *Business model modelling languages as tools for innovation: Theory and empirical evidence*, Paderborn University, Paderborn
- John, Thomas; Kundisch, Dennis (2017): *Visual languages for modeling business models: A critical review and future research directions*, Paderborn University, Paderborn
- Kahneman, Daniel; Frederick, Shane (2002): *Representativeness revisited: Attribute substitution in Intuitive Judgement*, Cambridge University Press, New York
- Kenning, Peter (2008): *Neuromarketing - Vom Hype zur Realität*, in: Häusel, Hans Georg: *Neuromarketing, Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf*, Haufe- Lexware, Freiburg, S. 17-31
- Kenning, Peter (2009): *Falsche Paradigmen*, in *Absatzwirtschaft- Zeitschrift für Marketing, Sonderausgabe zum Marken- Award 2009*, S. 24-30
- Kenning, Peter; Plassmann, Hilke; Deppe, Michael; Schwindt, Wolfram; Kugel Harald (2005): *Wie eine starke Marke wirkt*, in: *Harvard Business manager*, Heft 3/2005, S. 53 – 60
- Koschnik, Wolfgang J. (1996): *Management-Enzyklopädisches Lexikon*, Berlin; Walter de Gruyter, Berlin, New York
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary, Wong, Veronica; Saunders, John (2011): *Grundlagen des Marketing*, 5. Auflage, Pearson Studium, München
- Kummert, Borge (2004): *Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Vom Geschäftsprozessmodell zum Controller-Profil*, Springer Fachmedien, Graz
- Lipp, Ulrich; Will, Hermann (2008): *Das große Workshop- Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren Besprechungen und Seminaren*, 8. Auflage, Beltz, Weinheim, Basel
- Mitchell, Donald W; Bruckner Coles, Carol (2004): *Business model innovation breakthrough moves*, in: *Journal of Business Strategy*, Ausgabe 1/2004, S. 16-26
- Osterwalder, Alex; Pigneur Yves; Bernarda Greg; Smith Alan (2014): *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley & Sons, New Jersey
- Osterwalder, Alexander (2004) *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, Universität Lausanne, Lausanne
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*, Wiley Publishing, New Jersey
- Padig, Susanne (2006): *Die Evolution von Modellierungssprachen*, Frank & Timme GmbH, Berlin
- Peters, Theo; Ghadiri, Argang (2011): *Neuroleadership: Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaft für die Mitarbeiterführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Reimann, Martin; Weber, Bernd (2011): *Neuroökonomie: Grundlagen – Methoden – Anwendungen*, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*, 2. Auflage, Springer-Verlag, Heidelberg

Scheier, Christian; Held, Dirk (2006): *Wie Werbung wirkt: Erkenntnisse des Neuromarketing*, Haufe Mediengruppe, Freiburg, Berlin, München

Raab, Gerhard; Gernsheimer, Oliver; Schindler, Maik (2009): *Neuromarketing: Grundlagen – Erkenntnisse – Anwendungen*, 2. Auflage, Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Stähler, Patrick (2001): *Merkmale von Geschäftsmodellen in der digitalen Ökonomie – Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Josef Eul Verlag, Köln

Traindl, Arndt (2007): *Neuromarketing - Die innovative Visualisierung von Emotionen*, 3. Auflage, Trauner Verlag, Linz

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): *Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Wirtz, Bernd (2011): *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Zaltman, Gerald (2003): *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Internetquellen

Bernecker, Michael (08.02.2019): Deutsches Institut für Marketing,
<https://www.marketinginstitut.biz/blog/marktsegmentierung/> [Stand 09.12.2019]

Berwanger, Jörg (19.02.2018): Gabler Wirtschaftslexikon,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaefft-36279/version-259736> [Stand 09.12.2019]

Bibliographisches Institut GmbH (21.03.2016): *Modell*,
<https://www.duden.de/node/658605/revisions/1939388/view> [Stand 09.12.2019]

DIM- Deutsches Institut für Marketing GmbH (11.08.2017): *Storytelling: Die erfolgreichsten Storytelling-Kampagnen*, <https://www.marketinginstitut.biz/blog/storytelling-die-erfolgreichsten-storytelling-kampagnen/> [Stand 09.12.2019]

Engels, Gregor (26.09.2014): *Modellierungssprache*,
<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/Hauptaktivitaeten-der-Systementwicklung/lexikon/technologienmethoden/Sprache/Modellierungssprache/index.html> [Stand 09.12.2019]

Ghadiri, Argang (14.02.2018): *Neuroökonomie*,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/neurooekonomie-54111/version-277165> [Stand 09.12.2019]

Grösser, Stefan (14.02.2018): *Geschäftsmodell*,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaefftsmodell-52275/version-275417> [Stand 09.12.2019]

- Häusel, Hans Georg (2011): *Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic© Ansatzes*, München
http://www.haeusel.com/wp-content/uploads/2016/03/wiss_fundierung_limbic_ansatz.pdf
[Stand 09.12.2019]
- Häusel, Hans Georg (2019): haeusel.com, <http://www.haeusel.com/limbic/> [Stand 19.11.2019]
- Haynes, John Dylan (06.03.2015): *Wo im menschlichen Gehirn ist das Bewusstsein lokalisiert?*
<https://www.wissenschaft-im-dialog.de/projekte/wieso/artikel/beitrag/wo-im-menschlichen-gehirn-ist-das-bewusstsein-lokalisiert/> [Stand 09.12.2019]
- Holland, Heinrich (19.02.2018): *Customer Relationship Management (CRM)*,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-relationship-management-crm-30809/version-254385> [Stand 09.12.2019]
- Kirchgeorg, Manfred (15.02.2018): *Markterschließung*,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markterschliessung-38425/version-261848>
[Stand 09.12.2019]
- Krämer, Tanja; Schwegler, Herbert (14.11.2010): *Das limbische System*,
<https://www.dasgehirn.info/das-limbische-system> [Stand 09.12.2019]
- Kundisch, Dennis; John, Thomas (05.12.2017): *Geschäftsmodell-Modellierungssprachen/Business Model Modeling Language*, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/Hauptaktivitaeten-der-Systementwicklung/Problemanalyse-/geschaeftsmodellmodellierungssprache-business-model-modeling-language> [Stand 09.12.2019]
- mm1 Consulting & Management (1.11.2016): *Methoden-Poster Lean Startup*,
<https://mm1.com/ch/ueber-uns/aktuelle-publikationen/methoden-poster-lean-startup/> Stuttgart
[Stand 09.12.2019]
- Orange Hills GmbH (16.03.2016): *Business Model reloaded*,
<https://web.archive.org/web/20190722231815/http://orangehills.de/2016/03/16/business-model-reloaded/?lang=en> [Stand 09.12.2019]
- Orange Hills GmbH (17.01.2017): *Orange Hills at a glance*,
<https://www.slideshare.net/bernharddoll/orange-hills-at-a-glance> [Stand 09.12.2019]
- Orange Hills GmbH (2018): *Business Model der Orange Hills GmbH*,
<http://www.businessdesign.org/display/OHK/Business+Model?preview=/65739/67331/Design-03-BusinessModel.pdf> [Stand 09.12.2019]
- Orange Hills GmbH (o.J.): *Orange Hills*, www.orangehills.de [Stand 29.04.2019]
- Osterath, Brigitte; Hamm, Alfons (18.07.2018) *Bewusste Gefühle*,
<https://www.dasgehirn.info/denken/emotion/bewusste-gefuehle> [Stand 09.12.2019]
- Pontes, Ulrich; Zilles, Karl (03.09.2011): *Der Cortex*,
<https://www.dasgehirn.info/grundlagen/anatomie/der-cortex> [Stand 09.12.2019]

Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (2015): *Die Sinus- Milieus*[®],

https://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Bilder/sinus-mileus-2015/2015-09-23_Sinus-Beitrag_b4p2015_slide.pdf [Stand 09.12.2019]

Thommen, Jean Paul (14.02.2018): *Wirtschaftlichkeitsprinzip*,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wirtschaftlichkeitsprinzip-48143/version-271401> [Stand 09.12.2019]

Vertical Media GmbH (o.J.): *Pivot als substanzielle Änderung des Geschäftsmodells*,

https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/pivot?interstitial_click [Stand 09.12.2019]

Vertical Media GmbH (o.J.): *Lean-Startup*,

<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/lean-startup> [Stand 09.12.2019]

Wichert, Joachim (19.02.2018): *Unternehmung*,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmung-47658/version-270921> [Stand 09.12.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Lean-Startup-Modell nach mm1, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an mm1 Consulting & Management (2015), Onlinequelle [09.12.2019].	1
Abb. 2: Beschäftigungsfelder des Neuromarketings, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abb. 3: Lean-Startup-Modell nach mm1 mit integrierter Iterationsschleife, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an mm1 Consulting & Management (2015), Onlinequelle [09.12.2019].	5
Abb. 4: Grafischer Bezugsrahmen der wissenschaftlichen Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	8
Abb. 5: Eingliederung der Modellierungssprache, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Padig (2006), S. 1, 3, Engels (2014), Onlinequelle [09.12.2019].	11
Abb. 6: Geschäftsmodell-Modelliersprachen verglichen nach Anwendungsbreite und Darstellungsform, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kundisch/John (2017b), Onlinequelle [16.04.2019].	12
Abb. 7: Weiterentwicklung des Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur zum Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle: Eigene Darstellung.	13
Abb. 8: Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder (2004) S.43 f. und Orange Hills (2018) Onlinequelle [01.05.2019].	14
Abb. 9: Aufbau der Marktsegmentierung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freter (2008), S. 27 f./Bernecker (2019), Onlinequelle [01.05.2019] und Osterwalder/Pigneur (2010), S. 21.	16
Abb. 10: Verschiedene Kanäle und Kanalphasen, Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 27.	21
Abb. 11: Neuromarketing als Teil der Neuroökonomie im erweiterten Sinn, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 6, Häusel (2014), S. 15, Peters/Ghadiri (2011), S. 11 ff.	30
Abb. 12: Vereinfachte, schematische, räumliche (links) und funktionale (rechts) Gliederung des menschlichen Gehirns, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gühning/Barth (1992), S. 121, Krämer/Schwegler (2010), Onlinequelle [16.05.2019].	32
Abb. 13: Datenverarbeitung im menschlichen Gehirn, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheier/Held (2006), S. 61.	35
Abb. 14: Limbic®-Map – Die Struktur der Emotionssysteme und Werte, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S.33.	37
Abb. 15: Die verschiedenen Ausprägungen der Emotionssystem bilden den Grundtyp der Persönlichkeit, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S.38.	39
Abb. 16: Veränderung der Botenstoffe, die am Emotionssystem beteiligt sind, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 48 f.	39

Abb. 17: Unterschied zwischen den Geschlechtern, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 50..... 40

Abb. 18: Verteilung der Limbic®-Types in Deutschland (2012), Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 39..... 40

Abb. 19: Betriebliche Funktionen mit den dazugehörigen emotionalen Strukturen, Quelle: Eigene Darstellung. 45

Abb. 20: Die vier Zielgruppen im B2B-Bereich, Quelle: Eigene Darstellung..... 45

Abb. 21: Wirkung der Farben, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2012), S. 86. 51

Abb. 22: Erstversion der Vorgehensweise in den Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 68

Abb. 23: Erstversion der Checkliste für die Vorgehensweise in Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 69

Abb. 24: Portfolioanalyse der generierten Ideen aus dem ersten Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.73

Abb. 25: Generierte Ideen aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung. 73

Abb. 26: Portfolioanalyse des ersten Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 74

Abb. 27: Generierte Ideen aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung..... 78

Abb. 28: Portfolioanalyse der generierten Ideen aus dem zweiten Workshop, Quelle: Eigene Darstellung. 78

Abb. 29: Portfolioanalyse des zweiten Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 79

Abb. 30: Generierte Ideen aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung..... 82

Abb. 31: Portfolioanalyse der generierten Ideen aus dem dritten Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.83

Abb. 32: Portfolioanalyse des dritten Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 83

Abb. 33: Zusammenfassung der Daten aus den Ideenbewertungen, Quelle: Eigene Darstellung..... 85

Abb. 34: Zusammenfassung der Daten aus den Workshopbewertungen, Quelle: Eigene Darstellung. ... 86

Abb. 35: Links: Ideenbewertungen aus den Workshops, Rechts: Auswertung aller Bewertungen, Quelle: Eigene Darstellung. 86

Abb. 36: Links: Workshopbewertungen aus den Workshops, Rechts: Auswertung aller Bewertungen, Quelle: Eigene Darstellung..... 86

Abb. 37: Endgültiges Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung. 89

Abb. 38: Endgültige Vorgehensweise, Quelle: Eigene Darstellung. 90

Abb. 39: Das *Neurovanvas*, Quelle: Eigene Darstellung. 110

Abb. 40: Vorlage zur Persona-Erstellung, Quelle: Eigene Darstellung..... 111

Abb. 41: Vorlage zur Ideenbewertung, Quelle: Eigene Darstellung..... 112

Abb. 42: Vorlage zur Ideenbewertung, Quelle: Eigene Darstellung..... 113

Abb. 43: Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle:
<http://www.businessdesign.org/display/OHK/Business+Model?preview=/65739/67331/Design-03-BusinessModel.pdf> [09.12.2019]. 114

Abb. 44: Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle:
<http://www.businessdesign.org/display/OHK/Business+Model?preview=/65739/67331/Design-03-BusinessModel.pdf> [09.12.2019], modifiziert..... 115

Abb. 45: *Cover des Kartendecks Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung..... 116

Abb. 46: *Offerings* des Kartendecks *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 116

Abb. 47: *Jobs to get done, Pains und Gains* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 117

Abb. 48: *Core-Value* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 117

Abb. 49: *Brand & Message* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 118

Abb. 50: *Brand & Message* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 118

Abb. 51: *Channels towards target groups* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 119

Abb. 52: *Processes* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3..... 119

Abb. 53: *Resources* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3..... 120

Abb. 54: *Partners* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3..... 120

Abb. 55: *Channels towards partners* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 121

Abb. 56: *Unfair Advantage* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 121

Abb. 57: *Costs* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3..... 122

Abb. 58: *Pattern* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3..... 122

Abb. 59: *Investments* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3. 123

Abb. 60: Cover im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	124
Abb. 61: <i>Emotionen und Werte bestimmen</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	124
Abb. 62: Beispiel zu <i>Emotionen und Werte bestimmen</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	125
Abb. 63: <i>Limbic®-Type bestimmen</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	125
Abb. 64: Beschreibung der <i>Abenteurer</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	126
Abb. 65: Beschreibung der <i>Performer</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	126
Abb. 66: Beschreibung der <i>Disziplinierten</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	127
Abb. 67: Beschreibung der <i>Traditionalisten</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	127
Abb. 68: Beschreibung der <i>Harmoniser</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	128
Abb. 69: Beschreibung der <i>Offenen</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	128
Abb. 70: Beschreibung der <i>Hedonisten</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	129
Abb. 71: <i>Personas erstellen</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	129
Abb. 72: <i>Customer und User definieren</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	130
Abb. 73: Beispiel zu <i>Customer und User definieren</i> im Kartendeck <i>B2C-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	130
Abb. 74: Cover des Kartendecks <i>B2B-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	131
Abb. 75: <i>Emotionen und Werte bestimmen</i> im Kartendeck <i>B2B-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	131
Abb. 76: <i>Emotionen und Werte übertragen</i> im Kartendeck <i>B2B-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	132
Abb. 77: <i>Limbic®-Type bestimmen</i> im Kartendeck <i>B2B-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	132
Abb. 78: <i>Betriebliche Funktion bestimmen</i> im Kartendeck <i>B2B-Neuropersonas</i> , Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.	133

Abb. 79: *B2B Zielgruppe bestimmen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1. 133

Abb. 80: Beschreibung der *B2B-Performer* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1. 134

Abb. 81: Beschreibung der *B2B-Bewahrer* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1. 134

Abb. 82: Beschreibung der *B2B-Bequemen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1. 135

Abb. 83: Beschreibung der *B2B-Innovativen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1. 135

Abb. 84: *Personas erstellen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung. 136

Abb. 85: *Customer und User definieren* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung. 136

Abb. 86: Beispiele zu *Customer und User definieren* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung. 137

Abb. 87: *Cover* des Kartendecks *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung. 138

Abb. 88: Prinzip der Verstärkung des Primärmotives im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 138

Abb. 89: Prinzip der Verstärkung des Primärfunktion im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 139

Abb. 90: Prinzip *Zusatznutzen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 139

Abb. 91: Prinzip *Motiv-Verknüpfung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 140

Abb. 92: Prinzip *Kontrollversprechen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 140

Abb. 93: Prinzip *Bio* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 141

Abb. 94: Prinzip *Status- und Exklusivitätsversprechen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2. 141

Abb. 95: Prinzip *Individualversprechen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung. 142

Abb. 96: Prinzip *Sexuelle Attraktivität* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung. 142

Abb. 97: Prinzip *Storytelling* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2..... 143

Abb. 98: Prinzip *Farben* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 143

Abb. 99: Prinzip *Geräusche* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3..... 144

Abb. 100: Prinzip *Haptic* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 144

Abb. 101: Prinzip *Geruch* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 145

Abb. 102: Prinzip *Multisensorische Verstärkung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 145

Abb. 103: Prinzip *Gesicht* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 146

Abb. 104: Prinzip *Berührungen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 146

Abb. 105: Prinzip *Testimonials* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 147

Abb. 106: Prinzip *Partizipation* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 147

Abb. 107: Prinzip *Orientierung an der Masse* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 148

Abb. 108: Prinzip *Geschenke* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3..... 148

Abb. 109: Prinzip *Belohnung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3..... 149

Abb. 110: Prinzip *Bildsprache* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3..... 149

Abb. 111: Prinzip *Vertrauen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3..... 150

Abb. 112: Prinzip *Wiedererkennung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 150

Abb. 113: Prinzip *Handhabung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 151

Abb. 114: Prinzip *Ritual* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 151

Abb. 115: Prinzip *Referenzen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3..... 152

Abb. 116: Prinzip *Preis* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3. 152

Abb. 117: Prinzip *Positionierung im Handel* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 153

Abb. 118: Prinzip *Kontrolliertes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 153

Abb. 119: Prinzip *Effizientes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 154

Abb. 120: Prinzip *Inspirierendes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 154

Abb. 121: Prinzip *Experimentierendes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 155

Abb. 122: Prinzip *Exklusives Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 155

Abb. 123: Prinzip *Der erste Eindruck* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 156

Abb. 124: Prinzip *Eintritts- und Orientierungsstress* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 156

Abb. 125: Prinzip *Warensuche* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 157

Abb. 126: Prinzip *Sortiment-Abfolge* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 157

Abb. 127: Prinzip *Rabatte* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 158

Abb. 128: Prinzip *Preisanker* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4..... 158

Abb. 129: Prinzip *Verführung durch Wegführung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 159

Abb. 130: Prinzip *Multisensorik* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 159

Abb. 131: Prinzip *Der letzte Eindruck* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4. 160

Abb. 132: Prinzip *Emotionale Grunderwartung im Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 160

Abb. 133: Prinzip *Der erste Eindruck im Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 161

Abb. 134: Prinzip *Produktpräsentation im Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 161

Abb. 135: Prinzip *Happy-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 162

Abb. 136: Prinzip *Easy-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 162

Abb. 137: Prinzip *Care-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 163

Abb. 138: Prinzip *Trust-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 163

Abb. 139: Prinzip *Power-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5. 164

Abb. 140: Prinzip *Emotionale Grunderwartung im Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6. 164

Abb. 141: Prinzip *Happy-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6. 165

Abb. 142: Prinzip *Easy-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6. 165

Abb. 143: Prinzip *Care-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6. 166

Abb. 144: Prinzip *Trust-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6. 166

Abb. 145: Prinzip *Power-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6. 167

Abb. 146: Befülltes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung. 168

Abb. 147: Befülltes und digitalisiertes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung. 168

Abb. 148: Entwickelte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung. 169

Abb. 149: Weitere entwickelte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung. 169

Abb. 150: Entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	170
Abb. 151: Weitere entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	170
Abb. 152: Generierte Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	171
Abb. 153: Generierte und digitalisiert Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	171
Abb. 154: Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	172
Abb. 155: Bewertung des Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	172
Abb. 156: Befülltes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	173
Abb. 157: Befülltes und digitalisiertes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	173
Abb. 158: Entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	174
Abb. 159: Weitere entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	174
Abb. 160: Generierte Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	175
Abb. 161: Generierte und digitalisiert Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	175
Abb. 162: Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	176
Abb. 163: Bewertung des Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.	176
Abb. 164: Befülltes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.	177
Abb. 165: Befülltes und digitalisiertes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.	177
Abb. 166: Generierte Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.	178
Abb. 167: Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.	178
Abb. 168: Bewertung des Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.	179

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Zielkatalog, Quelle: Eigene Darstellung.	6
Tab. 2: Die verschiedenen Marktarten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 21.	17
Tab. 3: Haupt- und Zusatzaufgaben, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 12.	18
Tab. 4: Arten von Pains, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 14. ...	18
Tab. 5: Arten von Gains, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 16.	19
Tab. 6: Die verschiedenen Beziehungsarten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 29.	20
Tab. 7: Grundelemente zur Wertschaffung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 23 ff.	23
Tab. 8: Arten der Ressourcen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 35.	24
Tab. 9: Gründe für Partnerschaften, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erlen (2013), S. 38 f, Osterwalder/Pigneur (2010), S. 39.	25
Tab. 10: Arten von Prozessen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erlen (2013), S. 38 f, Osterwalder/Pigneur (2010), S. 39.	26
Tab. 11: Die verschiedenen Kostenstrukturtypen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 45.	28
Tab. 12: Die verschiedenen Kostenmerkmale der Kostenstrukturen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 45.	28
Tab. 13: Eigenschaften der Abenteurer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 104 ff, Häusel (2012), S. 39.	41
Tab. 14: Eigenschaften der Performer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 105 ff, Häusel (2012), S. 39 ff.	41
Tab. 15: Eigenschaften der Disziplinierten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 105 ff, Häusel (2012), S. 39 ff.	42
Tab. 16: Eigenschaften der Traditionalisten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 102 f, Häusel (2012), S. 39 ff.	42
Tab. 17: Eigenschaften der Harmoniser, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 103 ff, Häusel (2012), S. 39.	43
Tab. 18: Eigenschaften der Offenen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 103 ff, Häusel (2012), S. 39 ff.	43

Tab. 19: Eigenschaften des Hedonisten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 104 ff, Häusel (2012), S. 39.....	44
Tab. 20: Eigenschaften der Gleichgültigen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 106.....	44
Tab. 21: Eigenschaften der B2B-Performer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228, Häusel (2012), S. 202 f.	46
Tab. 22: Eigenschaften der B2B-Bewahrer, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228, Häusel (2012), S. 202 f.	46
Tab. 23: Eigenschaften der B2B Bequemen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228 /Häusel (2012), S. 202f.	47
Tab. 24:Eigenschaften der B2B Innovativen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel (2008), S. 228, Häusel (2012), S. 202f.	47
Tab. 25: Verwendete Vorlagen und Methodenbeschreibungen in den Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Tab. 26: Zielkatalog, Quelle: Eigene Darstellung.	92

ANHANG 2- PERSONASVORLAGE

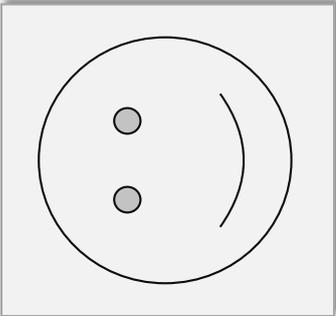
<p><u>Demographische Daten:</u></p>  <p>Name: _____ Alter: _____ Wohnort: _____ Familie: _____ Ausbildung: _____ Beruf: _____ Einkommen: _____</p>	<p><u>Aussagen:</u></p> <p>„Mich nervt, dass““ „Schade, dass es“nicht gibt!“</p>
<p><u>Limbsiche Daten:</u></p> <p>Wichtige Werte: _____ Limbic Type: _____ Verhalten: _____ Kaufverhalten: _____ Interessen: _____</p>	<p><u>Weitere Beschreibung:</u></p>

Abb. 40: Vorlage zur Persona-Erstellung, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 3- PORTFOLIOANALYSE ZUR IDEENBEWERTUNG

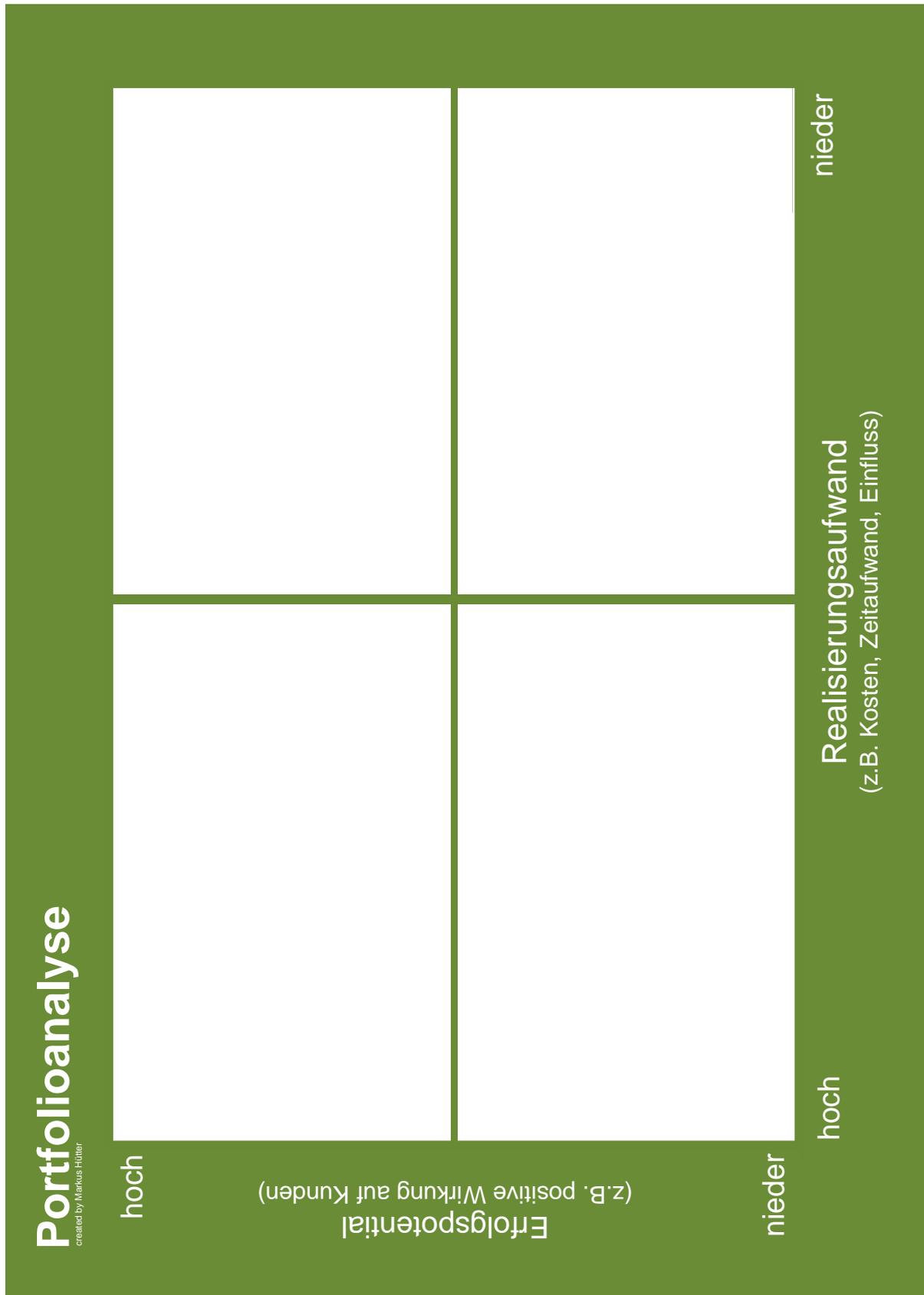


Abb. 41: Vorlage zur Ideenbewertung, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 4- PORTFOLIOANALYSE ZUM WOKSHOPBEWERTUNG

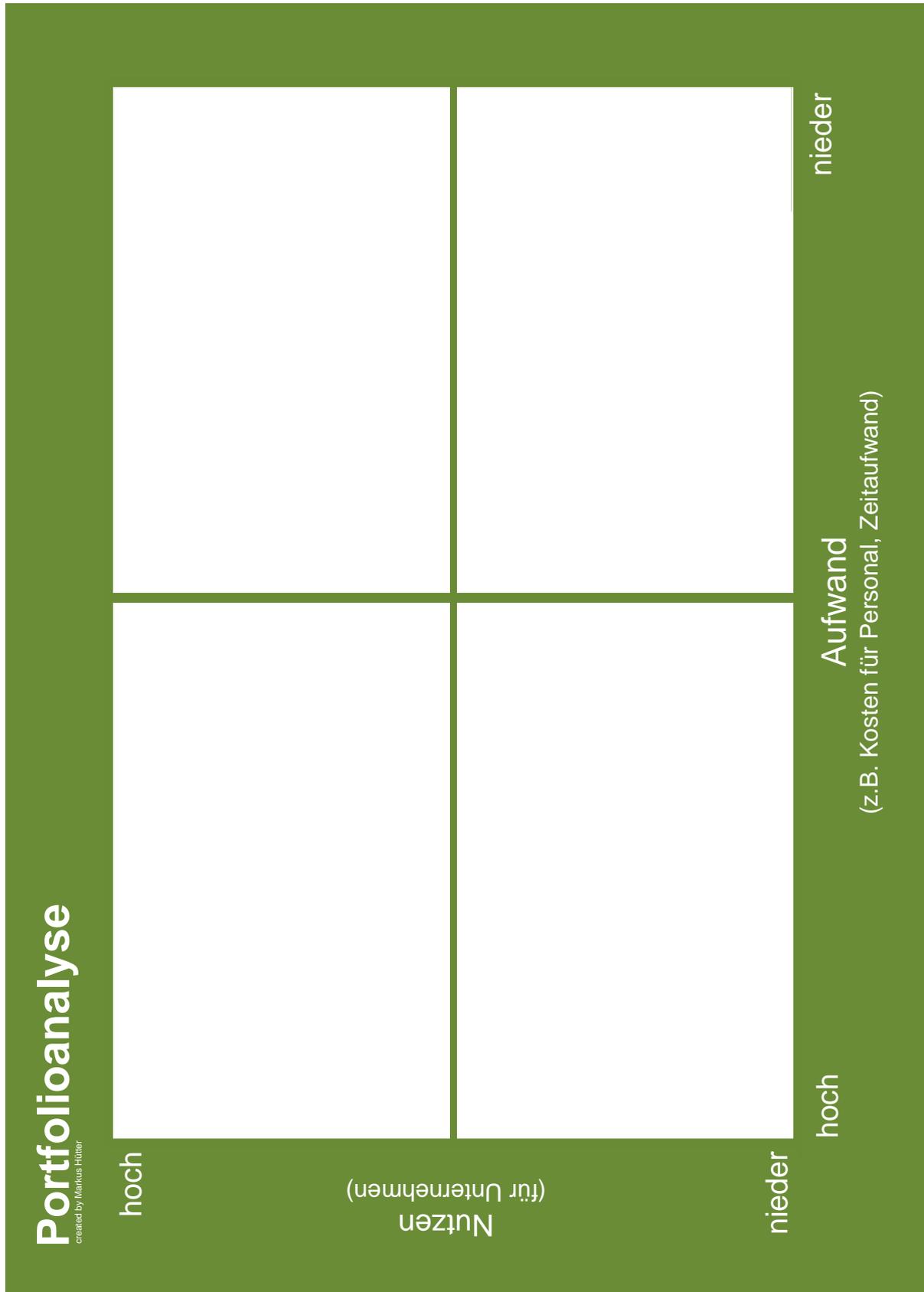


Abb. 42: Vorlage zur Ideenbewertung, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 5- BUSINESS-MODEL-CANVAS VON ORANGE HILLS BLAU

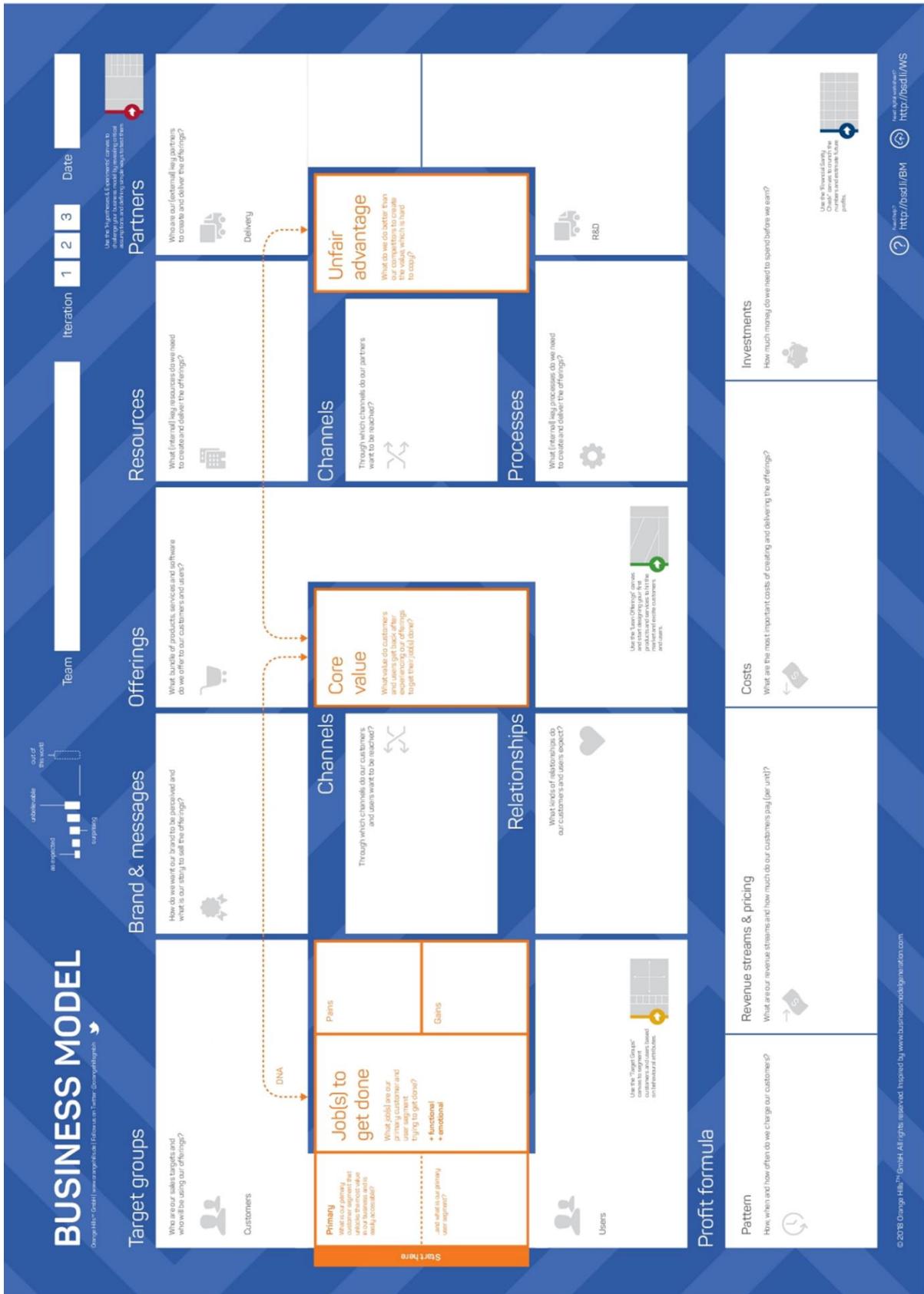


Abb. 43: Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle: <http://www.businessdesign.org/display/OHK/Business+Model?preview=/65739/67331/Design-03-BusinessModel.pdf> [09.12.2019].

ANHANG 6- BUSINESS-MODEL-CANVAS VON ORANGE HILLS GRÜN

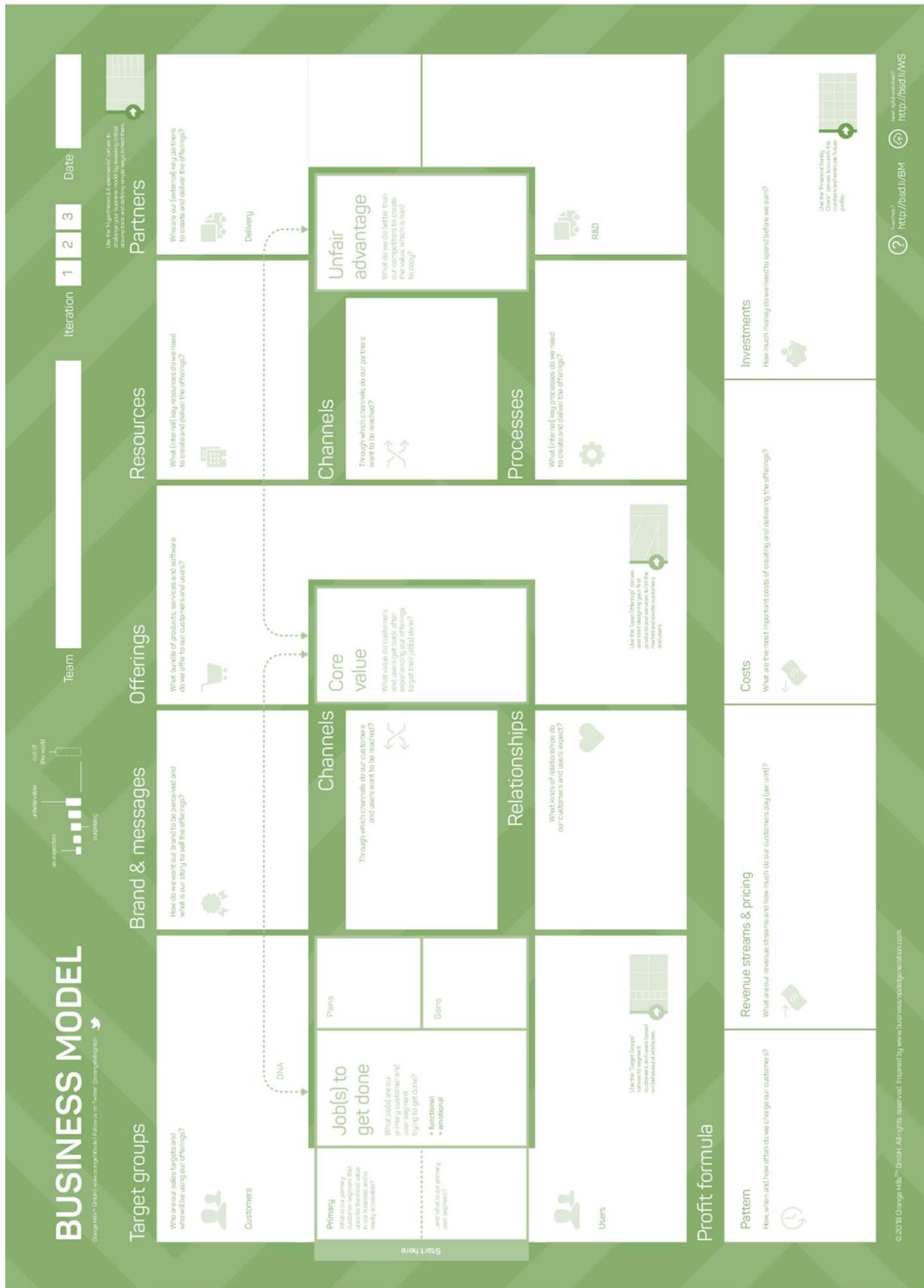


Abb. 44: Business-Model-Canvas von Orange Hills, Quelle: <http://www.businessdesign.org/display/OHK/Business+Model?preview=/65739/67331/Design-03-BusinessModel.pdf> [09.12.2019], modifiziert.

ANHANG 7- KARTENDECK GESCHÄFTSMODELL ENTWICKELN

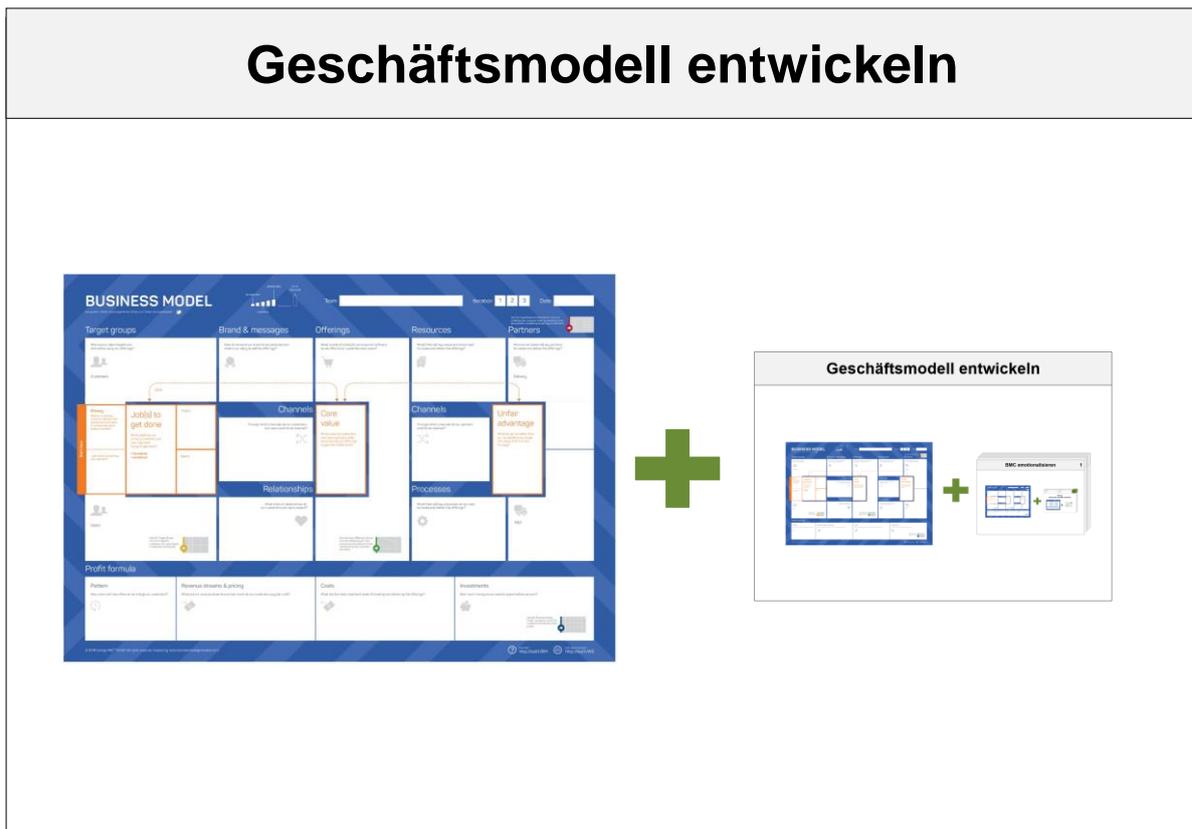


Abb. 45: Cover des Kartendecks Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung.

Geschäftsmodell entwickeln 1

Offerings: Der Baustein beschreibt die Summe der Produkte und Dienstleistungen, die einen Wert für eine spezielle Kundengruppe schafft, stellt den Grund dar, warum sich ein Kunde für ein Unternehmen entscheidet und löst ein Problem oder ein Kundenbedürfnis

Abb. 46: Offerings des Kartendecks Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln 2

Jobs to get done: beschreiben Probleme, Aufträge oder Bedürfnisse, die die Zielgruppe zu lösen, erledigen oder befriedigen versucht und sind somit Ausgangspunkt für die weitere Geschäftsmodellentwicklung. Es wird zwischen Haupt- und Zusatzaufgaben von Kundenaufgaben unterschieden. Hilfe: 5 x Warum fragen.

Aufgaben	Beschreibung	
Hauptaufgaben	Funktionell	Beschreiben konkrete Aufgaben die zu erledigen sind (z.B.: Rasen mähen, gesund ernähren etc.).
	Sozial	Verhindern, dass der Kunde überhaupt mit einer Kundenaufgabe beginnt. Z.B.: keine Zeit, die Lösung ist zu teuer.
	Persönlich/emotionale	Beschreiben den emotionalen Status, den die Kunden anstreben, um sich gut oder sicher zu fühlen.
Zusatzaufgaben	Unterstützend	Durch den Erwerb und dem Konsum von Wert erledigen Kunden auch unterstützende Aufgaben. Z.B.: Angebotsvergleich, Kaufentscheidung, Kündigung eines Abonnements, entsorgen des Produktes.

Pains: Pains beschreibt alles, was den Kunden daran hindert, eine Kundenaufgabe zu erledigen oder den Kunden vor, während und nach der Ausübung ärgert

Unerwünschte Eigenschaften	Eine Lösung funktioniert nicht oder löst schlechte Gefühle aus.
Hindernisse	Verhindern, dass der Kunde überhaupt mit einer Kundenaufgabe beginnt. Z.B.: keine Zeit, die Lösung ist zu teuer.
Risiken	Beschreibt was schief gehen kann und wichtige Konsequenzen daraus.

Gains: Lösung, die sich der Kunde wünscht. Es gibt **funktionelle Brauchbarkeit, soziale Vorteile, positive Gefühle** und **Kosteneinsparungen**.

Erforderliche Gains	Ohne diese Gains würde eine Lösung nicht funktionieren und sind daher erforderlich.
Erwartete Gains	Die Lösung würde zwar ohne diese Gains funktionieren, jedoch werden diese Gains vom Kunden erwartet.
Erwünschte Gains	Sind Gains die über erwartete Gains hinaus gehen, sich die Kunden aber wünschen und auch benennen können, wenn man sie befragt.
Unerwartete Gains	Gehen über die Erwartungen und Wünsche der Kunden hinaus und könnten auf Nachfrage nicht benannt werden.

Abb. 47: Jobs to get done, Pains und Gains im Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln 3

Core value: Kernwert, den die Zielgruppe vom gesamten Angebot erhält. Gemeint ist nicht das Produkt oder die Dienstleistung an sich, sondern das Oberziel, das das Produkt verfolgt. Um einen Wert für den Kunden zu schaffen, gibt es einige Grundelemente, die verschieden kombiniert werden können:

Neuheit	Durch die Schaffung von neuen Produkten oder Branchen, entstehen oft Bedürfnisse, deren sich die Kunden bis dato nicht bewusst waren. Handys schufen zum Beispiel eine ganz neue Branche und damit neue Bedürfnisse der Kunden.
Leistung	Die Verbesserung von Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften, wie z.B.: höhere Speicherkapazität, oder schnellere PCs, war ein typischer Weg zur Wertschöpfung.
Anpassung an Kundenwünsche	Die Anpassung an individuelle Wünsche von Kunden oder Kundensegmenten bietet eine Art der Wertschöpfung, die in letzter Zeit an Bedeutung gewonnen hat.
Arbeit erleichtern	Durch die Erleichterung oder Abnahme von Arbeit, kann Wert geschaffen werden. Der Kunde kann seinen Fokus durch diese Erleichterung auf andere Tätigkeiten (z.B. Kerngeschäft) legen.
Design	Wie in der Mode- Auto oder Unterhaltungsbranche, kann das Design ein überaus wichtiges, aber sehr schwer messbares Element darstellen.
Marke/ Status	Viele Kunden benutzen bestimmte Marken, um einen gewollten Status zu präsentieren und darzustellen. Die Verwendung der Marke stellt für diese Kunden bereits einen Wert dar.
Preis	Die Bedürfnisse eines preisbewussten Kundensegments können mit einem geringeren Preis, für einen vergleichbaren Wert befriedigt werden. Diese Methode ist weit verbreitet hat aber erhebliche Auswirkungen auf das restliche Preismodell.
Kostenreduktion	Mit einem Produkt den Kunden helfen, die Kosten für einen Prozess eine Dienstleistung oder ein anderes Produkt zu senken. Als Beispiel hilft „Durchblicker.at“ seinen Kunden zu einem billigeren Stromanbieter zu wechseln.
Risikominderung	Für Kunden hat es einen Wert, wenn die Risiken beim Kauf reduziert sind und sie eine Garantie für die Funktion oder Dienstleistung erhalten.
Verfügbarkeit	Durch Geschäftsmodellinnovationen können Produkte und Dienstleistungen für neue Kunden zugänglich gemacht werden, die zuvor keinen Zugang dazu gehabt haben. „NetJets“ verkauft Anteile von Privatflugzeugen und stellt somit Kunden Privatjets zu Verfügung, für die ein Privatjet zuvor unerschwinglich war.
Bequemlichkeit/ Anwenderfreundlichkeit	Die Anwender- und Bedienerfreundlichkeit zu verbessern ist eine weitere Art, Wert zu generieren. Apple hat mit dem iPod und iTunes seinen Kunden die Suche, den Kauf, das Downloaden und Hören so vereinfacht, dass Apple den Markt dominierte bzw. dominiert.

Abb. 48: Core-Value im Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

<h2 style="margin: 0;">Geschäftsmodell entwickeln</h2> 4
<p><u>Brand & Message:</u></p> <p>Für die Verwaltung aller Marketingaktivitäten ist es wichtig, den Kunden und Benutzern eine klar verständliche Nachricht zu senden, warum und wie das Angebote ihr Leben erheblich verbessern wird. Wesentliche Fragen, die zu beantworten sind, lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie soll die Marke wahrgenommen werden? • Wie und mit welcher Geschichte verkaufen wir unser Angebot?

Abb. 49: Brand & Message im Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

<h2 style="margin: 0;">Geschäftsmodell entwickeln</h2> 5												
<p><u>Relationships:</u> welche Umgangsform werden mit den Kunden angestrebt und welche Arten von Kundenbeziehungen werden mit den verschiedenen Zielgruppen eingegangen. Die Art der Kundenbeziehung hängt dabei nicht nur von der jeweiligen Zielgruppe ab, sondern auch, ob Neukunden gewonnen werden sollen, Bestandskunden gepflegt oder andere Ziele verfolgt werden.</p>												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px;">Persönliche Unterstützung</td> <td style="padding: 5px;">Durch menschliche Interaktion wird dem Kunden während oder nach Abschluss des Kaufs Hilfe durch einen Kundenberater angeboten. Dies kann am Verkaufspunkt, über Callcenter, per E-Mail oder auf andere Weise geschehen.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Individuelle, persönliche Unterstützung</td> <td style="padding: 5px;">Dem Kunden wird ein Kundenvertreter speziell zugewiesen, der diesen normalerweise über einen langen Zeitraum begleitet. Die individuelle, persönliche Unterstützung stellt die tiefste und intimste Beziehungsart dar, die über Key Account Manager, die persönliche Beziehungen zu wichtigen Kunden unterhalten, realisiert wird. Im privaten Banking betreuen zum Beispiel engagierte Bankiers vermögende Privatpersonen.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Selbstbedienung</td> <td style="padding: 5px;">Das Unternehmen hat keine direkte Beziehung zum Kunden, sondern bietet alle relevanten und notwendigen Mittel an, damit sich der Kunde selbst helfen kann.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Automatisierte Dienstleistung</td> <td style="padding: 5px;">Die automatisierte Dienstleistung ist eine Kombination der Selbstbedienung mit automatisierten Prozessen. Durch das Erkennen von Merkmalen und Informationen von Kunden, wird bei der automatisierten Dienstleistung, im besten Fall, eine persönliche Beziehung simuliert. (z.B.: Empfehlungen für Bücher oder Filme, Chatbot)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Communities</td> <td style="padding: 5px;">Um sich mit dem Kunden und deren Interessen besser beschäftigen zu können, nutzen Unternehmen immer stärker Communities, in denen Benutzer Wissen austauschen und auch Probleme anderer Mitglieder lösen. Dadurch können Communities dabei unterstützen, ihre Kunden besser zu verstehen</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Beteiligung</td> <td style="padding: 5px;">Amazon lädt Kunden dazu ein, Rezensionen zu schreiben und somit einen Wert für andere Kunden zu schaffen. Andere Unternehmen laden ihre Kunden ein, bei der Entwicklung neuer Produkte zu helfen. Mit dieser Art der Beziehung schafft man gemeinsam mit dem Kunden einen Wert.</td> </tr> </table>	Persönliche Unterstützung	Durch menschliche Interaktion wird dem Kunden während oder nach Abschluss des Kaufs Hilfe durch einen Kundenberater angeboten. Dies kann am Verkaufspunkt, über Callcenter, per E-Mail oder auf andere Weise geschehen.	Individuelle, persönliche Unterstützung	Dem Kunden wird ein Kundenvertreter speziell zugewiesen, der diesen normalerweise über einen langen Zeitraum begleitet. Die individuelle, persönliche Unterstützung stellt die tiefste und intimste Beziehungsart dar, die über Key Account Manager, die persönliche Beziehungen zu wichtigen Kunden unterhalten, realisiert wird. Im privaten Banking betreuen zum Beispiel engagierte Bankiers vermögende Privatpersonen.	Selbstbedienung	Das Unternehmen hat keine direkte Beziehung zum Kunden, sondern bietet alle relevanten und notwendigen Mittel an, damit sich der Kunde selbst helfen kann.	Automatisierte Dienstleistung	Die automatisierte Dienstleistung ist eine Kombination der Selbstbedienung mit automatisierten Prozessen. Durch das Erkennen von Merkmalen und Informationen von Kunden, wird bei der automatisierten Dienstleistung, im besten Fall, eine persönliche Beziehung simuliert. (z.B.: Empfehlungen für Bücher oder Filme, Chatbot)	Communities	Um sich mit dem Kunden und deren Interessen besser beschäftigen zu können, nutzen Unternehmen immer stärker Communities, in denen Benutzer Wissen austauschen und auch Probleme anderer Mitglieder lösen. Dadurch können Communities dabei unterstützen, ihre Kunden besser zu verstehen	Beteiligung	Amazon lädt Kunden dazu ein, Rezensionen zu schreiben und somit einen Wert für andere Kunden zu schaffen. Andere Unternehmen laden ihre Kunden ein, bei der Entwicklung neuer Produkte zu helfen. Mit dieser Art der Beziehung schafft man gemeinsam mit dem Kunden einen Wert.
Persönliche Unterstützung	Durch menschliche Interaktion wird dem Kunden während oder nach Abschluss des Kaufs Hilfe durch einen Kundenberater angeboten. Dies kann am Verkaufspunkt, über Callcenter, per E-Mail oder auf andere Weise geschehen.											
Individuelle, persönliche Unterstützung	Dem Kunden wird ein Kundenvertreter speziell zugewiesen, der diesen normalerweise über einen langen Zeitraum begleitet. Die individuelle, persönliche Unterstützung stellt die tiefste und intimste Beziehungsart dar, die über Key Account Manager, die persönliche Beziehungen zu wichtigen Kunden unterhalten, realisiert wird. Im privaten Banking betreuen zum Beispiel engagierte Bankiers vermögende Privatpersonen.											
Selbstbedienung	Das Unternehmen hat keine direkte Beziehung zum Kunden, sondern bietet alle relevanten und notwendigen Mittel an, damit sich der Kunde selbst helfen kann.											
Automatisierte Dienstleistung	Die automatisierte Dienstleistung ist eine Kombination der Selbstbedienung mit automatisierten Prozessen. Durch das Erkennen von Merkmalen und Informationen von Kunden, wird bei der automatisierten Dienstleistung, im besten Fall, eine persönliche Beziehung simuliert. (z.B.: Empfehlungen für Bücher oder Filme, Chatbot)											
Communities	Um sich mit dem Kunden und deren Interessen besser beschäftigen zu können, nutzen Unternehmen immer stärker Communities, in denen Benutzer Wissen austauschen und auch Probleme anderer Mitglieder lösen. Dadurch können Communities dabei unterstützen, ihre Kunden besser zu verstehen											
Beteiligung	Amazon lädt Kunden dazu ein, Rezensionen zu schreiben und somit einen Wert für andere Kunden zu schaffen. Andere Unternehmen laden ihre Kunden ein, bei der Entwicklung neuer Produkte zu helfen. Mit dieser Art der Beziehung schafft man gemeinsam mit dem Kunden einen Wert.											
<p>Fragen die bei der Befüllung des Feldes helfen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Beziehung erwarten die einzelnen Kundengruppen? • Wie wird die Beziehung zum Kunden organisiert? • Was kostet die Pflege des Kundenkontakts und was bringt dieser Kunde? 												

Abb. 50: Brand & Message im Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln 6

Channels towards target groups: Beschreibt die Kanäle, über die mit den Kunden kommuniziert wird, wie die versprochenen Werte übermittelt werden und wie die Interaktion mit den Kunden funktioniert. Kommunikation, Distribution und die Verkaufsstelle bilden die Schnittstelle zum Kunden. Somit spielen sie die zentrale Rolle bei der Bildung des Eindrucks des Kunden. Folgende Kanäle und Phasen der Kommunikation gibt es:

Kanäle		Kanalphasen					
selbst	direkt	Verkaufsabteilung	1. Aufmerksamkeit Wie erhöhen wir das Bewusstsein für die Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens?	2. Bewertung Wie helfen wir den Kunden, unsere „Value Proposition“ zu bewerten?	3. Kauf Wie ermöglichen wir es dem Kunden, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu erwerben?	4. Vermittlung Wie vermitteln wir unseren Kunden einen Mehrwert?	5. Nach dem Kauf Wie bieten wir einen Kundendienst nach dem Kauf an?
	Internetverkauf						
Partner	indirekt	eigene Filiale					
		Partnerfiliale					
		Großhändler					

Fragen die bei der Befüllung des Feldes helfen lauten:

- Durch welche Kanäle möchten unsere Kundensegmente erreicht werden?
- Wie erreichen wir sie jetzt?
- Wie sind unsere Kanäle integriert?
- Welche funktionieren am besten?
- Welche sind am kosteneffizientesten?

Abb. 51: Channels towards target groups im Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln 7

Processes: beschreibt die Kernprozesse und sind somit das Herz eines Geschäftsmodells, da sie das Produkt oder die Dienstleistung erzeugen, Kundenbeziehungen aufrechterhalten, und Gewinne erzielen. Ohne diese Aktivitäten würde das Geschäftsmodell nicht funktionieren. Folgendermaßen können die Arten von Prozessen grob kategorisiert werden:

Produktion	Dieser Prozess beschreibt das Entwerfen, Herstellen und Liefern eines Produktes in großer Stückzahl und/ oder in ausgezeichneter Qualität und sind typische Tätigkeiten von produzierenden Unternehmen.
Problemlösung	Dieser Prozess beschreibt das Erarbeiten neuer Lösungen für individuelle Kundenprobleme. Problemlösung ist in der Regel der Kernprozess von Beratungsunternehmen und erfordert aktives Wissensmanagement und Weiterbildung.
Plattform/ Netzwerk	Geschäftsmodelle mit einer Plattform als Schlüsselressource werden von Plattform- Prozessen dominiert. Die Hauptaufgaben bei diesem Kernprozess beziehen sich auf Plattformmanagement, Servicebereitstellung und Plattformwerbung.

Fragen die bei der Befüllung des Feldes helfen:

- Welche Aktivitäten müssen ausgeführt werden, um das Feld „Offerings“ anbieten zu können?
- Welche Aktivitäten für welche Vertriebskanäle
- Welche Aktivitäten für welche Kundenbeziehungen?

Abb. 52: Processes im Kartendeck Geschäftsmodell entwickeln, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

<h2 style="margin: 0;">Geschäftsmodell entwickeln</h2>		<h1 style="margin: 0;">8</h1>
<p>Resources: beschreibt Wirtschaftsgüter, die zur Erstellung des Wertangebots, für den Vertriebsprozess und zur Sicherstellung der Einnahmequelle besonders Erfolgskritisch sind. Diese können Eigentum des Unternehmens sein, aber auch gemietet oder von Partnern zur Verfügung gestellt werden.</p>		
Physisch	Physische Ressourcen sind beispielsweise Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Point-of-sales-Systeme und Distributionsnetzwerke.	
Intellektuell	Eine Marke, Firmenwissen, Patente, Copyrights, Partnerschaften oder Kundenstamm sind intellektuelle Ressourcen. Diese sind schwer zu schaffen, können aber einen entscheidenden Wert darstellen.	
Menschlich	Jedes Unternehmen braucht menschliche Ressourcen. Menschen spielen aber bei wissensintensiven und kreativen Branchen eine besonders große Rolle.	
Finanziell	Um beispielsweise wichtige Mitarbeiter einzustellen oder Physische Ressourcen zu schaffen, werden finanzielle Ressourcen wie Bargeld, Kreditrahmen, Aktien benötigt.	
<p>Fragen die bei der Befüllung des Feldes helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche physischen Ressourcen werden benötigt, um ein Produkt zu erstellen und anbieten zu können? • Welche intellektuellen Ressourcen werden benötigt? • Welche personellen Ressourcen werden benötigt? • Welche finanziellen Ressourcen werden benötigt? • Wie können die nötigen Ressourcen beschafft und vorgehalten werden? 		

Abb. 53: Resources im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

<h2 style="margin: 0;">Geschäftsmodell entwickeln</h2>		<h1 style="margin: 0;">9</h1>
<p>Partners: Damit ein Unternehmen funktioniert, braucht ein Unternehmen Partnerschaften mit anderen Unternehmen, die eine wichtige Ressource für die Realisierung eines Geschäftsmodells bereitstellen. Sie liefern Ressourcen, mindern Risiken oder stellen sonstige Schlüsselaktivitäten zur Verfügung. Diese Partnerschaften können aus folgenden Gründen geschlossen werden:</p>		
Optimierung und Mengenvorteil	Um die Kosten zu mindern, werden oft Partnerschaften geschlossen, damit der Mengenvorteil genutzt werden kann. Häufig beinhalten solche Partnerschaften das Ausgliedern oder Teilen von Infrastruktur.	
Reduktion von Risiken	Um das Risiko zu mindern, ist es nicht ungewöhnlich, dass Konkurrenten auf einem Gebiet strategische Partnerschaften schließen, während sie auf einem anderen Gebiet weiter konkurrieren.	
Akquise von Ressourcen	Da selten ein Unternehmen alle Ressourcen oder Aktivitäten, die in einem Geschäftsmodell vorgesehen sind, besitzt, werden diese Ressourcen von anderen Unternehmen bezogen. Lizenzen oder Zugang zu Kunden können als Beispiel erwähnt werden.	
<p>Folgende Konstellationen gibt es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Partnerschaft mit nicht- Wettbewerbern • Strategische Partnerschaft mit Wettbewerbern • Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte • Käufer- Anbieter- Beziehungen für eine sichere Versorgung 		

Abb. 54: Partners im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln		10
<p><u>Channels towards partners:</u> Ähnlich wie bei den Kanälen zu den Kunden, müssen auch Kanäle zu den Partnern aufgebaut und gepflegt werden. Bei einer komplexen Wertschöpfungskette, bei der die Angebote über ein Netzwerk von Partnern verteilt werden, kann sich dieses Feld als spannend erweisen.</p> <p>Fragen die bei der Befüllung des Feldes helfen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Über welche Kanäle wollen unsere Partner erreicht werden?		

Abb. 55: *Channels towards partners* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln		11
<p><u>Unfair Advantage:</u> Beschreibt, wie sich ein Unternehmen vom Mitbewerber unterscheiden kann. Der Fokus liegt dabei auf der Organisation an sich, nicht auf den Vorteilen, die sich aus der Leistung einer Technologie ergibt. Vorteile sind dann „unfair“, wenn sie von Wettbewerbern nur schwer kopierbar sind. Als Beispiele können Marktzugang, Netzwerke oder Patente genannt werden.</p>		

Abb. 56: *Unfair Advantage* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln 12

Costs: Bei der Ausführung eines Geschäftsmodells fallen zwangsläufig Kosten an, die aus den Bausteinen „Resources“, „Processes“ und „Partners“ resultieren. Natürlich schaut jedes Unternehmen, dass die Kosten so gering wie möglich gehalten werden. Es gibt jedoch Geschäftsmodelle, bei denen geringe Kosten eine größere Rolle spielen als bei anderen. Daher wird grob zwischen Kosten- und Wertorientierten Kostenstrukturtypen unterschieden, wobei sich viele Geschäftsmodelle in der Mitte der beiden Strukturtypen einpendeln. Die Strukturtypen können wiederum die verschiedenen Kostenmerkmale aufweisen.

Strukturtypen:

Kostenorientiert	Der Fokus liegt auf dem Minimieren von Kosten, wo immer es geht, um eine schlanke Kostenstruktur zu schaffen. Das Resultat sind niedrigpreisige Wertangebote, maximale Automatisierung und umfangreiches Outsourcing.
Wertorientiert	Üppige Luxushotels sind typische Vertreter von wertorientierten Geschäftsmodellen. Die Konzentration liegt auf einem erstklassigen Wertangebot und einem hohen Maß an persönlichem Service.

Frage die bei der Befüllung des Feldes helfen:

- Was sind die wichtigsten Kosten?
- Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
- Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

Kostenmerkmale:

Fixkosten	Fixkosten sind Kosten, die nicht erst durch die Produktion der Waren oder der Dienstleistung anfallen, sondern auch ungeachtet dessen. Löhne, Mieten, Fabrikationsstätten sind Beispiele.
Variable Kosten	Variable Kosten sind Kosten, die erst durch die Produktion der Waren oder der Dienstleistung anfallen. Materialkosten oder Verpackungen sind Beispiele.
Mengenvorteile	Große Unternehmen profitieren oft von den großen Mengen die eingekauft werden und den daraus resultierenden Mengeneinkaufspreisen. Dadurch sinken die Kosten bei höherer Produktion.
Verbundvorteile	In großen Unternehmen können die gleichen Marketingaktivitäten oder Vertriebskanäle für verschiedene Produkte genutzt werden.

Abb. 57 Costs im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln 13

Pattern: Wie verdient das Unternehmen Geld wie ist das Erlösmodell, das hinter dem Geschäftsmodell steht. Wie, wann und wie oft der Kunde finanziell belastet.

Um diese Frage mit neuen Denkanstößen beantworten zu können, kann der St. Galler Business Model Navigator angewendet werden. In diesem sind 55 grundlegende Geschäftsmodellmuster zusammengefasst, die in einer Rekombination zu Geschäftsmodellinnovationen führen können.



Abb. 58: Pattern im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

Geschäftsmodell entwickeln

14

Investments: Wie viel Geld muss ausgegeben werden, bevor etwas verdient wird

Abb. 59: *Investments* im Kartendeck *Geschäftsmodell entwickeln*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3.

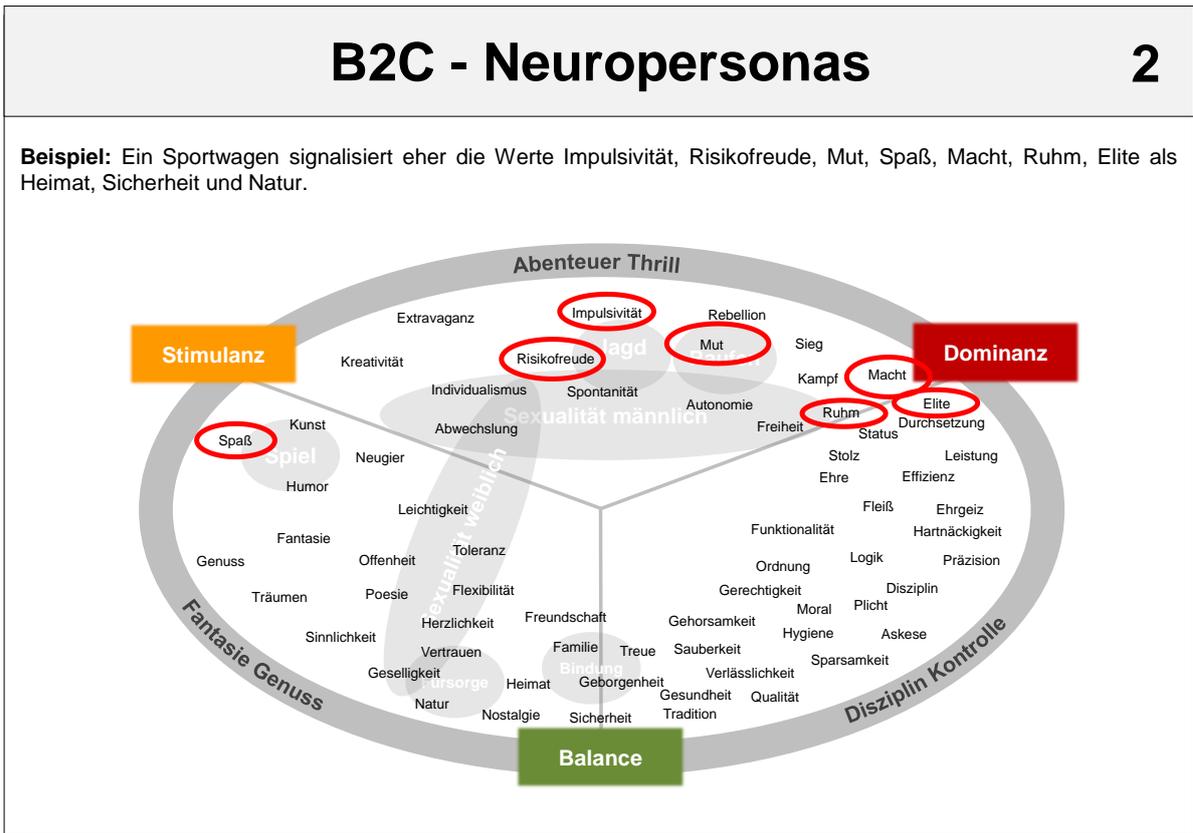


Abb. 62: Beispiel zu *Emotionen und Werte bestimmen* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

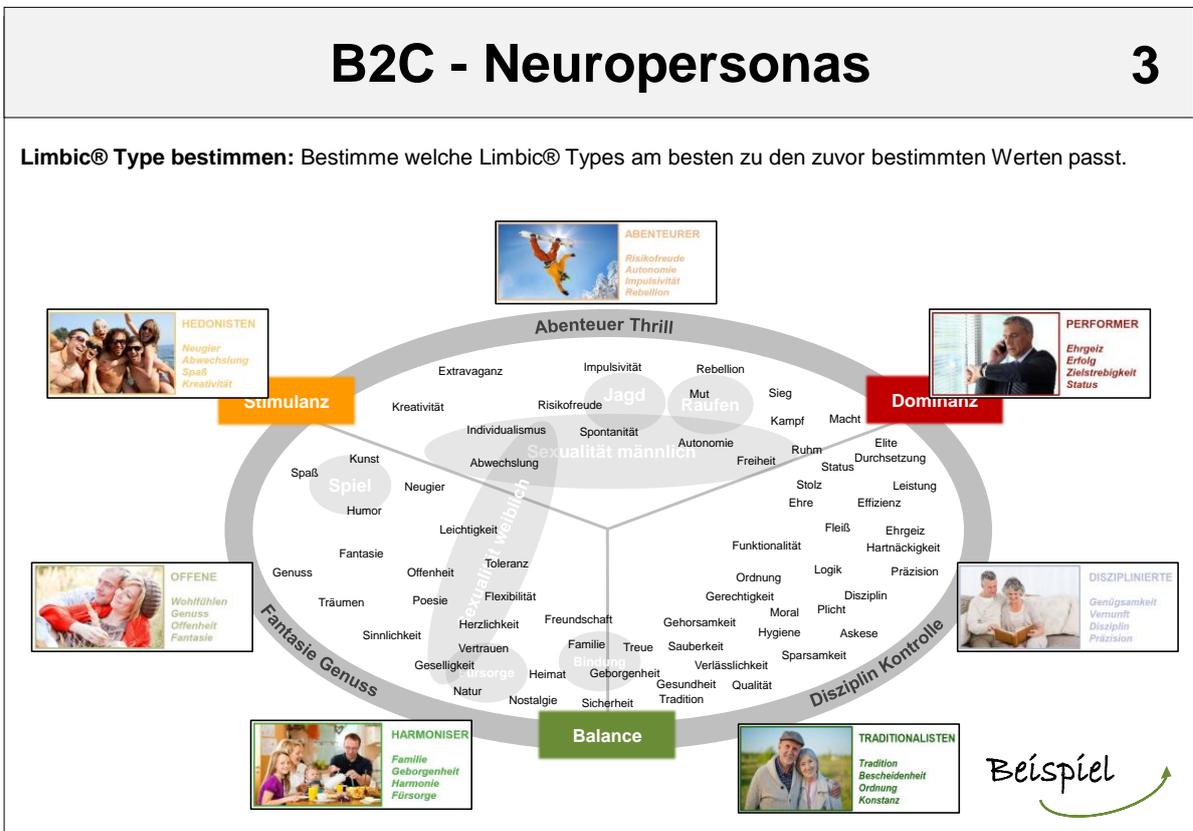


Abb. 63: *Limbic® Type bestimmen* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas												4
<p>Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der ABENTEURER</p>												
	Abenteurer											
	Eigenschaft	Beschreibung										
	Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Dopamin- und Testosteronkonzentration • Linke Gehirnhälfte besonders aktiv 										
	Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Abenteuer Thrill (Stimulanz + Dominanz) 										
	Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Will sich durchsetzen, sich selbst beweisen und trotzdem etwas dabei erleben • Keinerlei Risikobewusstsein • Rebellion 										
	Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität spielt geringere Rolle, dafür sichtbare Mehrleistung und Spaß • Gesundheitsartikel interessieren ihn nicht • Laute Rabattaktionen und heruntergesetzte Preise liebt er • Informationen über Internetrecherche • Wegen der Eigenschaft der Rebellion ist ihm der Mainstream gleichgültig. 										
	Verteilung	Bevölkerungsanteil: 5%				18-25 Jahre: 17%				Männer: 8%		
					>60 Jahre: 1%				Frauen: 2%			
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	
0 =Ø Bevölkerung	+168%	+73%	+48%	-13%	-78%	+177%	-64%	-39%	+68%	+41%	+5%	

Abb. 64: Beschreibung der *Abenteurer* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas												5
<p>Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der PERFORMER</p>												
	Performer											
	Eigenschaft	Beschreibung										
	Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Testosteronkonzentration • Linke Gehirnhälfte besonders aktiv 										
	Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle Disziplin (Dominanz+ Balance) 										
	Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Trieb nach <u>vorne.Ehrgeiz</u> • Nicht leicht ablenkbar, zielstrebig • <u>Will</u> zeigen, dass er der Beste und Cleverste ist. 										
	Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Produkten die für Status, überlegene Leistung, und technische Perfektion sprechen, spielt Preis eine geringere Rolle. • Weil er besonders clever sein will, kauft er auch beim Discounter. Jedoch nur Artikel die er unbemerkt verwendet (Salz, Spülmittel), Kleidung nicht. • Preis drücken, um Ego zu stärken (nicht bei Statusprodukten). 										
	Verteilung	Bevölkerungsanteil: 8%				18-25 Jahre: 10%				Männer: 11%		
					>60 Jahre: 3%				Frauen: 4%			
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	
0 =Ø Bevölkerung	+72%	+105%	+15%	-7%	-60%	+28%	-34%	+29%	+204%	+64%	+205%	

Abb. 65: Beschreibung der *Performer* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas 6

Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der DISZIPLINIERTE



Disziplinierten												
Eigenschaft	Beschreibung											
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Niedrige Dopaminkonzentration Rechte, eher pessimistische Gehirnhälfte dominiert. 											
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle Disziplin (Dominanz+ Balance) 											
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Misstrauisch, pessimistisch Sucht keine Abwechslung daher spielt Genuss auch nur geringe Rolle. Hasst Unvorhergesehenes 											
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Kauft nur, was er wirklich braucht; kein Schnickschnack; auf Funktion reduziert. Liebt Qualitätssiegel, Stiftung- Wahrentest- Ergebnisse Vergleicht Preise; Entscheidungen brauchen lange Braucht kein großes Sortiment, alle Überflüssige wird abgelehnt; Sparsamkeit 											
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 11%				18-25 Jahre: 6%				Männer: 13%			
					>60 Jahre: 14%				Frauen: 10%			
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Garten- bedarf	Volks- musik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	
0 =∅ Bevölkerung	-32%	-8%	-48%	+32%	+24%	-18%	-5%	-18%	-23%	-20%	-5%	

Abb. 66: Beschreibung der *Disziplinierten* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas 7

Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der TRADITIONALIST



Traditionalisten												
Eigenschaft	Beschreibung											
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Konzentration an Cortisol und Noradrenalin Rechte, eher pessimistische Gehirnhälfte etwas aktiver. 											
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle Disziplin (Balance+ Dominanz) 											
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Prüft sehr genau, beschäftigt sich mit Details Neuem gegenüber ängstlich, vorsichtig, nicht aufgeschlossen Höheres Interesse an Gesundheitsfragen, öfters Arztbesuch 											
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Bei ihm punkten Sicherheit, Vertrauen, Qualität→ Beratung, da ängstlich. Starre Konsumgewohnheiten→ typischer Stammkunde Richtet sich nach Mainstream und nach regionalen Produkten Grundsparsamkeit, da höhere Ausgaben ein potenzielles Risiko darstellen. 											
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 20%				18-25 Jahre: 6%				Männer: 22%			
					>60 Jahre: 33%				Frauen: 18%			
Interessen	Sport Produkte	Auto	Mode	Garten- bedarf	Volks- musik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	
0 =∅ Bevölkerung	-16%	+7%	-31%	+10%	+60%	-51%	+18%	+1%	-19%	-21%	+10%	

Abb. 67: Beschreibung der *Traditionalisten* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas 8

Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der HARMONISER



Harmoniser																									
Eigenschaft	Beschreibung																								
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Konzentration an Oxytocin Bindung und Fürsorge sind besonders stark ausgeprägt 																								
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Fantasie Genuss (Balance+ Stimulanz) 																								
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Besonders wichtig ist die Geborgenheit und Harmonie in der Familie Vorsichtig, prüft sehr genau, beschäftigt sich mit Details Neuem gegenüber etwas aufgeschlossener und offener gegenüber Anderen Geringere Aufstiegs- und Statusorientierung 																								
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Bei ihm punkten Sicherheit, Vertrauen, Qualität → Beratung, da ängstlich. Starre Konsumgewohnheiten → hohe Kundentreue Orientierung an Bezugsgruppen Grundsparsamkeit, da höhere Ausgaben ein potenzielles Risiko darstellen. Hohes Interesse für Produkte für Garten, Heim, Herd und Haustier 																								
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 30% 18-25 Jahre: 13% >60 Jahre: 39% Männer: 19% Frauen: 40%																								
Interessen	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sport Produkte</th> <th>Auto</th> <th>Mode</th> <th>Gartenbedarf</th> <th>Volksmusik</th> <th>Heavy Metal</th> <th>Health Produkte</th> <th>Qualität Lebensmittel</th> <th>Qualität Elektronik</th> <th>Luxus</th> <th>Einkommen €/Monat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 = Ø Bevölkerung</td> <td>-34%</td> <td>-41%</td> <td>-1%</td> <td>+20%</td> <td>+19%</td> <td>-52%</td> <td>+32%</td> <td>+8%</td> <td>-37%</td> <td>-27%</td> <td>-44%</td> </tr> </tbody> </table>		Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	0 = Ø Bevölkerung	-34%	-41%	-1%	+20%	+19%	-52%	+32%	+8%	-37%	-27%	-44%
	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat														
0 = Ø Bevölkerung	-34%	-41%	-1%	+20%	+19%	-52%	+32%	+8%	-37%	-27%	-44%														

Abb. 68: Beschreibung der *Harmoniser* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas 9

Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der OFFENE



Offenen																									
Eigenschaft	Beschreibung																								
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Beide Gehirnhälften gleich aktiv Linke Hälfte verstärkte Dopamin, rechte Hälfte verstärkt Cortisol 																								
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Fantasie Genuss (Balance+ Stimulanz) 																								
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Offene, bejahende Lebensführung Sein Grundmotto lautet: „Verwöhnen und verwöhnen lassen“ Kontaktfreudig → besucht gerne Events, wo er andere Menschen kennenlernt 																								
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Liebt Produkte mit hohem Genuss, die Fantasie anregen, zum Träumen verführen Achtet auf Qualität und natürliche Rohstoffe, Genuss darf nicht zu kurz kommen Marken mit Erlebnischarakter sind seine Welt Produktherkunft hat große Bedeutung → Preis steht nicht so im Vordergrund 																								
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 13% 18-25 Jahre: 16% >60 Jahre: 8% Männer: 14% Frauen: 43%																								
Interessen	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sport Produkte</th> <th>Auto</th> <th>Mode</th> <th>Gartenbedarf</th> <th>Volksmusik</th> <th>Heavy Metal</th> <th>Health Produkte</th> <th>Qualität Lebensmittel</th> <th>Qualität Elektronik</th> <th>Luxus</th> <th>Einkommen €/Monat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 = Ø Bevölkerung</td> <td>+17%</td> <td>-7%</td> <td>+17%</td> <td>Ø</td> <td>-50%</td> <td>+24%</td> <td>-32%</td> <td>+2%</td> <td>+6%</td> <td>+21%</td> <td>-1%</td> </tr> </tbody> </table>		Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	0 = Ø Bevölkerung	+17%	-7%	+17%	Ø	-50%	+24%	-32%	+2%	+6%	+21%	-1%
	Sport Produkte	Auto	Mode	Gartenbedarf	Volksmusik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat														
0 = Ø Bevölkerung	+17%	-7%	+17%	Ø	-50%	+24%	-32%	+2%	+6%	+21%	-1%														

Abb. 69: Beschreibung der *Offenen* im Kartendeck *B2C-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas 10

Limbic® Type kennen lernen: So tickt der der HEDONIST



Hedonisten																									
Eigenschaft	Beschreibung																								
Biologische Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> Dopamin regiert Verstärkt linke Gehirnhälfte im Einsatz 																								
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> Stimulanz 																								
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Immer auf der Suche nach Neuem und nach der nächsten Belohnung Bevorzugt das Laute, Schrilte, Individuelle, Extravagante Typischer „Early Adopter“, ist weit überproportional auf Suchtstationen zu finden 																								
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Klassischer Impulskäufer; kauft viel und gerne, auch wenn er es nicht braucht Qualität und Herkunft spielen geringe Rolle→ Hauptsache neu, innovativ, anders Begeistert von neuen Genüssen und Produktvarianten, auch bei Lebensmitteln Kundentreue und Beratungsbedarf eher gering Hohes Interesse für Mode und Kosmetik; Körper wird zur Gestaltungszone 																								
Verteilung	Bevölkerungsanteil: 13% 18-25 Jahre: 33% Männer: 13% >60 Jahre: 3% >60 Jahre: 3% Frauen: 13%																								
Interessen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sport Produkte</th> <th>Auto</th> <th>Mode</th> <th>Garten- bedarf</th> <th>Volks- musik</th> <th>Heavy Metal</th> <th>Health Produkte</th> <th>Qualität Lebensmittel</th> <th>Qualität Elektronik</th> <th>Luxus</th> <th>Einkommen €/Monat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 =∅ Bevölkerung</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+67%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+29%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+77%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">-38%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">-75%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+110%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">-38%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">-7%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+73%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+74%</td> <td style="background-color: #d9ead3;">+2%</td> </tr> </tbody> </table>		Sport Produkte	Auto	Mode	Garten- bedarf	Volks- musik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat	0 =∅ Bevölkerung	+67%	+29%	+77%	-38%	-75%	+110%	-38%	-7%	+73%	+74%	+2%
	Sport Produkte	Auto	Mode	Garten- bedarf	Volks- musik	Heavy Metal	Health Produkte	Qualität Lebensmittel	Qualität Elektronik	Luxus	Einkommen €/Monat														
0 =∅ Bevölkerung	+67%	+29%	+77%	-38%	-75%	+110%	-38%	-7%	+73%	+74%	+2%														

Abb. 70: Beschreibung der Hedonisten im Kartendeck B2C-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2C - Neuropersonas 11

Personas erstellen: Erstelle eine Persona, die neben den Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, Beziehungsstatus und Aussehen auch die Emotionen, persönliche Eigenschaften, Kaufverhalten und Interessen beinhaltet.

<p>Demographische Daten:</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <div> Name: _____ Alter: _____ Wohnort: _____ Familie: _____ Ausbildung: _____ Beruf: _____ Einkommen: _____ </div> </div>	<p>Aussagen:</p> <p>„Mich nervt, dass“ “ „Schade, dass es“ nicht gibt!“</p>
<p>Limbische Daten:</p> <p>Wichtige Werte: _____ Limbic Type: _____ Verhalten: _____ Kaufverhalten: _____ Interessen: _____</p>	<p>Weitere Beschreibung:</p>

Abb. 71: Personas erstellen im Kartendeck B2C-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung.

12

B2C - Neuropersonas

Customer und User definieren: Ist die erstellte Persona Customer und/ oder User?

Customer = **User**
 (wer kauft?) (wer benützt?)

Customer ≠ **User**
 (wer kauft?) (wer benützt?)

- Erstellte Persona= User : Erstelle eine Persona, die den Customer beschreibt.
- Erstellte Persona= Customer: Erstelle eine Persona, die den Customer beschreibt.

Beispiel

Abb. 72: Customer und User definieren im Kartendeck B2C-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung.

12

B2C - Neuropersonas

Produkt	Customer (wer kauft?)	=	User (wer benützt?)
	Käufer	=	Fahrer
	Eltern	≠	Kinder
	Schenker	≠	Beschenker

Abb. 73: Beispiel zu Customer und User definieren im Kartendeck B2C-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 9- KARTENDECK B2B NEUROPERSONAS



Abb. 74: Cover des Kartendecks *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung.

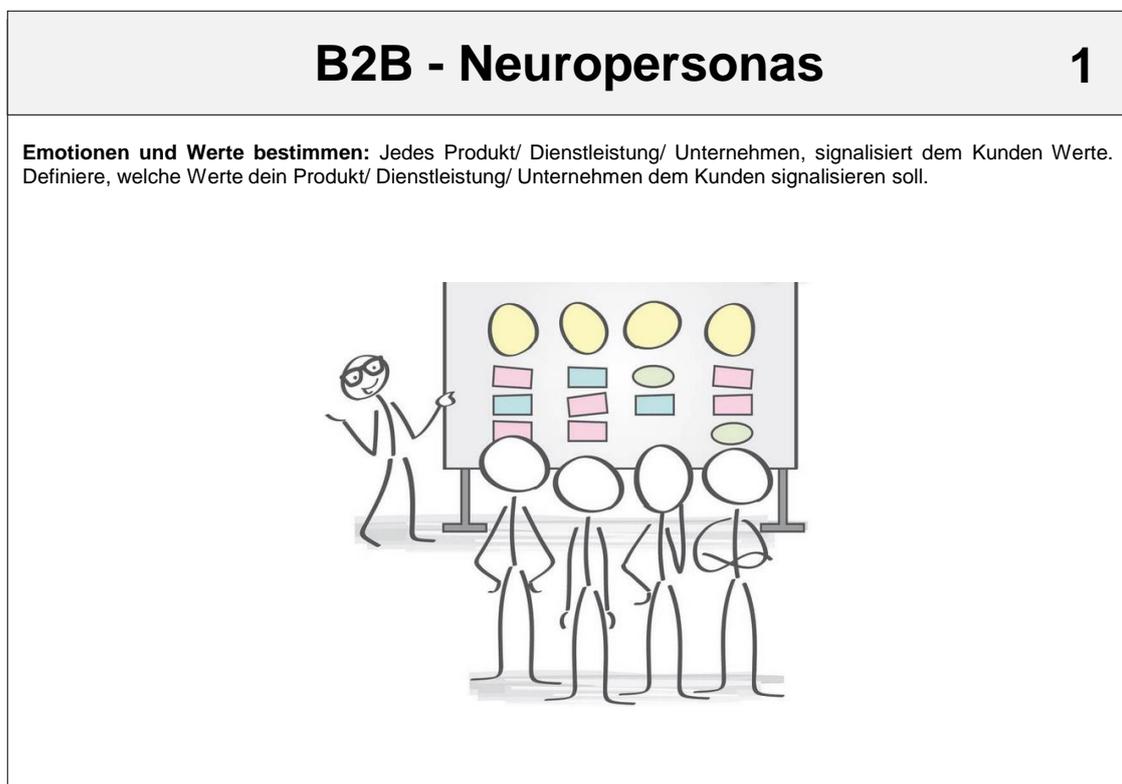


Abb. 75: *Emotionen und Werte bestimmen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

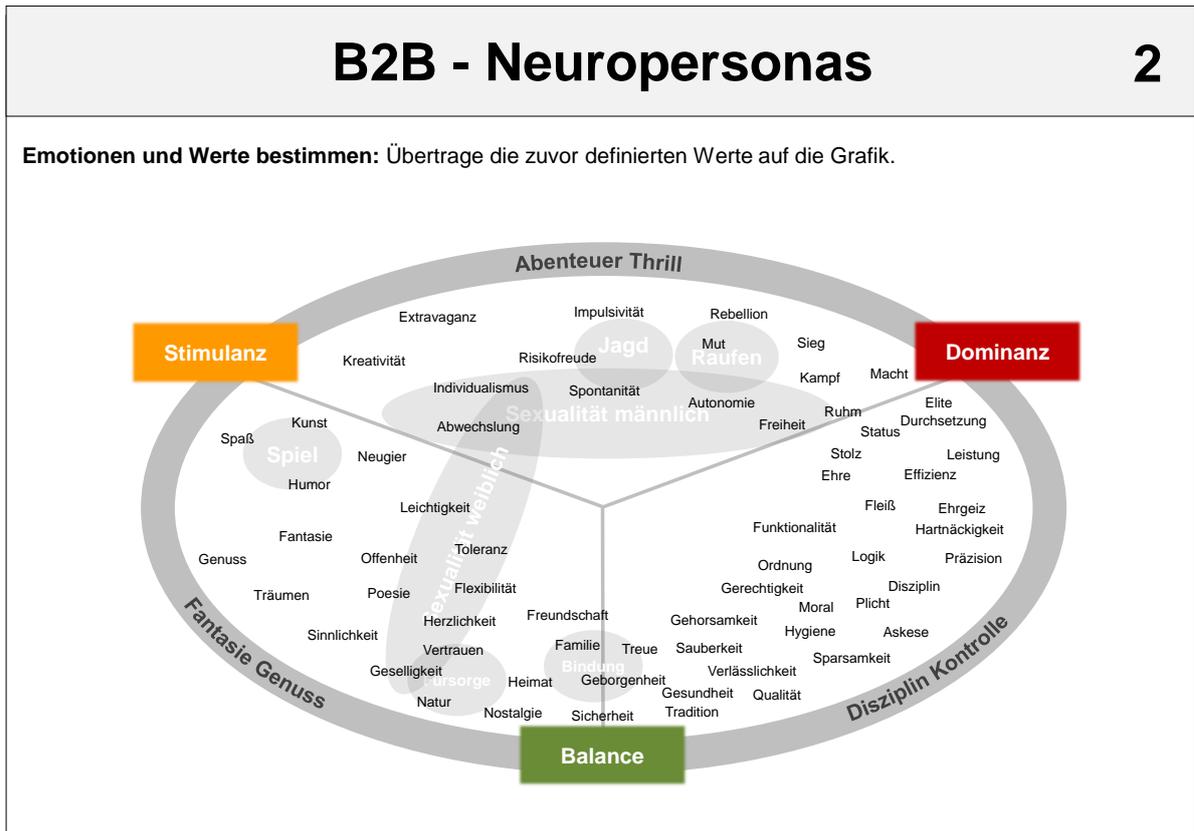


Abb. 76: Emotionen und Werte übertragen im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.



Abb. 77: Limbic®-Type bestimmen im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

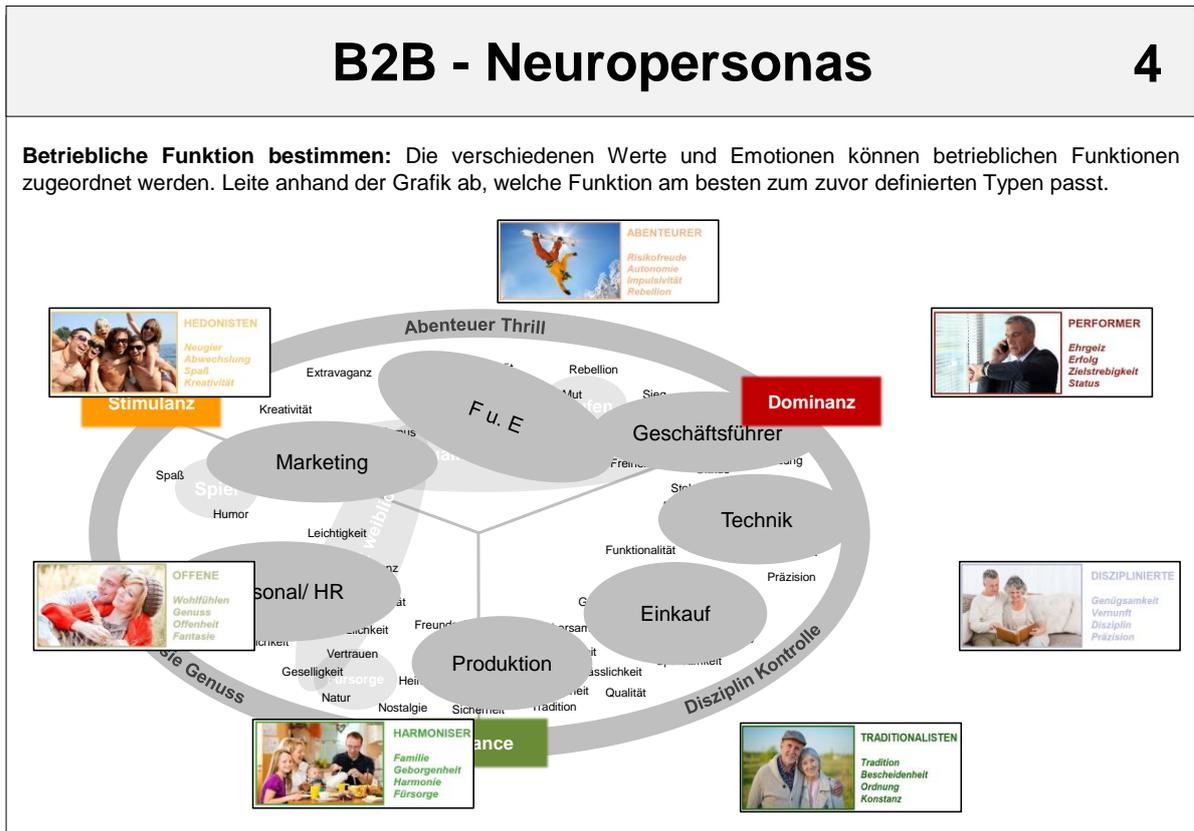


Abb. 78: Betriebliche Funktion bestimmen im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

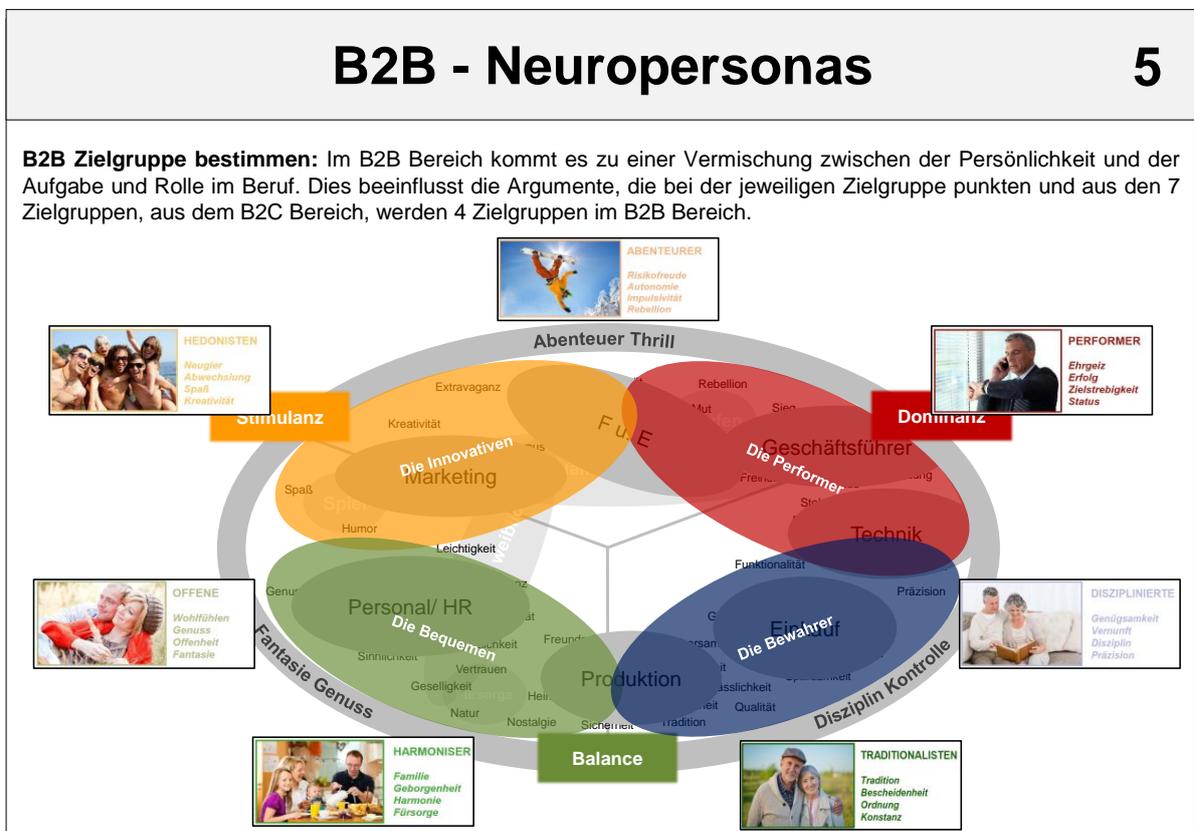


Abb. 79: B2B Zielgruppe bestimmen im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2B - Neuropersonas 6

B2B Typ kennen lernen: So tickt der der B2B PERFORMER

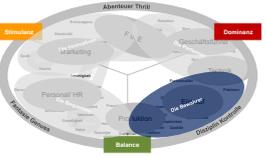


B2B Performer	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/ Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkt auf sensible Gemüter arrogant und eitel. • Perfektes Outfit, auch die Schuhe. • Arbeitsplatz ist perfekt geordnet. t eine Mappe samt Zeitmanagementsystem auf dem Tisch. Auch Schreibutensilien drücken Status aus.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt oder Dienstleistung ist dann attraktiv, wenn es ihm einen Wettbewerbsvorsprung verschafft oder seiner Karriere nutzt. • Sie brauchen den eigenen Erfolg, aber auch den des Unternehmens. • Alles muss effizient, messbar sein und in Zahlen darstellbar. • Lieben harte Preisverhandlungen, da ein Erfolg ihr Ego stärkt. • Lieferantentreue nur so lange, wie der Lieferant nützlich ist. • Sind in der Regel gut informiert.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • „Das erhöht Ihren Wettbewerbsvorsprung.“ • „Wir arbeiten für die größten und erfolgreichsten Unternehmen.“ • „Weltweit effizienteste Technologie.“ • „Sie werden entlastet und haben Zeit, sich um wichtigere Dinge zu kümmern.“

Abb. 80: Beschreibung der B2B-Performer im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2B - Neuropersonas 7

B2B Typ kennen lernen: So tickt der der B2B BEWAHRER

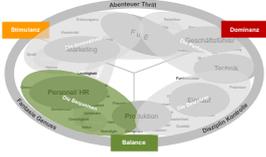


B2B Bewahrer	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/ Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> • Verschlossen und misstrauisch, in der Regel aber korrekt. • Auf dem Schreibtisch herrscht Ordnung, alles hat seinen Platz. • Legt auf Äußerlichkeiten kaum Wert, daher wenig modisch gekleidet.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Angst vor jeder Veränderung und lehnen diese ab. • Sehr misstrauisch bis ins kleinste Detail. • Eine Schwäche im Detail ist ein Grund, das Ganze abzulehnen. • Neue Lieferanten, Produkte oder Technologien schaffen Unsicherheit. • Für ihn ist Geld, dass für Innovation ausgegeben wird, rausgeschmissenes Geld.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • „Eine vielfach bewährte Technologie.“ • „Wir geben 10- Jahresgarantie“ • „Wir sind ein Traditionsunternehmen.“ • „Unser Kundendienst ist in kürzester Zeit da, falls etwas passiert.“

Abb. 81: Beschreibung der B2B-Bewahrer im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2B - Neuropersonas 8

B2B Typ kennen lernen: So tickt der der B2B BEQUEME



B2B Bequeme	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/ Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatz vermittelt Wohnzimmeratmosphäre. Es soll ja gemütlich sein. Die Kleidung ist nicht sonderlich modisch, aber bequem. Wenn ein Anzug getragen wird, zeigt dieser deutliche Gebrauchsspuren.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Hauptziel ist ein harmonisches und sorgloses Berufsleben. Delegieren am liebsten alles auf den Anbieter und liebt „Rundum- Sorglospakete.“ Sein Credo: „Leben und leben lassen“, meidet hartes Verhandeln. Regionale Lieferanten mit persönlichem Kontakt werden bevorzugt. Der persönliche Draht muss passen. Langjährige Partnerschaften.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> „Wir machen das für Sie.“ „Sie brauchen sich um nichts zu kümmern.“ „Wir sind <u>ein Familienunternehmen und legen</u> Wert auf den persönlichen Kontakt.“ „Wenn es irgendetwas gibt, rufen Sie mich einfach an.“

Abb. 82: Beschreibung der *B2B-Bequemen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2B - Neuropersonas 9

B2B Typ kennen lernen: So tickt der der B2B INNOVATIVE



B2B Innovative	
Eigenschaft	Beschreibung
Auftreten/ Erscheinung	<ul style="list-style-type: none"> Schreibtisch und Arbeitsplatz sind leicht chaotisch. Outfit ist individualistisch. Körpersprache ist von innerer Unruhe und Ungeduld gezeichnet. Die Sprache ist voll mit Anglizismen.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Suchen und lieben das Neue. Neue Technologien, neue technische Möglichkeiten, neue Anwendungen. Der Preis spielt nur eine Nebenrolle. Keine treue Lieferantenbeziehungen. Sobald es etwas Neues auf dem Markt gibt sind sie weg. Bindung durch Innovationsbotschaft und Einladung zu Seminaren. Sind neugierig und gut informiert. Verschaffen neuen Lieferanten oft den Zugang zum Unternehmen.
Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> „Das erhöht Ihren Wettbewerbsvorsprung.“ „Wir arbeiten für die größten und erfolgreichsten Unternehmen.“ „Weltweit effizienteste Technologie.“ „Sie werden entlastet und haben Zeit, sich um wichtigere Dinge zu kümmern.“

Abb. 83: Beschreibung der *B2B-Innovativen* im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.1.

B2B - Neuropersonas		10
<p>Personas erstellen: Erstelle eine Persona, die neben den Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, Beziehungsstatus und Aussehen auch die Emotionen, persönliche Eigenschaften, Kaufverhalten und Interessen beinhalten.</p>		
<p>Demographische Daten:</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex-grow: 1;"> <p>Name: _____</p> <p>Alter: _____</p> <p>Wohnort: _____</p> <p>Familie: _____</p> <p>Ausbildung: _____</p> <p>Beruf: _____</p> <p>Einkommen: _____</p> </div> </div>	<p>Aussagen:</p> <p>„Mich nervt, dass“</p> <p>.....“</p> <p>„Schade, dass es“</p> <p>.....nicht gibt!“</p>	
<p>Limbsche Daten:</p> <p>Wichtige Werte: _____</p> <p>Limbic Type: _____</p> <p>Verhalten: _____</p> <p>Kaufverhalten: _____</p> <p>Interessen: _____</p>	<p>Weitere Beschreibung:</p>	

Abb. 84: Personas erstellen im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung.

B2B - Neuropersonas		11
<p>Customer und User definieren: Ist die erstellte Persona Customer und/ oder User?</p>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="font-size: 24px; margin: 0;">Customer</p> <p style="margin: 0;">(wer kauft?)</p> </div> = <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="font-size: 24px; margin: 0;">User</p> <p style="margin: 0;">(wer benützt?)</p> </div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="font-size: 24px; margin: 0;">Customer</p> <p style="margin: 0;">(wer kauft?)</p> </div> ≠ <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="font-size: 24px; margin: 0;">User</p> <p style="margin: 0;">(wer benützt?)</p> </div>		
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Erstellte Persona= User</u> : Erstelle eine Persona, die den Customer beschreibt. • <u>Erstellte Persona= Customer</u> : Erstelle eine Persona, die den Customer beschreibt. 		

Abb. 85: Customer und User definieren im Kartendeck B2B-Neuropersonas, Quelle: Eigene Darstellung.

B2B - Neuropersonas		12
Produkt	Customer (wer entscheidet/ kauft)	User (wer benützt)
	Geschäftsführer	Geschäftsführer
	Konstruktions- leiter	Konstruktions- leiter
	Organisator	Besucher/ Fan
	Geschäftsführer	Maschinen- bediener

Abb. 86: Beispiele zu *Customer* und *User* definieren im Kartendeck *B2B-Neuropersonas*, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 10- KARTENDECK PRINZIPIEN DES NEUROMARKETINGS

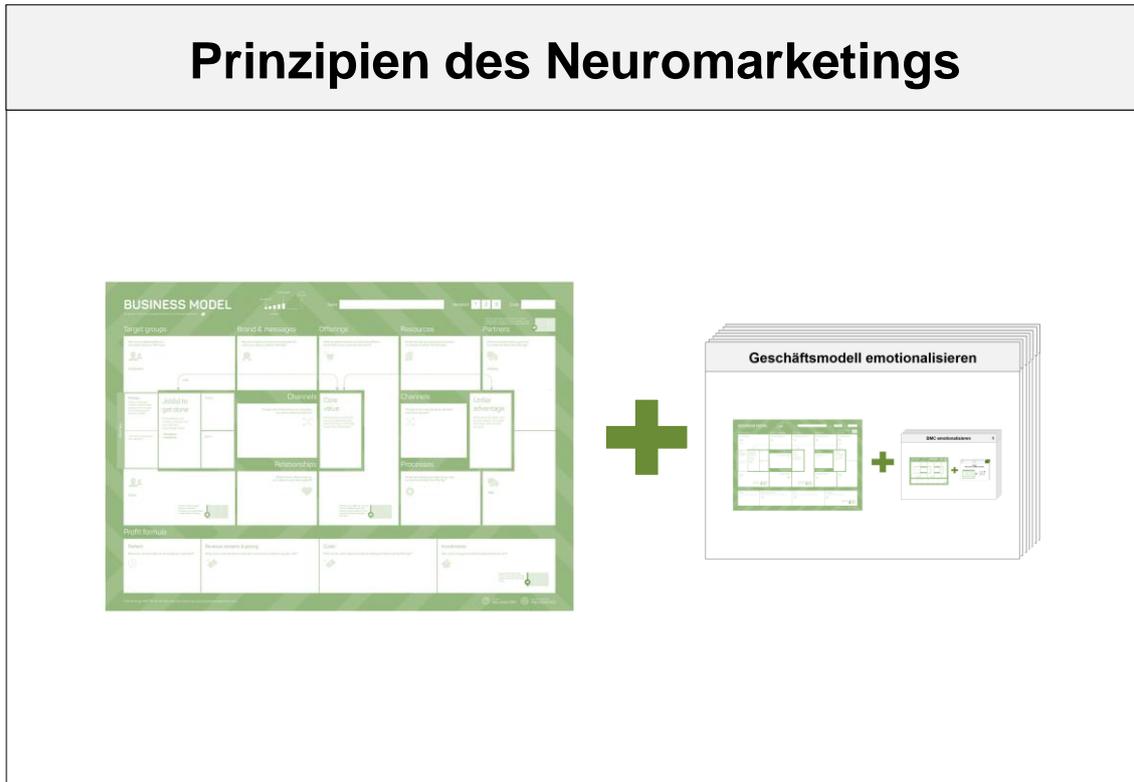


Abb. 87: Cover des Kartendecks *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 88: Prinzip der Verstärkung des Primärmotives im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings 2

Verstärkung der Primärfunktion

Im Gegensatz zu Verstärkung des Primärmotives, wird nun nicht das Primärmotiv, sondern die Primärfunktion verstärkt und besonders gut erfüllt.

Primärfunktion von Deo:

Geruch neutralisieren



➔

Primärfunktion verstärkt

24 h Schutz

48 h Schutz



Abb. 89: Prinzip der Verstärkung des Primärfunktion im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings 3

Zusatznutzen

Die Primärfunktion eines Produktes wird um Zusatznutzen erweitert.

Primärfunktion von Schuhen:

Fuß schützen



➔

Zusatznutzen GEOX

Atmungsaktiv und Wasserfest



Abb. 90: Prinzip *Zusatznutzen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings 4

Motiv-Verknüpfung

„Zusatznutzen“ und „Motiv- Verknüpfung“ sind von der Grundidee gleich, jedoch wird hier das Primärmotiv eines Produktes mit dem Primärmotiv eines anderen Produkts kombiniert.

Primärmotiv von Milchprodukten:

Genussmotiv



Motiv- Verknüpfung

Genussmotiv + Gesundheitsmotiv



➔

Abb. 91: Prinzip *Motiv-Verknüpfung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings 5

Kontrollversprechen

Die Sicherheit und die Gesundheit unseres Körpers zu erhalten ist eine der wichtigsten Emotionen. Vor allem bei im Körper aufgenommen oder aufgetragenen Produkten. Daher sind folgenden Attribute von besonderer Bedeutung:

- **Natürliche Reinheit:** Das Wasser kommt aus den Alpen und war über tausend Jahre im Untergrund geschützt.
- **Kontrollierte Reinheit:** Das Produkt wird regelmäßig vom Institut XY getestet.
- **Raffinierte Reinheit:** Das Wasser wird mit modernsten Verfahren aufbereitet, verfeinert und gereinigt.

Abb. 92: Prinzip *Kontrollversprechen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings

6

Bio

Eng verwandt mit Kontrollversprechen. Hier kommt jedoch die Dimension nach dem „Wunsch nach einer heilen und sicheren Welt“ hinzu. Dies funktioniert nicht nur bei Lebensmittel.



Abb. 93: Prinzip *Bio* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings

7

Status- und Exklusivitätsversprechen

Je höher der der Rang, desto mehr Exklusivität (Ausschluss von anderen) wird verlangt. Je exklusiver ein Produkt ist, desto mehr wird dafür bezahlt. Unter anderem kann Exklusivität folgendermaßen erzeugt werden:

- **Langer beschwerlicher Weg**= Exklusivitätshürde
- **Künstliche Verknappung**
- **Persönliche Bewerbung**: Ist der Kunde überhaupt standesgemäß?
- **Exklusivität in der Produktion zelebrieren**. Z.B.: Handgefertigt
- **Zelebrieren des Produktwertes** auf allen Produktionsebenen
- **Inszenierung und Besprechung**→ Story und Mythos mitliefern
- **Emotionalen Wert lange halten**

Wunsch nach Status und Exklusivität ist sehr ausgeprägt bei:



Abb. 94: Prinzip *Status- und Exklusivitätsversprechen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings 8

Individualitätsversprechen

Individualität bedeutet gewissermaßen auch „Ausschluss von Anderen“, was wiederum Exklusivität heißt. Es gibt jedoch einen Unterschied zwischen Individualismus- und Exklusivitätsprodukten

- **Individualismus Produkte:** Sind nicht so teuer wie Statusprodukte und verlieren schnell ihren monetären Wert, da die Aktualitätszeit kurz ist.
- **Statusprodukte:** Halten den monetären und emotionalen Wert lange und sind lange hoch im Kurs.

Wunsch nach Individualität ist sehr ausgeprägt bei:



HEDONISTEN
Neugier
Abwechslung
Spaß
Kreativität



ABENTEURER
Risikofreude
Autonomie
Impulsivität
Rebellion

Abb. 95: Prinzip *Individualversprechen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung.

Prinzipien des Neuromarketings 9

Sexuelle Attraktivität

„Sex Sells“, zumindest bei folgenden Produktkategorien und Zielgruppen:

Zielgruppen Bei Zielgruppen mit hohem Testosteronspiegel, also vor allem bei jungen Männern, verkauft Sex geradlinig und einfach. Von jungen Frauen, wird eine direkte sexuelle Ansprache eher abgelehnt.

Produktkategorien: Bei Mode, dekorativer Kosmetik, Parfüms und härteren Alkoholische Getränken funktioniert eine geradlinige, sexuelle Ansprache eher. Bei Gesundheits- oder Haushaltsprodukten hingegen eher weniger.

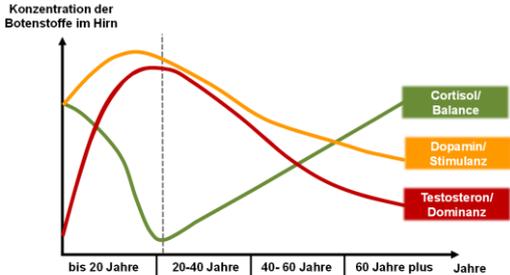




Abb. 96: Prinzip *Sexuelle Attraktivität* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung.

Prinzipien des Neuromarketings 10

Storytelling

Storytelling ist das Erzählen einer Geschichte rund um ein Produkt, die den Kunden begeistern und die er gerne weitererzählt. Je näher die Geschichten an der Realität liegen, umso mehr Authentizität strahlen sie aus und umso glaubwürdiger sind sie. Ziel ist es, den Kunden zum Lachen oder Nachdenken zu bringen oder ihn neugierig zu machen.

1. Grund der Geschichte	Die Botschaft hinter der Geschichte, die dem Kunden vermittelt werden soll, muss klar definiert sein.
2. Richtige Zielgruppe	Die Zielgruppe der Geschichte muss klar definiert sein, da nur so die richtigen Emotionen mit der Geschichte angesprochen werden können.
3. Authentizität:	Je näher die Geschichte an der Realität liegt, umso mehr Authentizität strahlt sie aus und umso glaubwürdiger ist sie.
4. Emotionale Ausgangssituation	In den ersten paar Sekunden muss die Aufmerksamkeit des Kunden mit Neugier, Spannung, Mitgefühl oder Belustigung geweckt werden.
5. Die Hauptfigur der Geschichte	Die Hauptfigur der Geschichte muss auf die Zielgruppe sympathisch wirken.
6. Der Held der Geschichte	Der Held der Geschichte soll nicht die eigene Marke sein, da übertriebene Selbstdarstellung unsympathisch wirkt.
7. Handlung und Entwicklung	Handlung und Entwicklung: Die Geschichte muss eine erkennbare Handlung und eine erkennbare Entwicklung aufweisen, jedoch ohne unnötige Informationen.
8. Hindernisse und Konflikte	Hindernisse und Konflikte, die der Held überwinden und durchleben muss, fesseln den Kunden noch mehr an den Verlauf der Handlung.
9. Höhepunkt	Höhepunkt: Der Moment, der alles auflöst, die Moral der Geschichte bildet und ein Fazit des Kunden für sich selbst zulässt.
10. Gelingen des Ende:	Gelungenes Ende: Am Ende der Geschichte muss die aufgebaute Spannung aufgelöst sein. Wird Neugierde aufgebaut, muss ein Aha- Effekt vorhanden sein, der diese Neugierde befriedigt. So wird das Gefühl vermieden, Zeit vergeudet zu haben.

Abb. 97: Prinzip *Storytelling* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.2.

Prinzipien des Neuromarketings 11

Farben

Jede Farbe vermittelt dem Gehirn eine emotionale Botschaft. Die Farben wirken emotional folgendermaßen:

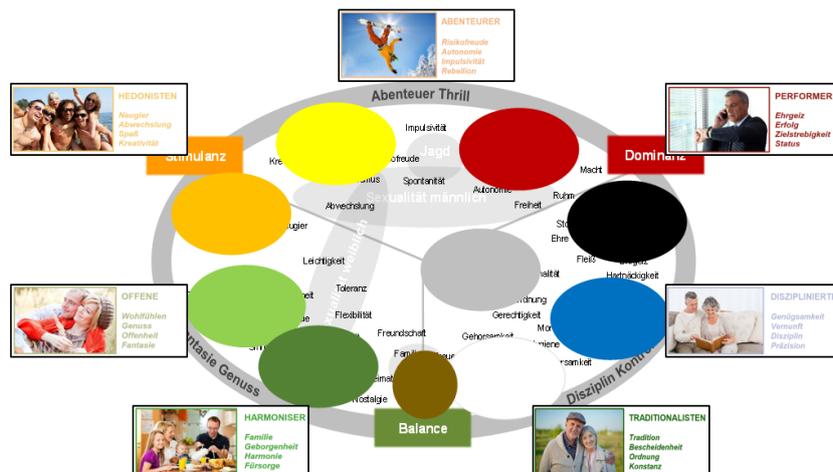


Abb. 98: Prinzip *Farben* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

12

Geräusche

Jeder Ton, den wir vernehmen, vermittelt dem Gehirn eine emotionale Botschaft.

- **Ein tiefes sattes „Plumpf“** vermittelt ein Sicherheits- und Qualitätssignal und aktiviert daher das Balance- System. Z.B.: hochwertige Auto- oder Waschmaschinentür.
- **Ein hohes „Klick“** einer Bonbon Schachtel, vermittelt uns einen Öffnungsprozess und signalisiert eine kommende Belohnung und aktiviert das Stimulanz- System.
- **Ein „Klack“ einer Küchendose** vermittelt uns Kontrolle und Qualität.
- **Ein lautes „röhren“ einer Maschine** aktiviert das Dominanzsystem.



Abb. 99: Prinzip *Geräusche* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

13

Haptic

Der Tastsinn ist ein wichtiger Vermittler von emotionalen Botschaften. Ein Lenkrad eines VW- Käfer, das dünn und hart ist, vermittelt ein billiges und kühles Gefühl. Ein Lenkrad eines VW- Golfs hingegen, das weich umschäumt und mit Leder überzogen ist, vermittelt einen hohen Wert.

- **Sanfte, weiche Oberfläche vermittelt Geborgenheit**
- **Harte Oberfläche Zuverlässigkeit und Solidität**
- **Aufgeraute Metalle vermitteln Exklusivität**

Abb. 100: Prinzip *Haptic* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings 14

Geruch

Auch Gerüche sind emotionale Botschafter, die zum Gesamteindruck eines Produktes beitragen und den Umsatz steigern können. Einige Beispiele dafür:

- Ein Bäcker, der den Duft der frischen Backwaren auf die Straße leitet.
- Beduftung von Handelsflächen mit einem frischen vitalisierenden Duft.
- Eigens kreierte Düfte für die Automobil- Branche.
- Singapur Airlines hat einen Duft zur Entspannung im Flugzeug kreieren lassen.

Abb. 101: Prinzip Geruch im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings 15

Multisensorische Verstärkung

Wenn über unterschiedliche Wahrnehmungskanäle, zeitgleich die gleiche Botschaft eindringt, führt das in unserem Bewusstsein zu einer bis zu zehnmals stärker Wahrnehmung der Botschaft. Dieses Phänomen nennt man im multisensorischen Marketing Superadditivität. Herrscht jedoch eine Nichtübereinstimmung zwischen den Sinneseindrücken, werden diese Botschaften unterdrückt.

Farben

Jede Farbe vermittelt dem Gehirn eine emotionale Botschaft. Die Farben haben emotionale Signalwirkungen.

Geräusche

Jeder Ton, der wir vernimmt, vermittelt dem Gehirn eine emotionale Botschaft.

- Ein helles „Klingeln“ vermittelt ein positives und kontrolliertes und selbstbewusstes Denken. Beispiel: ZB: hochwertige Auto- oder Waschmaschinen.
- Ein helles „Jubeln“ einer Gruppe, Schreien, vermittelt die eines Übermutgefühls und Optimismus. Beispiel: Beifall bei einer Sportveranstaltung.
- Ein „Jubeln“ einer Kuchendose vermittelt von Nostalgie und Qualität.
- Ein helles „Jubeln“ einer Maschine signalisiert das Zusammengehen.

Geruch

Auch Gerüche sind emotionale Botschafter. Sie zum Gesamteindruck eines Produktes beitragen und den Umsatz steigern können.

- Ein Bäcker, der den Duft der frischen Backwaren auf die Straße leitet.
- Beduftung von Handelsflächen mit einem frischen vitalisierenden Duft.
- Eigens kreierte Düfte für die Automobil- Branche.
- Singapur Airlines hat einen Duft zur Entspannung im Flugzeug kreieren lassen.

Haptic

Der Tastsinn ist ein wichtiger Vermittler von emotionalen Botschaften. Er liefert dem Gehirn Informationen, die dem Gehirn helfen, die Welt um sich herum zu verstehen. Er vermittelt dem Gehirn Informationen über die Qualität eines Produktes.

- Starke, weiche Oberflächen vermitteln Geborgenheit.
- Harte Oberflächen vermitteln Beständigkeit und Stärke.
- Aufgewickelte Metalle vermitteln Elastizität.

Gleiche Botschaft

Abb. 102: Prinzip Multisensorische Verstärkung im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings 16

Gesicht

Für den Menschen gibt es kein wichtigeres Zeichen als das menschliche Gesicht. Dies spiegelt sich auch bei Produkten wider. Beispiele dazu:

Autos für Männer, werden oft mit einem „bösen Blick“ ausgestattet, da diese als Status-Demonstration dienen.



Autos für Frauen, werden oft mit einem „freundlichen Blick“ ausgestattet, da Frauen ihr Auto als Partner betrachten.



Amazon hat auf den Paketen einen Pfeil abgebildet, der einem Lächeln ähnlich sieht.



Abb. 103: Prinzip *Gesicht* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings 17

Berührungen

Der Mensch hat von Natur aus ein Misstrauen gegenüber anderen und haltet aus diesem Grund auch Sicherheitsabstand. Eine kleine, beiläufige Berührung reicht laut einer Studie allerdings aus, um den Kunden Sympathie zu signalisieren.

- **Kellner, die die Gäste beiläufig, leicht am Arm oder an der Schulter berühren, bekamen 20% mehr Trinkgeld**
- **Friseure, Masseure und Ärzte erfahren oft die intimsten Geheimnisse der Kunden**



Abb. 104: Prinzip *Berührungen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

18

Testimonials

Menschen orientieren sich unbewusst an Vorbildern und vermeintlichen Ranghöheren, weshalb für viele Kunden prominente Menschen Leit- und Identifikationsfiguren sind. Was von ihnen konsumiert wird, gewinnt an Attraktivität und Akzeptanz.

- **Nick P., der sein Lied „Einen Stern der deinen Namen trägt“ sang, war solange unbekannt, bis der bekannte DJ Ötzi sein Lied sang. Über Nacht wurden das Lied und Nick P. ebenfalls bekannt.**



Abb. 105: Prinzip *Testimonials* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

19

Partizipation

Menschen identifizieren sich gerne mit Marken und Unternehmen. Sie möchten mit Gleichgesinnten kommunizieren und an der Weiterentwicklung „Ihrer“ Marke teilnehmen.

- **Durch das Internet kann der Kunde aktiv in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess eingebunden werden und erhält so das Gefühl, dass er wichtig ist und seine Ideen Anklang finden.**

Abb. 106: Prinzip *Partizipation* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings 20

Orientierung an der Masse

Um Unsicherheiten beim Konsum abzubauen, bedient sich der Mensch unbewusst des Herdentriebes. Wo eine Menschenmenge konsumiert, wird unbewusst davon ausgegangen, dass das Konsumprodukt den Anforderungen entspricht.

- **Ein gut gefülltes Restaurant wird eher aufgesucht, als ein menschenleeres.**
- **Zu einem Produkt, dass viele positive Kundenrezessionen hat, wird eher pervertiert als zu einem ohne oder sogar mit schlechten Bewertungen.**
- **Bei Geschäftseröffnungen oder bei Produkteinführungen, für viele sichtbare Kunden zu sorgen, da diese Kunden weitere Kunden anziehen.**



Abb. 107: Prinzip *Orientierung an der Masse* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings 21

Geschenke

Im menschlichen Gehirn gibt es einen Geschenkmechanismus, der das „Wie du, mir so ich dir“ Gefühl aktiviert. Das bedeutet, als Gegenleistung für ein kleines Geschenk, gibt der Beschenkte auch etwa zurück.

- **Ein kleines Geschenk bei einer Lieferung fördert die Kundenbindung, da der Kunde unbewusst etwas zurückgeben will. Z.B. eine weitere Bestellung.**
- **Nach dem Essen bei einem chinesischen Restaurant gibt es oft einen Reiswein, was unbewusst zu mehr Trinkgeld führt.**
- **Spendensammler oder Bettler geben vor der Spendenbitte oft kleines Geschenk, wodurch die Spende oft höher ausfällt.**

Abb. 108: Prinzip *Geschenke* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

22

Belohnung

Bonner Forscher haben nachgewiesen, dass Rabatte Hirnzentren deaktivieren, die für das Nachdenken und Nachrechnen zuständig sind. Zusätzlich reagiert das Gehirn besonders auf Belohnungen, die die Erwartungen übertreffen. Dies lässt sich geschickt anwenden.

- **20 Anwendungen eines Produktes → Besser: 18 + 2 Anwendungen da hier unbewusst der Rabatt- und Belohnungsmechanismus aktiviert wird. 18+2 „geschenkt“ hat eine größere Attraktivität als die regulären 20 Anwendungen.**



Abb. 109: Prinzip *Belohnung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

23

Bildsprache

Sprache, die bildhaft, emotional und mit Metaphern versehen ist, wird um ein Vielfaches schneller verarbeitet und erzielt eine höhere emotionale Wirkung.

- **Sie hat Nerven wie Drahtseile.**
- **Er ist stark wie ein Bär.**
- **Das Produkt wirkt wie ein frischer Sommerregen und macht die Haut geschmeidig wie ein Rosenblatt.**

Abb. 110: Prinzip *Bildsprache* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings		26
Handhabung		
<p>Das Produkt selbst und das Produktdesign soll möglichst bedienerfreundlich entwickelt werden, um dem Kunden das Leben zu erleichtern. Ansonsten besteht unbewusst die Gefahr von Frust.</p>		
<ul style="list-style-type: none">• Positivbeispiel: Der Erdgeschoß- Knopf von Fahrstühlen ist optisch hervorgehoben.• Negativbeispiel: Beim Öffnen einer Verpackung reißt diese und der Inhalt wird ungewollt entleert		

Abb. 113: Prinzip *Handhabung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings		27
Ritual		
<p>Der Mensch durchlebt im Laufe des Tages kleine oder größerer Ritualen. Sei es das morgendliche Zähneputzen oder der Ablauf nach dem abendlichen Nachhause kommen. Werden diese Rituale gestört, fühlt sich der Mensch unwohl. Gelingt es einem Produkt, sich in ein Ritual einzubauen oder ein neues Ritual zu schaffen, sichert das Kundenbindung und den Produktnachkauf.</p>		
<ul style="list-style-type: none">• Zigaretten haben eine hohen Ritualisierungskomponente (Pausenzigarette, Kaffeezigarette usw.)• Viele Rituale sind Gemeinschaftsrituale, wie z.B. das gemeinsame Feierabendbier.		

Abb. 114: Prinzip *Ritual* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

<h2>Prinzipien des Neuromarketings</h2>	<h1>28</h1>
<h3>Referenzen</h3>	
<p>Ohne Referenzen kennt das menschliche Gehirn den Wert eines Produktes, in der Regel, nicht. Daher sucht der Mensch unbewusst nach Hinweisreizen, die eine Referenz zur Bewertung zulassen. Daher überträgt sich das Umfeld auf den zu bewertenden Gegenstand. Von besonderer Bedeutung für die Emotionalisierung ist deshalb die Gestaltung des Produktumfeldes.</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Durch ein exklusives Umfeld wird der Wert eines Parfüms unbewusst gesteigert.• Ein billiges Umfeld wertet das Produkt ab.• Bei großen Verpackungen suggeriert das Gehirn einen Großen Inhalt, auch wenn das nicht der Fall ist.	

Abb. 115: Prinzip *Referenzen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

<h2>Prinzipien des Neuromarketings</h2>	<h1>29</h1>
<h3>Preis</h3>	
<p>Je höher der emotionale Wert eines Produktes, desto höher ist der Preis, der verlangt werden kann. Auch die Umkehrung dieser Aussage funktioniert teilweise. Das heißt, je höher der Preis, der verlangt wird, desto höher ist der emotionale Wert.</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Bei einem Versuch aktivierte ein billiger Wein in einer edlen Weinflasche und mit einem teuren Preis das Belohnungszentrum im menschlichen Gehirn.• Die Illusion, einen teuren Wein zu trinken, hat für das Gehirn einen enormen Belohnungswert.	

Abb. 116: Prinzip *Preis* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.3.

Prinzipien des Neuromarketings

30

Positionierung im Handel

Die emotionalen Bedürfnisse beim Einkaufen sind im Handel ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Erfolgreiche Handelsunternehmen besetzen einen der 5 großen Emotionalen Einkaufswelten und positionieren somit das Unternehmen grundlegend.

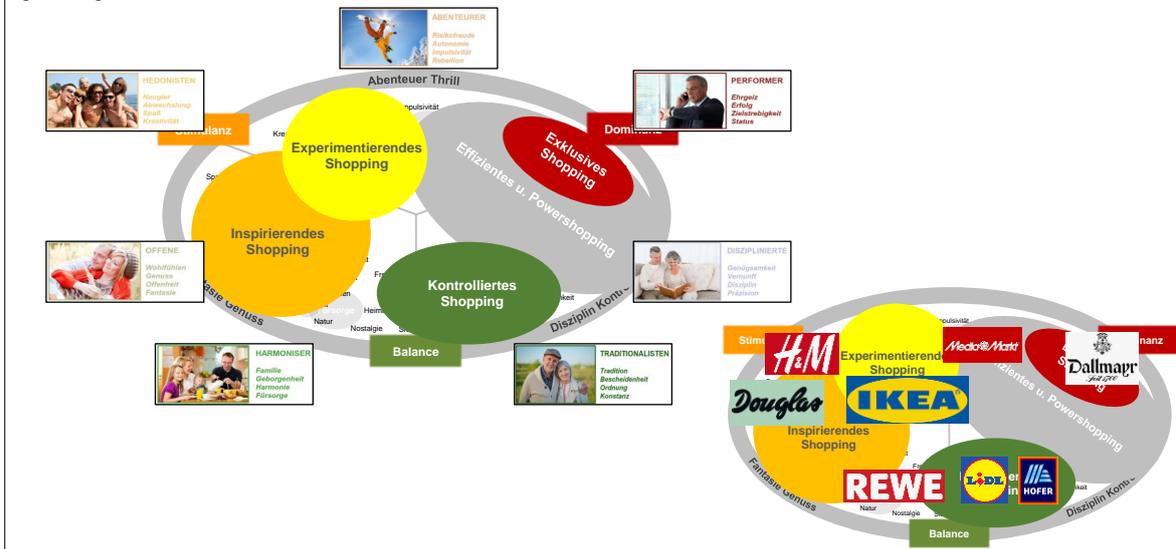


Abb. 117: Prinzip *Positionierung im Handel* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

31

Kontrolliertes Einkaufen

Der kontrollierte Shopper möchte Sicherheit haben und Stress vermeiden. Er sucht Konstanz und Einfachheit. Jede Veränderung des Gewohnten und Erwarteten erzeugt Stress.

- **Einfach, überschaubar, funktional und ohne Schnörkel einkaufen.**
- **Keine zu große Auswahl, verlässliche Produktqualität.**
- **Nicht ein Produkt hat den Bestpreis, sondern alle Preise sind konsequent niedrig.**
- **Einfache und verständliche Produktinformation.**



Wunsch nach kontrolliertem Einkaufen ist sehr ausgeprägt bei:



Abb. 118: Prinzip *Kontrolliertes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

32

Effizientes Einkaufen

Ziel ist es, ohne Zeitverlust ein Maximum an Möglichkeiten und Optionen, bei einem Minimum an Preisen, auszuschöpfen.

- **Lauter und aggressiver Werbeauftritt**
- **Baukörper ist einfach und funktional gehalten**
- **Zielgruppe will enorme Auswahl und kann hohe Komplexität ohne Stress ertragen.**
- **Laute und aggressive Kampfpreise auf einzelne Produkte.**



Wunsch nach effizientem Einkaufen ist sehr ausgeprägt bei:



Abb. 119: Prinzip *Effizientes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

33

Inspirierendes Einkaufen

Ziel ist es, dem Kunden ein sanftes Erlebnis zu bieten, zu inspirieren und Phantasien und Freude zu wecken.

- **Baukörper ist in Themenlandschaften aufgebaut.**
- **Dem Kunden werden Möglichkeiten und Kombinationen der Produkte dargestellt.**
- **Dem Kunden werden die gedankliche Arbeit der Kreativität abgenommen.**



Wunsch nach inspirierendem Einkaufen ist sehr ausgeprägt bei:



Abb. 120: Prinzip *Inspirierendes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

34

Experimentierendes Einkaufen

Ziel ist es, das aktive Erleben des Produktes in den Vordergrund zu stellen.

- **Baukörper ist mit Live- Stationen aufgebaut, sodass Produkte getestet werden können.**
- **Ware wird zum Anfassen und Ausprobieren präsentiert.**
- **Verkäufer signalisieren, dass sie selbst das Produkt nutzen (z.B. Sportwarenverkäufer ist selbst ein Sportler).**



Wunsch nach experimentierendem Einkaufen ist sehr ausgeprägt bei:



Abb. 121: Prinzip *Experimentierendes Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

35

Exklusives Einkaufen

Ziel ist es, den Kunden von der Masse abzugrenzen. Besonders möglich ist dies mit exklusiver Mode, Autos Uhren oder Schmuck.

- **Hochwertige Materialien bis ins kleinste Detail, signalisiert Anspruch.**
- **Exklusive und teure Lage des Geschäfts.**
- **Dunkle und wertige Materialien bestimmen den Gesamteindruck.**
- **Im Vordergrund steht die exklusive Beratung. In der Regel sitzend.**
- **Der Preis ist sekundär.**



Wunsch nach exklusivem Shopping ist sehr ausgeprägt bei:



Abb. 122: Prinzip *Exklusives Einkaufen* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

36

Point of Sales: Der Erste Eindruck

Das Kundengehirn nutzt alle zur Verfügung stehenden Informationen, um Situationen einschätzen und die kognitive Unsicherheit abbauen zu können. Daher wird dem Ersten Eindruck eine wichtige Rolle zugeschrieben.

In welche Apotheke würden Sie eher gehen?



Vs.



Abb. 123: Prinzip *Der erste Eindruck* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

37

Point of Sales: Eintritts- und Orientierungsstress

Betritt ein Kunde ein Neues Geschäft, löst dies im Gehirn Stress aus, da er sich in einer fremden Umgebung nicht schnell zurechtfindet. Daher wird Cortisol ausgeschüttet und der Kunde kann sich nicht auf die Ware konzentrieren.

- **Kunde muss sofort erkennen was er tun und wie er gehen muss.**
- **Großzügige Eingangsbereiche vermitteln ein Gefühl der Freiheit.**



Rezeption: Gleich im Eingangsbereich weiß der Kunde gleich was er tun muss.



Ein großzügiger Eingangsbereich vermittelt Freiheit.

Abb. 124: Prinzip *Eintritts- und Orientierungsstress* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

38

Point of Sales: Warensuche

Noch während der Eintrittsphase beginnt der Kunde mit der Suche nach seinem ersten gewünschten Artikel. Das Gehirn erleidet dabei eine Informationsüberflutung, wenn die Sortimentsbereiche nahtlos ineinander übergehen.

- **Baulich klar getrennt Sortimentsblöcke schaffen Struktur.**
- **Sichtbares Leitsystem unterstützt bei der Suche.**
- **Waren nach dem unbewussten Orientierungs- und Suchblick anordnen.**



Abb. 125: Prinzip *Warensuche* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

39

Point of Sales: Sortimentabfolge

Im menschlichen Gehirn sind unbewusst Ordnungsstrukturen gespeichert, wie wir die Welt räumlich, zeitlich oder geistig ordnen. Richtet man sich nach diesen Strukturen (in der Fachsprache „Mental Maps“) erlebt der Kunde die Handlung intuitiv.

- **Sortimente in Lebensmittelmärkten werden entsprechend der Mental Map des Kunden aufgebaut.**

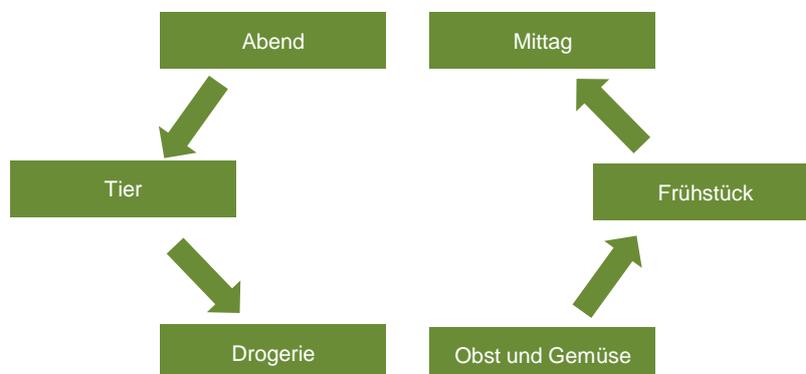


Abb. 126: Prinzip *Sortiment-Abfolge* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

40

Point of Sales: Rabatte

Rabatte unterdrücken Regionen unseres Gehirns, die beurteilen, ob ein Produkt wirklich gebraucht wird und ob das Produkt wirklich billig ist. Daher kauft der Kunde auch Produkte, die er nicht benötigt.



Abb. 127: Prinzip *Rabatte* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

41

Point of Sales: Preisanker

Gibt es eine Auswahl zwischen einem billigen und einem teuren Produkt, wird eher das billige Produkt gekauft.

- Bei einer Auswahl zwischen einem billigen und einem teuren Produkt, wird zum Großteil das billige Produkt gekauft. Gibt es eine Auswahl zwischen einem billigen, einem teuren und einem noch teureren Produkt, wird das teure Produkt erheblich öfter gekauft als zuvor.

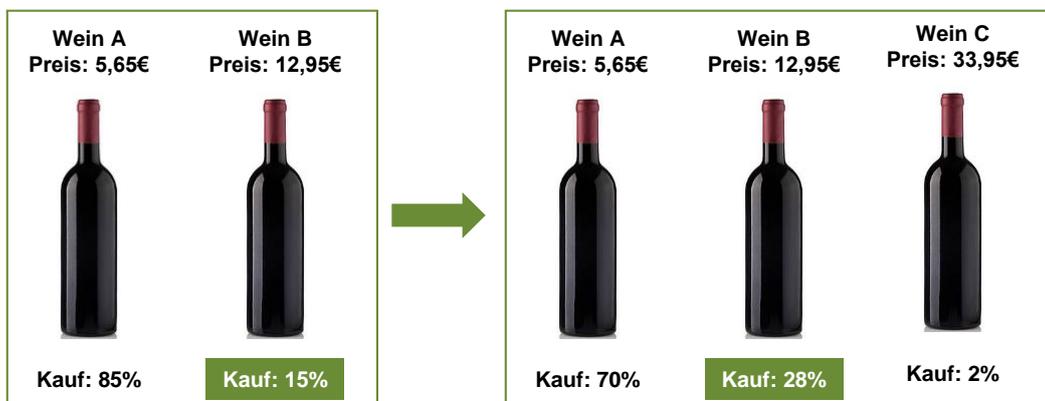


Abb. 128: Prinzip *Preisanker* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

42

Point of Sales: Verführung durch Wegeführung

Der Kunde wird im Handel zu sogenannten „Impuls- Bedarfskauf“ und zum „Impuls- Lustkauf“ verführt. Dies geschieht durch eine geschickte Wegeführung, die den Kunden unbewusst an möglichst vielen Produkten vorbeiführt.

- **Muss- Artikel im hinteren Verkaufsraum anordnen**→ Kunde muss durch ganzen Laden.
- **Durch die Stellung der Regale kann der Weg verlängert werden.**
- **Durchgänge gestalten, die aber viel enger sind als der Hauptgang.** Dadurch werden diese vermieden, der Kunde hat aber das positive Gefühl, dass er abkürzen kann.
- **Aktionsinseln kreieren, die den Kunden anziehen.**



Abb. 129: Prinzip *Verführung durch Wegeführung* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

43

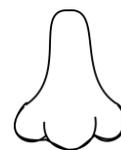
Point of Sales: Multisensorik



- Helles Licht mit bläulichem Farbton wirkt nieder Preisig.
- Mit Licht können Eigenschaften verschiedener Produkte hervorgehoben werden. (z.B.: Fleisch: rotes Licht, Käse: gelbes Licht, Gemüse: hartes Licht)



- laute Musik lenkt den Kunden vom Kaufen ab.
- in Geschäften mit wenig Frequenz, nimmt leise Musik das Gefühl beobachtet zu sein.
- Langsame Musik bremst den Kunden.



- Stinkt oder riecht es, wirkt dies auf dem Kunden negativ.
- Vitalisierende und frische Gerüche heben die Stimmung des Kunden

Abb. 130: Prinzip *Multisensorik* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

44

Point of Sales: Der letzte Eindruck

Nicht nur der erste Eindruck zählt, auch der letzte Eindruck hinterlässt gravierende Spuren. Im Kaufhaus hinterlässt den letzten Eindruck für gewöhnlich die Kassa.

- Ein langes Vorlaufband beschäftigt den Kunden.
- Die Preisanzeige wird so angebracht, dass Kunden mitschauen können.
- Eine lange Nachlaufzone lässt dem Kunden zur Verstaung Zeit.
- Kassierer/ Innen werden auf Freundlichkeit geschult.
- Ablenkungsmaßnahmen werden gesetzt. (z.B. Aquarium mit Fischen)



Abb. 131: Prinzip *Der letzte Eindruck* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.4.

Prinzipien des Neuromarketings

45

Web: Emotionale Grunderwartung

Eine Website wird ganzheitlich emotional und kognitiv bewertet. Die Bewertungsgrundlage ist dabei die emotionale Grunderwartung.

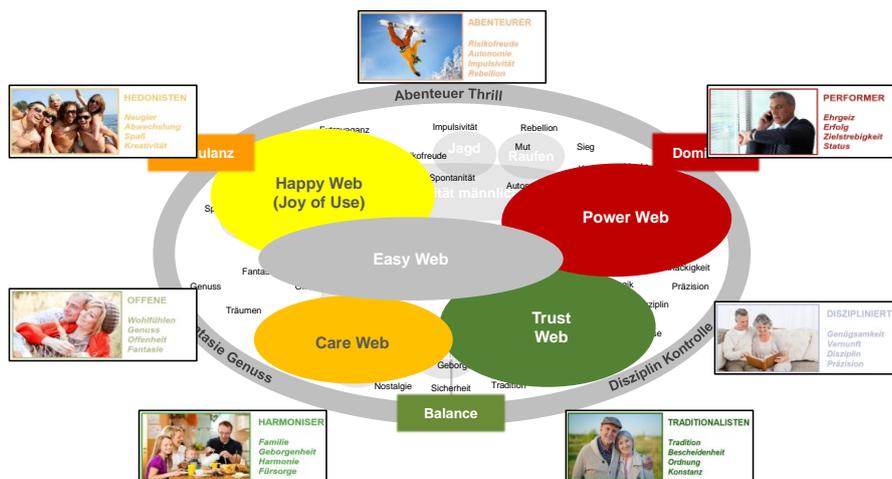


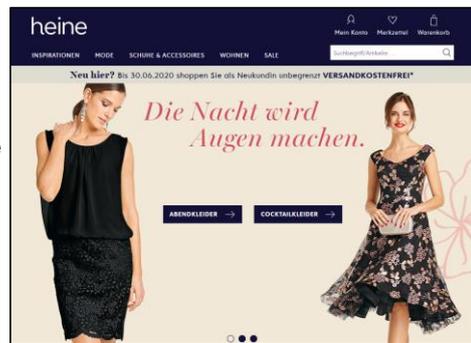
Abb. 132: Prinzip *Emotionale Grunderwartung im Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

Prinzipien des Neuromarketings 46

Web: Der Erste Eindruck

Gleich wie bei der Emotionalisierung der Verkaufsfläche zählt im Web der Erste Eindruck. Dabei spielen emotionale und kognitive Bestandteile eine Rolle.

- **Emotional:** Menschen und menschliche Gesichter sind das wichtigste Bedeutungssignal für das Gehirn. Daher regen Gesichter und Körperhaltungen das Gehirn positiv an.
- **Kognitiv:** Das menschliche Gehirn liebt Einfachheit und klare Strukturen. Ein Webshop, der schon auf der Startseite überladen ist, signalisiert dem Gehirn Anstrengung und wird daher eher vermieden.



Einfache klare Strukturen, Gesichter und Körper

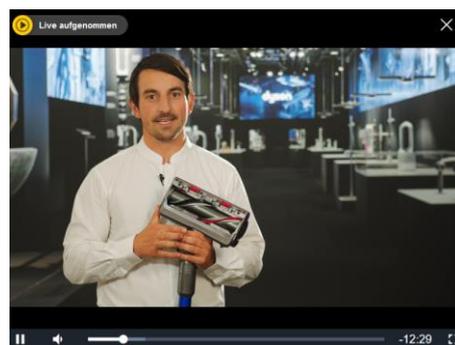
Abb. 133: Prinzip *Der erste Eindruck im Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

Prinzipien des Neuromarketings 47

Web: Produktpräsentation

Produkte oder Dienstleistungen müssen attraktiv und selbsterklärend dargestellt werden.

- **Funktional muss einfach erklärt werden, was das Produkt kann, aber auch was es nicht kann. Frust führt zu Unzufriedenheit.**
- **Menschlichkeit kann man im Internet gewinnbringend einsetzen. Z.B.: Videos mit menschlichem Präsentator.**
- **Übersichtliche Produktdarstellung, emotionale Produktfilme.**



Ein Dyson- Präsentator erklärt bei einer Produktdemo die Staubsauger.

Abb. 134: Prinzip *Produktpräsentation im Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

Prinzipien des Neuromarketings

48

Happy Web

Verkostungen und Sonderpreise sind im stationären Handel weit verbreitet und sprechen Hedonisten, Offene und Abenteurer stark an. Zu beachten ist, dass diese Instrumente auch vom eigentlichen Angebot ablenken können.

- **Rabatt- Coupons**
- **Interaktive Gewinnspiele**
- **Spielerisches Entdecken neuer Funktionen**



Happy Web ist besonders ausgeprägt bei:



Abb. 135: Prinzip *Happy-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

Prinzipien des Neuromarketings

49

Easy Web

Schwer verständliche Prozesse führen zu Frust und Stress. Daher sind die Bedienbarkeit und Einfachheit einer Website ein wesentlicher Faktor. Ziel ist es ein Flow- Gefühl der leichten Bedienung im Kundengehirn zu erzeugen. Vom Erstkontakt mit der Website über den Kaufprozess bis hin zur eventuellen Rücksendung eines Fehlkaufes.

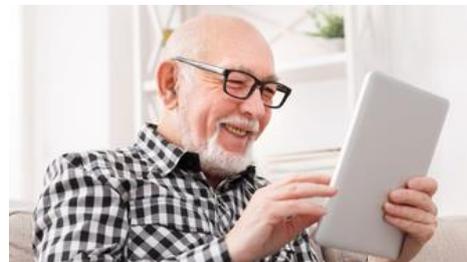


Abb. 136: Prinzip *Easy-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

50

Prinzipien des Neuromarketings

Care Web

Die Zufriedenheit des Kunden steigt, je selbsterklärender und einfacher eine Website ist. Treten Fragen und Probleme auf, ist schnelle, deutlich sichtbare und wenn möglich persönliche Hilfe gefragt.

- **FAQs**
- **Hotline**
- **Chatbots**



Care Web ist besonders ausgeprägt bei:

 <p>OFFENE Wohlfühlen Genuss Offenheit Fantasie</p>	 <p>HARMONISER Familie Geborgenheit Harmonie Fürsorge</p>	 <p>TRADITIONALISTEN Tradition Bescheidenheit Ordnung Konstanz</p>
---	---	--

Abb. 137: Prinzip *Care-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

51

Prinzipien des Neuromarketings

Trust Web

Zum größten Hindernis im Web zählt das fehlende Vertrauen zum Anbieter, zum Produkt und besonders zum Zahlungsanbieter. Daher ist der Vertrauensaufbau im Web besonders wichtig.

- **Zahlungs- und Datenvertrauen:** Das größte Risiko wird bei der Bezahlung wahrgenommen. Unabhängige Prüfinstitutionen schaffen Vertrauen.
- **Prozessvertrauen:** Informationen über Lagerbestand, Lieferzeitpunkt, Lieferstatus und auch über Lieferverzug schaffen vertrauen in den Prozess.
- **Beratungsvertrauen:** Unzensurierte Kundenrezensionen und Testberichte von Prüfinstitutionen besonders vertrauensaufbauend.




Trust Web ist besonders ausgeprägt bei:

 <p>HARMONISER Familie Geborgenheit Harmonie Fürsorge</p>	 <p>TRADITIONALISTEN Tradition Bescheidenheit Ordnung Konstanz</p>	 <p>DISZIPLINIERTEN Genügsamkeit Vernunft Disziplin Präzision</p>
---	--	---

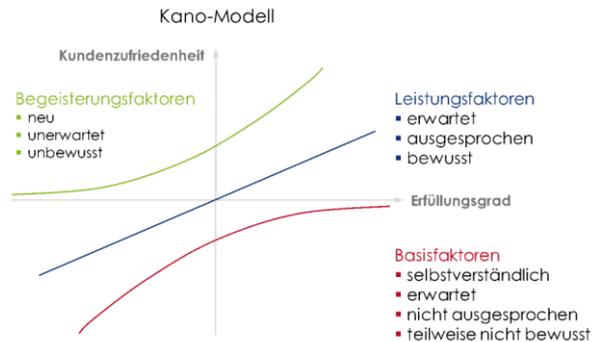
Abb. 138: Prinzip *Trust-Web* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.5.

Prinzipien des Neuromarketings 54

Happy Service

Ziel beim Happy Service ist es, den Kunden mit einer kleinen Zusatzleistung zu überraschen und die Erwartungen somit zu übertreffen. Somit wird das Stimulanz- und Belohnungssystem angeregt und ist somit besonders erfolgreich bei Hedonisten.

- **Nicht angekündigte Leistungen eines Produktes.**
- **Unerwartetes Upgrade zu gleichen Konditionen.**



Happy Service ist besonders ausgeprägt bei:



Abb. 141: Prinzip *Happy-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6.

Prinzipien des Neuromarketings 55

Easy Service

Hauptaugenmerk liegt bei der Ermöglichung der Sorglosigkeit und Unbeschwertheit des Kunden. Im besten Fall muss sich der Kunde um Nichts kümmern.

- **Würth entlastet Handwerksbetriebe, indem das Lagermanagement übernommen wird. Somit kann sich der Handwerksbetrieb auf die Kernkompetenz konzentrieren.**
- **Ein Handwerksunternehmen bietet ein Urlaubsrenovierungsservice an. Die Wohnung wird saniert, während der Kunde auf Urlaub ist. Auch die Koordination anderer Handwerker wird übernommen.**



Abb. 142: Prinzip *Easy-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6.

Prinzipien des Neuromarketings 56

Care Service

Beim Care Service wird dem Kunden das Gefühl vermittelt, dass er als Mensch wahrgenommen wird und an seinem Problem aktiv gearbeitet wird.

- **Notizen über Telefonate, persönliches etc. im System speichern.**
- **Nicht Kundennummern, sondern Namen in den Vordergrund stellen.**



Care Service ist besonders ausgeprägt bei:

 <p>OFFENE Wohlfühlen Genuss Offenheit Fantasie</p>	 <p>HARMONISER Familie Geborgenheit Harmonie Fürsorge</p>	 <p>TRADITIONALISTEN Tradition Bescheidenheit Ordnung Konstanz</p>
---	---	--

Abb. 143: Prinzip Care-Service im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6.

Prinzipien des Neuromarketings 57

Trust Service

Schaffung von Sicherheit und Vertrauen und die Vermeidung von Unsicherheit und Stress ist im Service von zentraler Bedeutung. Vor allem, wenn eine langfristige Kundenbindung aufgebaut werden soll. Dabei müssen folgende Bereiche beachtet werden:

Verlässlichkeit: Bedeutet, dass eingehalten wird, was versprochen wird. Z.B.: Termine, bestellte Qualität, bestellte Menge.

Vertrauen: Ist mehr als Verlässlichkeit. Es müssen alle Merkmale der Verlässlichkeit eingehalten werden. Zusätzliche muss transparent, kulant, ehrlich, langfristig konstant, berechenbar und nicht egoistisch agiert werden.

Kontrolle: Das Kundengehirn liebt Kontrolle über Service- und Dienstleistungsprozesse. Enorme Bedeutung spielt dabei Statusbericht über gelaufene Aktivitäten und Fortschritte. Wichtig ist dabei eine ehrliche Kommunikation, also auch über etwaige Misserfolge.

Trust Service ist besonders ausgeprägt bei:

 <p>HARMONISER Familie Geborgenheit Harmonie Fürsorge</p>	 <p>TRADITIONALISTEN Tradition Bescheidenheit Ordnung Konstanz</p>	 <p>DISZIPLINIERTEN Genügsamkeit Vernunft Disziplin Präzision</p>
---	--	---

Abb. 144: Prinzip Trust-Service im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6.

Prinzipien des Neuromarketings

58

Power Service

Das menschliche Gehirn ist bei der Nutzung eines Notebooks, Tablets oder Smartphones im Alarm- und Suchmodus und ist auf Ziel programmiert. Daher muss es im Web immer schnell gehen.

- **24- Stunden- Lieferzeit ab Bestellung**
- **24 h Hotline**
- **Bereitstellung eines Ersatzproduktes**
- **Schnell- Reparatur**



Power Service ist besonders ausgeprägt bei:



Abb. 145: Prinzip *Power-Service* im Kartendeck *Prinzipien des Neuromarketings*, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5.6.

ANHANG 11- DOKUMENTATION WORKSHOP 1

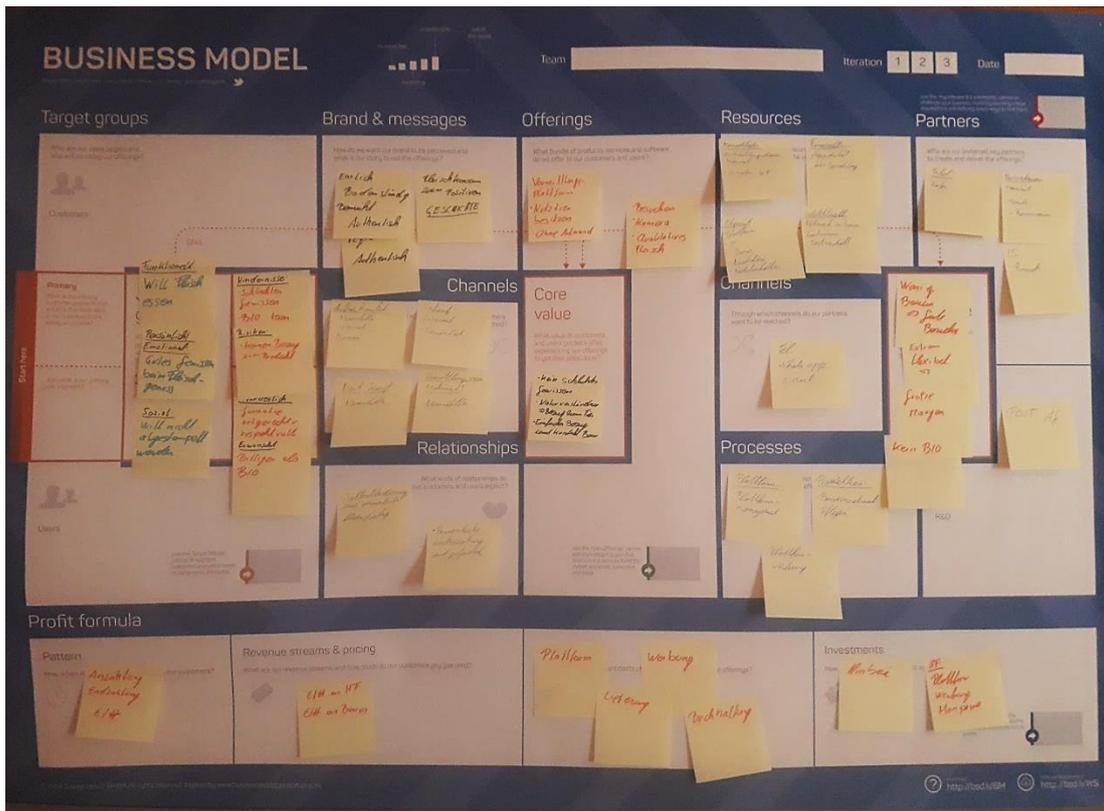


Abb. 146: Befülltes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

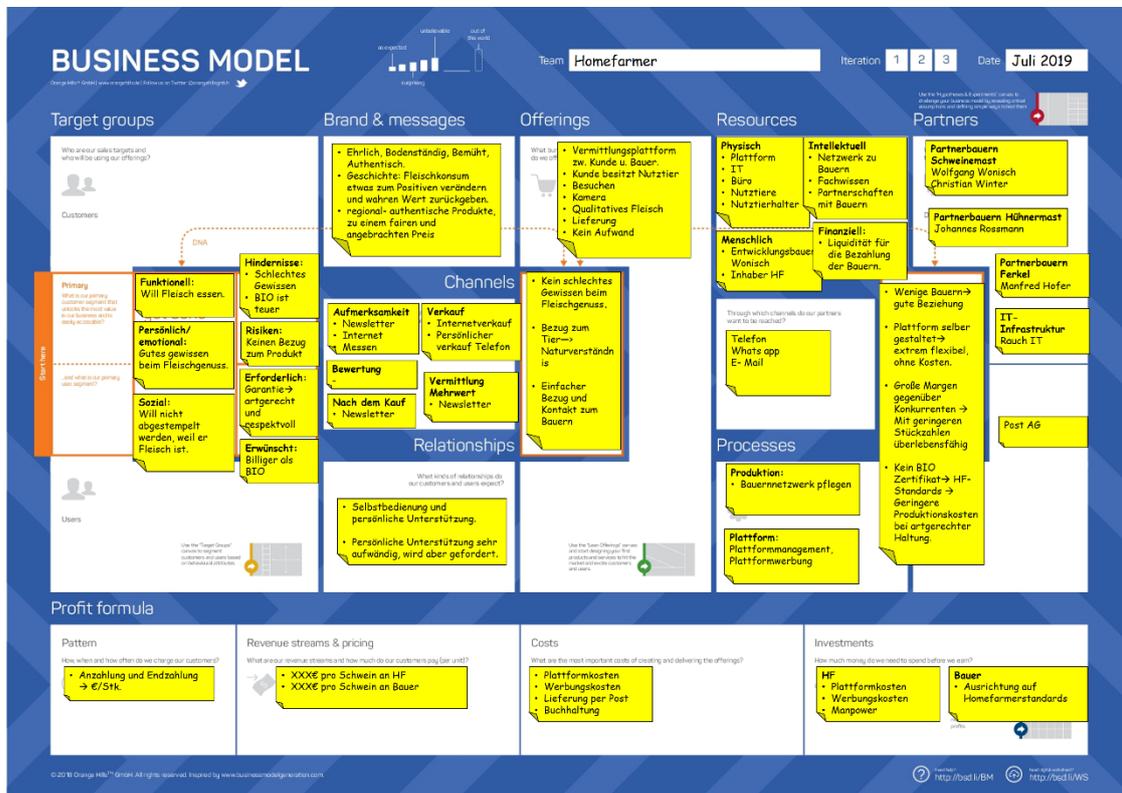


Abb. 147: Befülltes und digitalisiertes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

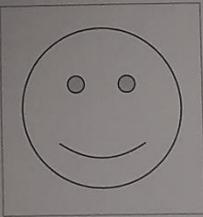
<p>Demographische Daten:</p>  <p>Name: <u>Potrich</u> Alter: <u>~40</u> Wohnort: <u>Haus Städtel</u> Familie: <u>Frue + 2 Kinder</u> Ausbildung: <u>Metall</u> Beruf: <u>Verkauf Kurantier</u> Einkommen: <u>3.000 Familieneinkommen</u></p>		<p>Aussagen:</p> <p>„Mich nervt, dass <u>BIO Marketing-Instrument ist</u>“ „Schade, dass <u>für keine einfache Möglichkeit zur Kontrolle des Bieres gibt.</u>“</p>
<p>Limische Daten:</p> <p>Limbic Type: <u>Traditionell</u></p> <p>Wichtige Werte: <u>Qualität, Verlässlichkeit, Sicherheit, Tradition</u></p> <p>Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Details, Trifft genau • Neugierig, Gesundheit </p>		<p>Kaufverhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordnung, Verbrauch, • Stauraum <p>Interessen: <u>Sortenbedarf, Vollkornbrot, Lebensmittel</u></p>

Abb. 148: Entwickelte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

<p>Demographische Daten:</p>  <p>Name: <u>Evo</u> Alter: <u>~36</u> Wohnort: <u>Haus am Land</u> Familie: <u>Mann + 2 Kinder</u> Ausbildung: <u>Studium</u> Beruf: <u>Diätologin / Zahnarzt behindert</u> Einkommen: <u>3.500 Familie</u></p>		<p>Aussagen:</p> <p>„Mich nervt, dass <u>Kinden keinen Bezug zum Fleisch, Medikamente</u>“ „Schade, dass <u>ich keinen Bienen kenne.</u>“</p>
<p>Limische Daten:</p> <p>Limbic Type: <u>Harmonien</u></p> <p>Wichtige Werte: <u>Familie, Freundschaft, Heimat, Vertrauen, Natur</u></p> <p>Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Harmonie, Neugierig, aufmerksam • Vorsichtig </p>		<p>Kaufverhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stauraum Konsumgewohnheit • Beratung notwendig • Freundesponsoren <p>Interessen: <u>Sorten, Volksmusik, Lebensmittelqualität</u></p>

Abb. 149: Weiter entwickelte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

<p>Demographische Daten:</p>  <p>Name: <u>Eva</u></p> <p>Alter: <u>ca.36</u></p> <p>Wohnort: <u>Haus am Land</u></p> <p>Familie: <u>Mann + 2 Kinder</u></p> <p>Ausbildung: <u>Studium</u></p> <p>Beruf: <u>Diätologin, zurzeit aber Zuhause bei den Kindern</u></p> <p>Einkommen: <u>3.500€ Familieneinkommen</u></p>		<p>Aussagen:</p> <p>„Mich nervt, dass <u>meine Kinder im Supermarkt den Bezug zum Fleisch nicht lernen und ich nicht sicher sein kann, dass das Fleisch nicht Antibiotikaverseucht ist.</u>.....“</p> <p>„Schade, dass ich <u>keinen Bauern kenne, bei dem ich die Tiere mit meinen Kindern besuchen kann.</u>.....“</p>
<p>Limbsche Daten:</p> <p>Limbic Type: <u>Harmoniser</u></p> <p>Wichtige Werte: <u>Familie, Freundschaft, Heimat, Vertrauen, Natur, Geselligkeit</u></p> <p>Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Wichtig ist die <u>Geborgenheit und Harmonie in der Familie</u> • <u>Vorsichtig, prüft sehr genau, beschäftigt sich mit Details</u> • <u>Neuem aufgeschlossener und offener gegenüber Anderen</u> • <u>Geringere Aufstiegs- und Statusorientierung</u> </p>		<p>Kaufverhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Sicherheit, Vertrauen, Qualität</u>→ Beratung, da ängstlich. • <u>Starre Konsumgewohnheiten</u>→ typischer Stammkunde • <u>Richtet sich nach Mainstream und nach regionalen Produkten</u> • <u>Grundsparsamkeit, da höhere Ausgaben ein potenzielles Risiko darstellen.</u> <p>Interessen: <u>Gartenbedarf, Volksmusik, Health Produkte, Lebensmittel Qualität</u></p>

Abb. 150: Entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

<p>Demographische Daten:</p>  <p>Name: <u>Patrick</u></p> <p>Alter: <u>ca.40</u></p> <p>Wohnort: <u>Haus in Stadtnähe</u></p> <p>Familie: <u>Frau + 2 Kinder</u></p> <p>Ausbildung: <u>Matura</u></p> <p>Beruf: <u>Vertrieb Außendienst</u></p> <p>Einkommen: <u>3.000€ Familieneinkommen</u></p>		<p>Aussagen:</p> <p>„Mich nervt, dass <u>dass "BIO" ein Marketinginstrument geworden ist.</u>.....“</p> <p>„Schade, dass..... <u>Es für mich keine einfache Möglichkeit zur Kontrolle der Bauern gibt.</u>.....“</p>
<p>Limbsche Daten:</p> <p>Limbic Type: <u>Traditionalist</u></p> <p>Wichtige Werte: <u>Qualität, Verlässlichkeit, Tradition, Sicherheit</u></p> <p>Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Prüft sehr genau, beschäftigt sich mit Details</u> • <u>Neuem gegenüber ängstlich, vorsichtig, nicht aufgeschlossen</u> • <u>Höheres Interesse an Gesundheitsfragen, öfters Arztbesuch</u> </p>		<p>Kaufverhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Sicherheit, Vertrauen, Qualität</u>→ Beratung, da ängstlich. • <u>Starre Konsumgewohnheiten</u>→ typischer Stammkunde • <u>Richtet sich nach Mainstream und nach regionalen Produkten</u> • <u>Grundsparsamkeit, da höhere Ausgaben ein potenzielles Risiko darstellen.</u> <p>Interessen: <u>Gartenbedarf, Volksmusik, Health Produkte, Lebensmittel Qualität, Auto</u></p>

Abb. 151: Weitere entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

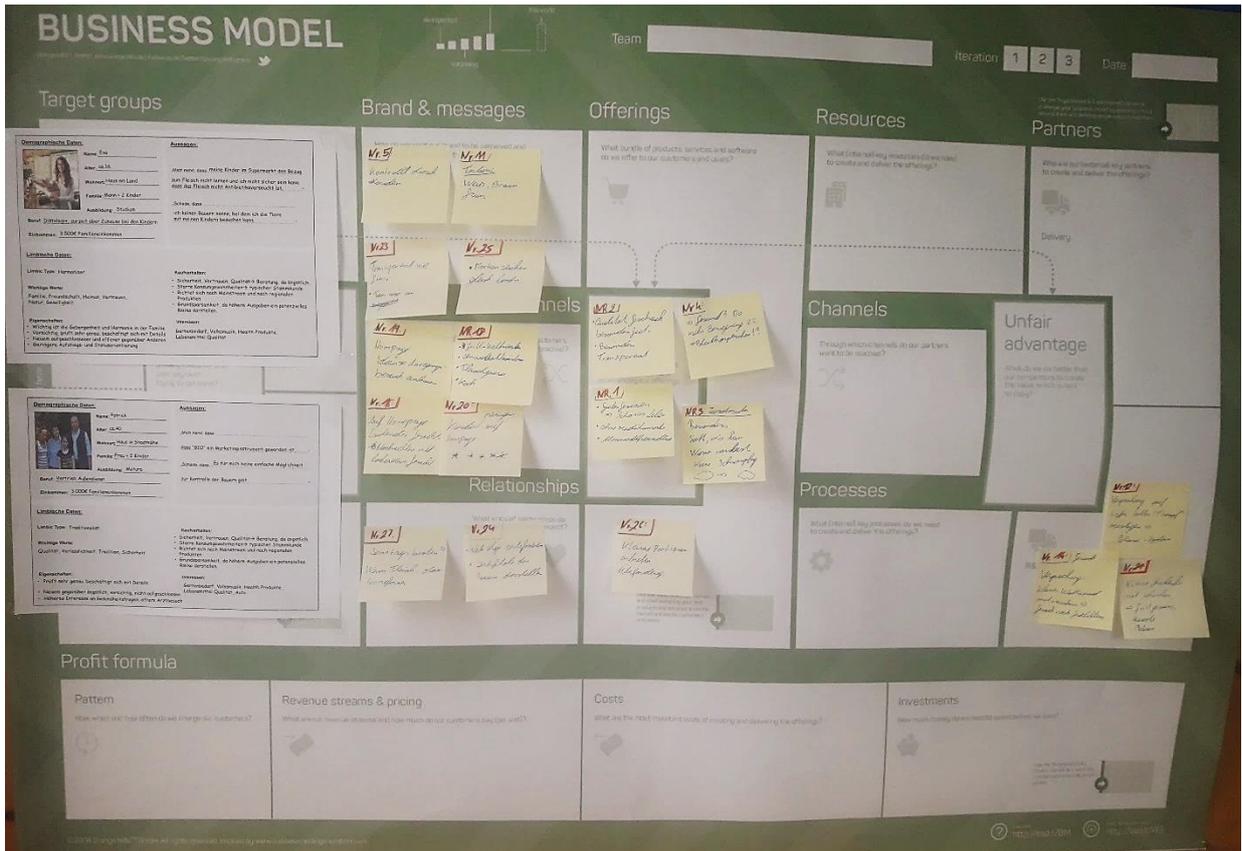


Abb. 152: Generierte Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

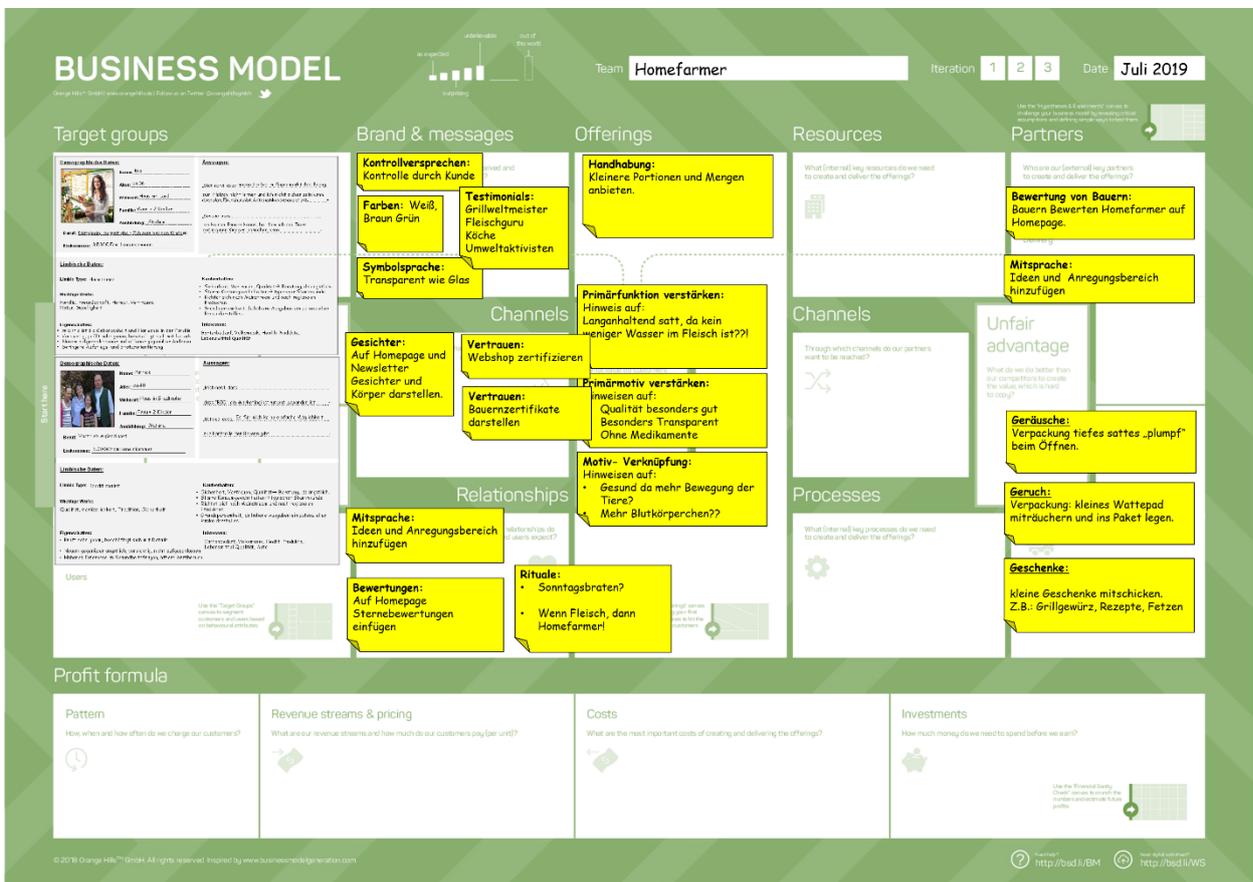


Abb. 153: Generierte und digitalisiert Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

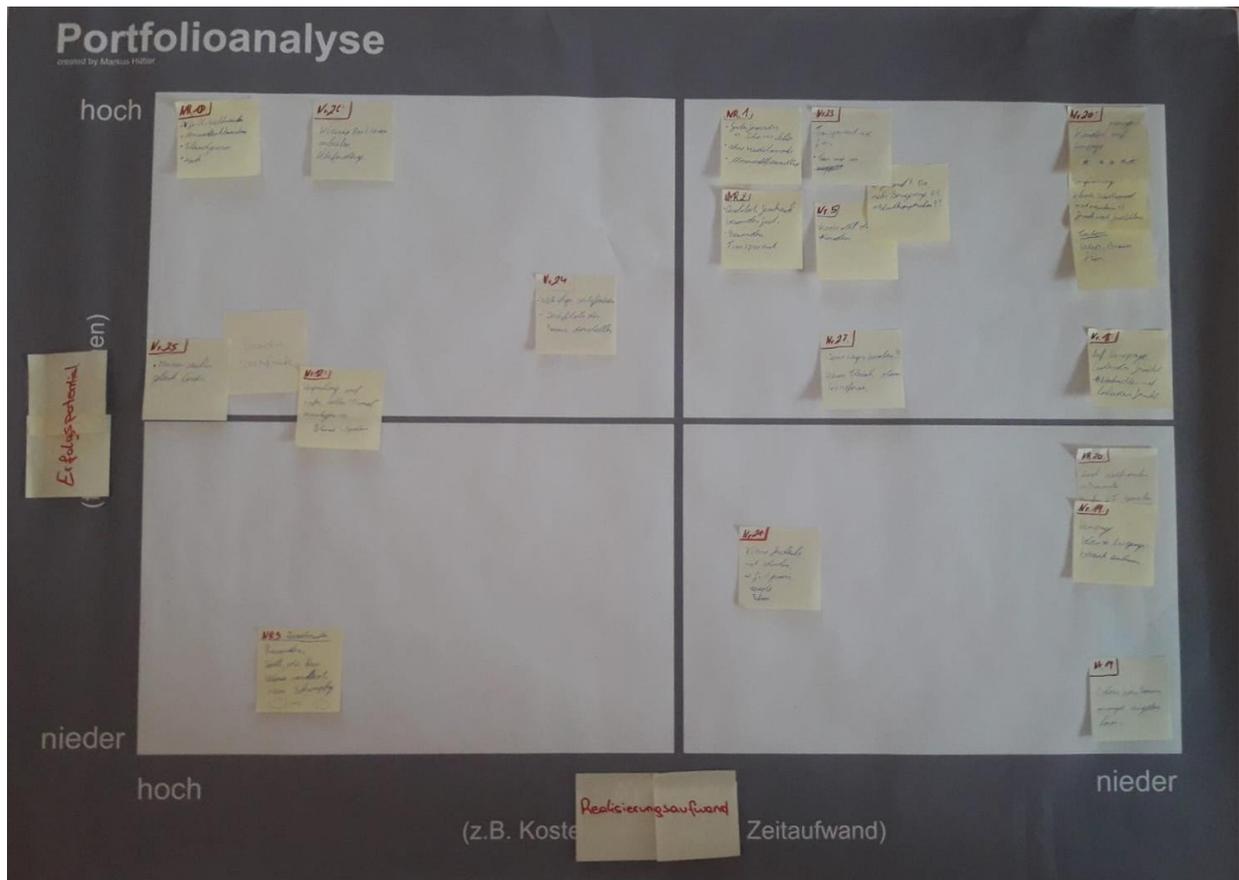


Abb. 154: Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

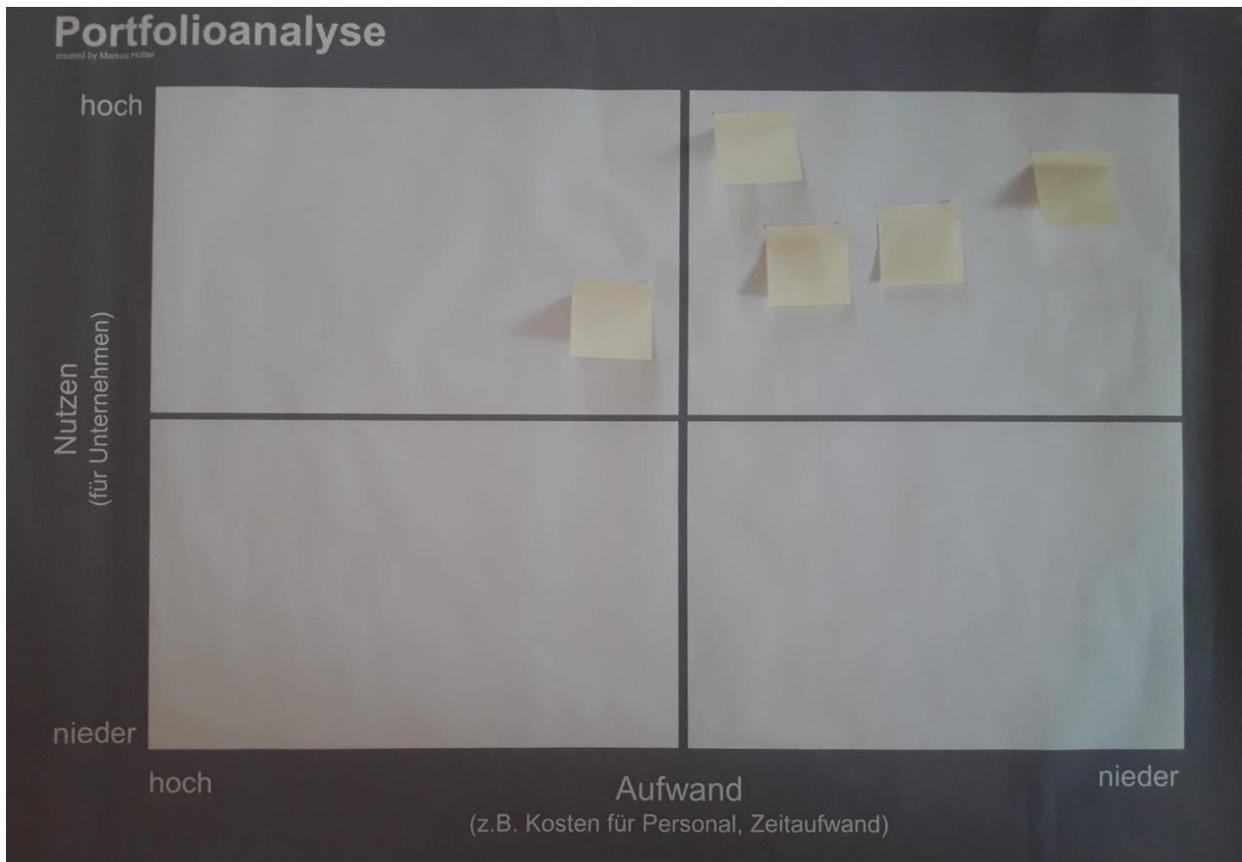


Abb. 155: Bewertung des Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 12- DOKUMENTATION WORKSHOP 2

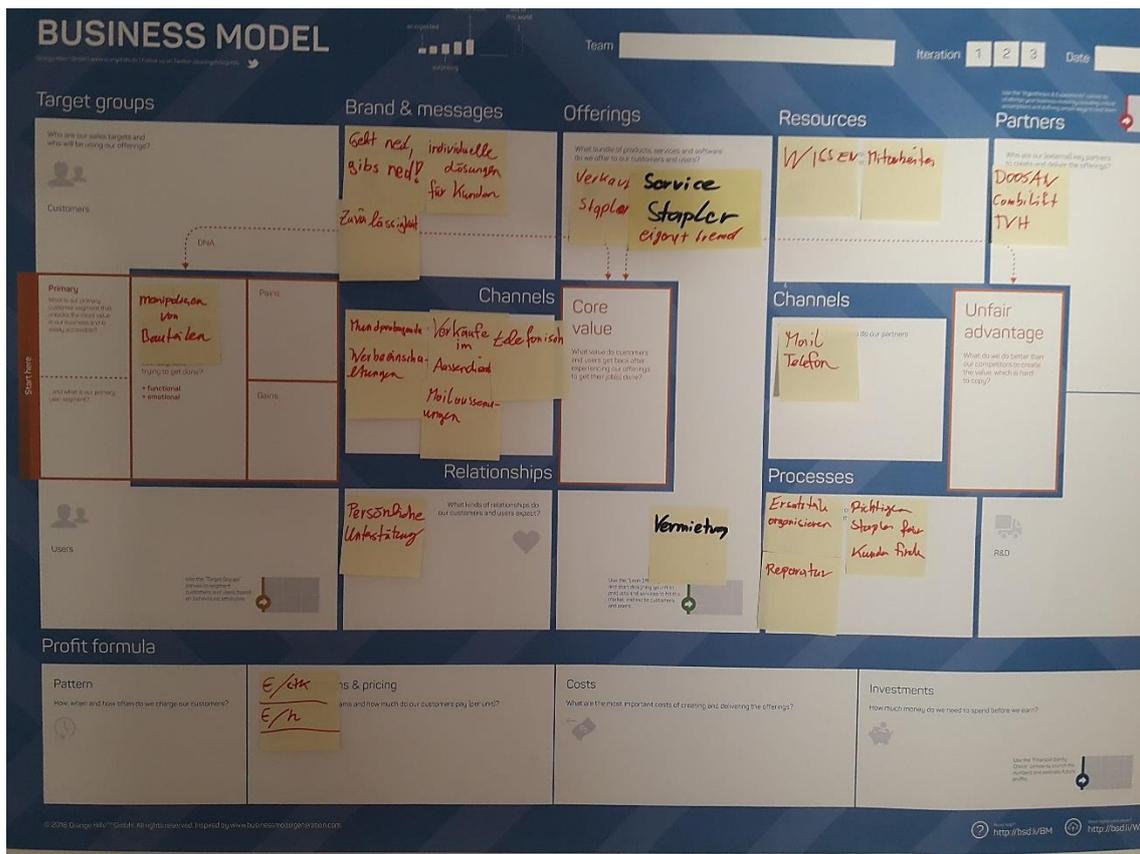


Abb. 156: Befülltes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

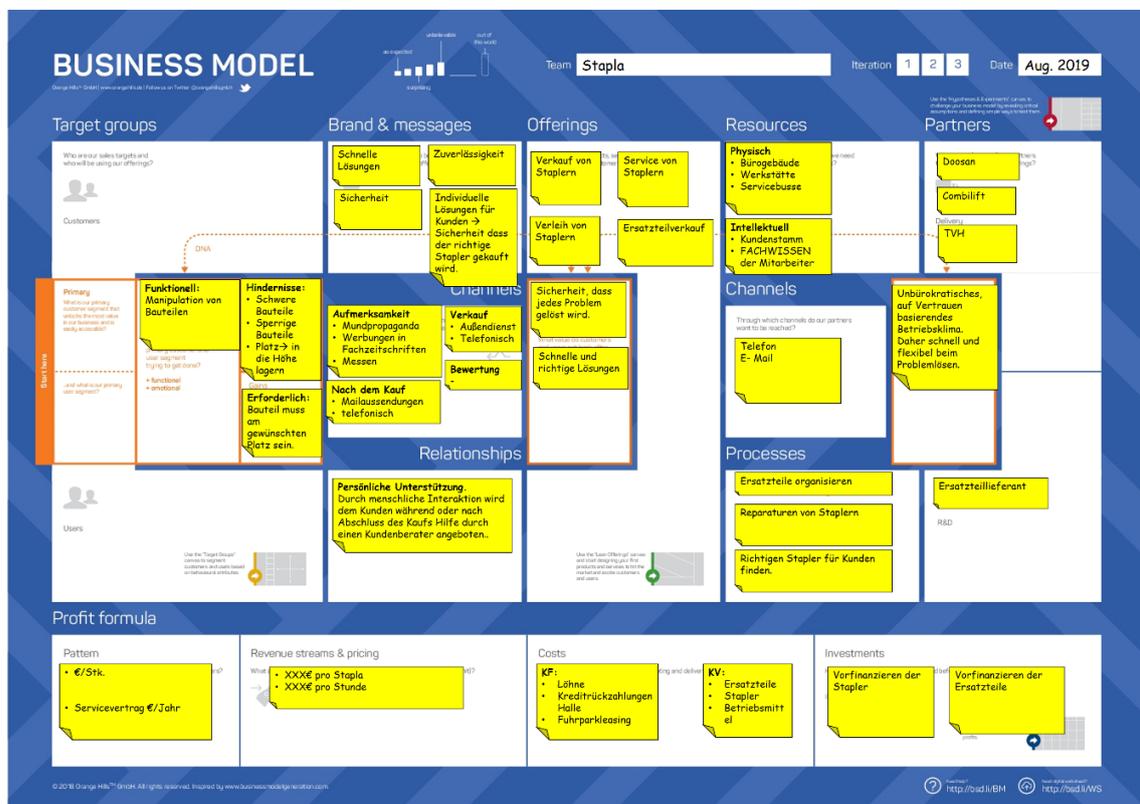


Abb. 157: Befülltes und digitalisiertes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

<p><u>Demographische Daten:</u></p>  <p>Name: Günther Herbst Alter: ca. 40 Wohnort: Haus in Stadtnähe Familie: Frau + 1 Kind Ausbildung: Studium</p> <p>Beruf: Fertigungsleiter Einkommen: 4.500€</p>		<p><u>Aussagen:</u></p> <p>Mich nervt, dass...</p> <p>ich mich um den Kauf und Service unserer Stapler kümmern muss, dass die Stapler viel kosten und dass mir Stehzeiten viel Geld kosten.</p> <p>Schade, dass...</p> <p>sich nicht jemand anderes um alle unsere Stapler kümmert und es keinen billigeren Gesamtanbieter gibt, der mir weniger Stehzeiten garantieren kann.</p>
<p><u>Limbsche Daten:</u></p> <p>Limbic Type: B2B Performer Wichtige Werte: Leistung, Effizienz, Durchsetzung, Macht</p> <p>Argumentation</p> <p>Das erhöht Ihren Wettbewerbsvorsprung</p> <p>Sie werden entlastet und haben Zeit, sich um wichtigere Dinge zu kümmern."</p> <p>Wir arbeiten für die größten und erfolgreichsten Unternehmen.</p>		<p><u>Eigenschaften:</u></p> <p>Produkt oder Dienstleistung ist dann attraktiv, wenn es ihm einen Wettbewerbsvorsprung verschafft oder seiner Karriere nutzt.</p> <p>Lieben harte Preisverhandlungen, da ein Erfolg ihr Ego stärkt.</p> <p>Lieferantentreue nur so lange, wie der Lieferant nützlich ist.</p> <p>Sind in der Regel gut informiert.</p>

Abb. 158:Entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

<p><u>Demographische Daten:</u></p>  <p>Name: Günther Herbst Alter: ca. 50 Wohnort: Haus am Land Familie: Frau + 1 Kind Ausbildung: Lehre</p> <p>Beruf: Prozessvorbereiter Einkommen: 2.100€</p>		<p><u>Aussagen:</u></p> <p>Mich nervt, dass...</p> <p>etwas Ausgemachtes nicht eingehalten wird und ich etwas anderes tun muss, wenn mein Stapler nicht funktioniert.</p> <p>Schade, dass...</p> <p>ich auf Reparaturen so lange warten muss.</p>
<p><u>Limbsche Daten:</u></p> <p>Limbic Type: Mischung aus B2B Bewahrer + B2B Bequeme Wichtige Werte: Verlässlichkeit, Sicherheit, Schnelligkeit, Vertrauen, Freundschaft, Geselligkeit</p> <p>Argumentation</p> <p>Unser Kundendienst ist in kürzester Zeit da, falls etwas passiert.</p> <p>Freundschaftlicher Umgang</p> <p>Wenn es irgendetwas gibt, rufen Sie mich einfach an."</p> <p>Sie brauchen sich um nichts zu kümmern</p>		<p><u>Eigenschaften:</u></p> <p>Neue Lieferanten oder Produkte schaffen Unsicherheit.</p> <p>Legt auf Äußerlichkeiten kaum Wert.</p> <p>Hauptziel ist ein harmonisches und sorgloses Berufsleben</p> <p>Sein Credo: „Leben und leben lassen“, meidet hartes Verhandeln</p>

Abb. 159:Weitere entwickelte und digitalisierte Persona aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

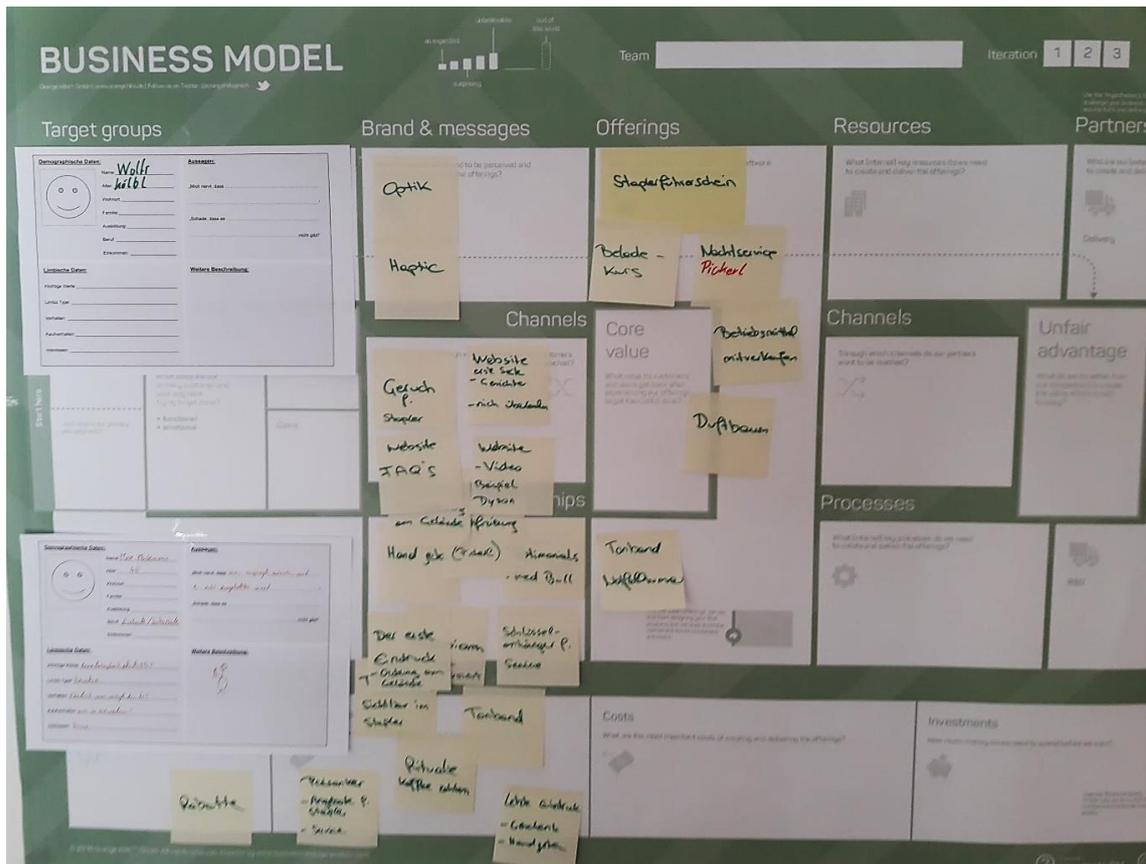


Abb. 160: Generierte Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

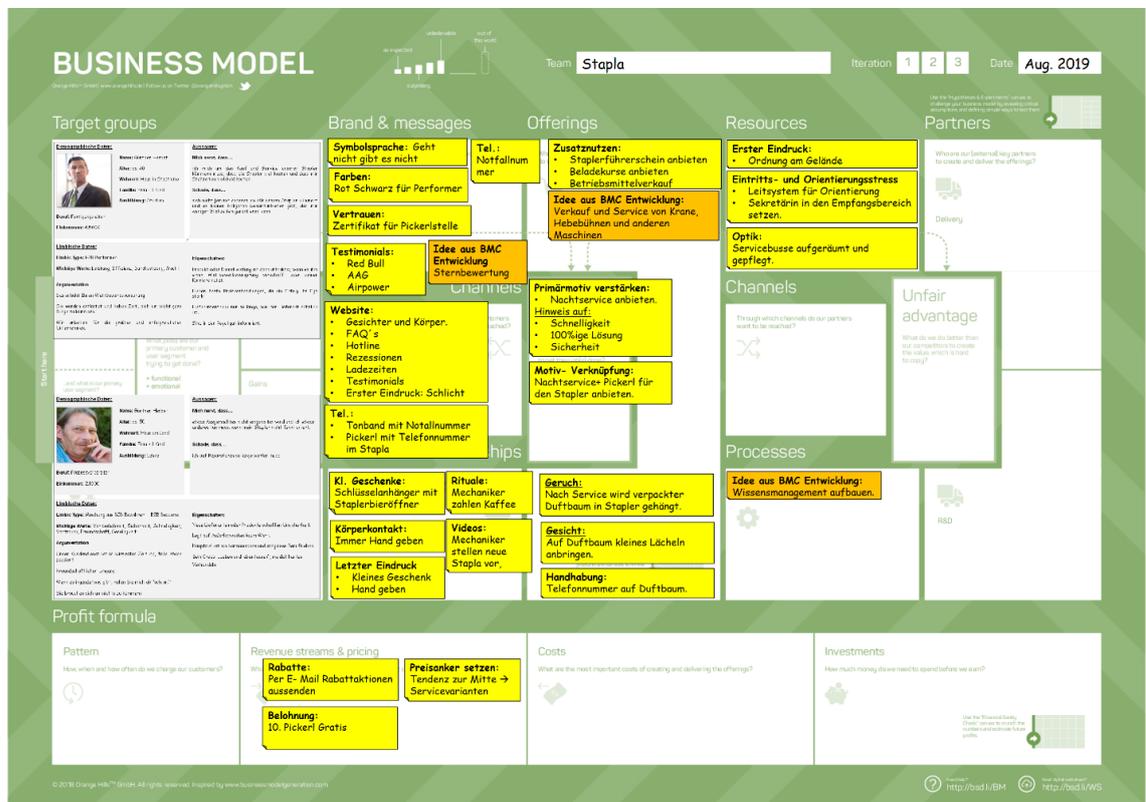


Abb. 161: Generierte und digitalisiert Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

ANHANG 13- DOKUMENTATION WORKSHOP 3

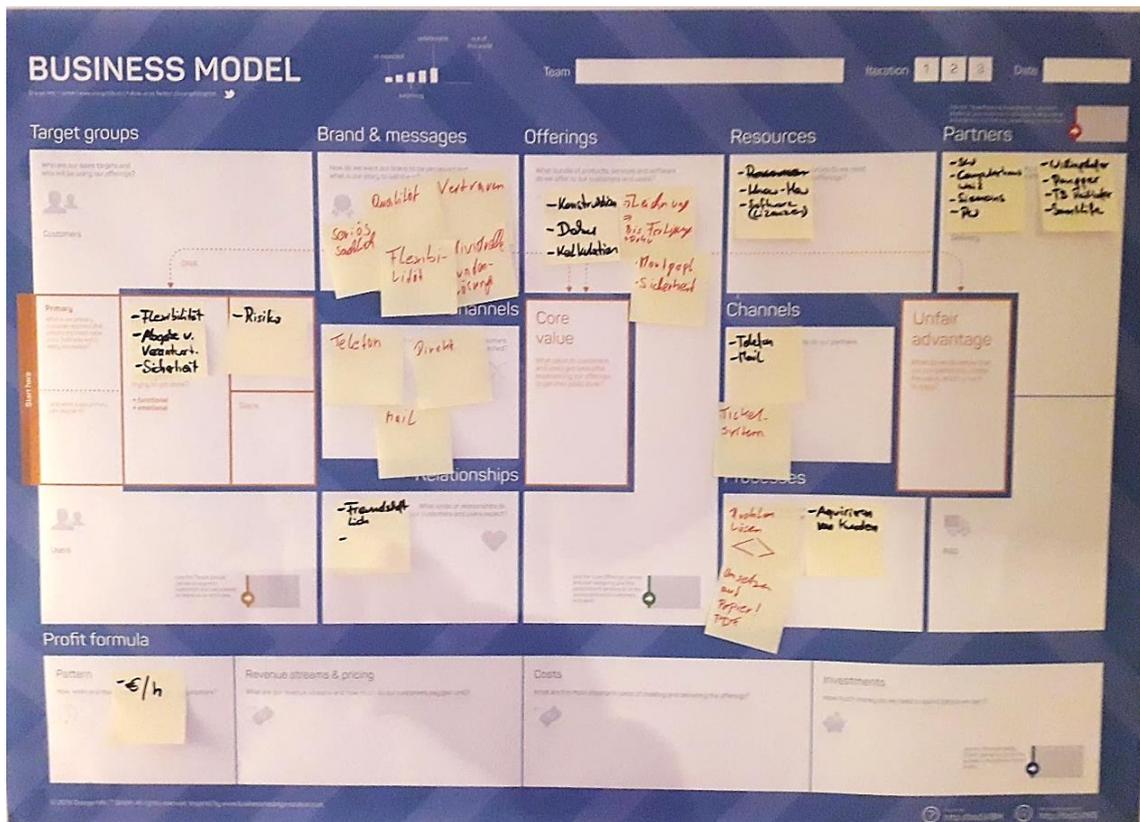


Abb. 164: Befülltes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.

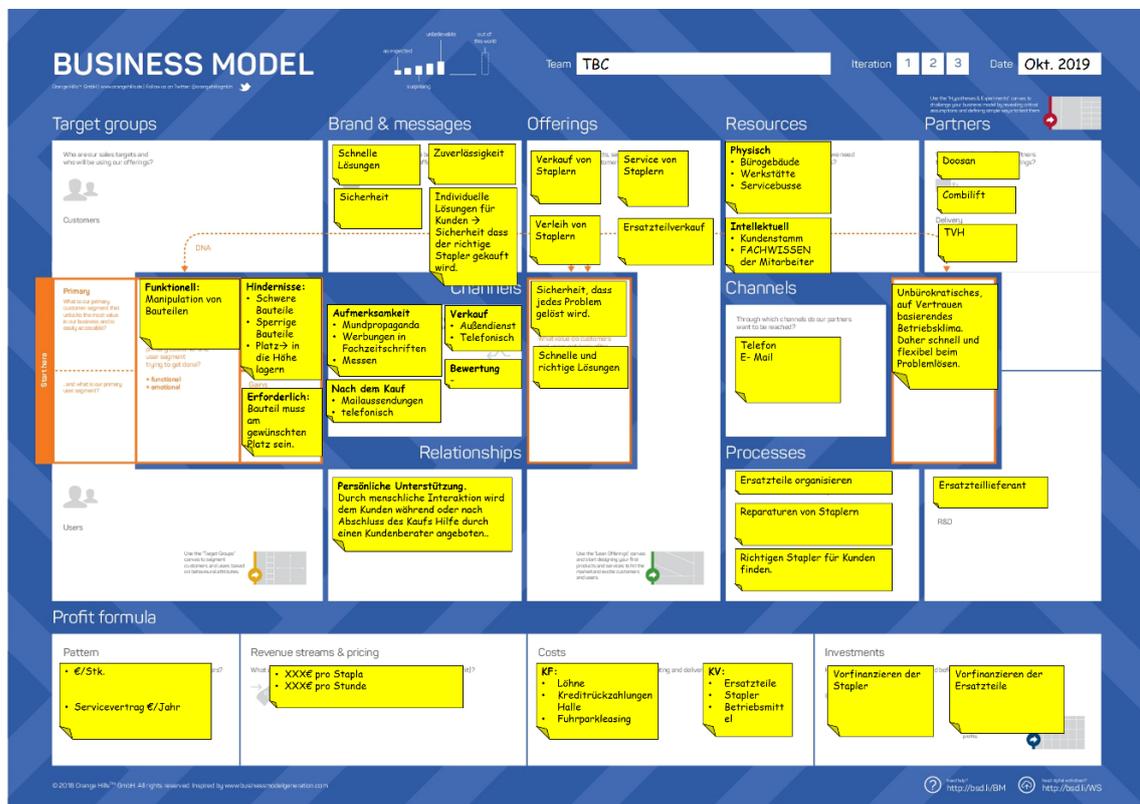


Abb. 165: Befülltes und digitalisiertes Business-Model-Canvas aus dem Workshop 1, Quelle: Eigene Darstellung.

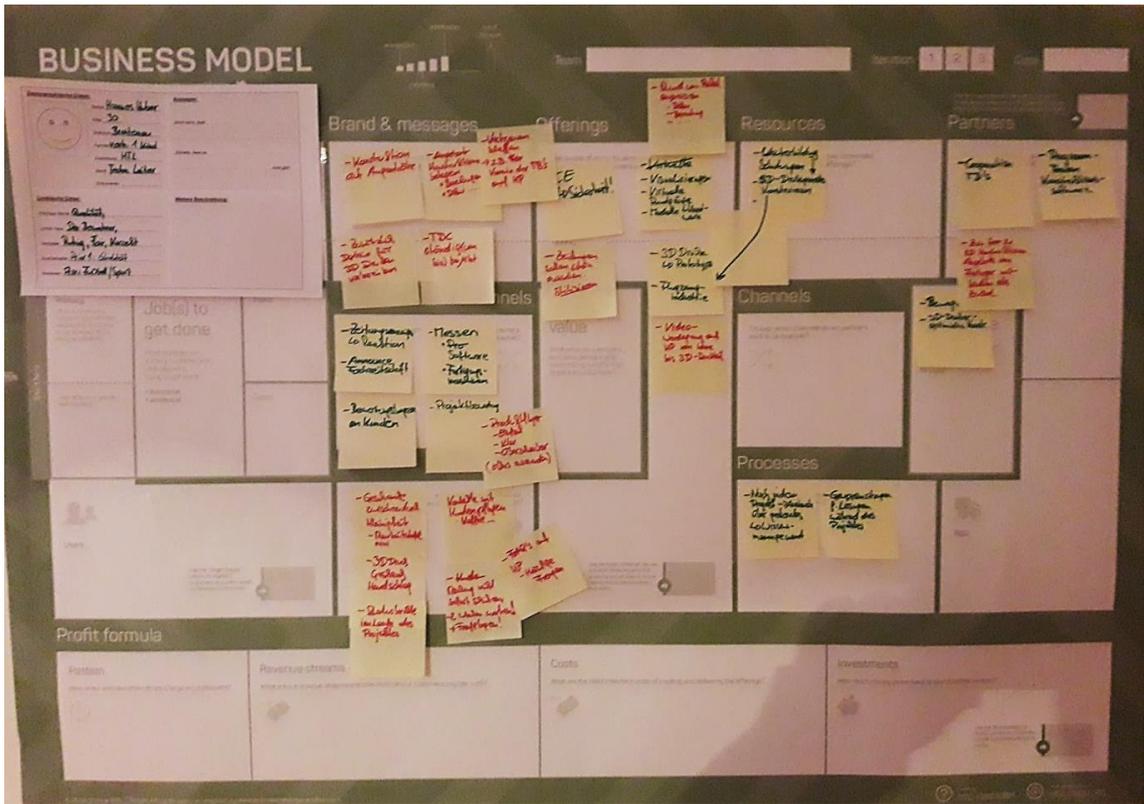


Abb. 166: Generierte Ideen für das Neuromarketing aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.

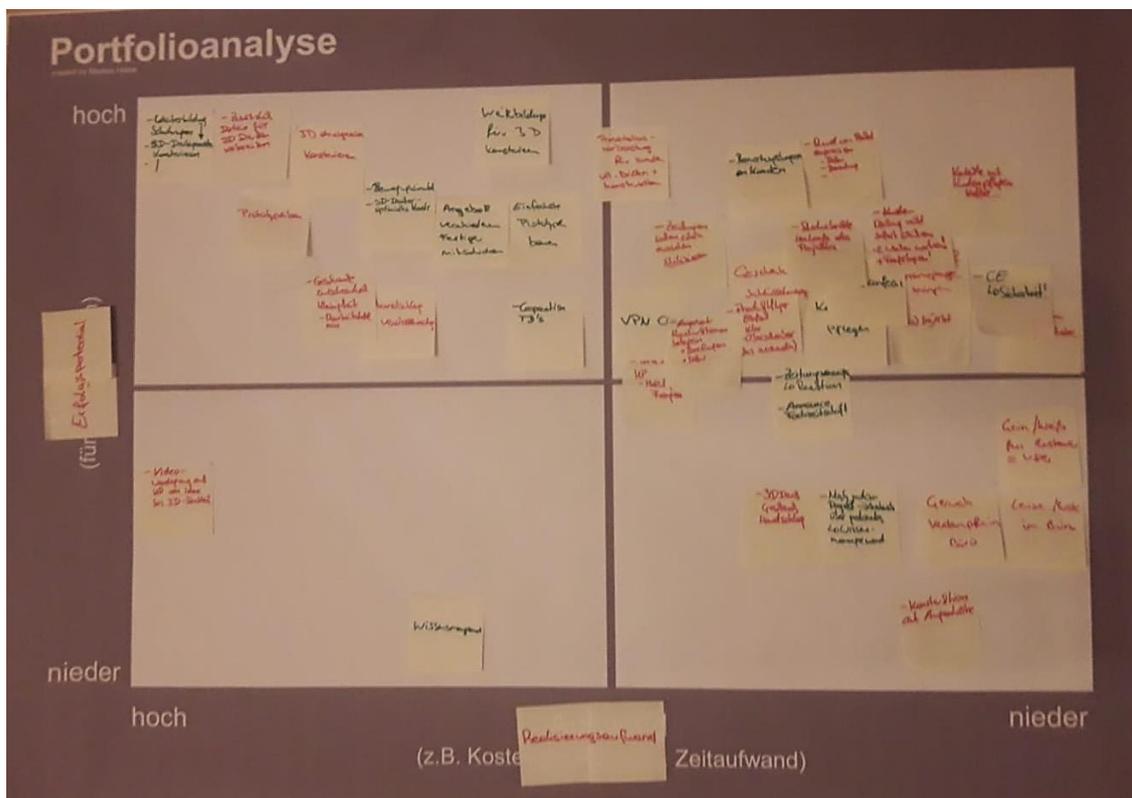


Abb. 167: Bewertung der generierten Ideen aus dem Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung.

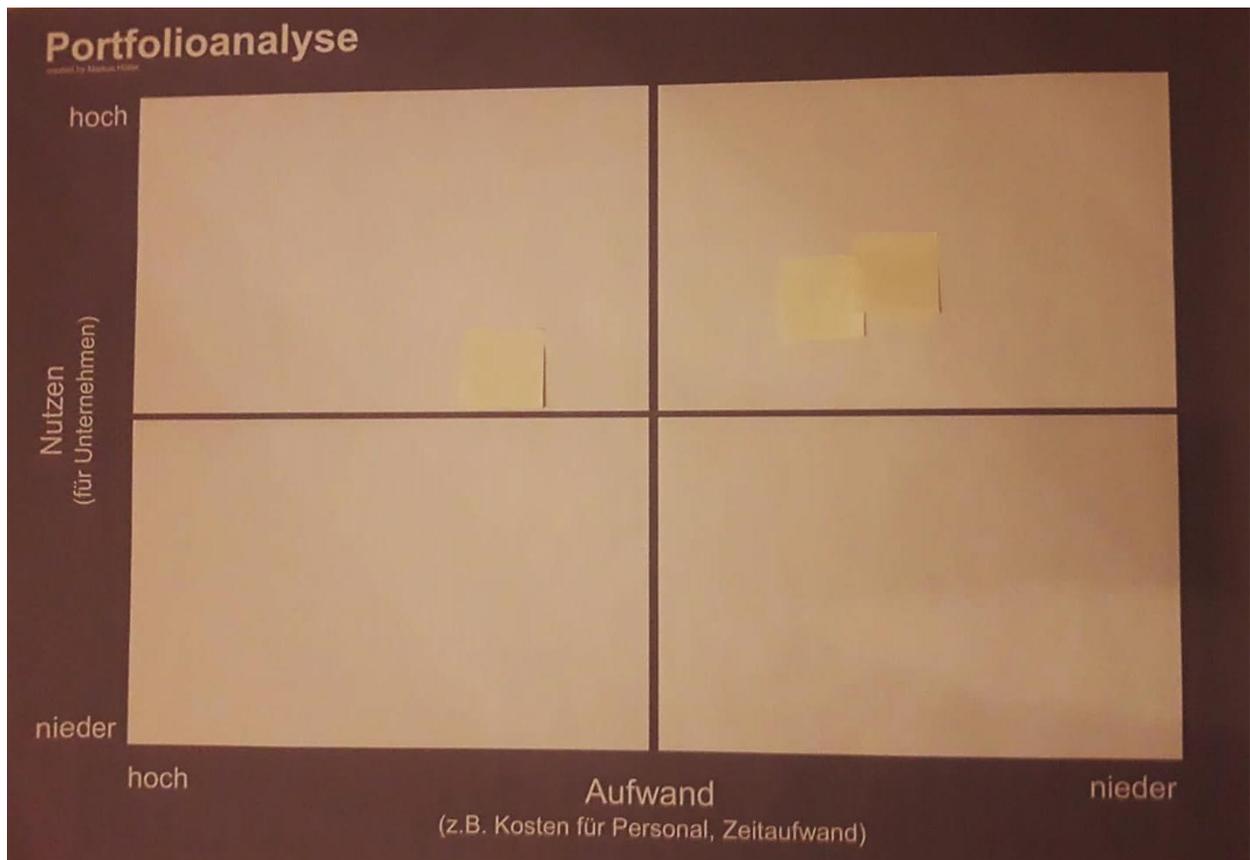


Abb. 168: Bewertung des Workshop 3, Quelle: Eigene Darstellung