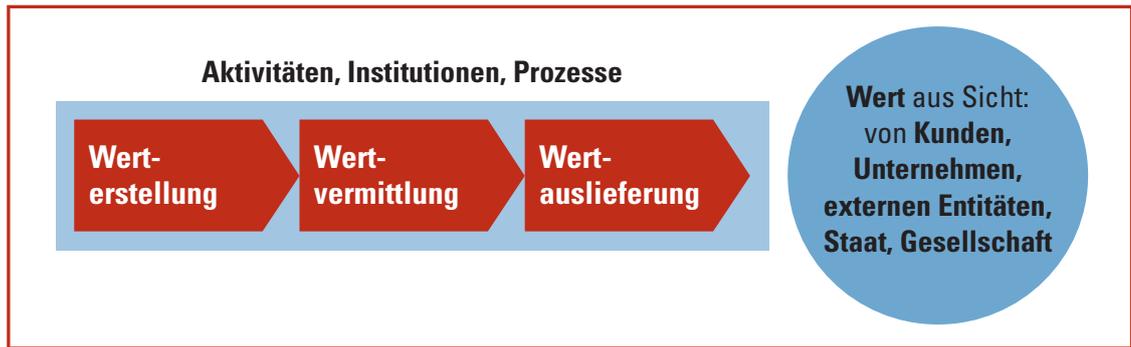


<b>Grundlagen</b>			
Entwicklung des Marketings	Grundbegriffe	Aktuelle Herausforderungen	
Marktforschung			
<b>Building the Business</b>			
Grundmodell			
Ressourcen	Value Proposition	Kunden	
<b>Running the Business</b>			
Grundmodell			
Kunden-, Leistungs-, Brandmanagement	Hauptaufgaben des Marketings	Daten, Content, Prozesse	
<b>Fallstudien</b>			
Chicorée	Customer Journey	B2B Customer Insights	Bergbahnen Flockenbühl
Advisor	Technorama	Carvolution	Kitchen Impossible Box

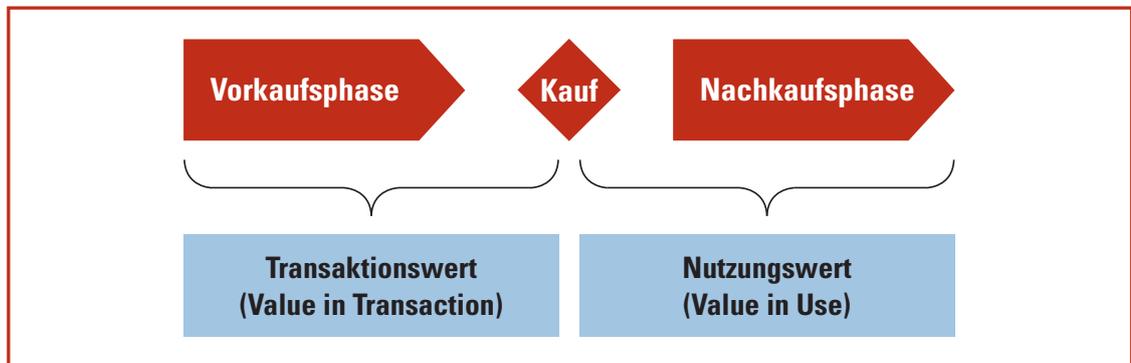
▲ Abb. 1 Aufbau des Lehrbuchs



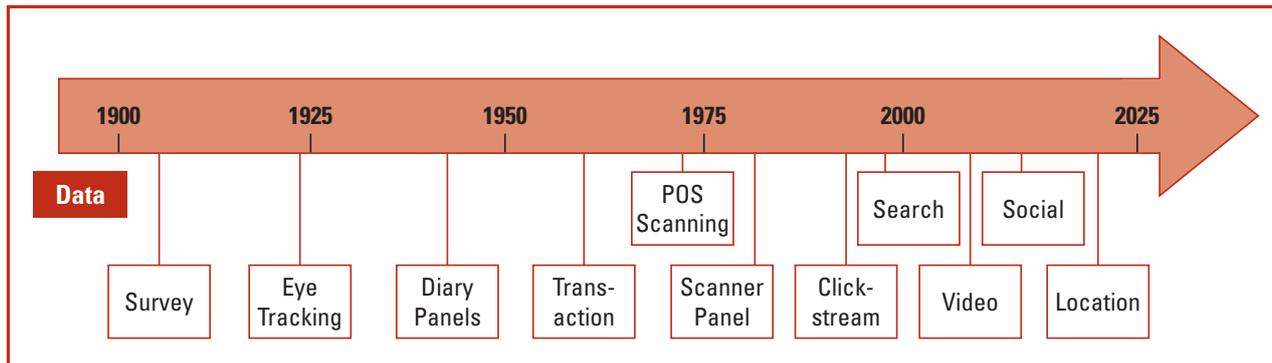
▲ Abb. 2 Der Inhalt von Marketing

Produkte & Produktion	Verkauf & Vertrieb	Markt & Zielgruppen	Wettbewerb/ Konkurrenz	Umfeld und Ressourcen	Beziehung & CRM	Netzwerk/ Social Media	Outside-in Agilität
1950er	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2010er	2020er
Nachfrageüberhang nach dem 2. Weltkrieg. Fokus auf Auf- und Ausbau der Produktion.	Stärkerer Fokus auf dem Vertrieb der Produkte. Suche nach neuen Vertriebswegen.	Analyse von Märkten. Fokus auf Märkte, Teilmärkte, Marktsegmente und Zielgruppen.	Analyse der Konkurrenz und der Frage, wie man sich differenzieren kann.	Ausweitung des Fokus auf alle Stakeholder und auf interne Ressourcen.	Fokus auf die strukturierte Kundenentwicklung (Akquise, Bindung, Retention).	Nutzung von Social Media in der Kommunikation. E-Business, Direktvertrieb.	Perspektivenwechsel. Von Inside-out zu Outside-in. Transformation des ganzen Unternehmens.

▲ Abb. 3 Entwicklungsphasen des Marketings (adaptiert von Lucco et al., 2017, S. 18)



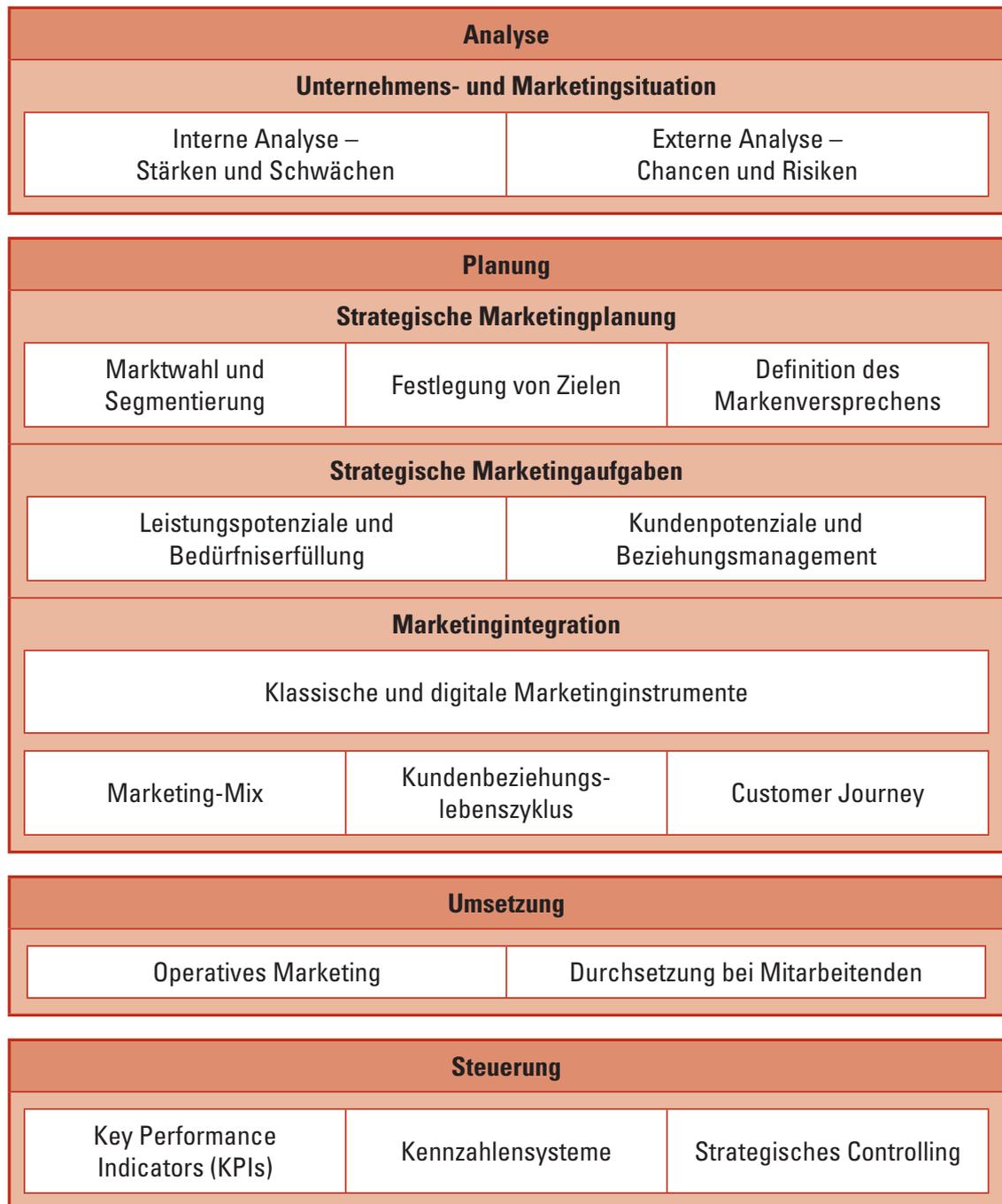
▲ Abb. 4 Transaktions- und Nutzungswert



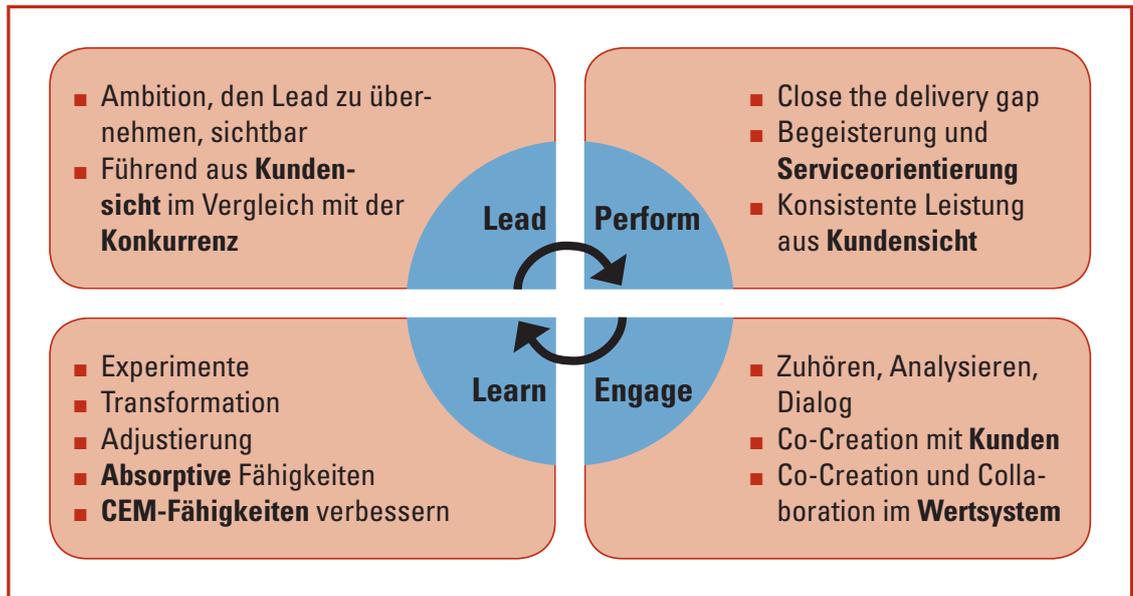
▲ Abb. 5 Entwicklung der Marktforschungsmethoden seit 1900 (Wedel/Kannan, 2016)

Jobtitel	Jobbeschreibung
<b>Customer Insights Manager</b>	Customer Insights Manager versorgen Produkt-, Preis- und Key Account Manager mit kundenbezogenen Informationen (Customer Insights) und sind oftmals in der Marktforschung angesiedelt.
<b>Produkt-Manager</b>	Produkt-Manager analysieren Märkte und planen und entwickeln Produkte. Nach der Produkteinführung stellen sie den Erfolg der Produkte sicher und kontrollieren den weiteren Verlauf.
<b>Pricing Manager</b>	Pricing Manager analysieren Preise, legen sie fest, setzen sie durch und kontrollieren deren Einhaltung.
<b>Key Account Manager</b>	Key Account Manager priorisieren Kunden aufgrund ihres Werts für das Unternehmen und analysieren, entwickeln und kontrollieren Geschäftsbeziehungen.
<b>Social Media Manager</b>	Social Media Manager bewirtschaften, analysieren, planen und kontrollieren die Social-Media-Kanäle eines Unternehmens und stellen dabei ein einheitliches Unternehmensimage gemäss der Kommunikationsstrategie sicher.
<b>Etc.</b>	

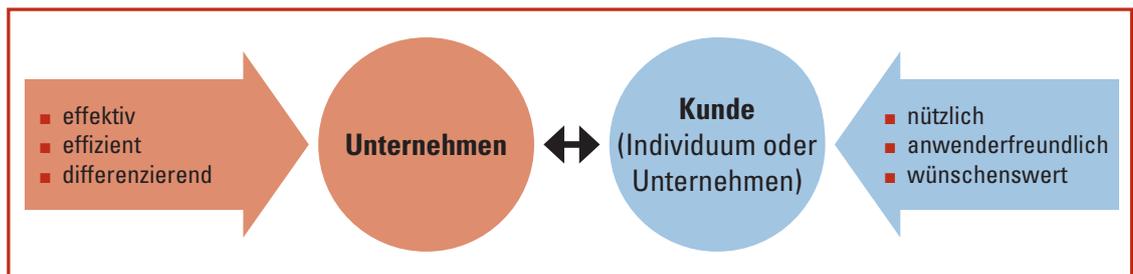
▲ Abb. 6 Ausgewählte Jobprofile im modernen Marketing (Müller, 2015)



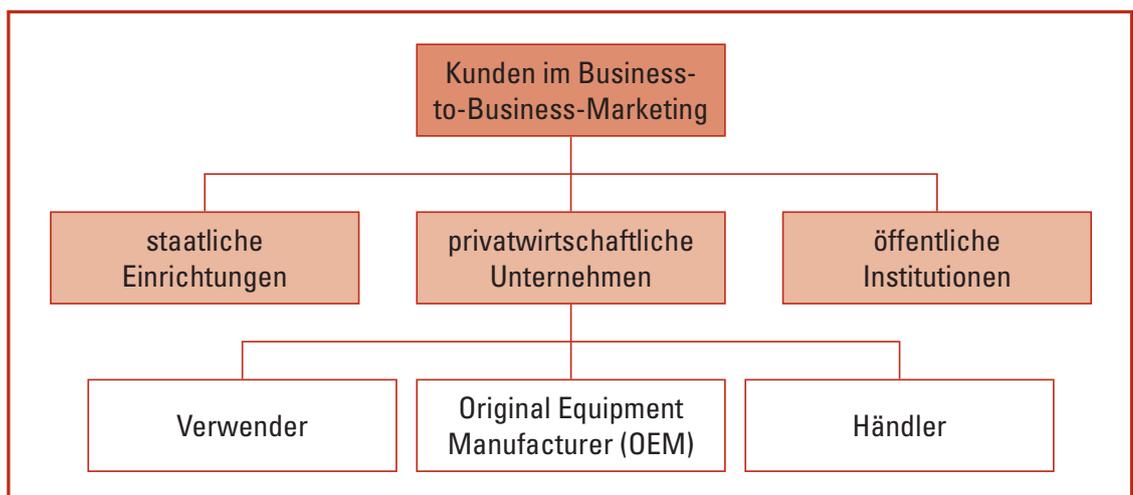
▲ Abb. 7 Klassischer Marketing-Management-Prozess (Lucco et al., 2017, S. 28)



▲ Abb. 8 Marketingführung nach dem Outside-in-Ansatz



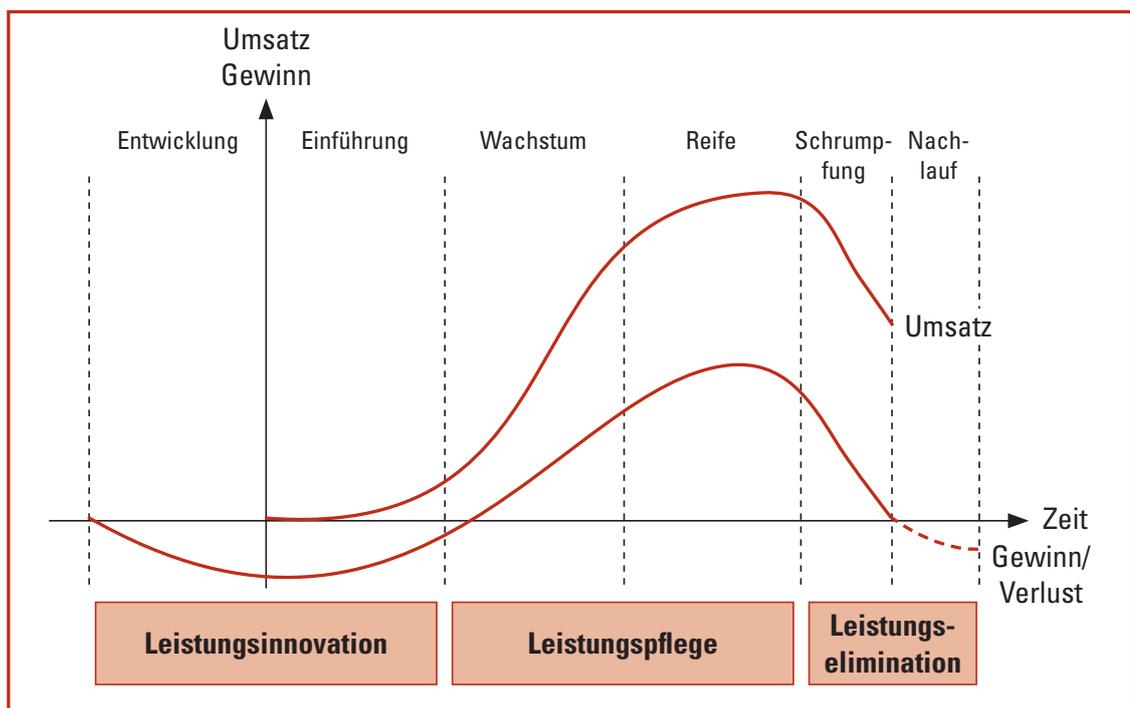
▲ Abb. 9 Unternehmens- und Kundenperspektiven



▲ Abb. 10 Kunden im B2B-Marketing (Homburg, 2020, S. 310)

Grössenklasse	Anzahl Unternehmen	% Unternehmen (gerundet)	Anzahl Beschäftigte	% Beschäftigte
<b>Mikrounternehmen (1–9 Beschäftigte)</b>	531 499	89,5	1 161 669	25,7
<b>Kleine Unternehmen (10–49 Beschäftigte)</b>	50 311	8,5	969 120	21,5
<b>Mittlere Unternehmen (50–249 Beschäftigte)</b>	9 206	1,5	908 537	20,1
<b>KMU</b>	591 016	99,5	3 039 326	67,3
<b>Grosse Unternehmen (über 250 Beschäftigte)</b>	1 679	0,5	1 481 693	32,7
<b>Total</b>	592 695	100,0	4 521 019	100,0

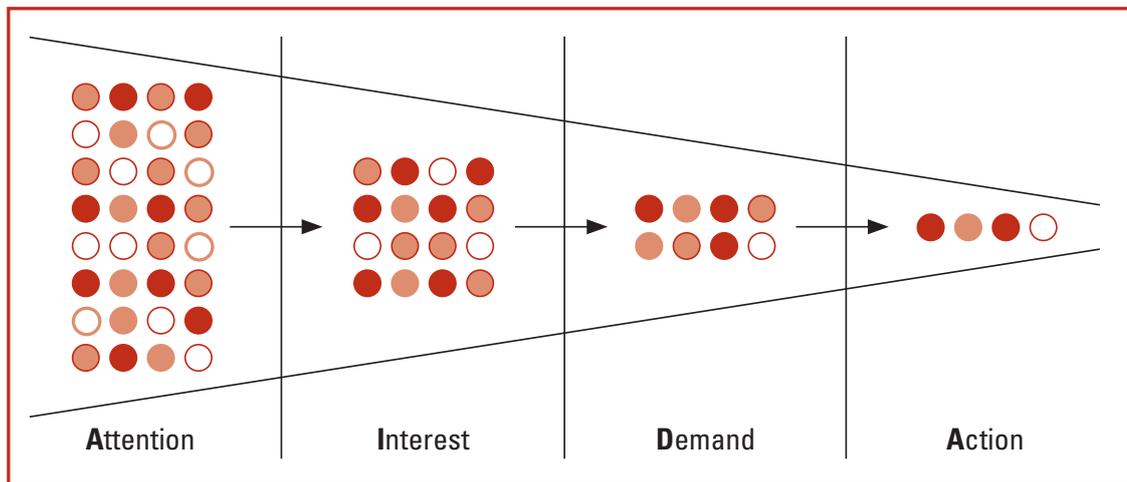
▲ Abb. 11 Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte in der Schweiz 2018  
(Quelle: Bundesamt für Statistik, Statistik der Unternehmensstruktur, 2020)



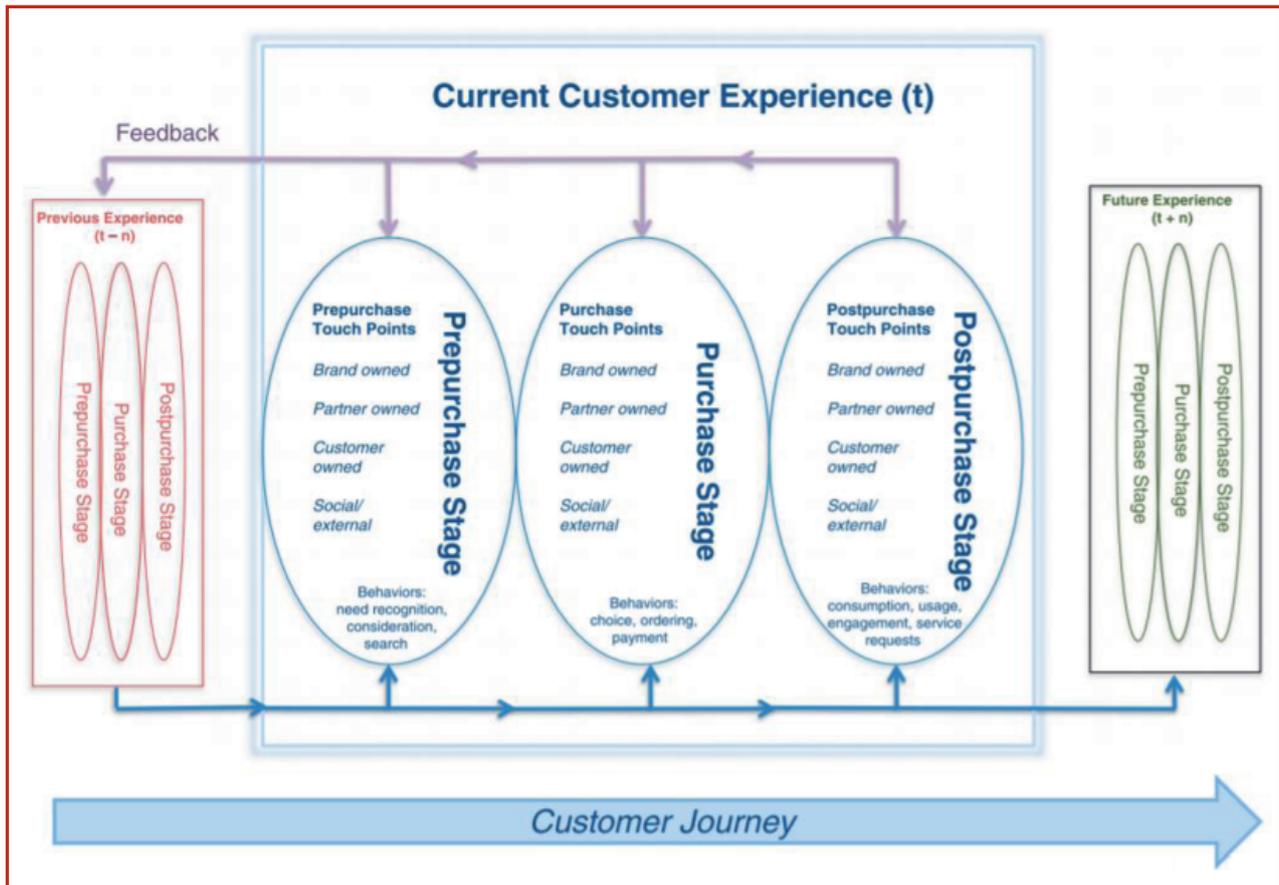
▲ Abb. 12 Produktlebenszyklus (Lucco et al., 2017, S. 117, nach Bruhn & Hadwisch, 2006, S. 63)

Lebenszyklus-phase	Akquisition	Bindung/Entwicklung	Rückgewinnung
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interessenten identifizieren</li> <li>■ Leads generieren</li> <li>■ Neukunden akquirieren</li> <li>■ Neukunden stabilisieren</li> </ul>	Ausbau von Kundenbeziehungen, Cross- und Up-Selling	Aufrechterhalten von Kundenbeziehungen
Kosten/ Gewinn-Kurve	Kundenpotenziale erschliessen	Kundenpotenziale ausschöpfen	Kundenpotenziale binden und zurückgewinnen, evtl. verabschieden
CRM-Problemfelder (Beispiele)	Potenzielle Kunden	Aktuelle Kunden	Verlorene Kunden
	Interessentenmanagement	Kundenbindungsmanagement	Rückgewinnungsmanagement

▲ Abb. 13 Kundenbeziehungen als Zyklus aus Unternehmenssicht (in Anlehnung an Kreuzter, 2017)



▲ Abb. 14 Kaufentscheidung im AIDA-Modell (Lucco et al., 2017, S. 42)



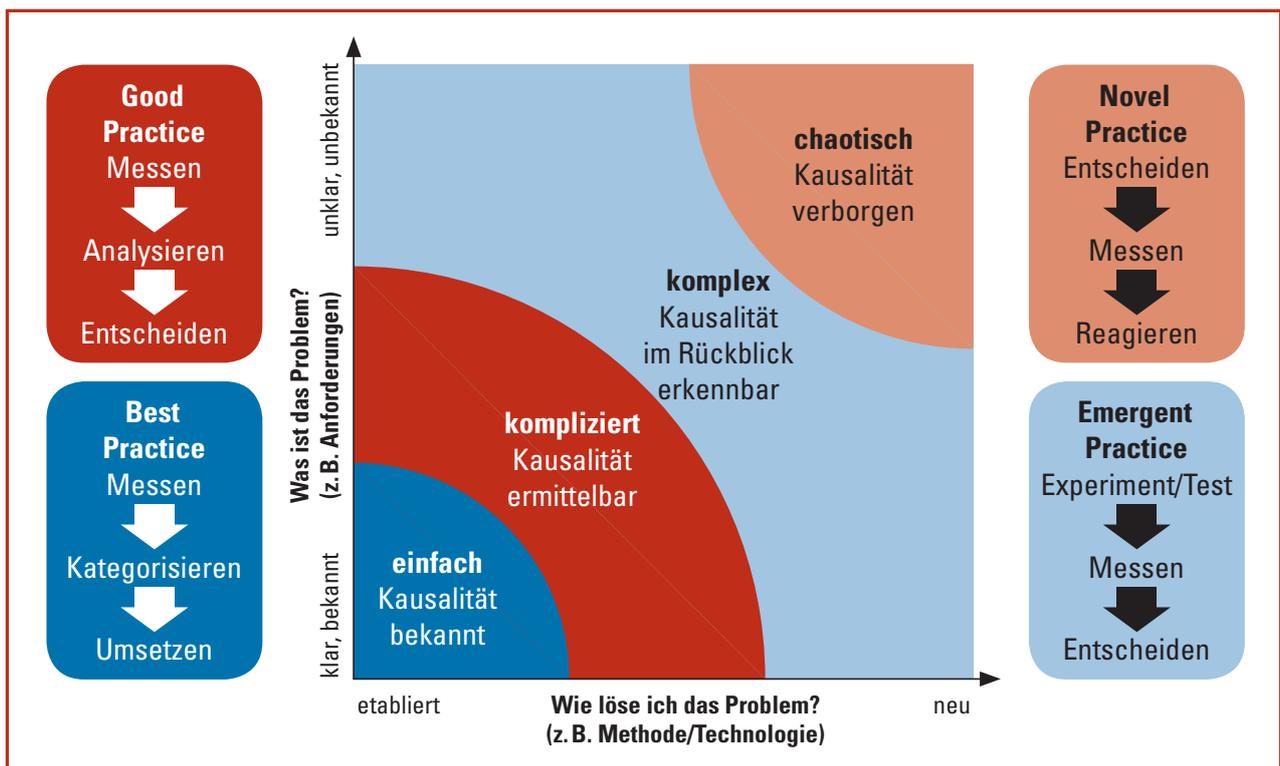
▲ Abb. 15 Customer Journey nach Verhoef/Lemon (2016)

Klassische Marketinginstrumente (4 P)				Erweiterte Marketinginstrumente (7 P)		
Product	Price	Place	Promotion	People	Process	Physical Evidence
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programmtiefe</li> <li>■ Programmbreite</li> <li>■ Qualitätspolitik</li> <li>■ Verpackungs politik</li> <li>■ Servicepolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Positionierung</li> <li>■ Preisabfolge</li> <li>■ Differenzierung</li> <li>■ Preisbündelung</li> <li>■ Preisnachlass</li> <li>■ Preiszuschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Physische/akquisitorische Distribution</li> <li>■ Vertriebsmitarbeiter</li> <li>■ Verkaufsstellen</li> <li>■ Digitale Distribution</li> <li>■ Grosshandel</li> <li>■ Fach- und Spezialgeschäfte</li> <li>■ Discounter</li> <li>■ Boutiquen</li> <li>■ Waren- und Kaufhäuser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mediawerbung</li> <li>■ Verkaufsförderung</li> <li>■ Direct Marketing</li> <li>■ Public Relations</li> <li>■ Sponsoring</li> <li>■ Persönliche Kommunikation</li> <li>■ Messen und Ausstellungen</li> <li>■ Multimedia-kommunikation (digitale, Online- und Social Media Kommunikation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalauswahl</li> <li>■ Personalplanung</li> <li>■ Aus- und Weiterbildung</li> <li>■ Personalführung</li> <li>■ Kundenorientierung in Verhalten und Einstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kern-, Unterstützungs- und Führungsprozesse</li> <li>■ Closed-Loop-Kundenprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenerfahrungsmanagement (CEM)</li> <li>■ Touchpoint-Analyse</li> <li>■ Physische/Online-Touchpoints</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Digitale Güter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Affiliate Marketing</li> <li>■ Couponing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Webshops</li> <li>■ Online-Rubrikenmärkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Digital-out-of-Home</li> <li>■ E-Mail-Marketing</li> <li>■ Websites</li> <li>■ Display-Werbung</li> <li>■ Suchmaschinenmarketing</li> <li>■ Content Marketing</li> <li>■ Online-Dialog-Instrumente</li> <li>■ Soziale Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avatars/CAS</li> <li>■ Crowdsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Virtual World Web</li> <li>■ Virtual Reality</li> <li>■ Augmented Reality</li> <li>■ UI Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozess-Software</li> <li>■ Marketing-Automatisierung</li> </ul>
Instrumente des digitalen Marketings						
Produkt-Mix	Preis-Mix	Distributions-Mix	Kommunikations-Mix	Personal-Mix	Prozess-Mix	Ausstattungs-Mix

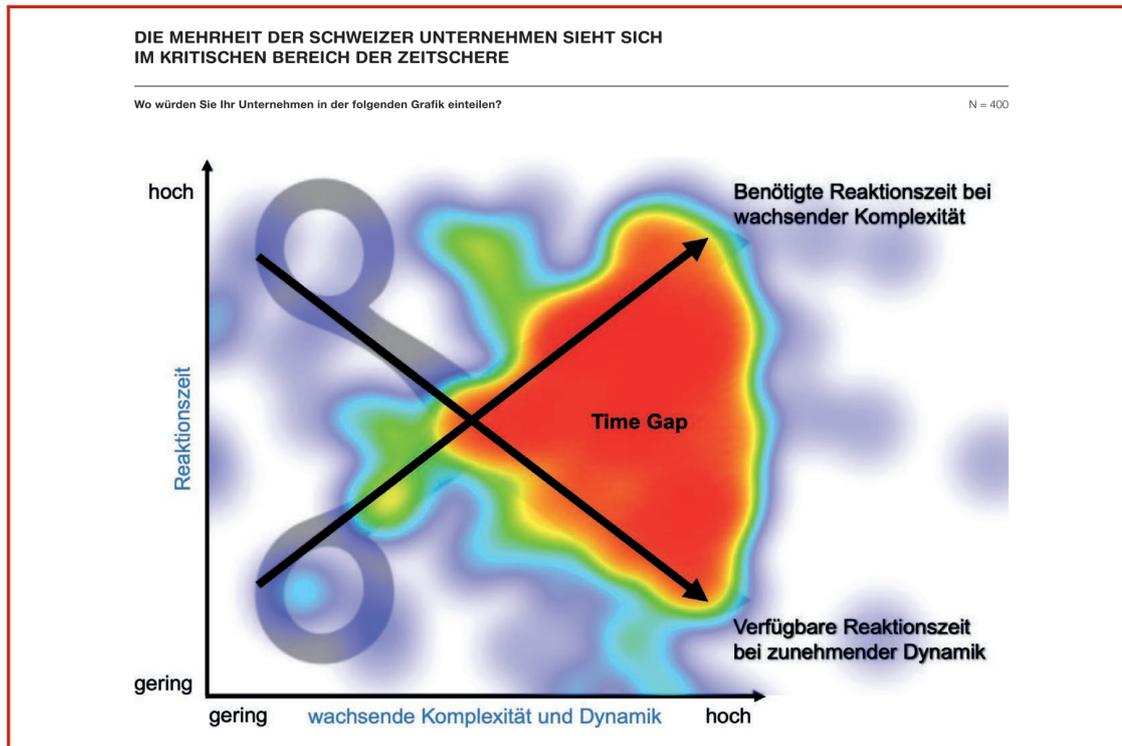
▲ Abb. 16 Der Marketing-Mix mit analogen und digitalen Marketinginstrumenten (Lucco et al., 2017, S. 174)



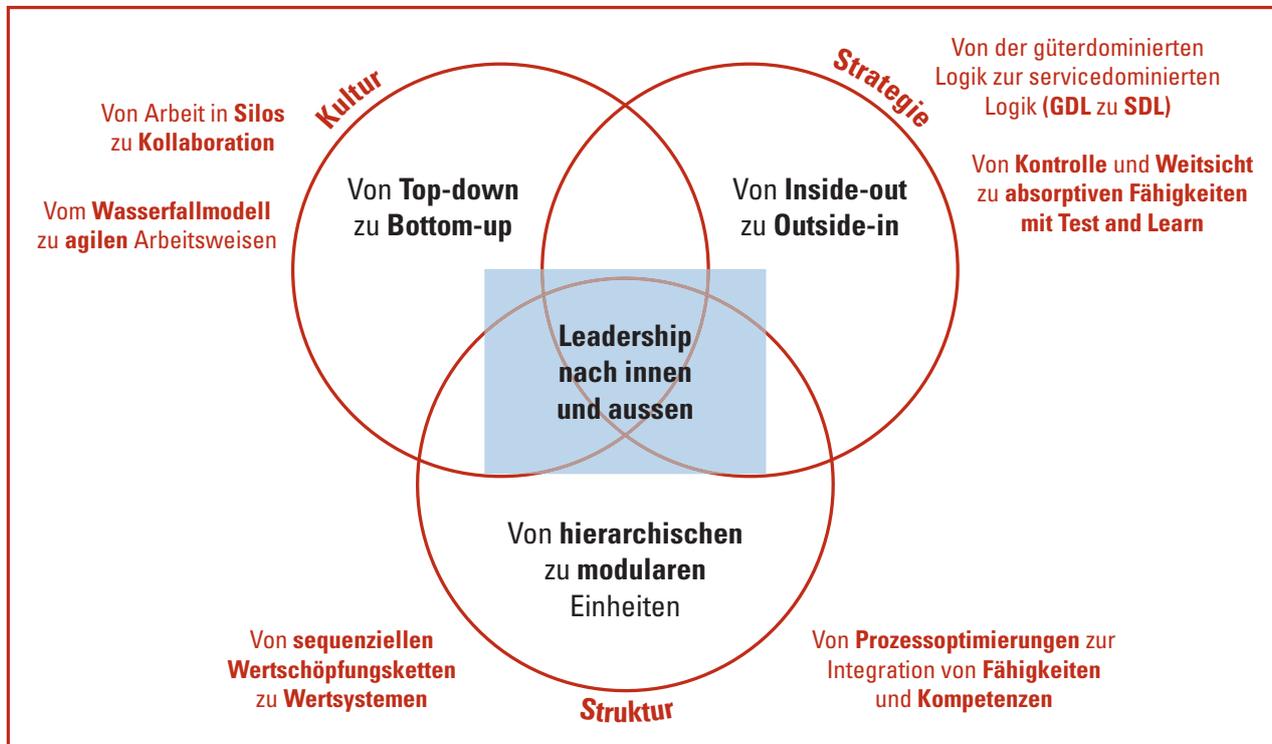
▲ Abb. 17 Treiber zunehmender Komplexität und Dynamik (Swiss Marketing Leadership Studie 2019, ZHAW)



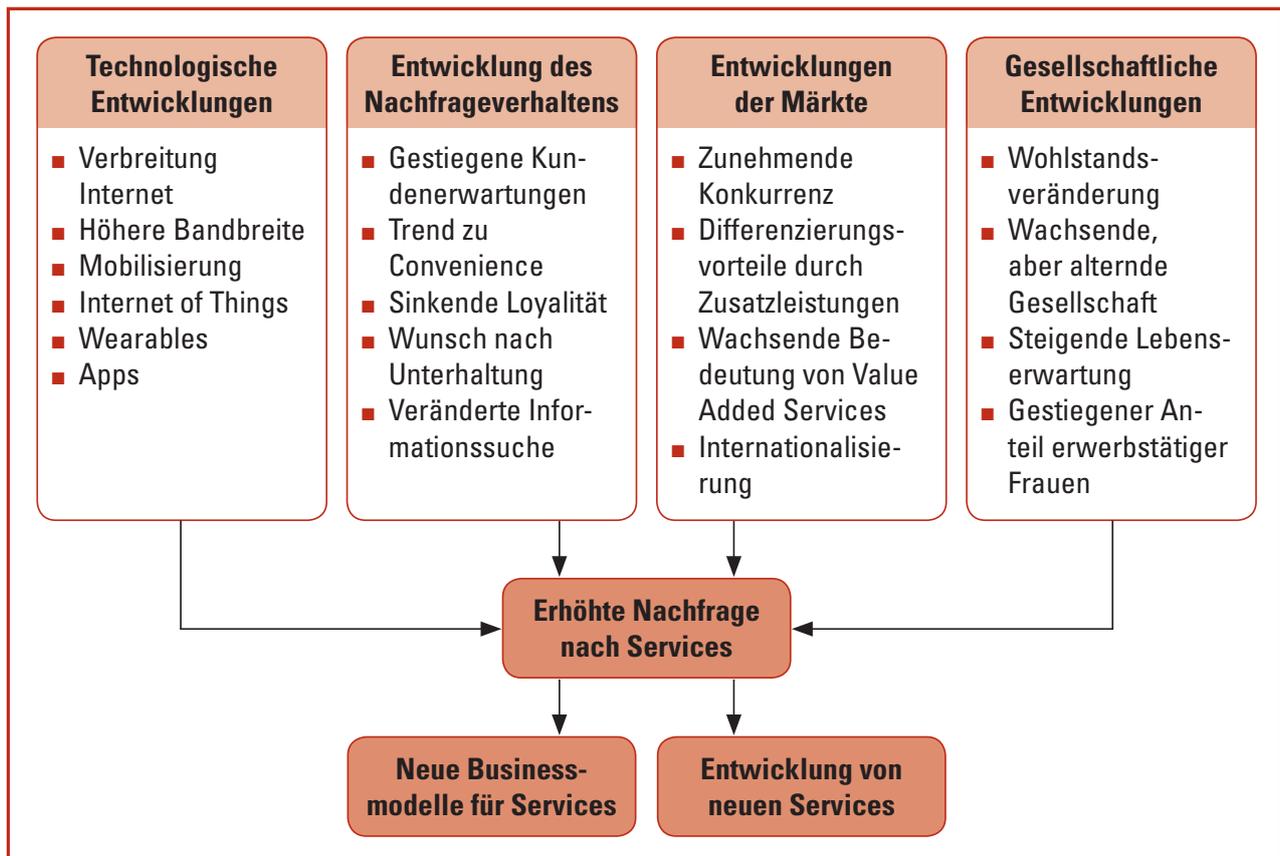
▲ Abb. 18 Stacey-Matrix (Stacey, 1942)



▲ Abb. 19 Zeitschere zwischen Komplexität/Dynamik und Reaktionszeit (Swiss Marketing Leadership Studie 2019, ZHAW)



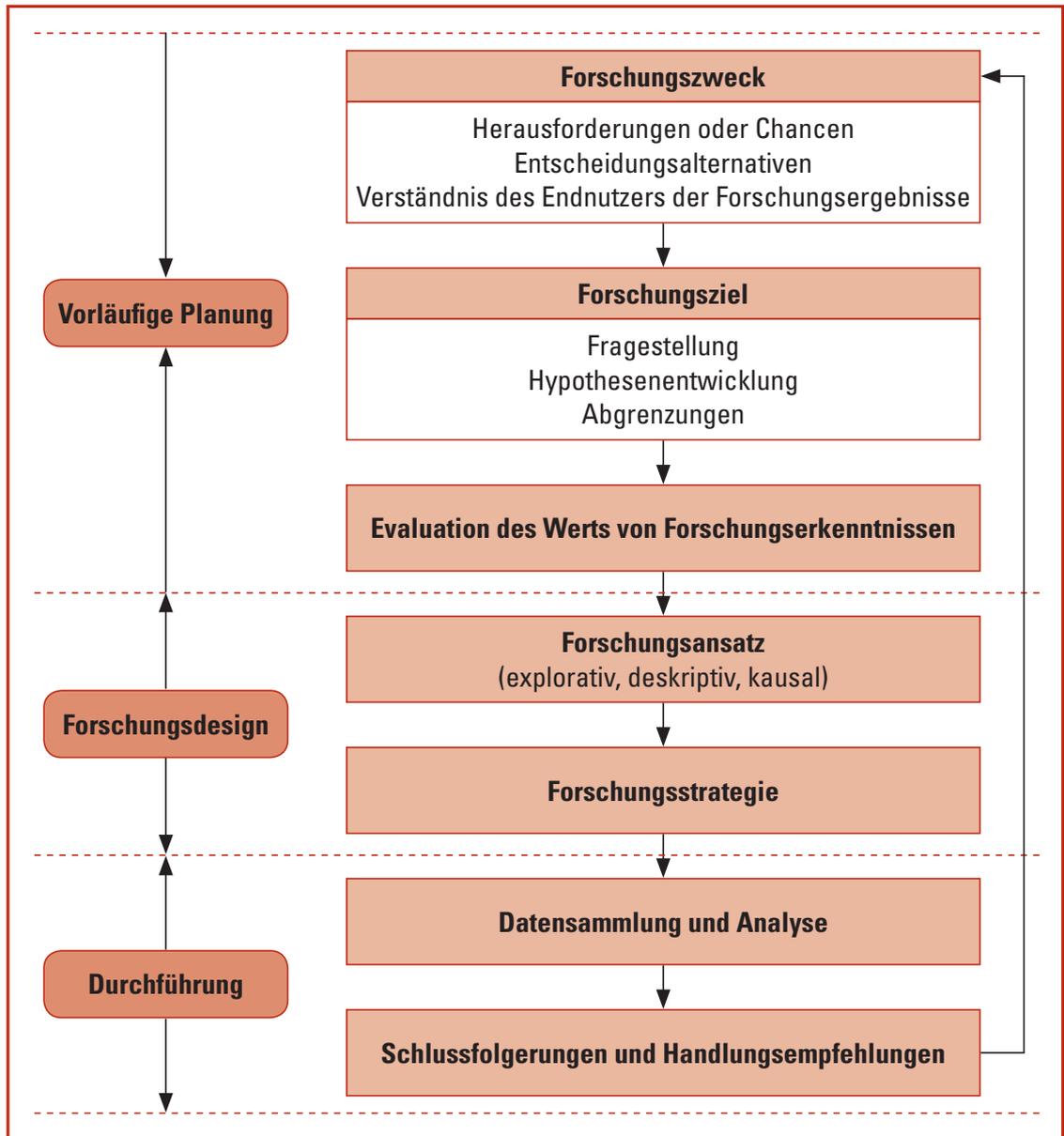
▲ Abb. 20 Kundenzentrierte Unternehmenstransformation als zentrale Marketingaufgabe



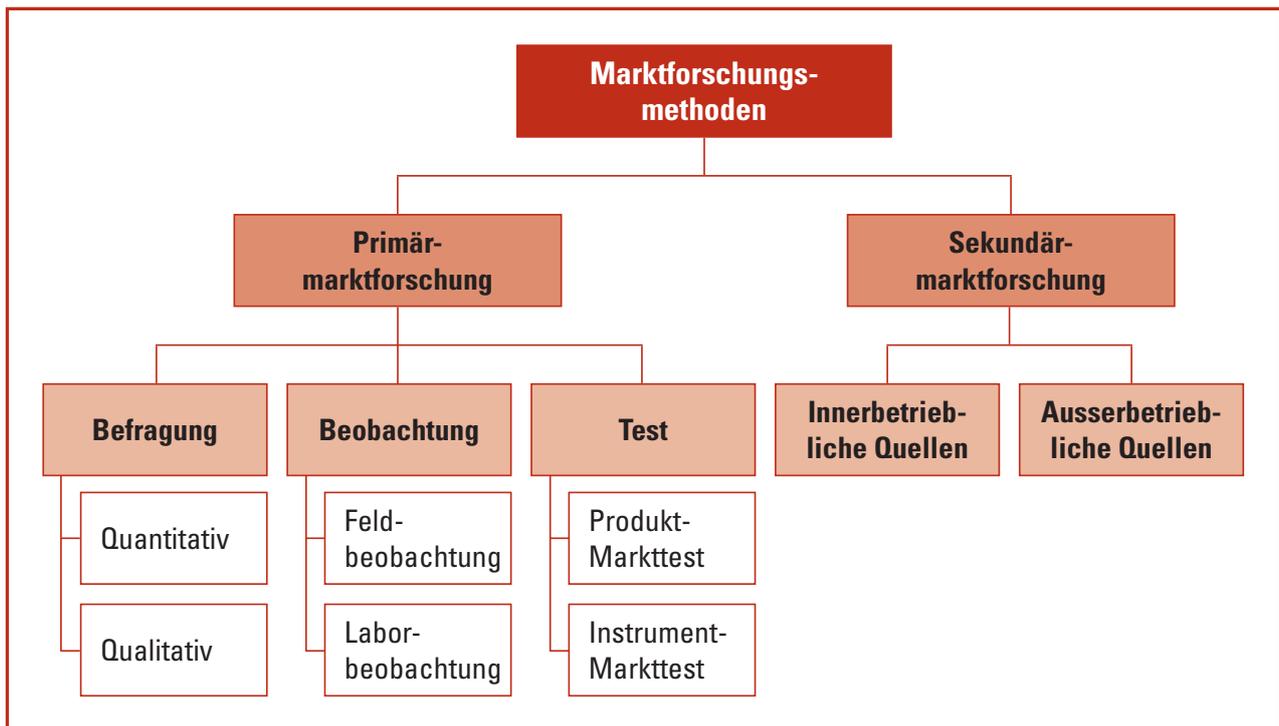
▲ Abb. 21 Treiber der zunehmenden Nachfrage nach Services (Rieger 2015, in Anlehnung an Lovelock/Wirtz, 2011, S. 11, und Meffert/Bruhn, 2012, S. 5)



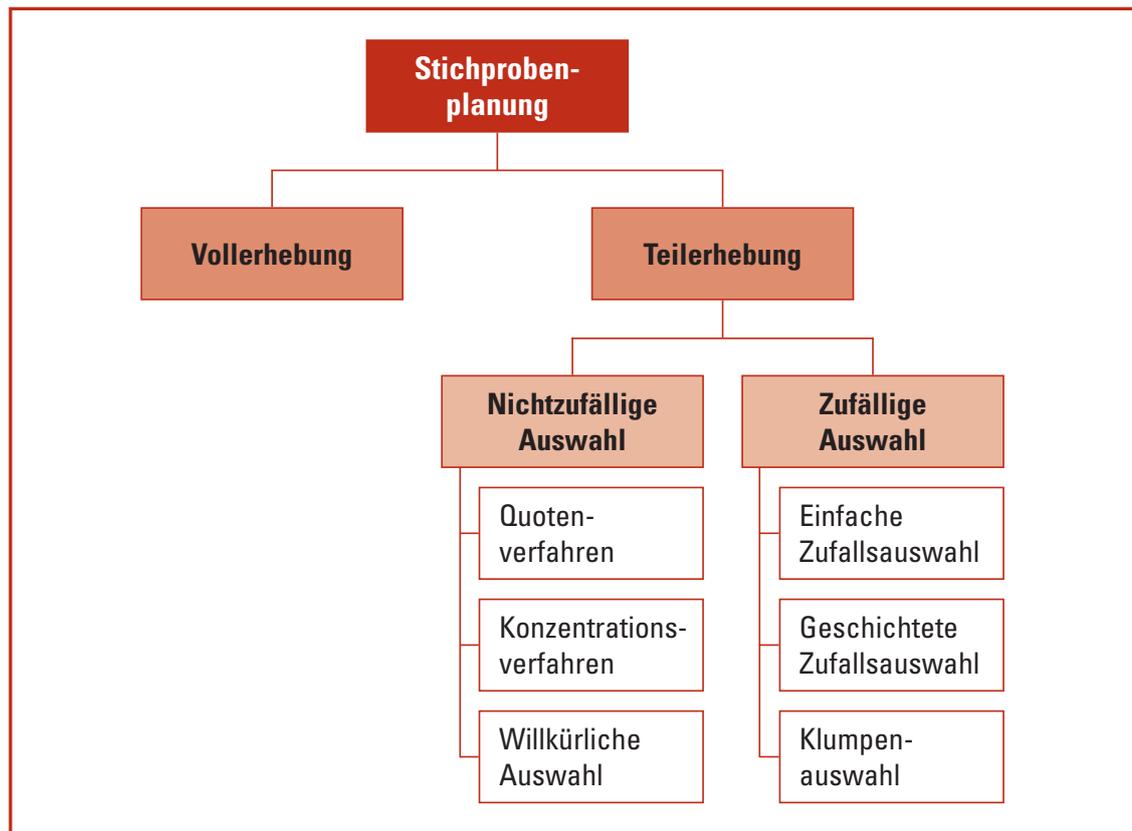
▲ Abb. 22 Technologie als Bestandteil der Marketing-DNA (nach Brinker, 2017)



▲ Abb. 23 Forschungsablauf (basierend auf Aaker et al., 2012, Kapitel 3 und 4)



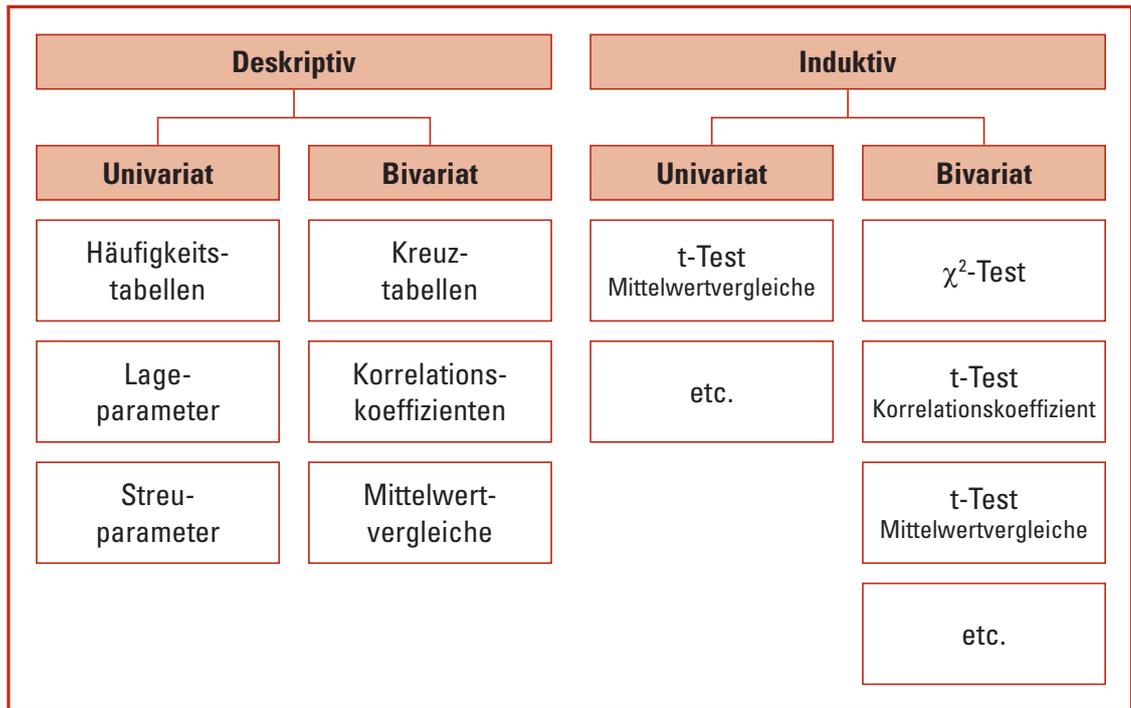
▲ Abb. 24 Überblick über die Marktforschungsmethoden  
(nach Thommen, 2016, S. 145, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 47)



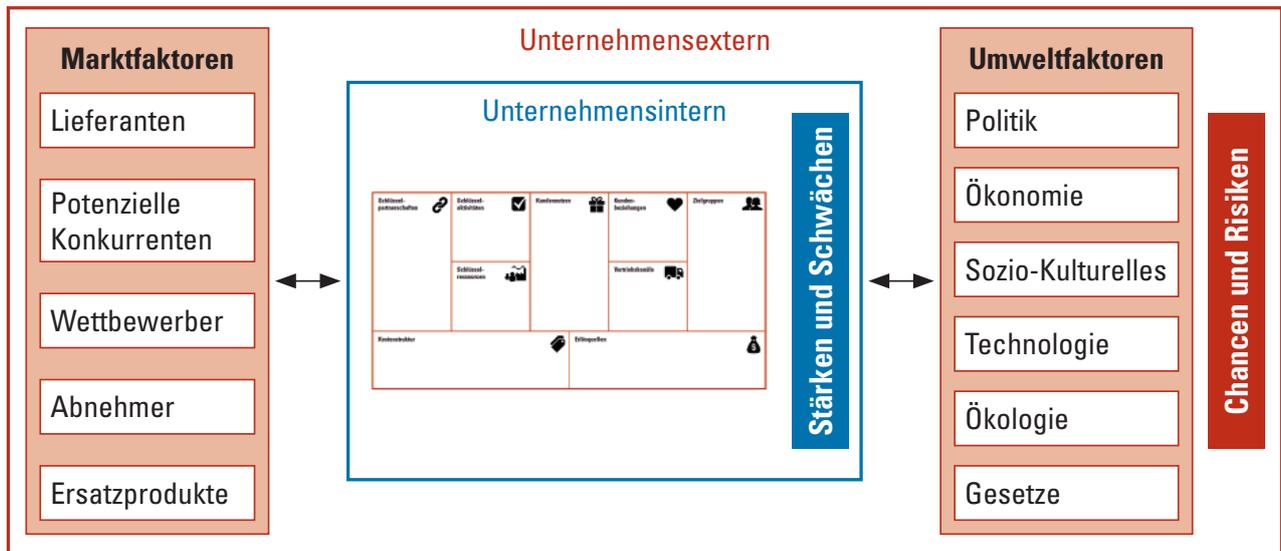
▲ Abb. 25 Ansätze der Stichprobenziehung (Bruhn, 2016a, S. 94 ff., siehe auch Lucco et al., 2017, S. 49)

Methode	Vorteile	Nachteile
<b>Standardisiertes mündliches Interview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Möglichkeit zur Erklärung komplizierter Sachverhalte durch den Interviewer</li> <li>■ Möglichkeit von Rückfragen der Befragten bei Verständnisproblemen</li> <li>■ Möglichkeit zur Illustration der Fragen durch ergänzende Materialien wie Produktmuster oder Bilder</li> <li>■ Reduktion der Verweigererquote durch geschultes Verhalten des Interviewers</li> <li>■ Gute Realisierbarkeit von Verzweigungen im Fragebogen durch Interviewer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interviewer-Bias durch soziale Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem kann Ergebnisse des Interviews verzerren</li> <li>■ Relativ hohe Kosten der Durchführung</li> </ul>
<b>Standardisierte schriftliche Befragung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relative Kostengünstigkeit</li> <li>■ Kein Vorliegen eines Interviewer-Bias</li> <li>■ Möglichkeit für die Befragten, in Ruhe über eine Antwort nachzudenken</li> <li>■ Erreichbarkeit grosser Fallzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relativ geringe Rücklaufquoten, insbesondere bei der Befragung von Privathaushalten</li> <li>■ Daraus resultierende Gefahr der mangelnden Repräsentativität</li> <li>■ Keine Möglichkeit für Verständnisfragen</li> </ul>
<b>Standardisiertes Telefoninterview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitliche Flexibilität: Durchführung zu unterschiedlichen Tages- und Wochenzeiten; Abbruchmöglichkeit mit Fortsetzung zu späterem Zeitpunkt</li> <li>■ Zeitersparnis aufgrund der schnellen Verfügbarkeit von Ergebnissen</li> <li>■ Relative Kostengünstigkeit</li> <li>■ Möglichkeit für Rückfragen und zusätzliche Verdeutlichungen</li> <li>■ Geringer Interviewer-Bias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringe Auskunftsbereitschaft der Befragten in der relativ anonymen Befragungssituation</li> <li>■ Keine Erfassung nonverbaler Reaktionen der Befragten</li> <li>■ Problematik der schwierigen telefonischen Erreichbarkeit bestimmter Befragungsgruppen (z. B. Manager)</li> </ul>
<b>Online-Befragung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relative Kostengünstigkeit</li> <li>■ Hohe Reichweite: Ansprache einer Vielzahl an Befragten möglich</li> <li>■ Schnelle Erreichbarkeit grosser Fallzahlen</li> <li>■ Möglichkeit zur ergänzenden audiovisuellen Illustration</li> <li>■ Möglichkeit zur einfachen Personalisierung und zur Abbildung komplexer Verzweigungen im Fragebogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oftmals unzureichende Informationen über die Grundgesamtheit</li> <li>■ Gefahr der Verzerrung durch Selbstselektion der Teilnehmer</li> <li>■ Gefahr unseriöser Antworten aufgrund der Anonymität</li> </ul>

▲ Abb. 26 Vor- und Nachteile unterschiedlicher Befragungsmethoden (Homburg, 2020, S. 72)



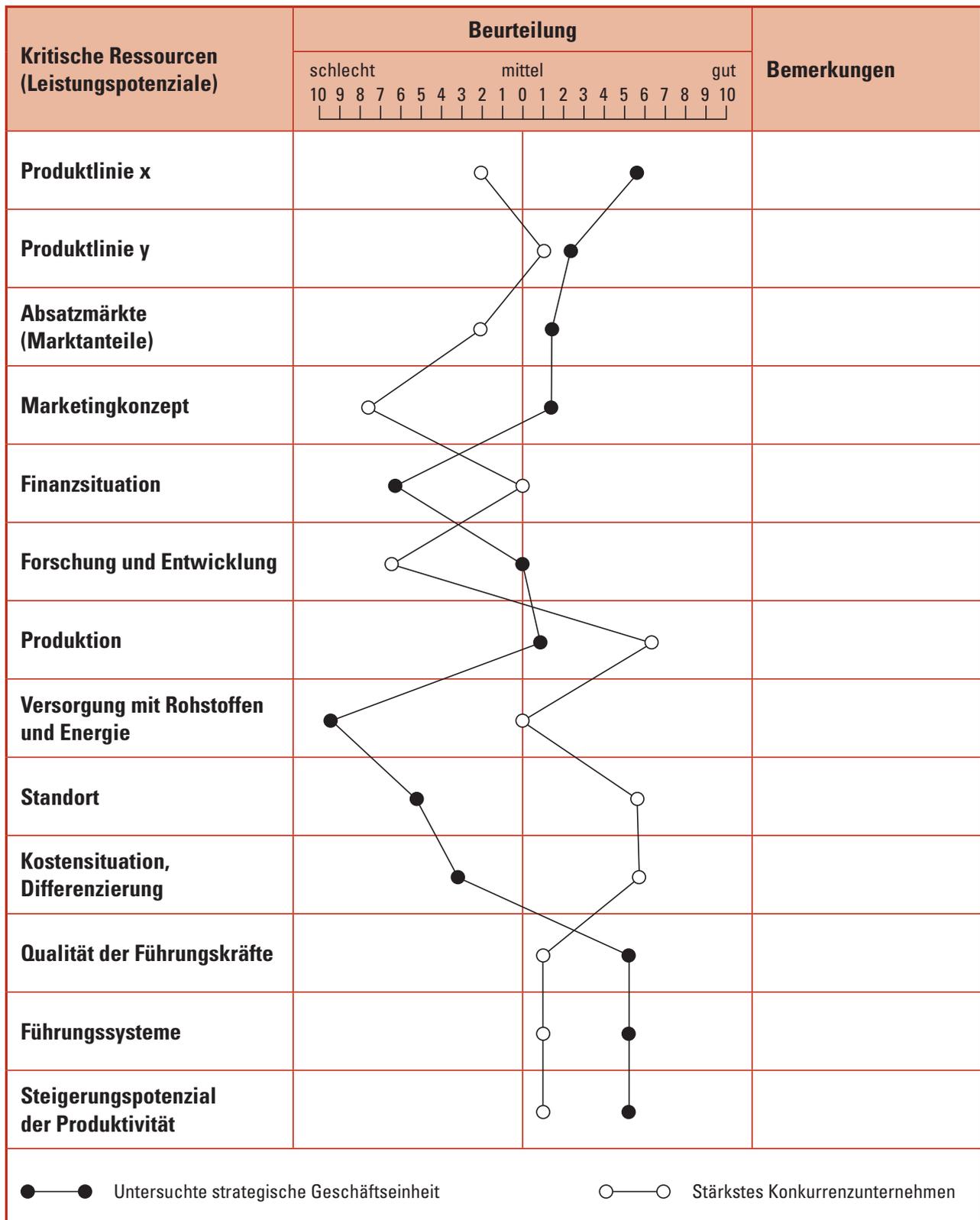
▲ Abb. 27 Statistische Analyseverfahren zur Datenanalyse (in Anlehnung an Homburg, 2012, S. 822)



▲ Abb. 28 Grundmodell für «Building the Business» (basierend auf Osterwalder & Pigneur, 2010)



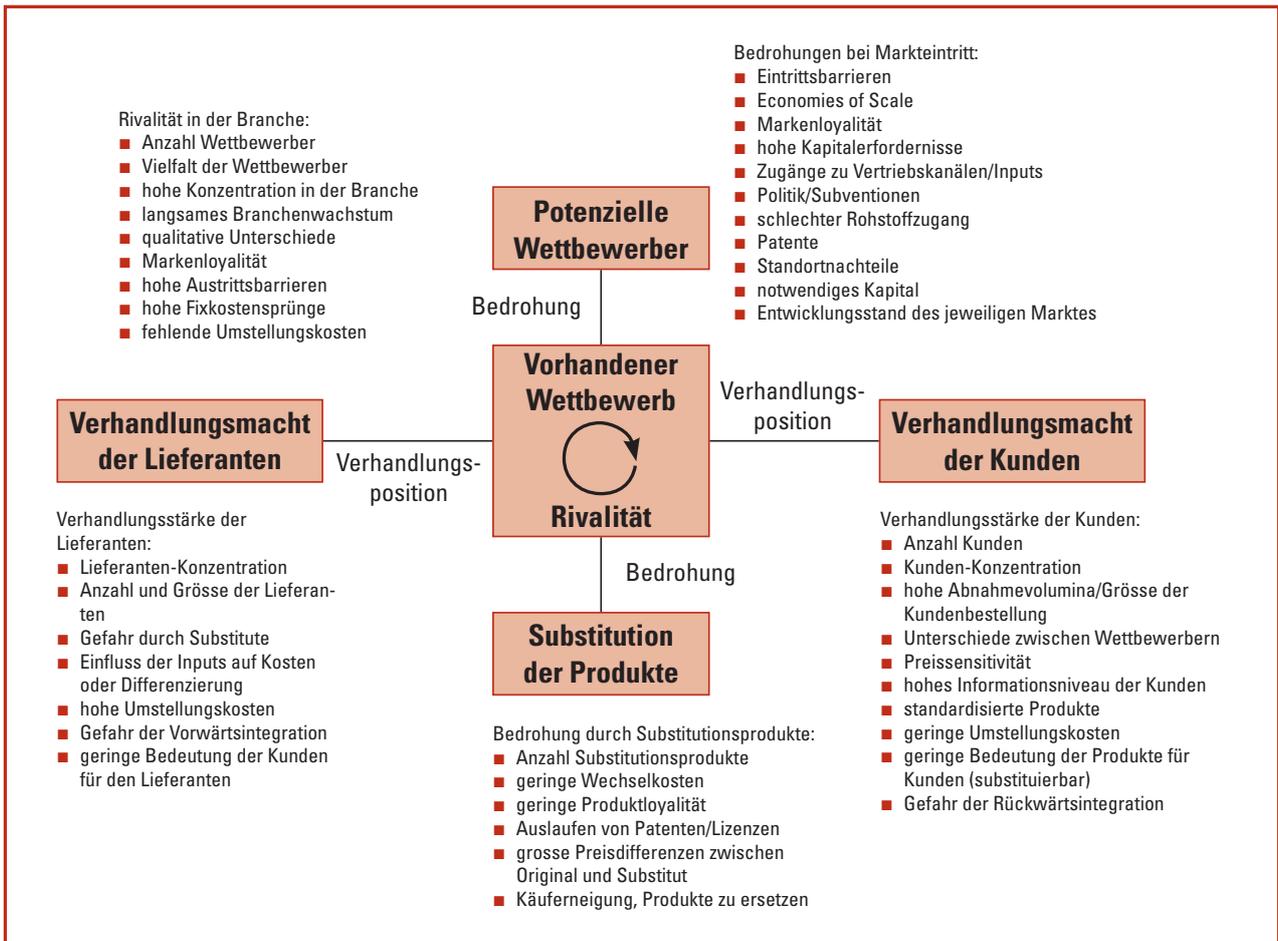
▲ Abb. 29 Business Model Canvas (nach Osterwalder & Pigneur, 2010)



▲ Abb. 30 Stärken-Schwächen-Analyse nach Meffert et al. (2015, S. 225, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 35)

<b>PESTEL-Dimensionen</b>	<b>Ausprägungen</b>
<b>Politik</b>	Lobbysituation, Wettbewerbsaufsicht, politische Stabilität, Handelshemmnisse, Sicherheitsvorgaben, Subventionen
<b>Ökonomie</b>	Konjunkturlage, Konjunkturzyklen, Wirtschaftswachstum, Inflation, Zinsen, Wechselkurse, Besteuerung, Arbeitslosigkeit, Verfügbarkeit von Ressourcen
<b>Sozio-Kulturelles</b>	Gesellschaftliche Werte, Lebensstil, demografische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung, Bevölkerungswachstum, Sicherheit
<b>Technologie</b>	Stand der Forschung, neue Produkte, Verfahren und Prozesse im Markt
<b>Ökologie</b>	Müllentsorgung, Emissionsregelungen zur Beseitigung von Altlasten oder auch Auswirkungen der globalen Erwärmung
<b>Gesetze</b>	Steuerrichtlinien, Wettbewerbsregelungen, gesetzliche Bestimmungen mit Produktions- oder Absatzrelevanz

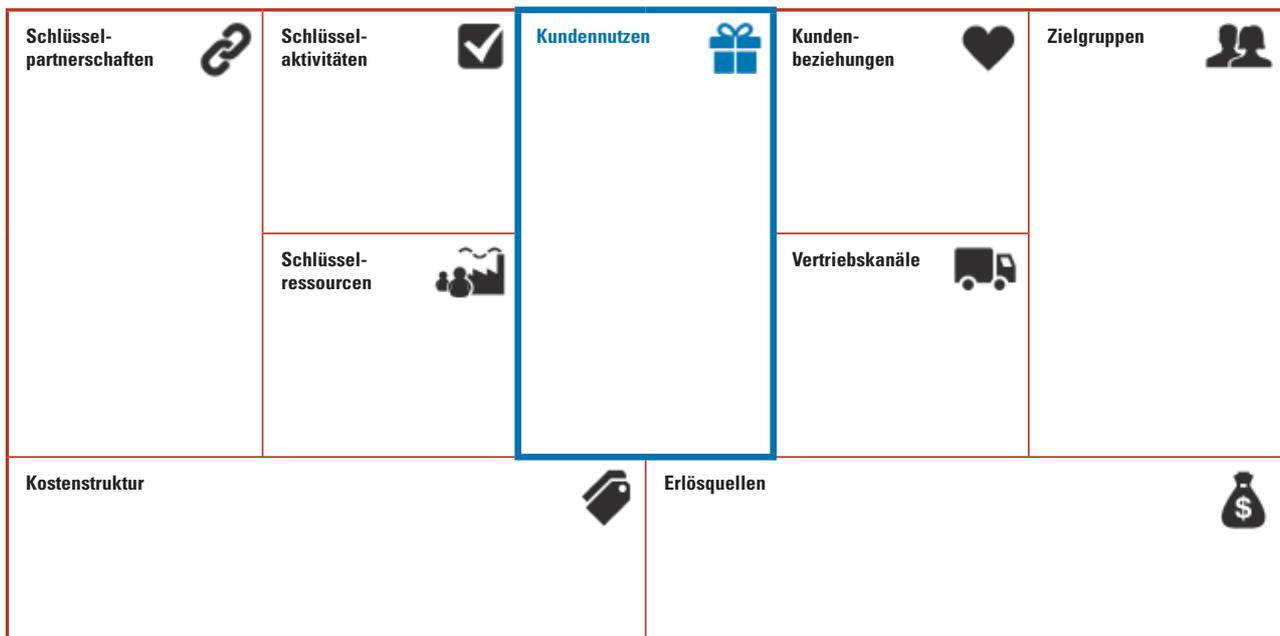
▲ Abb. 31 Dimensionen der PESTEL-Analyse und mögliche Ausprägungen (Lucco et al., 2017, S. 37)



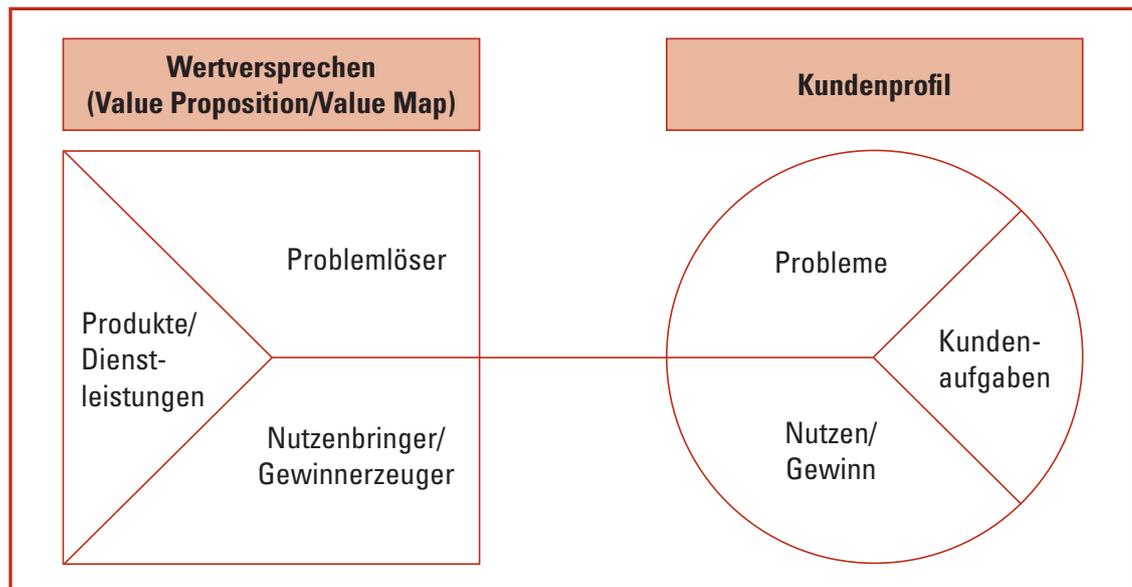
▲ Abb. 32 Porters Five Forces

	Chancen	Risiken
Stärken	<p><b>1</b></p> <p>Offene Chancen: Ausbauen, Investieren</p>	<p><b>2</b></p> <p>Kompensierbare Risiken: Absichern, Risiko minimieren</p>
Schwächen	<p><b>3</b></p> <p>Verpasste Chancen: Defizite ausgleichen</p>	<p><b>4</b></p> <p>Drohende Risiken: Handeln, aufgeben, abwerfen</p>

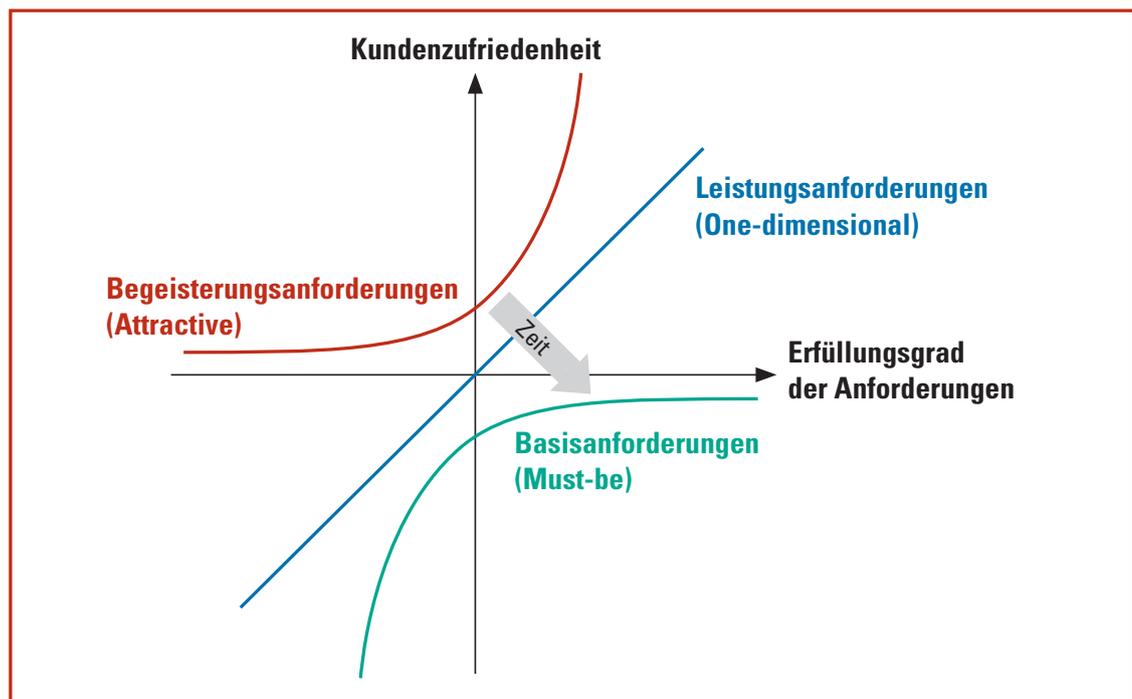
▲ Abb. 33 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Kombinationsmatrix mit Norm-Herausforderungen (Lucco et al., 2017, S. 55)



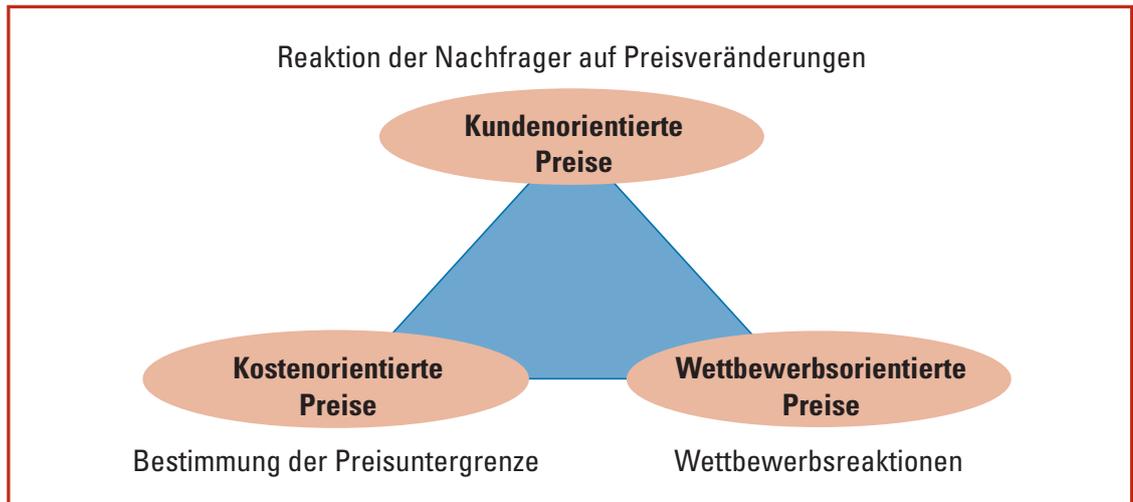
▲ Abb. 34 Wertversprechen im BMC (blau markiert)



▲ Abb. 35 Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014)



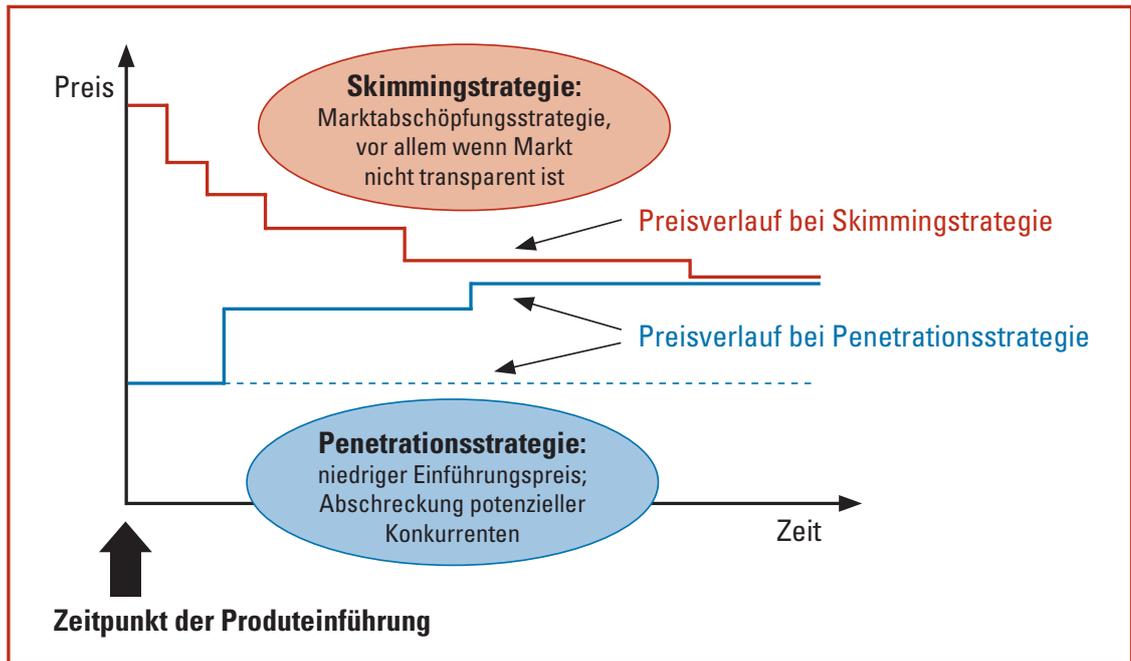
▲ Abb. 36 Kano-Modell



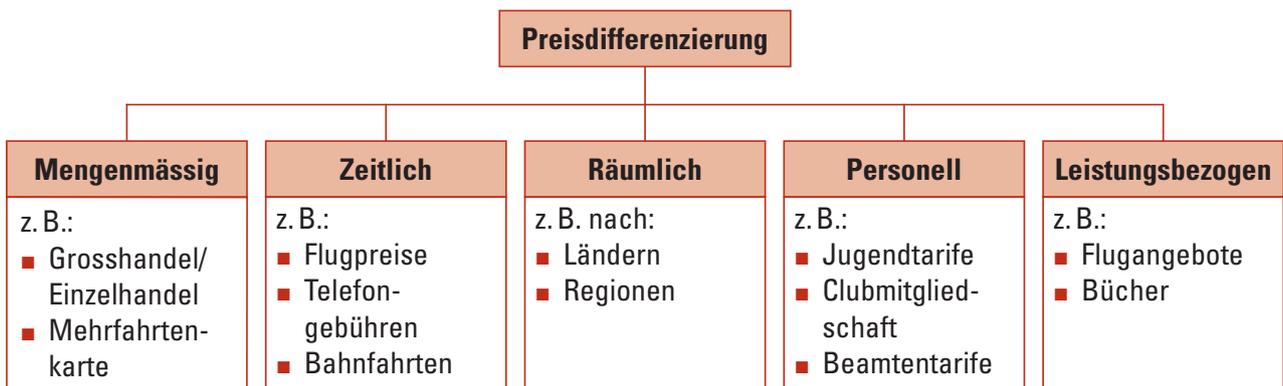
▲ Abb. 37 Magisches Dreieck des Pricings (Meffert et al., 2012, S. 520)

Hoch	Vorteilsstrategie		Premiumstrategie
Mittel		Mittelfeldstrategie	
Niedrig	Billigwarenstrategie		Übervorteilungsstrategie
Qualität	Niedrig	Mittel	Hoch
	Preis		

▲ Abb. 38 Preisstrategien (Bliemel, 2001, S. 1348)



▲ Abb. 39 Preisabfolge (Siems, 2009, S. 61)



▲ Abb. 40 Preisdifferenzierung in Anlehnung an Bruhn, 2015

Internet L	Internet M (Bestseller)	Internet S
10 Gbit/s	300 Mbit/s	100 Mbit/s
Max. Up- & Download (1)	Max. Up- & Download (1)	Max. Up- & Download (1)
Gratis WLAN-Router im Wert von 199.- (2)	Gratis WLAN-Router im Wert von 199.- (2)	Gratis WLAN-Router im Wert von 149.- (2)
59.-	59.-	59.-
danach 90.-	danach 80.-	danach 65.-

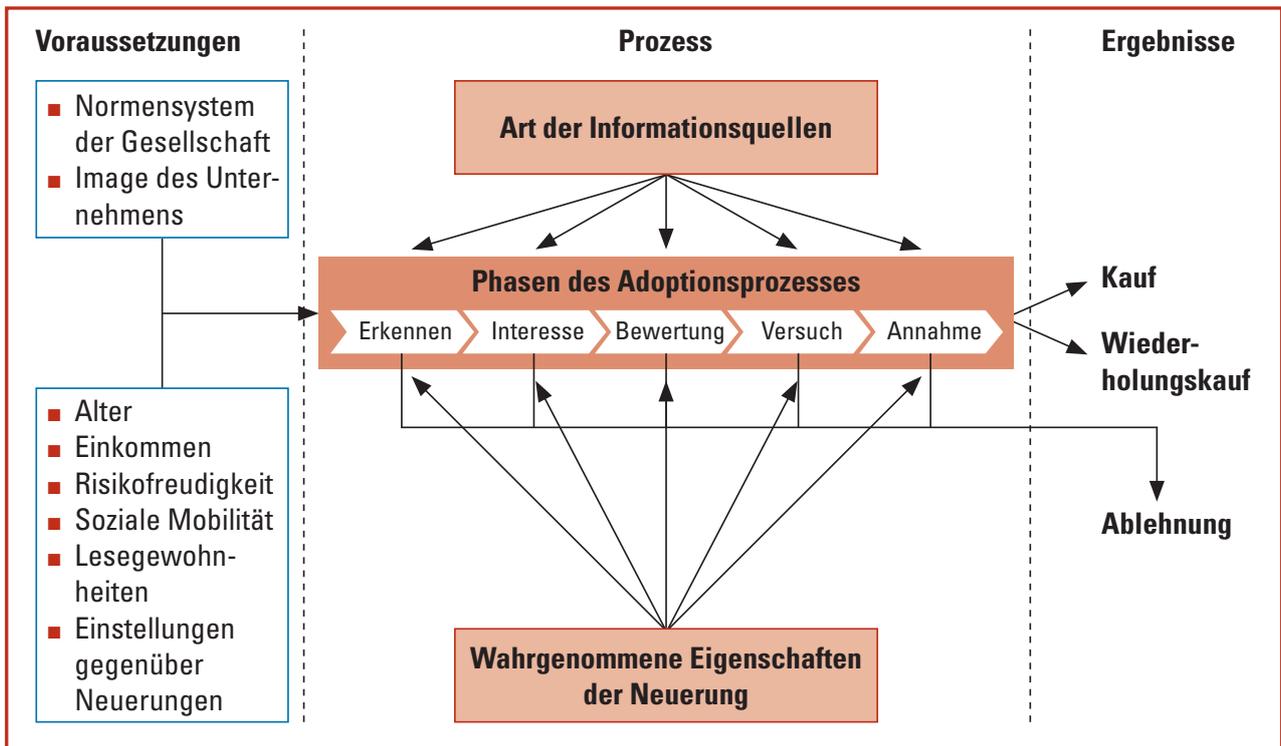
▲ Abb. 41 Preisbündelung bei der Swisscom am Beispiel des Angebots inOne home (Swisscom, 2021)

	Definition:	Beispiel Automobil:
<b>Grundnutzen</b>	Die aus den technisch-funktionalen Basiseigenschaften eines Produktes resultierende Bedürfnisbefriedigung.	Individueller Transport von A nach B.
+		
<b>Zusatznutzen</b>	Über den Grundnutzen hinausgehende Bedürfnisbefriedigung durch das Produkt.	
■ technisch-funktionaler Zusatznutzen	Auf den funktional-technischen Eigenschaften beruhender Zusatznutzen.	Alle über den reinen Transport hinausgehenden technisch-funktionalen Nutzenkomponenten des Automobils (z. B. hoher Sicherheitsstandard, besondere Umweltfreundlichkeit).
■ Erbauungsnutzen	Aus den ästhetischen Wirkungen eines Produktes resultierende Bedürfnisbefriedigung.	Befriedigung des Schönheitsempfindens bei der Betrachtung von Form und Farbe des Aussen- und Innendesigns des Automobils.
■ Geltungsnutzen	Aus den sozialen Wirkungen eines Produktes resultierende Bedürfnisbefriedigung.	Soziale Anerkennung oder Aufwertung durch den Kauf und die öffentliche Nutzung eines auffälligen, leistungsstarken Sportwagens.
=		
<b>Nutzen der Leistung</b>	Summe aller Nutzenkomponenten des Produkts, die aus seiner technisch-funktionalen Gestaltung und seinen darüber hinausgehenden ästhetischen und sozialen Wirkungen resultieren.	

▲ Abb. 42 Nutzenkomponenten von Leistungen (nach Meffert et al., 2015, S. 263, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 81)



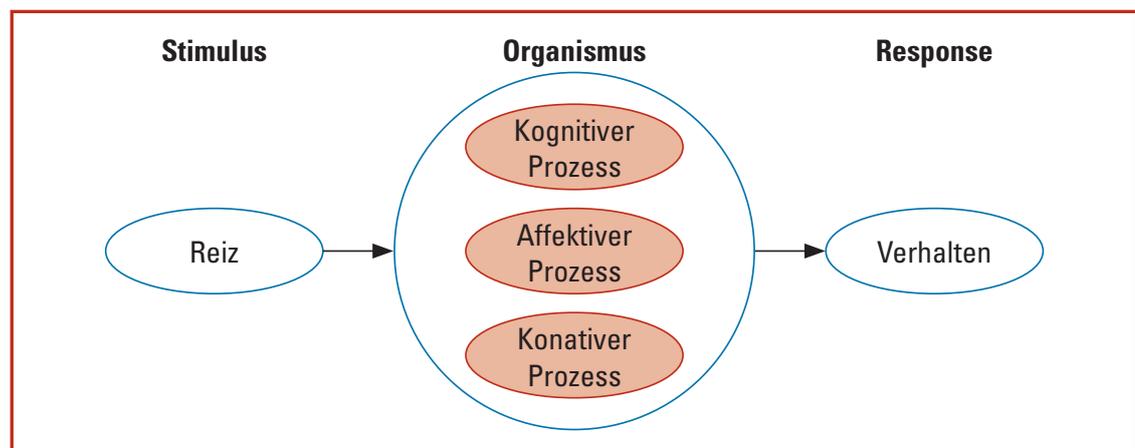
▲ Abb. 43 Generischer Innovationsprozess  
 (in Anlehnung an Bruhn & Hadwisch, 2006, S. 206, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 84)



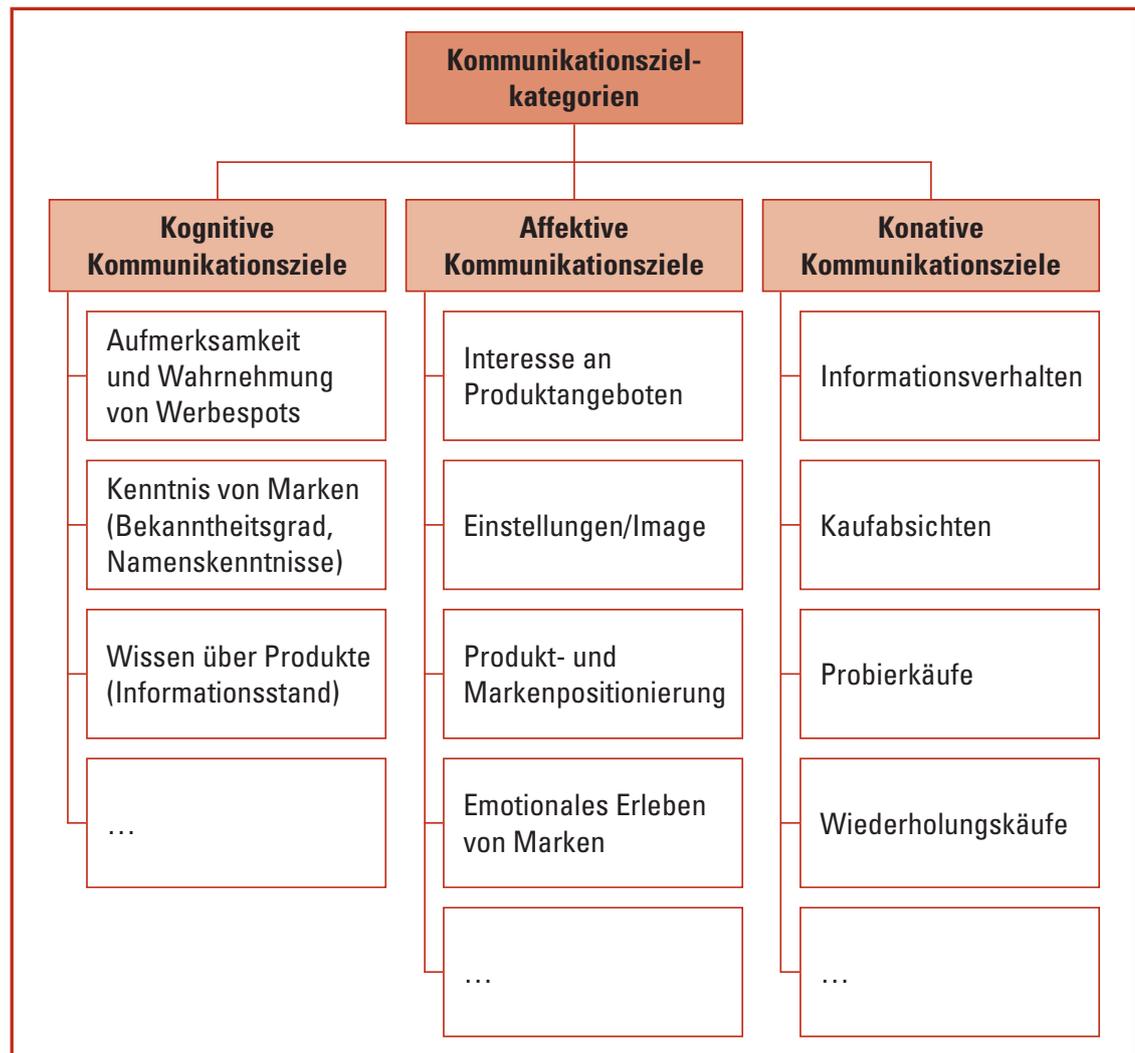
▲ Abb. 44 Adoptionsprozess einer Leistung  
 (Bruhn & Hadwisch, 2006, S. 251, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 92)



▲ Abb. 45 BMC mit Fokus auf Kundensegmente, Kundenbeziehungen und Kanäle (Osterwalder und Pigneur, 2011)



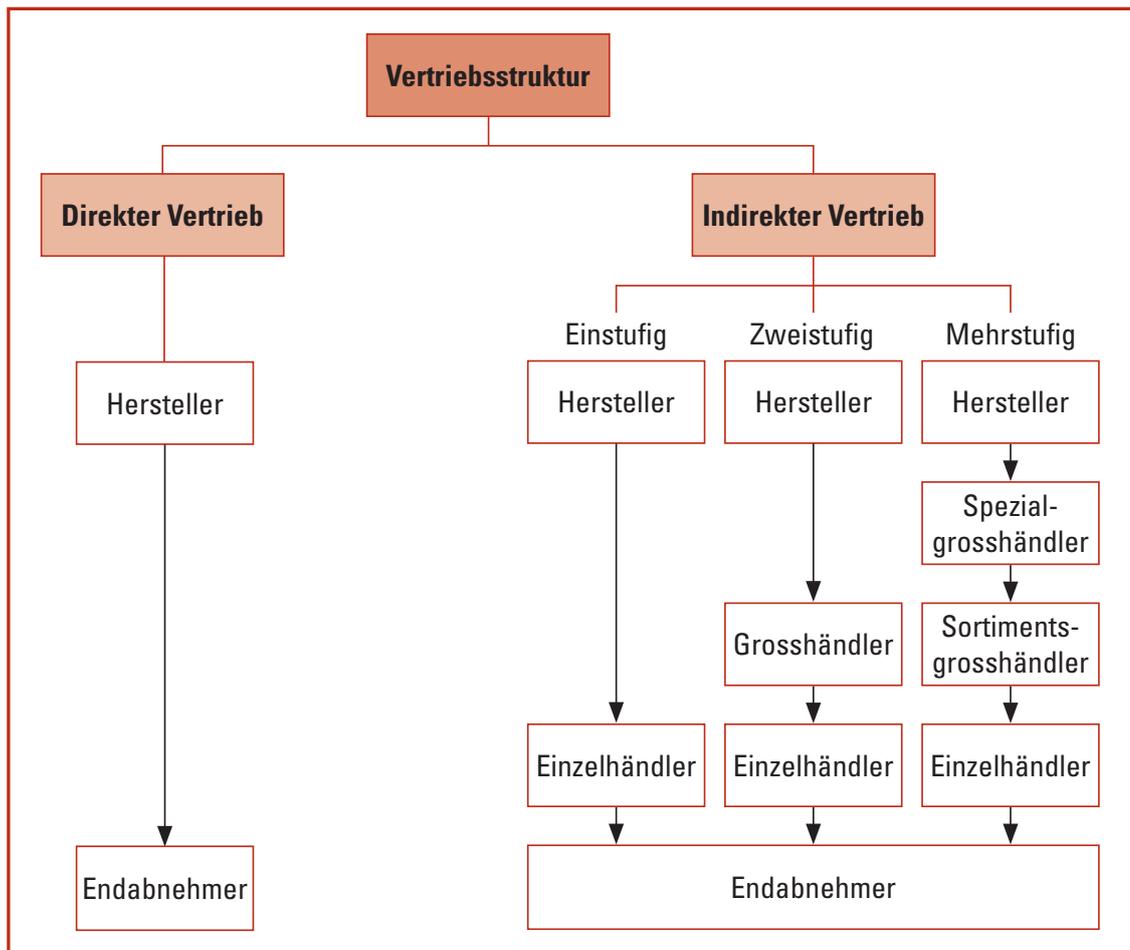
▲ Abb. 46 Stimulus-Organismus-Response-Modell (Woodworth, 1929, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 41)



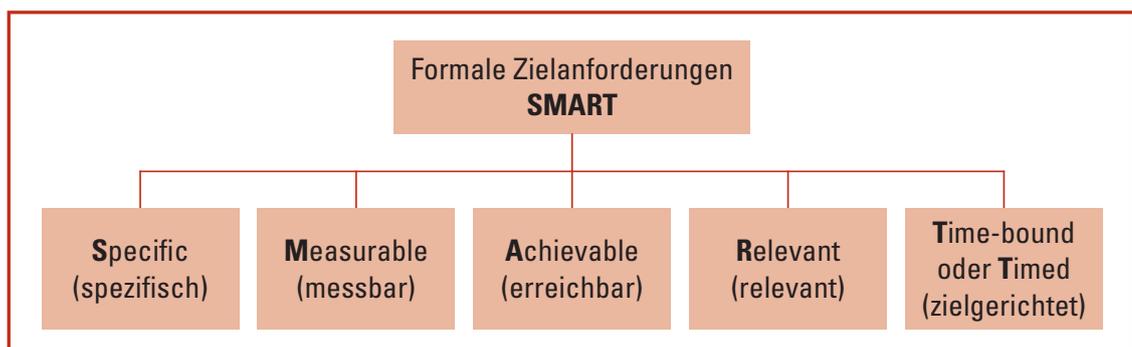
▲ Abb. 47 Kommunikationszielkategorien in Anlehnung an ein vereinfachtes SOR-Modell (Bruhn, 2019, S. 213, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 137)

Formen	Gegenstand	Ziele	Instrumente	Zeithorizont
<b>Inhaltliche Integration</b>	Thematische Abstimmung	Konsistenz, Eigenständigkeit	Einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder	Langfristig
<b>Formale Integration</b>	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Zeichen, Logos, Slogans nach Schrifttyp, Grösse und Farbe	Mittel- bis langfristig
<b>Zeitliche Integration</b>	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung («Timing»)	Kurz- bis mittelfristig

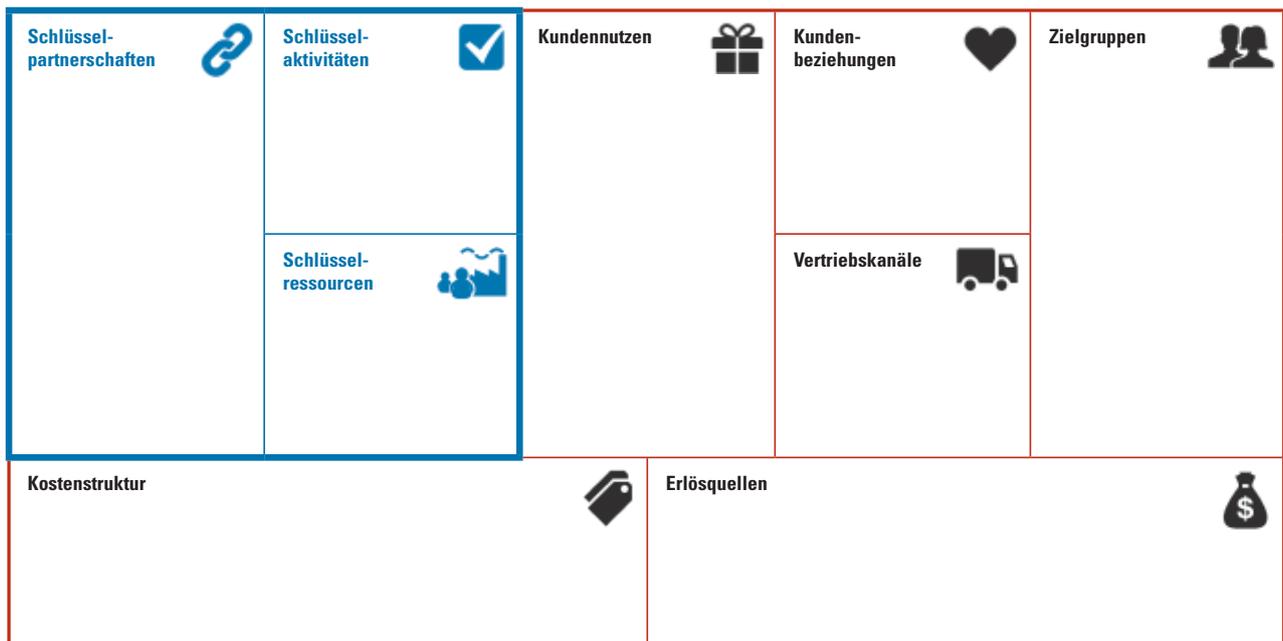
▲ Abb. 48 Integrierte Kommunikation  
(nach Meffert et al., 2012, S. 610, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 143)



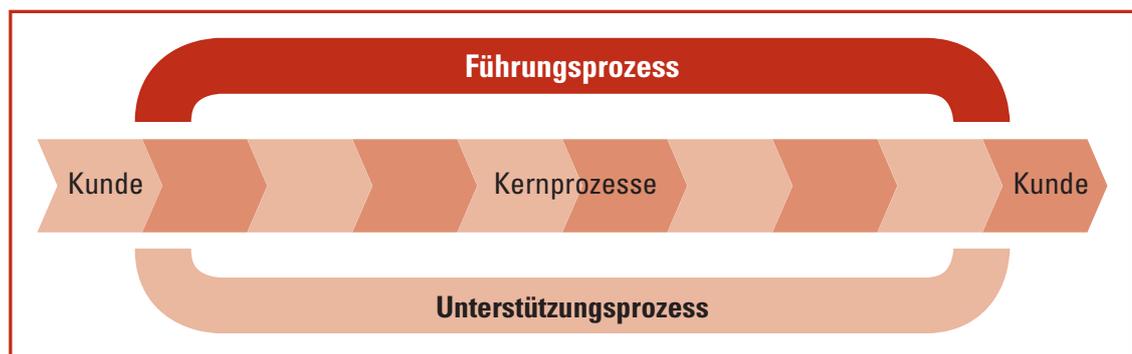
▲ Abb. 49 Vertriebsstruktur nach Bruhn (2007, S. 259 ff.)



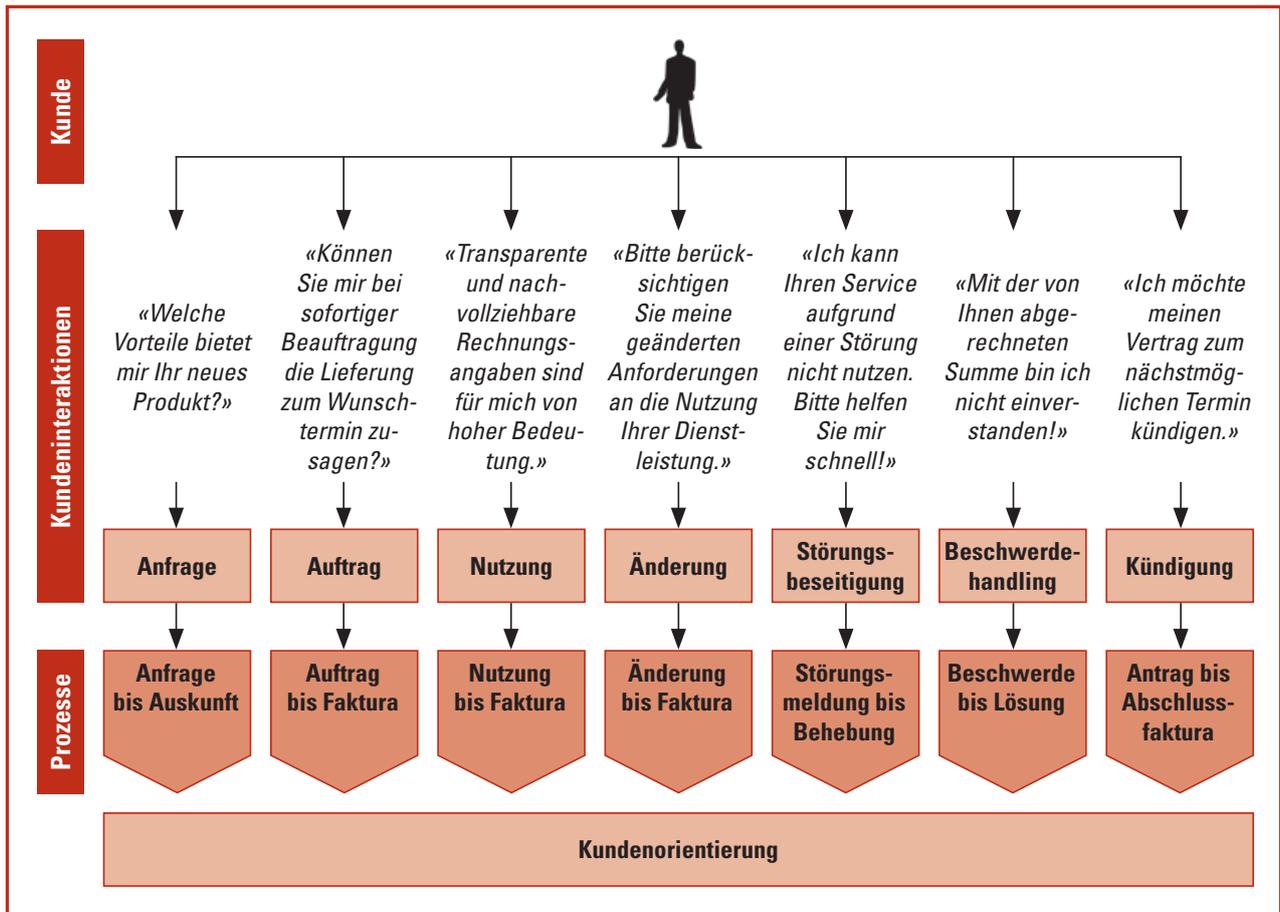
▲ Abb. 50 SMART-Ziele



▲ Abb. 51 Business Model Canvas mit Fokus auf Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partnerschaften (Osterwalder und Pigneur, 2011)



▲ Abb. 52 Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse in einem Unternehmen (Lucco et al., 2017, S. 151)



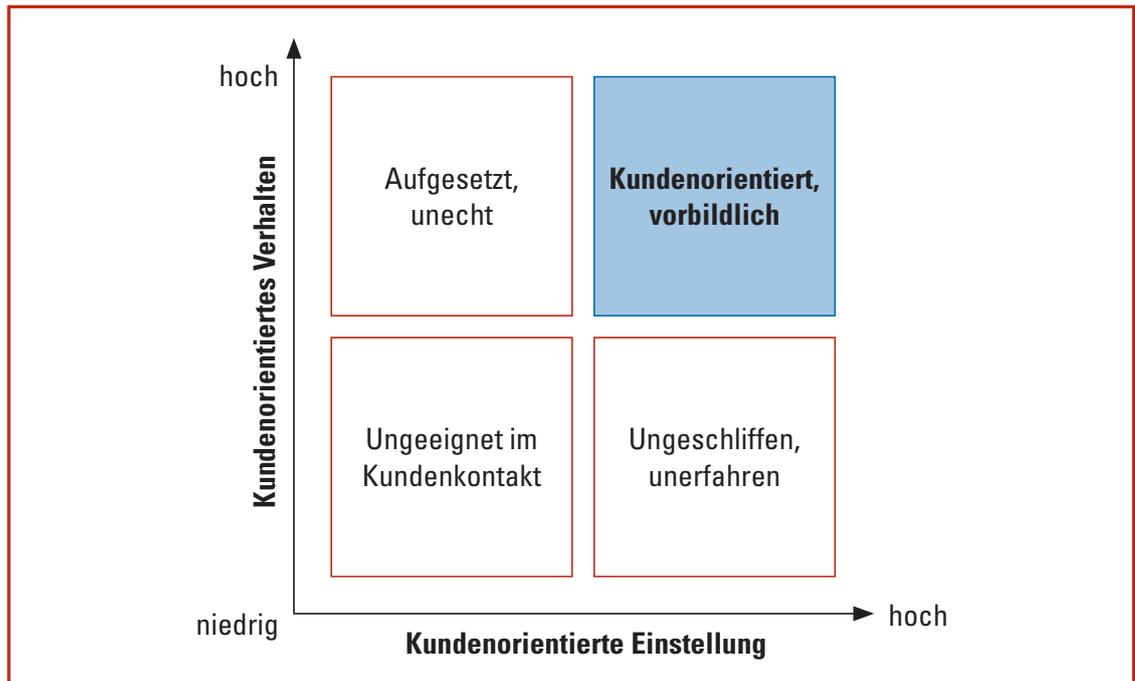
▲ Abb. 53 Beispiele kundenorientierter Prozesse in der Telekommunikationsbranche (Lucco et al., 2017, S. 153)

XY ...	trifft voll zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im Wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht anwendbar
	100	80	60	40	20	0	
Fühlt sich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Macht der Umgang mit Kunden Spass.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Auffassung, dass zufriedene Kunden langfristig wichtiger sind als kurzfristige Verkaufserfolge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist klar, dass das Gehalt letztendlich vom Kunden bezahlt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erachtet Kundenorientierung als wichtig für seine persönliche Entwicklung im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verarbeitet negative Erfahrungen im Umgang mit Kunden konstruktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begegnet auch schwierigen Situationen im Kundenkontakt mit Optimismus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat bei Problemen mit Kunden nicht gleich Selbstzweifel, sondern geht konstruktiv deren Lösung an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird durch die Anerkennung der Kunden in seinem Selbstvertrauen bestärkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist gerne in der Gesellschaft von Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfindet häufigen Kundenkontakt als angenehm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann die Bedürfnisse seiner Kunden sehr gut nachvollziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fällt es relativ leicht, sich in die Lage der Kunden zu versetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

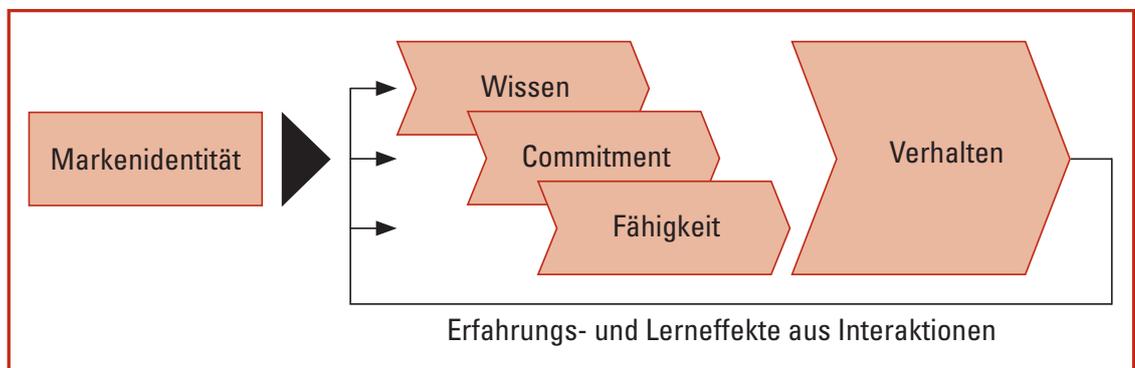
▲ Abb. 54 Grössen zur Messung und Steuerung der kundenorientierten Einstellung bei Mitarbeitenden (Homburg & Stock 2000, S. 32, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 147)

XY ...	trifft voll zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im Wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht anwendbar
	100	80	60	40	20	0	
Unterstützt die Kunden aktiv bei der Erreichung ihrer Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskutiert regelmässig mit den Kunden über Ihre Bedürfnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lässt die Kunden ausreden und hört ihnen ausreichend zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achtet auf die Körpersprache der Kunden, um sie besser zu verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann die Kunden von ihrer Persönlichkeit her sehr gut einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spricht die Sprache der Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzt seine Körpersprache im Umgang mit Kunden bewusst ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiss mit Widerständen der Kunden angemessen umzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitet wichtige Kundengespräche angemessen vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat die kundenbezogenen Prozesse sehr gut organisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt sein Arbeitsumfeld als positiv wahr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

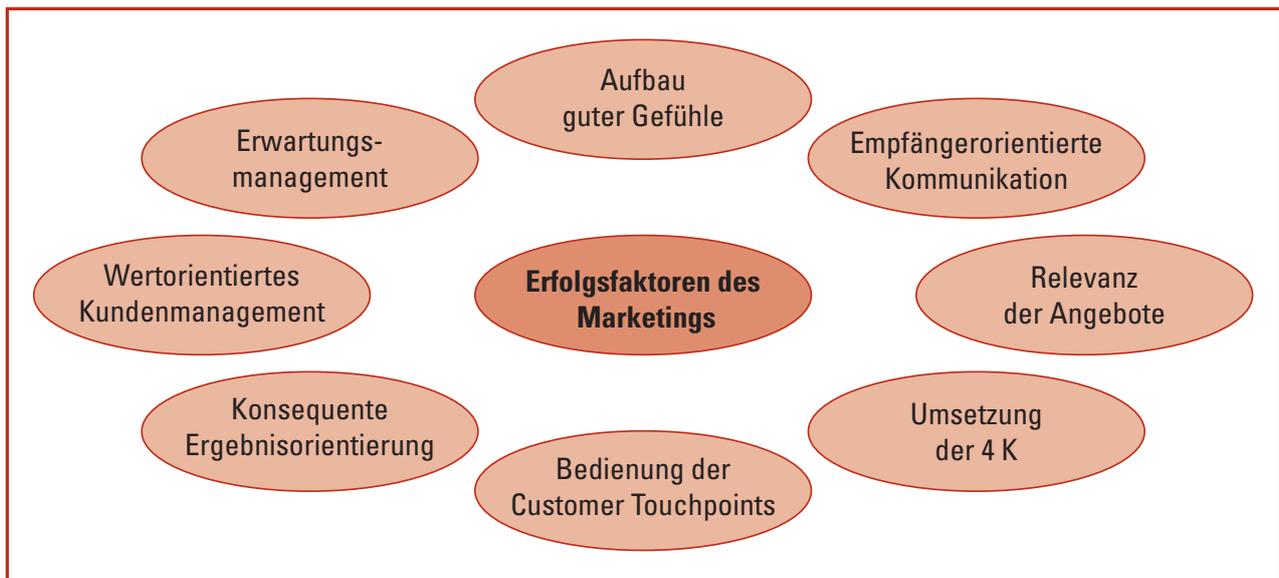
▲ Abb. 55 Beispielhafte Fragen zur Messung des kundenorientierten Verhaltens von Mitarbeitenden (Homburg & Stock, 2000, S. 34, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 148)



▲ Abb. 56 Typologisierung von Mitarbeitenden entlang der Achsen kundenorientiertes Verhalten und kundenorientierte Einstellungen (in Anlehnung an Homburg & Stock, 2000, S. 19, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 149)



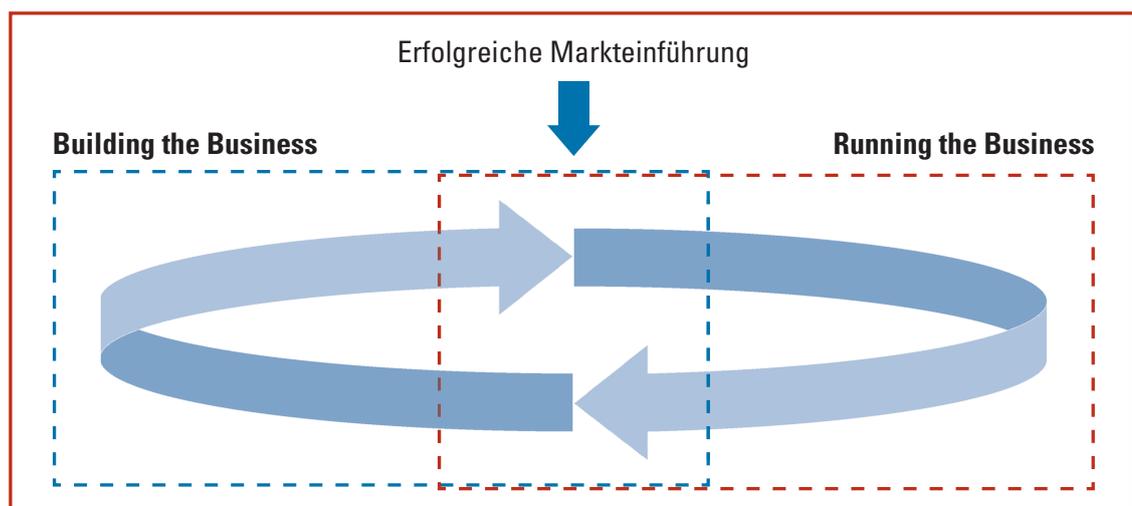
▲ Abb. 57 Brand Behavioral Funnel (in Anlehnung an Homburg und Stock, 2000, S. 19, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 150)



▲ Abb. 58 Erfolgsfaktoren des digitalen Marketings  
(in Anlehnung an Kreuzer, 2016, S. 11, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 157)

Merkmal	Search Engine Advertising (SEA)	Search Engine Optimisation (SEO)
Bezahlte Werbung	Ja	Nein
Zeitliche Wirkung von Massnahmen	Vollständig kontrollierbar	Mittel- und langfristig
Sichtbarkeit in Suchergebnissen	Sehr gut bis weniger gut, abhängig vom Budget	Sehr gut bis weniger gut
Darstellung in Suchergebnissen	Bessere Kontrolle, auf Wunsch vollständig kontrollierbar	Weniger Kontrolle, nur teilweise beeinflussbar bzw. befristet kontrollierbar
Erweiterte Darstellung	Zum Teil Produktbild möglich (Google Shopping)	Zum Teil möglich via Einträge auf Google+/Wikipedia
Umsetzung	Im System des Suchdienstes	Eigene Website und Websites Dritter
Aufwand intern	Kampagnenplanung	Redaktionsarbeit
Aufwand extern	Beratungskosten bei Beizug einer Agentur	
Kosten bei Suchmaschinen	Anzeigenkosten, i. d. R. Kosten pro Klick	Keine
Einfluss durch Werbeblocker-Software	Anzeigen werden ausgeblendet	Keiner

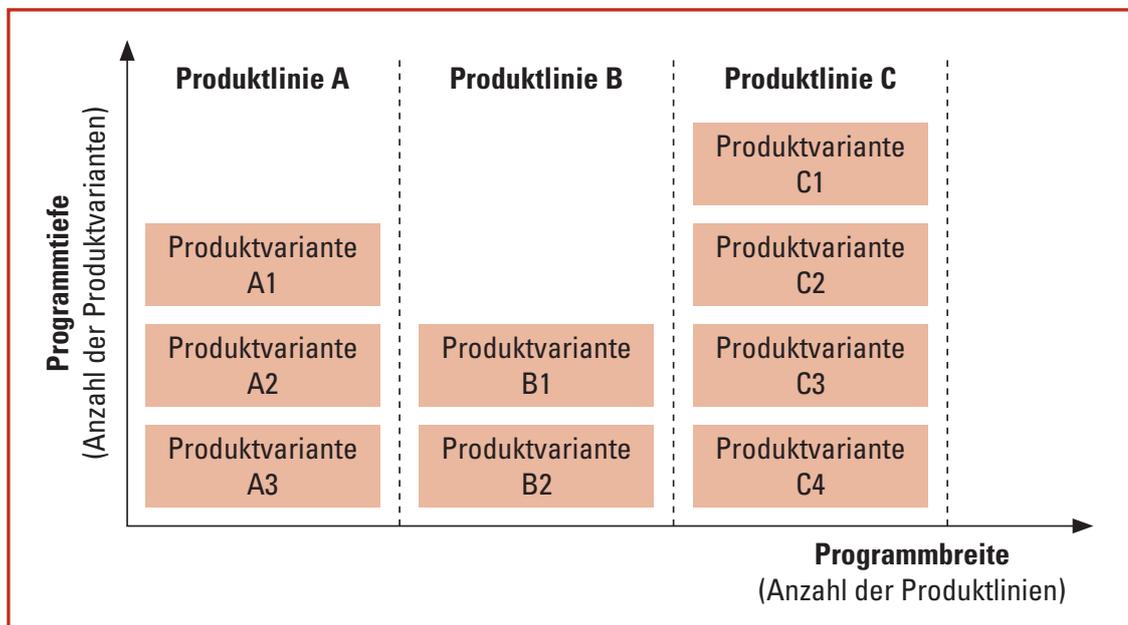
▲ Abb. 59 Unterschiede zwischen SEA und SEO  
(nach Elmiger, 2015, S. 13, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 165)



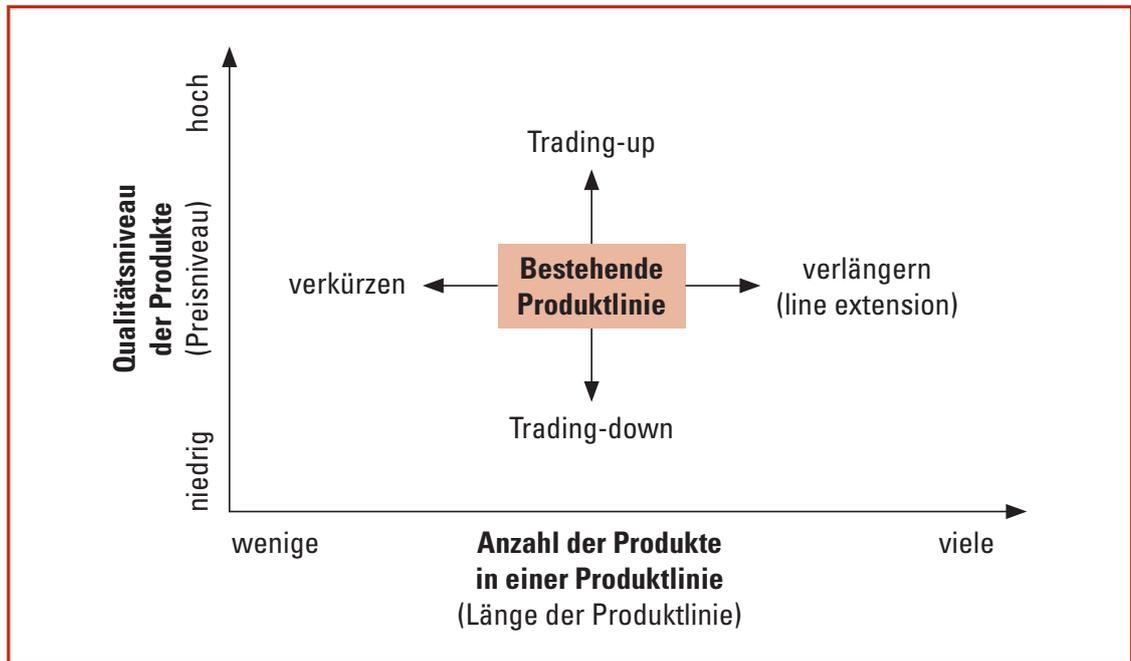
▲ Abb. 60 Übergang von «Building the Business» zu «Running the Business»

Beispiel	Programmbreite (Anzahl Produktlinien)	Programmtiefe (Anzahl Produktvarianten)
<b>Coca-Cola Company</b> (Konsumgüter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coca-Cola</li> <li>■ Sprite</li> <li>■ Fanta</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coca-Cola</li> <li>■ Coca-Cola Zero</li> <li>■ Coca-Cola Life</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Bühler AG</b> (Produktionsgüter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verpackungsmaschinen</li> <li>■ Mischmaschinen</li> <li>■ Transporttechnologie</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lebensmittelverpackungen</li> <li>■ Pharmaverpackungen</li> <li>■ Kosmetikverpackungen</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Microsoft</b> (Digitale Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Office</li> <li>■ Windows</li> <li>■ SharePoint</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Word</li> <li>■ Excel</li> <li>■ PowerPoint</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Generali Versicherungen</b> (Dienstleistungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sachversicherungen</li> <li>■ Vorsorge und Sparen</li> <li>■ Bankprodukte</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Privathaftpflicht</li> <li>■ Hausratsversicherung</li> <li>■ Rechtsschutz</li> <li>■ ...</li> </ul>

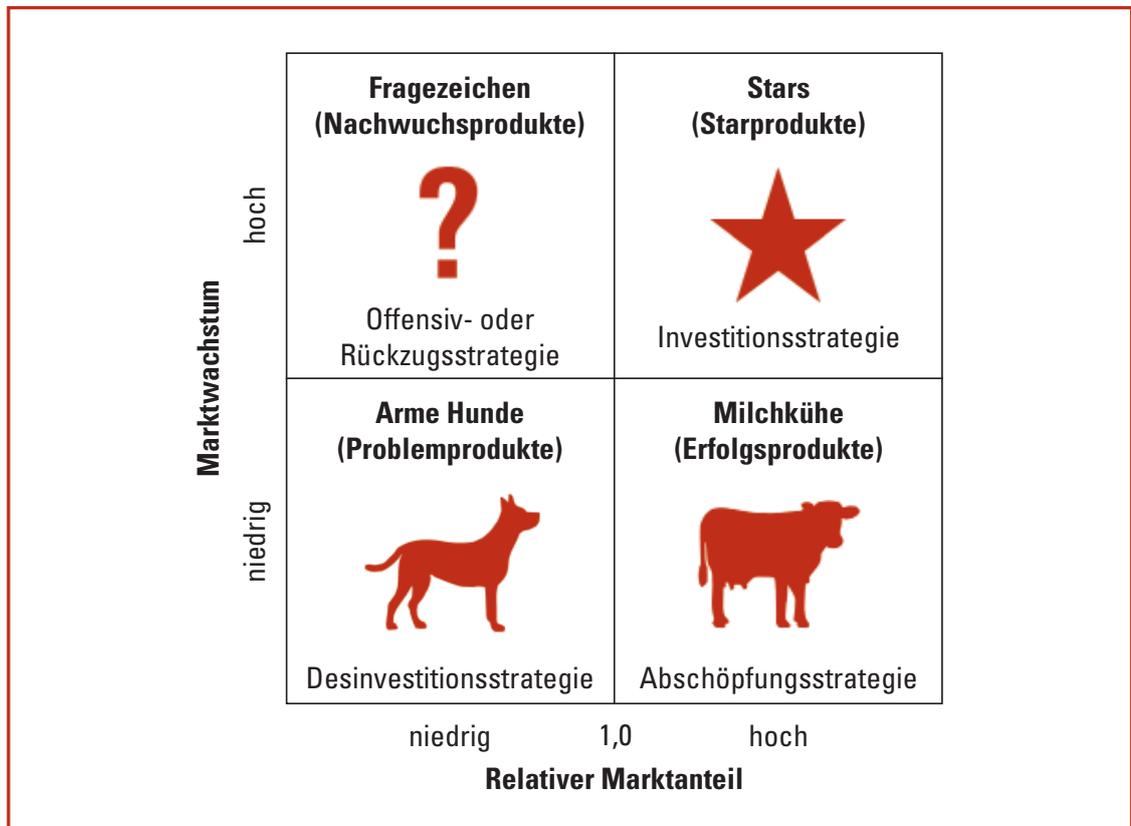
▲ Abb. 61 Beispiele für Programmbreite und Programmtiefe in verschiedenen Branchen (Lucco et al., 2017, S. 121)



▲ Abb. 62 Dimensionen von Leistungsprogrammen (Lucco et al., 2017, S. 120)



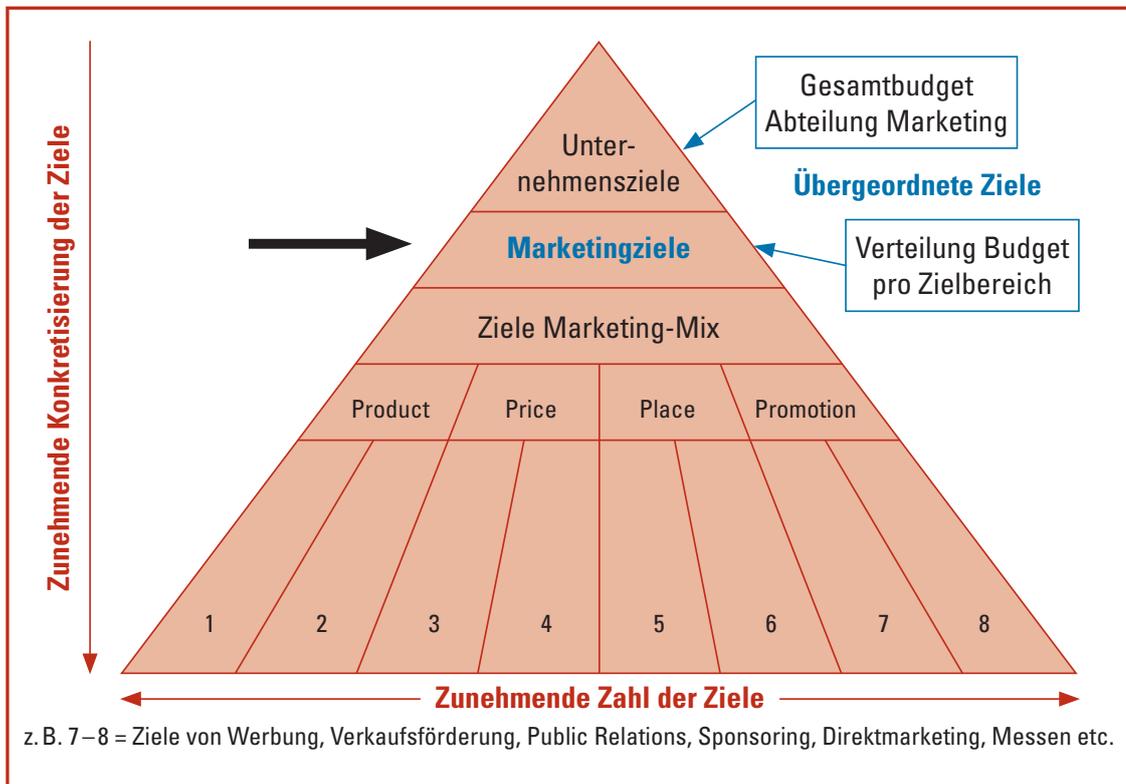
▲ Abb. 63 Entscheidungen der Produkt- und Programmpolitik (in Anlehnung an Meffert et al., 2015, S. 367, siehe auch Lucco et al., 2017, S. 122)



▲ Abb. 64 BCG-Matrix nach Bruhn (2014, S. 71)



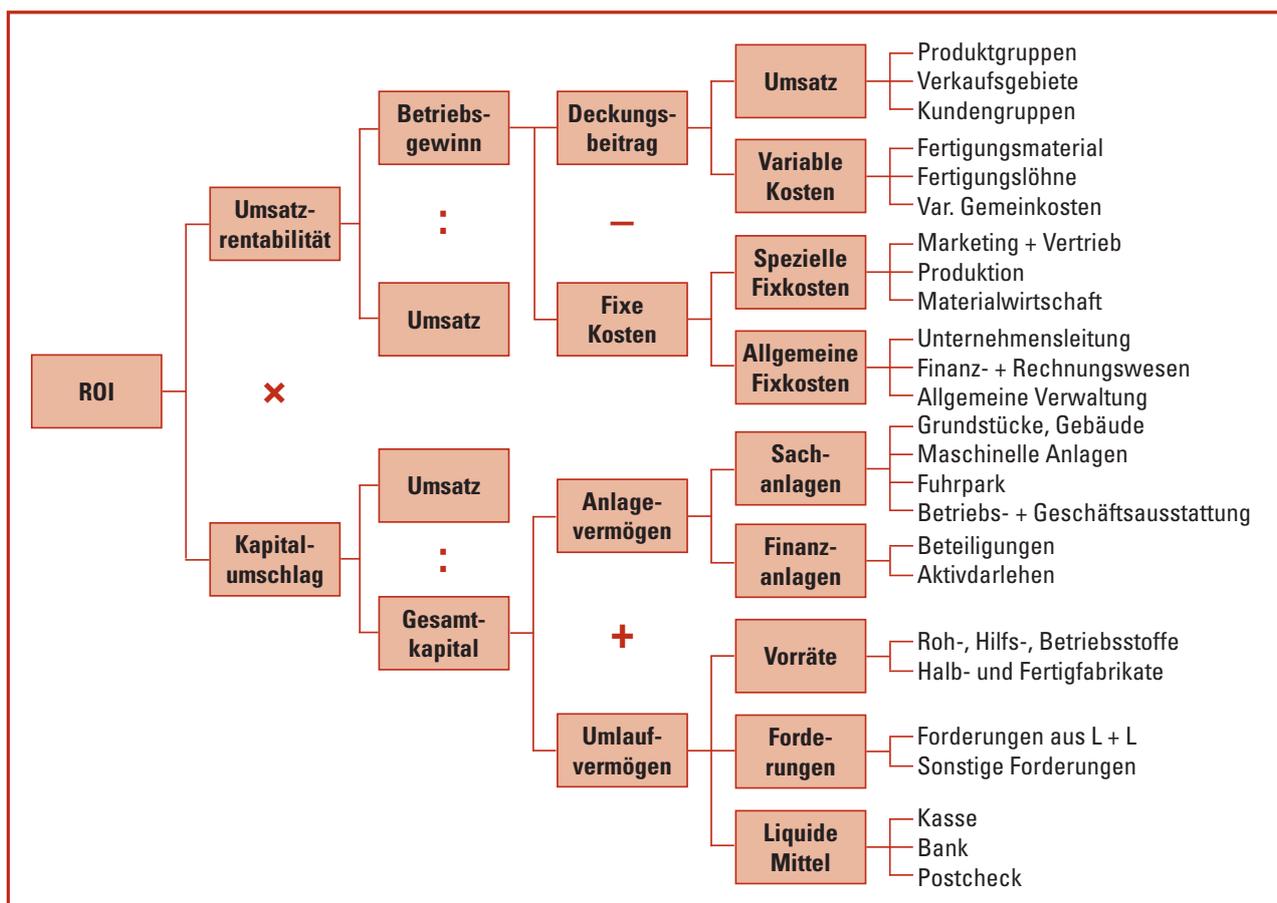
▲ Abb. 65 Funktionen der Marketing-Navigation (Esch et al., 2013, S. 394)



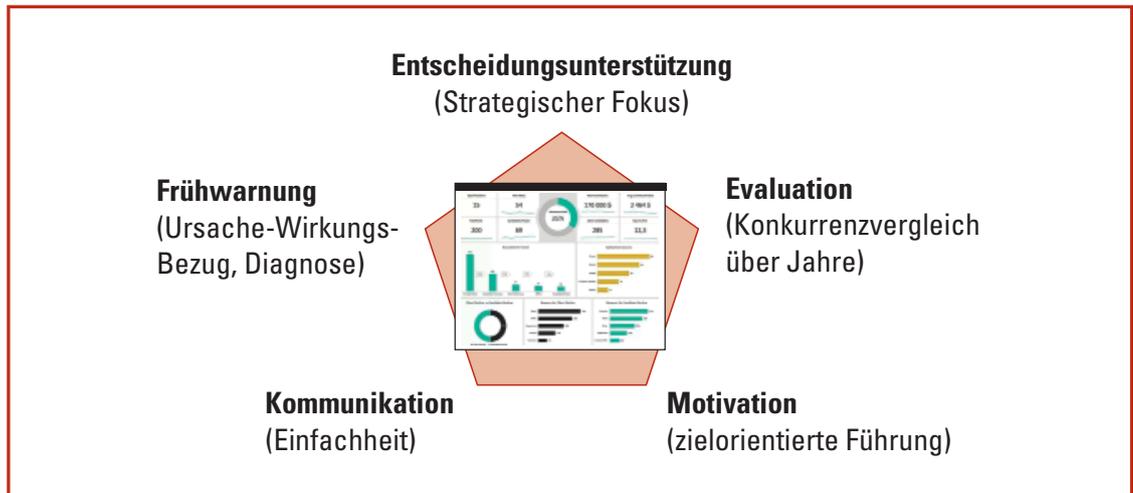
▲ Abb. 66 Zielhierarchie in einem Unternehmen

Anforderung	Bedeutung
<b>Dynamik</b>	Betrachtung einer Kennzahl im Zeitverlauf, sodass Veränderungen frühzeitig identifiziert werden können
<b>Fokussierung</b>	Konzentration auf die wichtigsten, ergebnisorientierten Kennzahlen
<b>Differenziertheit</b>	Untersuchung unterscheidet im Hinblick auf unterschiedliche Kundengruppen, Segmente, Regionen
<b>Zielorientierung</b>	Koppelung der Kennzahlen an Unternehmensziele und Strategien, Auswahl darauf abgestimmter Kennzahlen
<b>Akzeptanz</b>	Verständnis und Transparenz innerhalb des Unternehmens. Kennzahlen sind auch Führungs- und Motivationsinstrumente und müssen deshalb von den Mitarbeitenden und Führungspersonen verstanden und akzeptiert werden

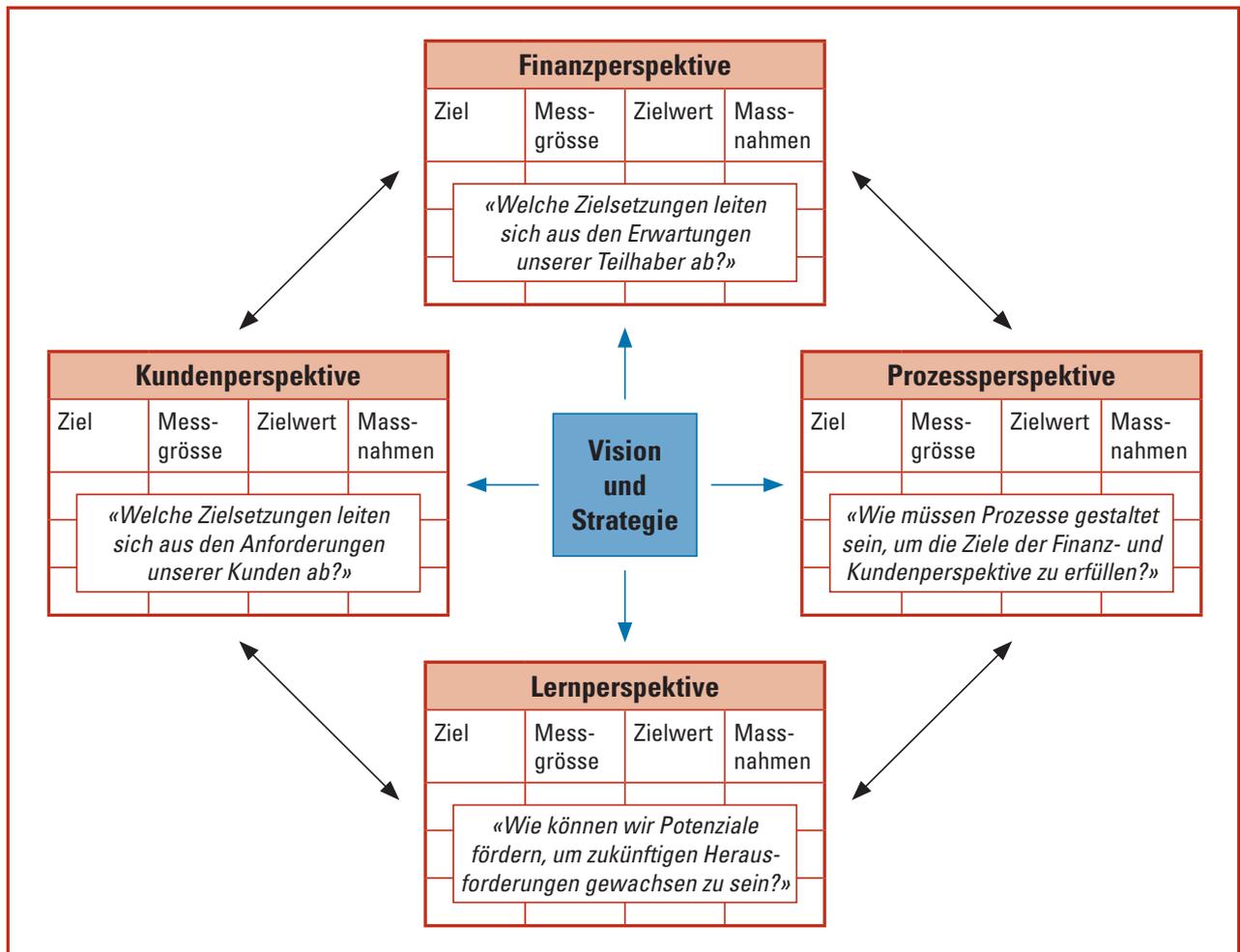
▲ Abb. 67 Anforderungen an Kennzahlen (Meffert et al., 2012, S. 823)



▲ Abb. 68 Kennzahlensystem DuPont-Schema



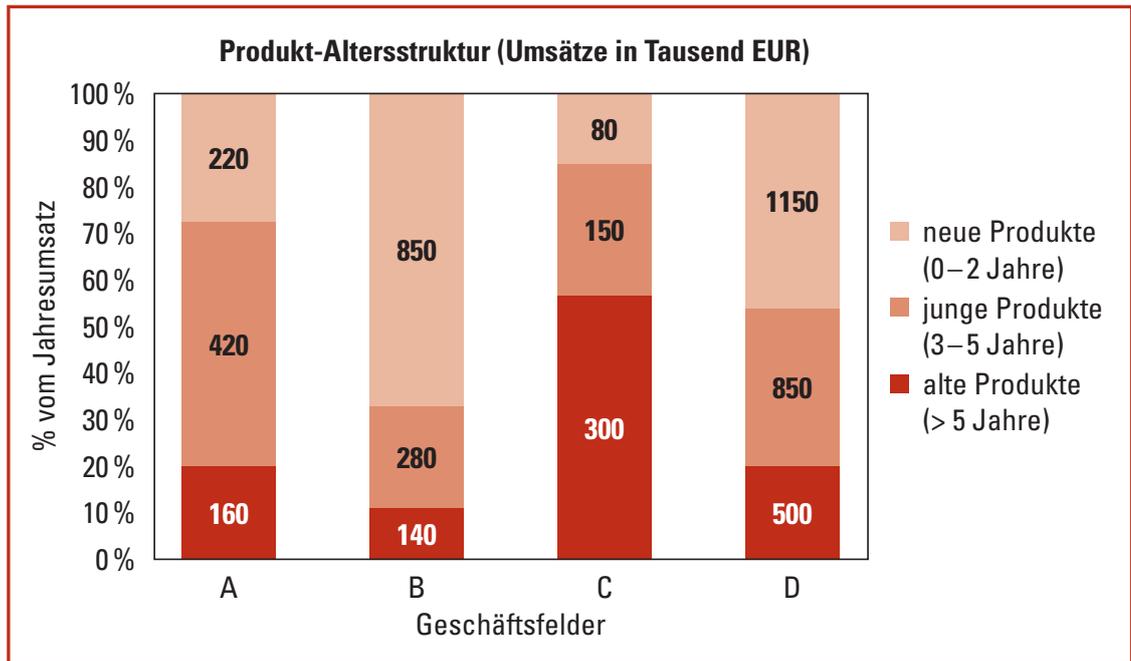
▲ Abb. 69 Ziele des Marketing-Cockpits



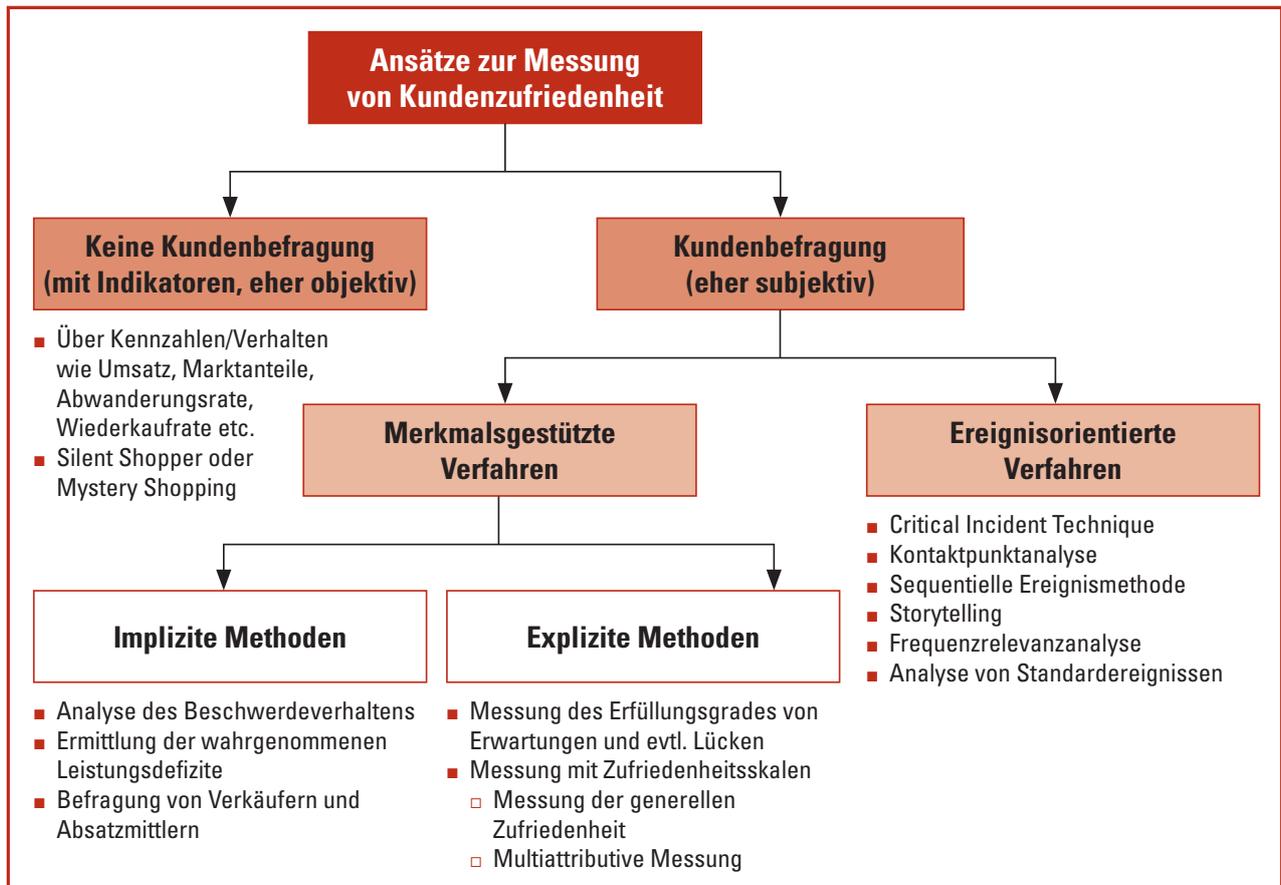
▲ Abb. 70 Balanced Scorecard (Lucco et al., 2017, S. 199)

<b>Teilkostenbetrachtung – Deckungsbeitragsrechnung</b>							
Alle Zahlen in TEUR							
Unternehmensbereiche	A					B	Summe
Produktgruppe	1			2			
Produkte	a	b	c	d	e	f–l	
Nettoumsätze	60	50	40	90	80	250	570
– Proportionale Kosten	40	35	30	40	35	130	310
= Deckungsbeitrag I	20	15	10	50	45	120	260
– Fixe Kosten je Produkt	8	5	5	35	20,25	57,6	130,85
= Deckungsbeitrag II	12	10	5	15	24,75	62,4	129,15
	27			39,75			
– Fixe Kosten je Produktgruppe	9,45			16,695		29,328	55,473
= Deckungsbeitrag III	17,55			23,055		33,072	73,677
	40,605						
– Fixe Kosten je Bereich	18,272					12,898	31,170
= Deckungsbeitrag IV	22,333					20,174	42,507
– Fixe Kosten des Unternehmens							
Periodenergebnis							17,003

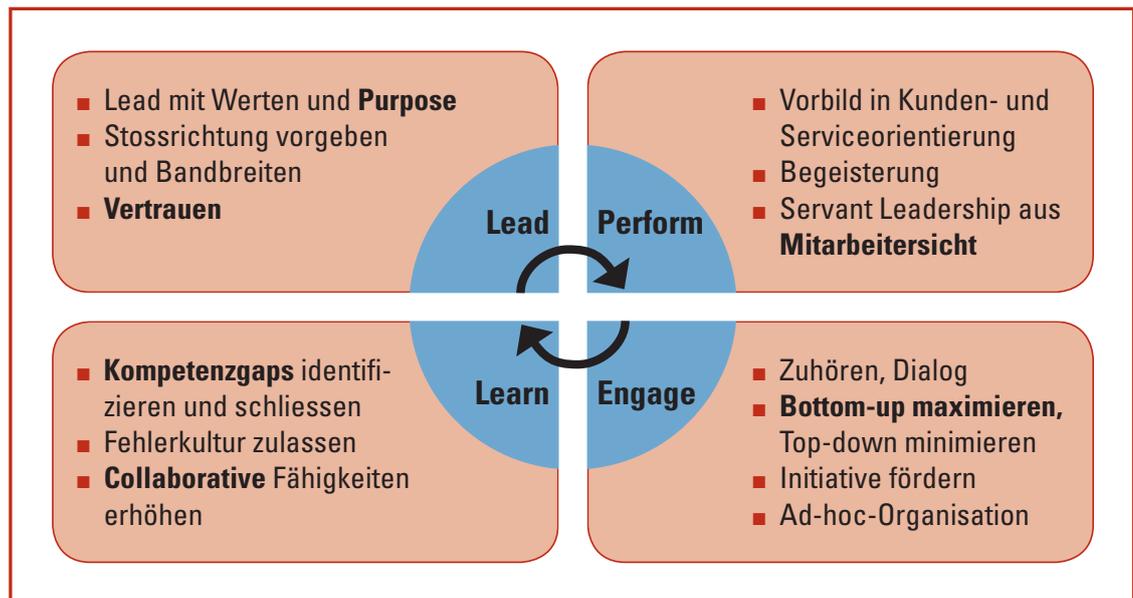
▲ Abb. 71 Teilkostenbetrachtung mit Deckungsbeitragsrechnung (in Anlehnung an Ehrmann, 2004, S. 108)



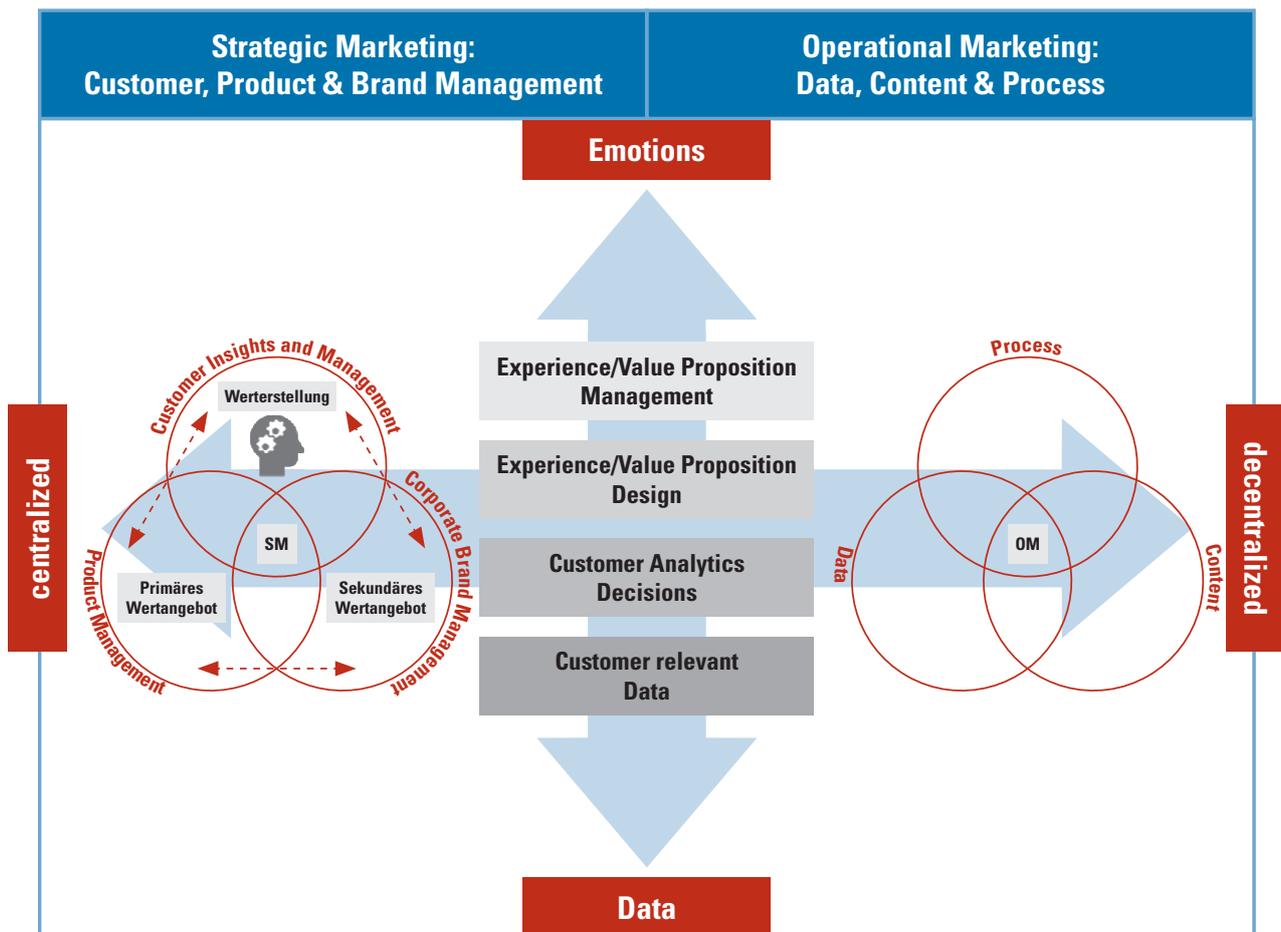
▲ Abb. 72 Beispielhafte Altersstruktur von Produkten eines Unternehmens



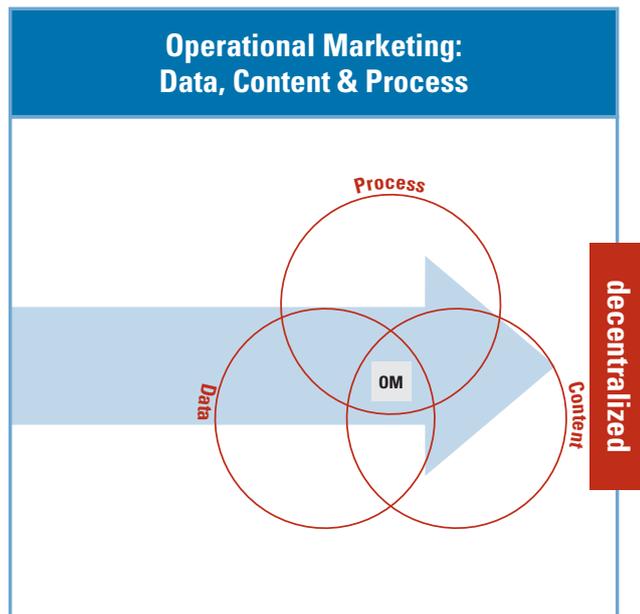
▲ Abb. 73 Messung der Kundenzufriedenheit (nach Hermann & Huber, 2009, S. 291 f.)



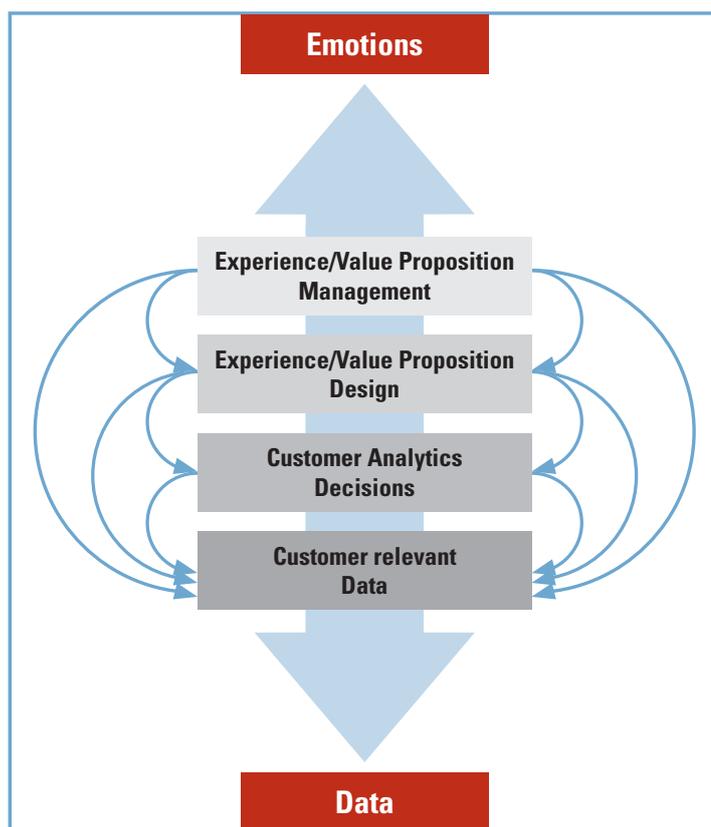
▲ Abb. 74 Führung nach innen: bottom-up



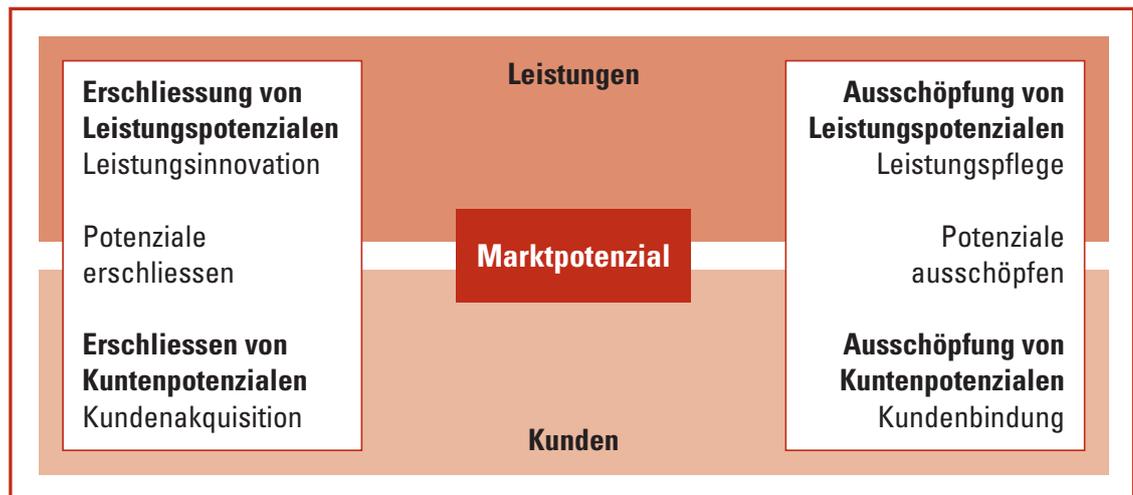
▲ Abb. 75 Das «Running the Business»-Framework



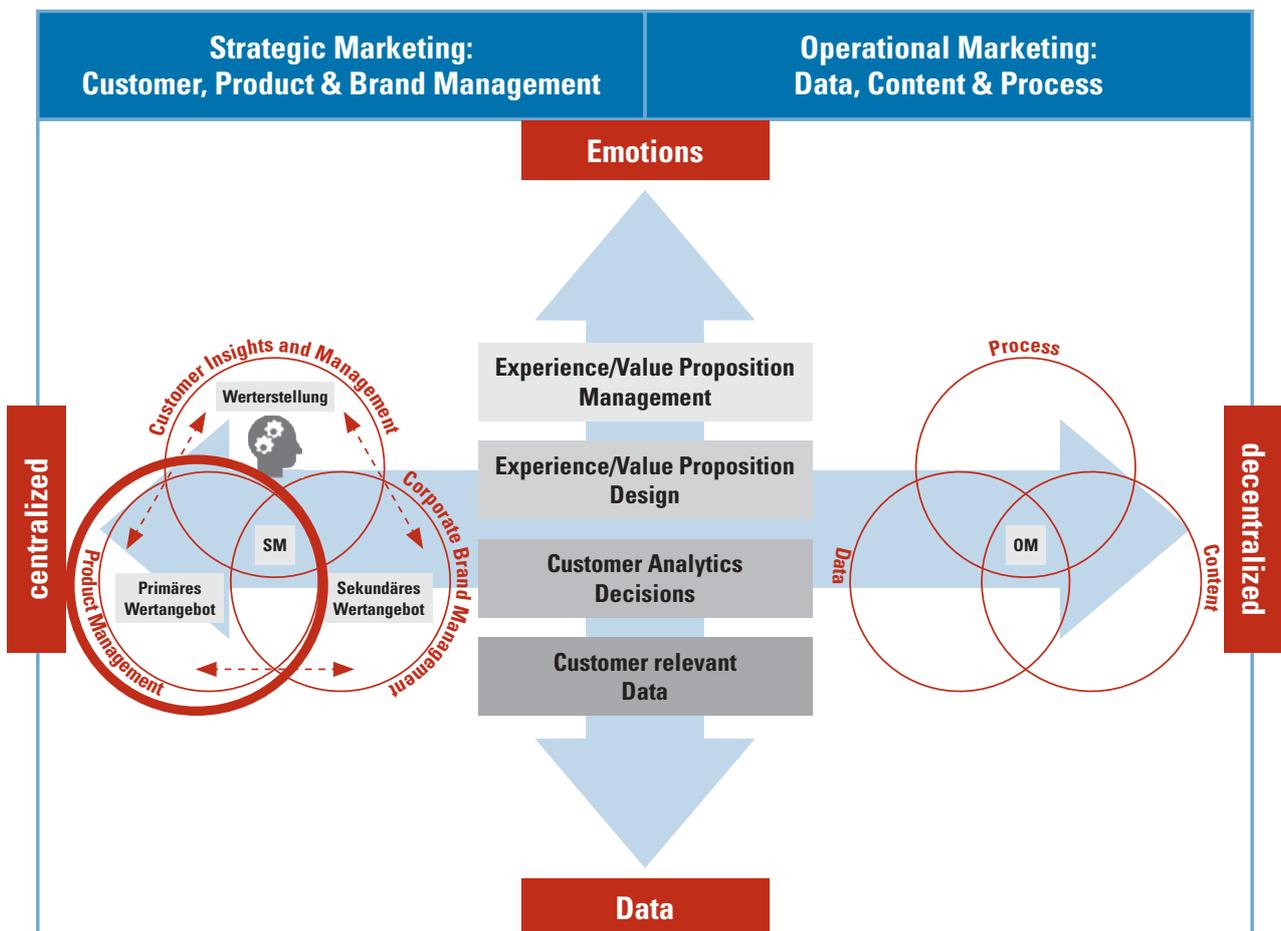
▲ Abb. 76 Near-Realtime Marketing



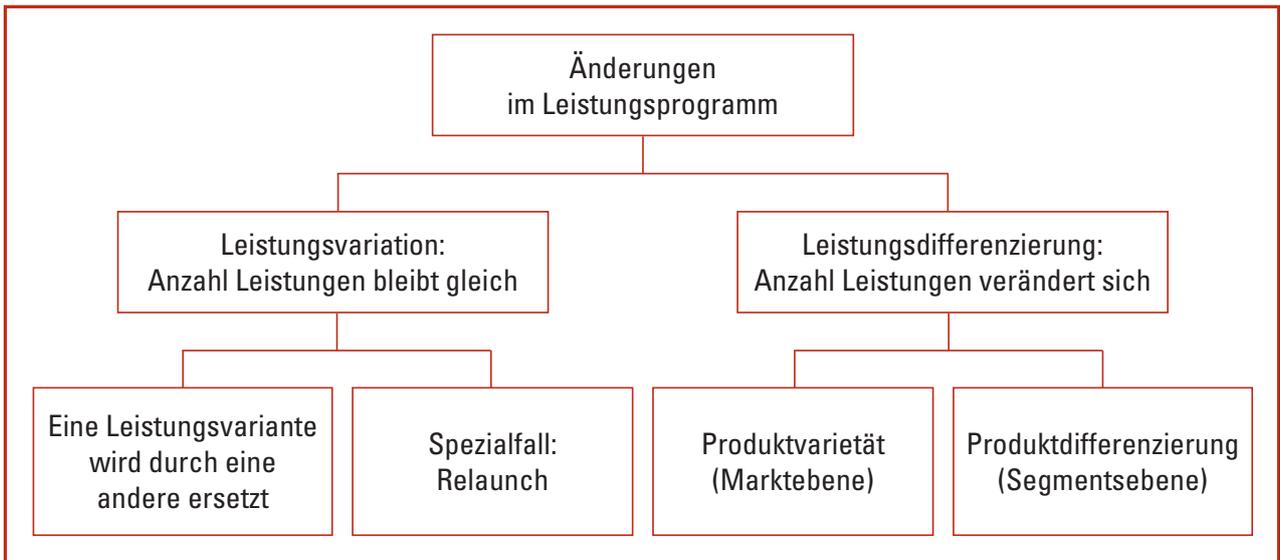
▲ Abb. 77 Aus Daten Emotionen machen



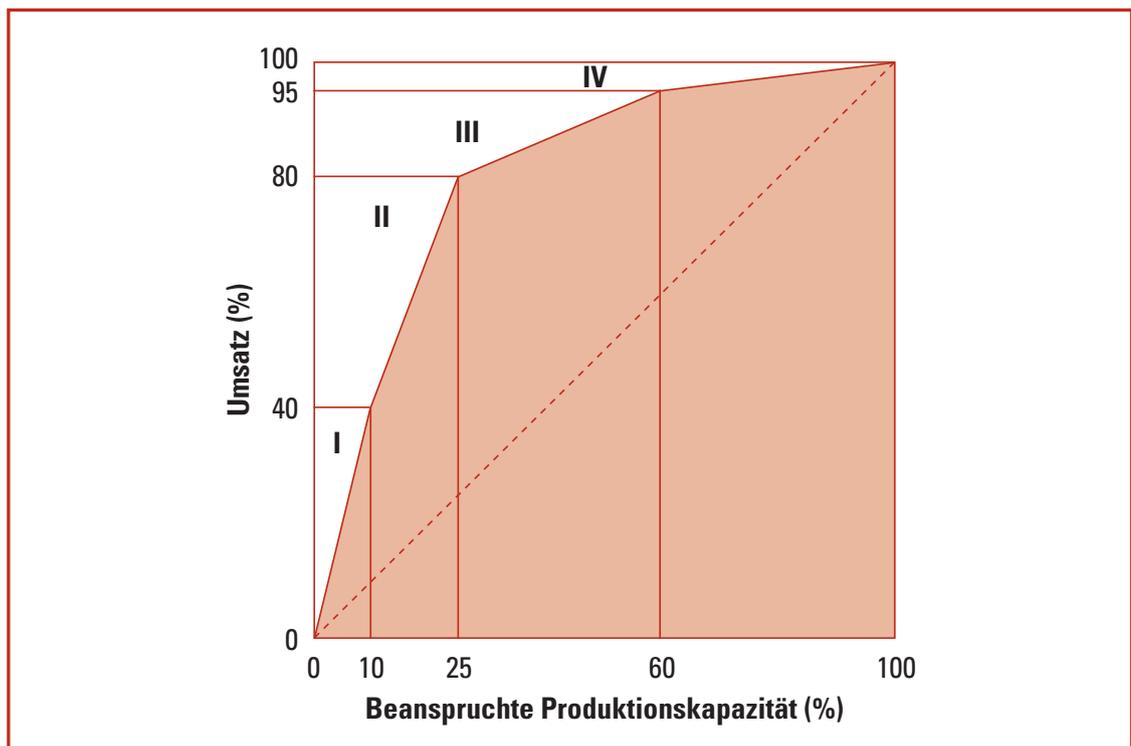
▲ Abb. 78 Kernaufgaben zur Erschliessung strategischer Wettbewerbsvorteile (nach Tomczak et al., 2007, siehe auch Lucco, 2017, S. 80)



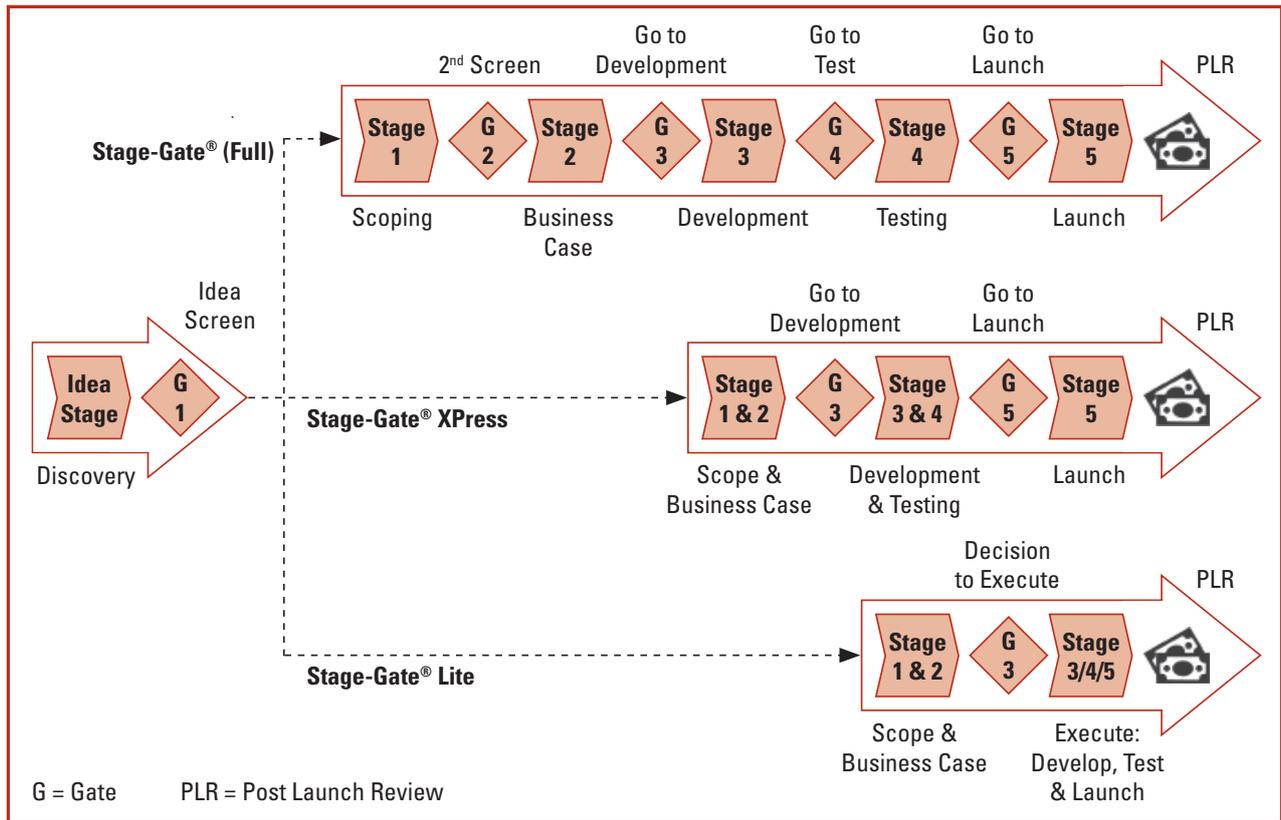
▲ Abb. 79 Verortung des Product Managements im Framework



▲ Abb. 80 Mögliche Änderungsmöglichkeiten im Leistungsprogramm



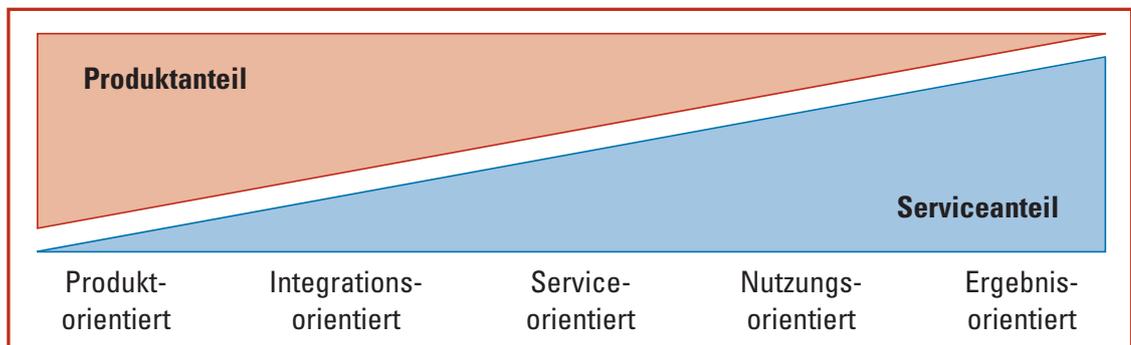
▲ Abb. 81 Exemplarische Umsatzstrukturanalyse (Meffert et al., 2015, S. 334, siehe auch Lucco, 2017, S. 96)



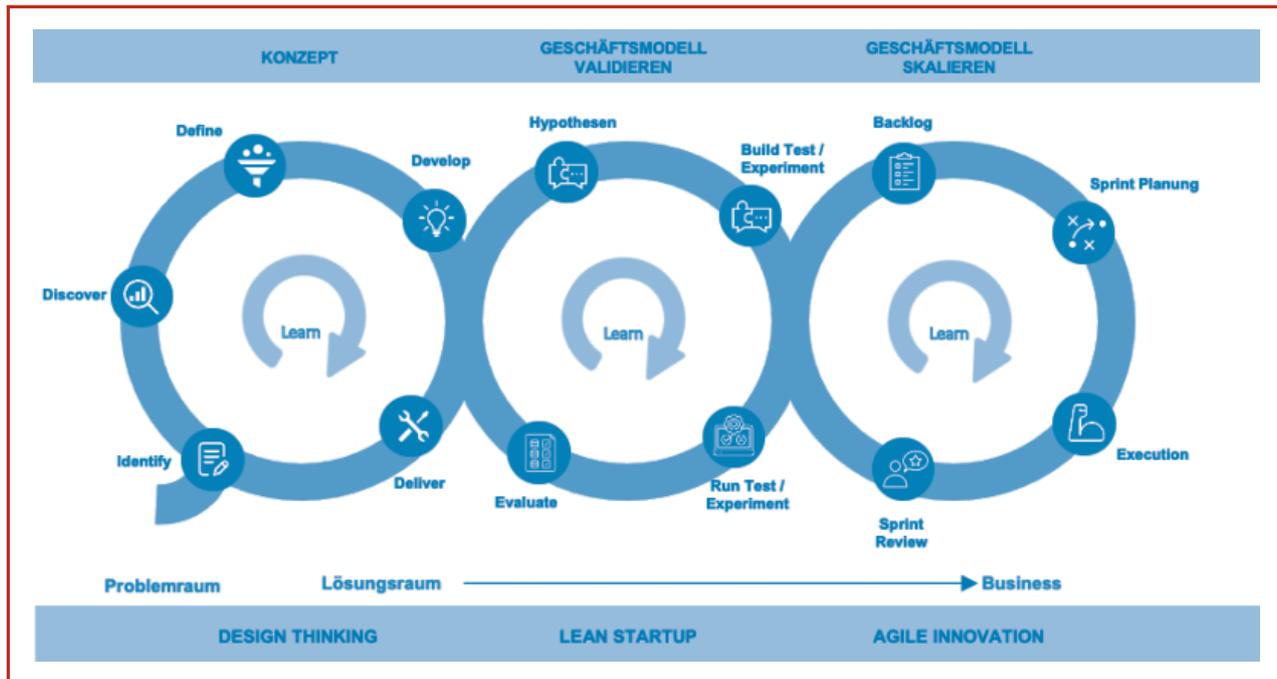
▲ Abb. 82 Varianten des Stage-Gate-Prozesses (Cooper, 2009, siehe auch Lucco, 2017, S. 85)



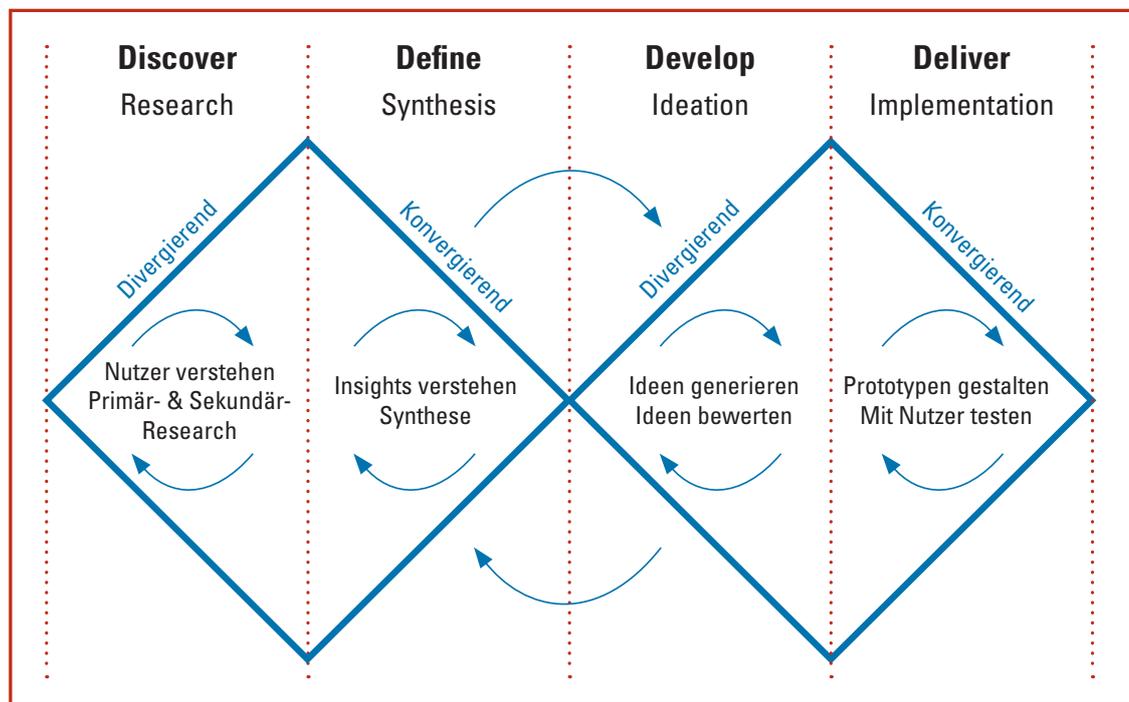
▲ Abb. 83 Erweiterter Stage-Gate-Prozess (Becker & Reinhardt, 2006, siehe auch Lucco, 2017, S. 86)



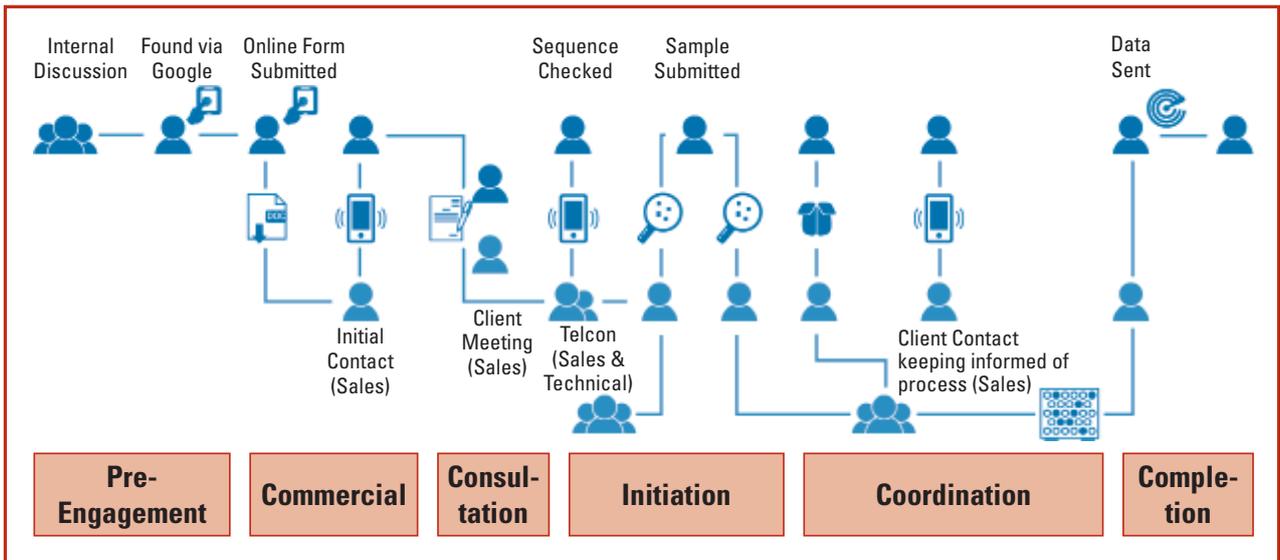
▲ Abb. 84 Varianten von Produkt-Service-Systemen (Horton, 2018, , siehe auch Lucco, 2017, S. 90)



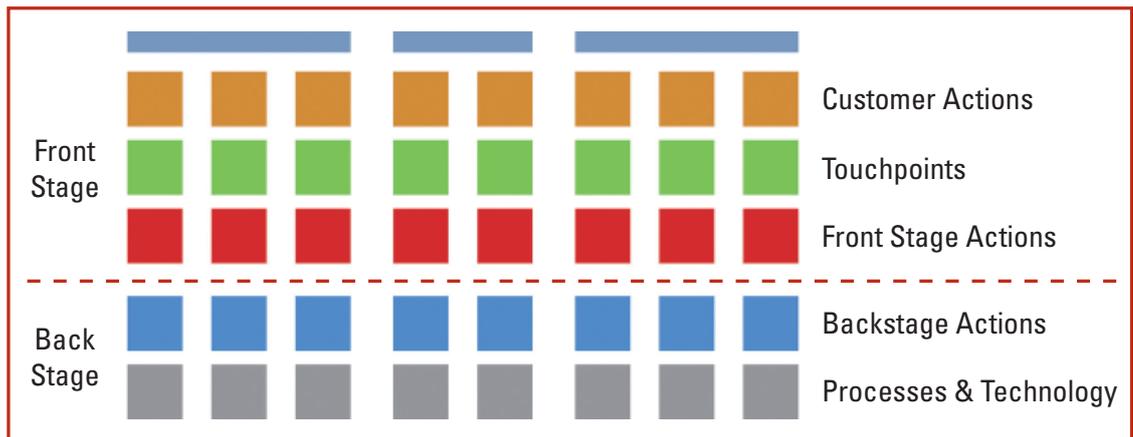
▲ Abb. 85 Service-Design-Entwicklungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Blosch, Brand, & Osmond, 2019, Claes, 2017, Gehring & Graf, 2019)



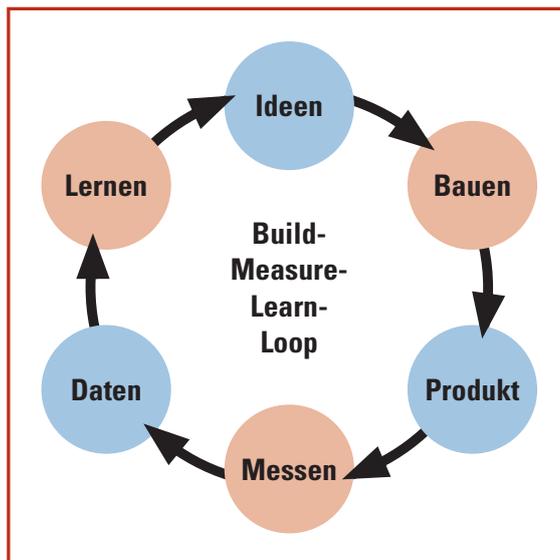
▲ Abb. 86 Design-Thinking-Double-Diamond-Prozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Design Council, 2021)



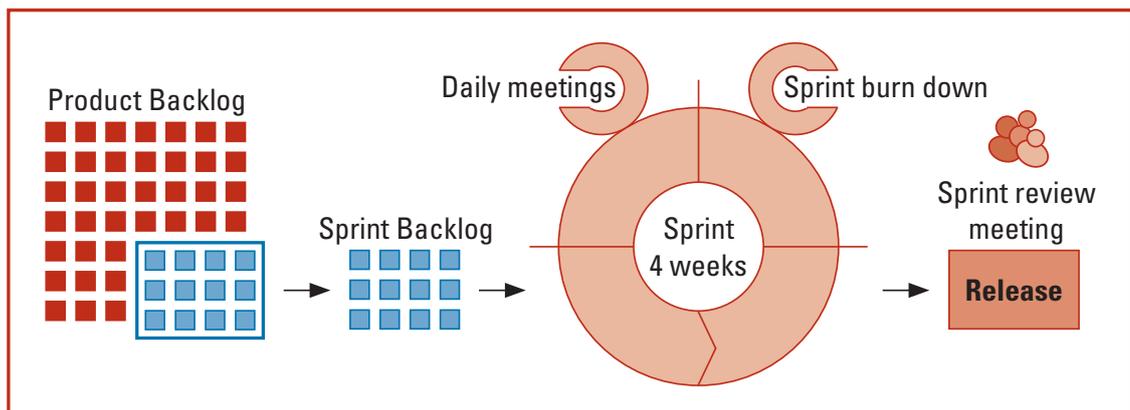
▲ Abb. 87 Customer Journey Map zur Visualisierung der Käuferfahrung (Stickdorn et al., 2011, siehe auch Lucco, 2017, S. 89)



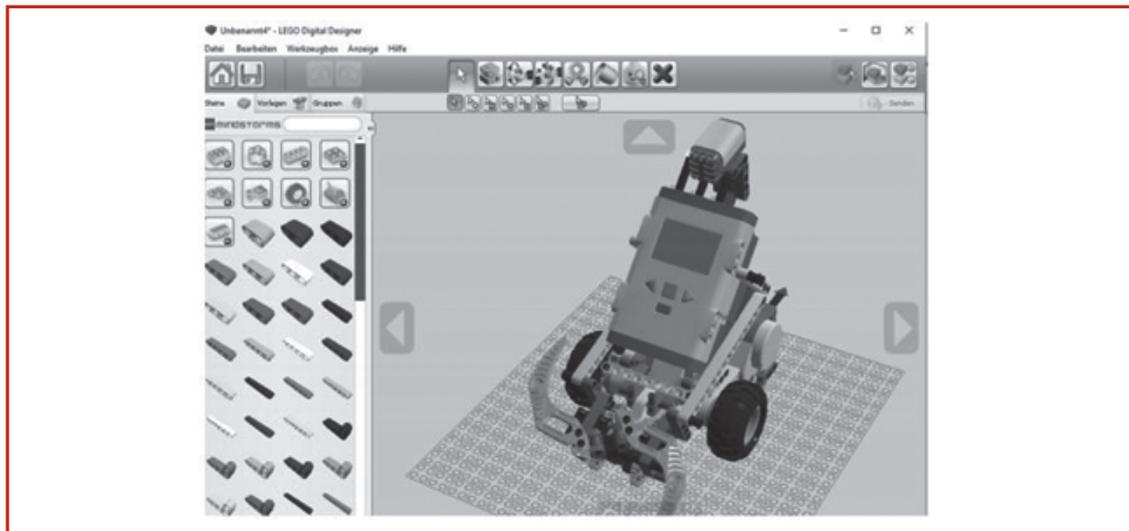
▲ Abb. 88 Idealtypisches Blueprinting-Framework (Risdon & Quattlebaum, 2018, S. 105)



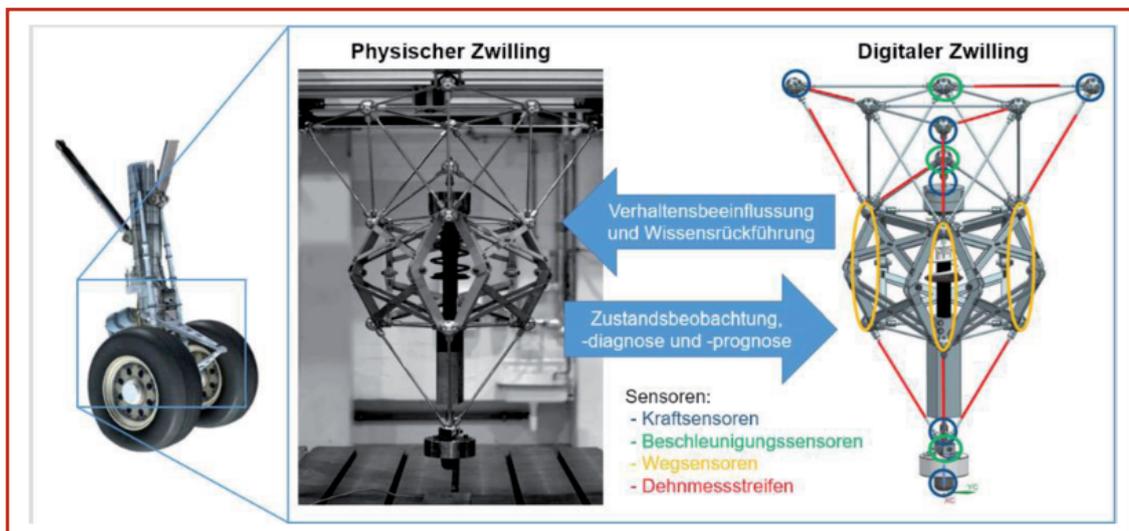
▲ Abb. 89 Build-Measure-Learn-Loop  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Ries, 2011)



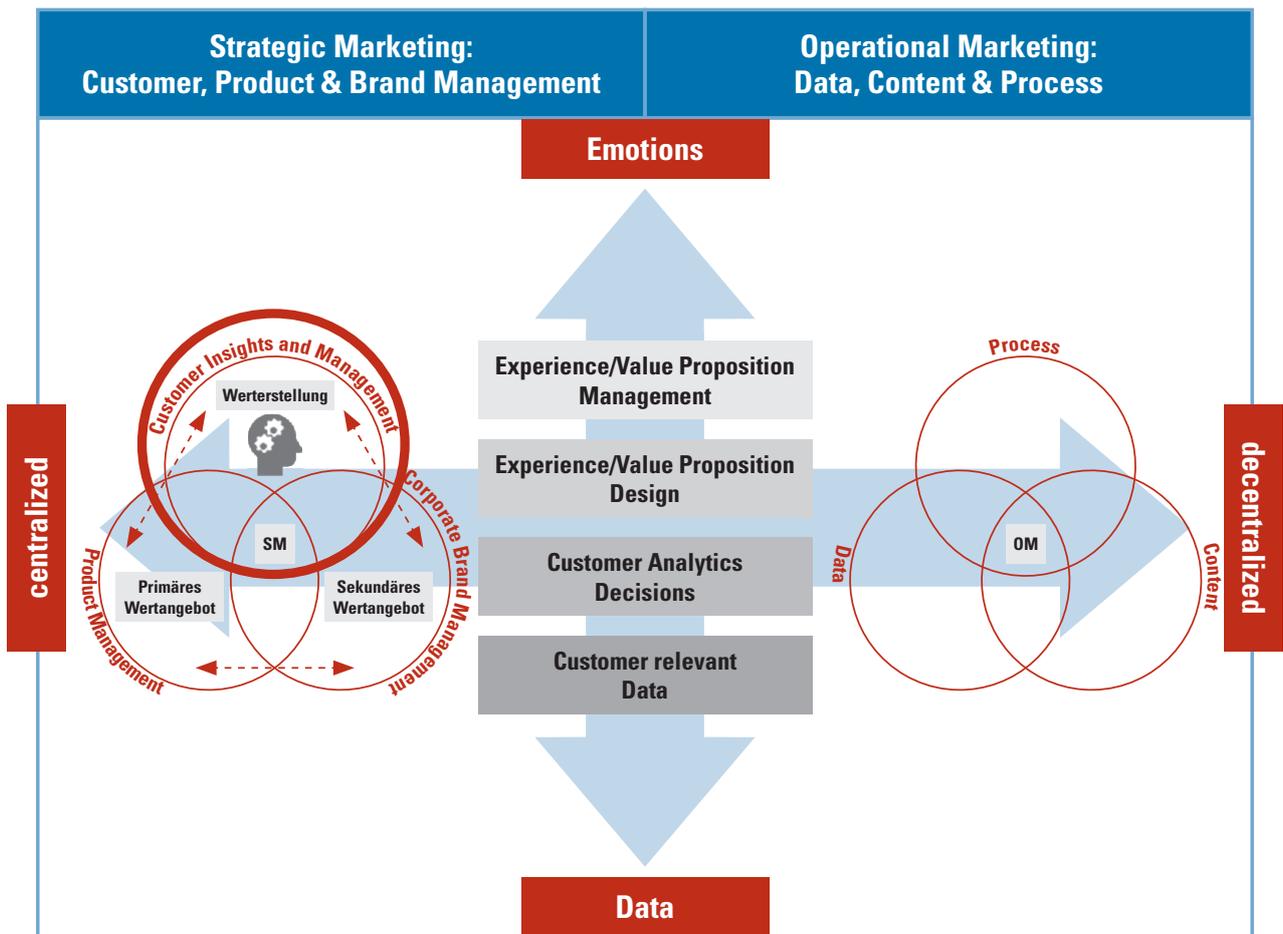
▲ Abb. 90 Generischer Scrum-Prozess  
(Prozessmanagement-blog.ch, 2012, siehe auch Lucco, 2021, S. 87)



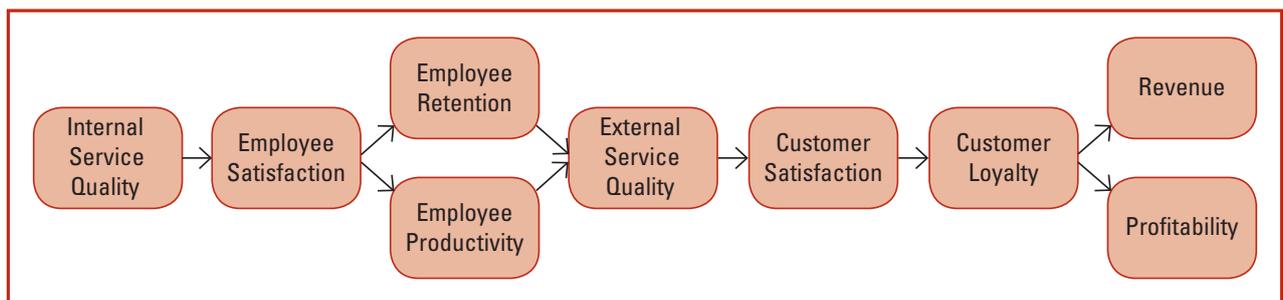
▲ Abb. 91 Beispiel virtueller Lego-Bausteine und Lego-Modell von LEGO Ideas (Kessler, 2018, S. 126)



▲ Abb. 92 Digitaler Zwilling eines Flugzeugfahrwerks für den Prüfstand (Stark et al., 2020, S. 4)



▲ Abb. 93 Verortung des Customer Managements im Framework



▲ Abb. 94 Service-Profit Chain (Hogreve et al., 2017, S. 43 aus Heskett et al., 1994, S. 166)

Kudentyp	Potenzielle Kunden	Aktuelle Kunden				Verlorene Kunden	
	Potenziell	Neu	Stabil	Gefährdet (Beschwerde)	Gefährdet (anderer Grund)	Gekündigt	Verloren
Beziehungsstatus	Potenziell	Neu	Stabil	Gefährdet (Beschwerde)	Gefährdet (anderer Grund)	Gekündigt	Verloren
Ziel	Initiieren	Stärken		Stabilisieren		Wieder gewinnen	
Aufgaben	Interessenmanagement	Neukundenmanagement	Kundenbindungsmanagement i. e. S.	Beschwerde-management	Abwanderungsmanagement	Kündigungsmanagement	Rückgewinnungsmanagement

▲ Abb. 95 Kundenbeziehungslebenszyklus (nach Stauss & Seidel, 2017, S. 32, siehe auch Lucco, 2017, S. 101)

Phasenbezogene Strategien			
Kundenakquisitionstrategie	Kundenbindungsstrategie	Kundenrückgewinnungsstrategie	Beziehungsbeendigungsstrategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stimulierung</li> <li>■ Überzeugung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbundenheit</li> <li>■ Gebundenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wiedergutmachung</li> <li>■ Verbesserung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verdeckte Beendigung</li> <li>■ Offene Beendigung</li> </ul>

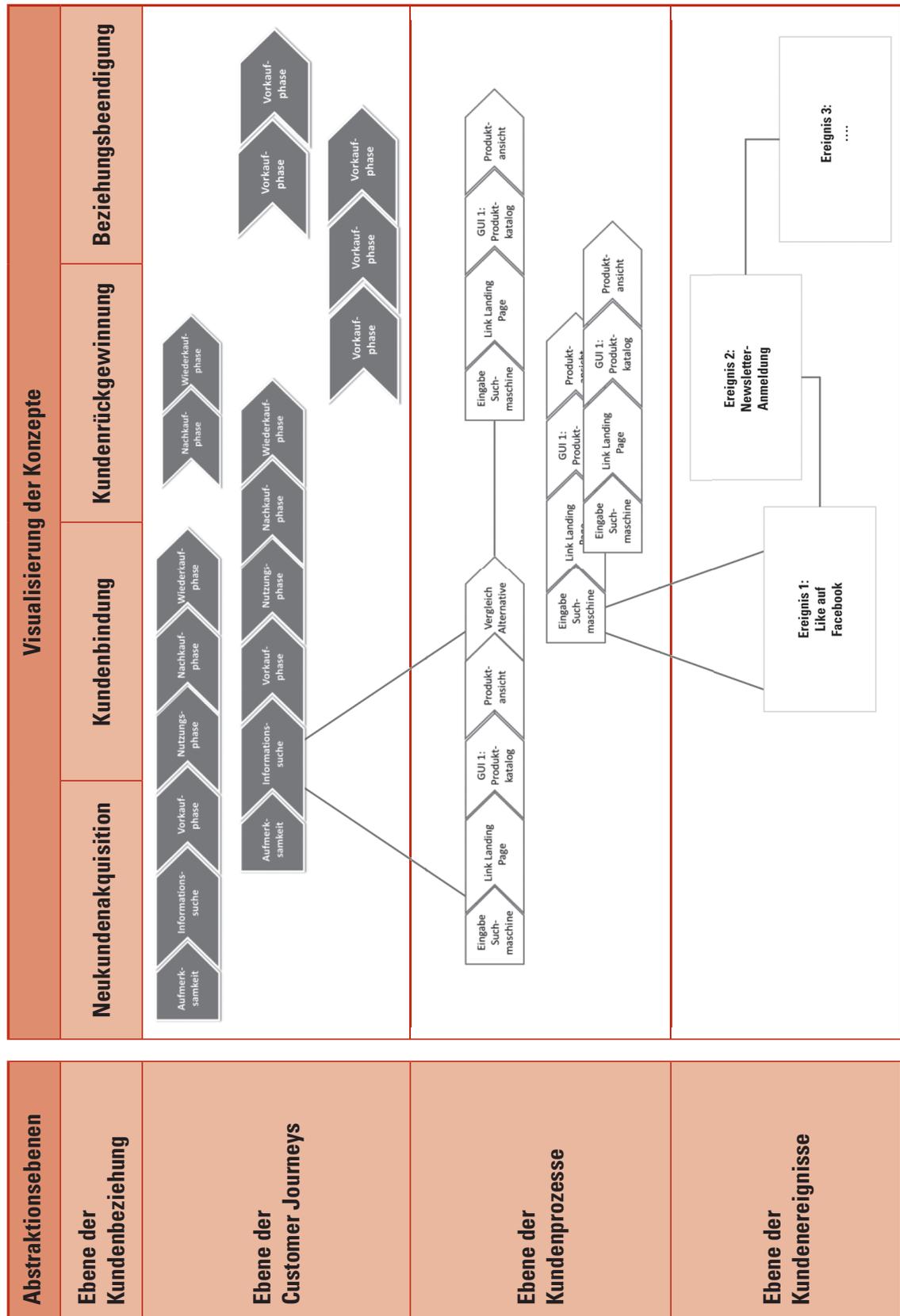
▲ Abb. 96 Strategien des Kundenbeziehungsmanagements nach den Phasen im Beziehungslebenszyklus (Bruhn, 2016b, S. 145, siehe auch Lucco, 2017, S. 102)

CRM	CMR
Das Unternehmen hat die Kontrolle	Der Kunde hat die Kontrolle
Macht das Geschäft für das Unternehmen besser	Macht das Geschäft für das Unternehmen besser
Trackt Kunden aufgrund ihrer Transaktionen	Versteht Kunden in ihrer Einzigartigkeit
Versteht den Kunden als Teil eines Kundensegments	Versteht den Kunden als Individuum
Das Unternehmen beschreibt, was die Kunden brauchen	Erlaubt den Kunden, dem Unternehmen zu sagen, was sie brauchen
Kunden fühlen sich verfolgt	Kunden fühlen sich in ihren Bedürfnissen ernst genommen
Unternehmen sind leistungsorientiert	Unternehmen sind kundenorientiert

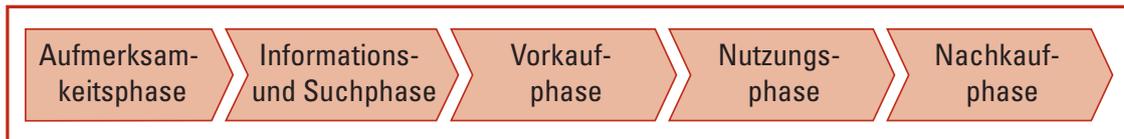
▲ Abb. 97 Unterschiede zwischen dem klassischen Customer Relationship Management und dem modernen Customer-Managed-Relationship-Ansatz (Newell & Godin, 2010)

Outbound-Marketing	Inbound-Marketing	Grauzone
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Printwerbung</li> <li>■ Direct Mailings</li> <li>■ Outbound Call Center</li> <li>■ TV- und Radio-Werbung</li> <li>■ aufdringliche Online-Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Content Marketing</li> <li>■ Blog Marketing</li> <li>■ SEO</li> <li>■ Social Media Marketing</li> <li>■ Viral Marketing</li> <li>■ Podcasts</li> <li>■ RSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-Mail-Marketing</li> <li>■ Displaywerbung</li> <li>■ Suchmaschinen-Werbung</li> <li>■ Social Media</li> </ul>

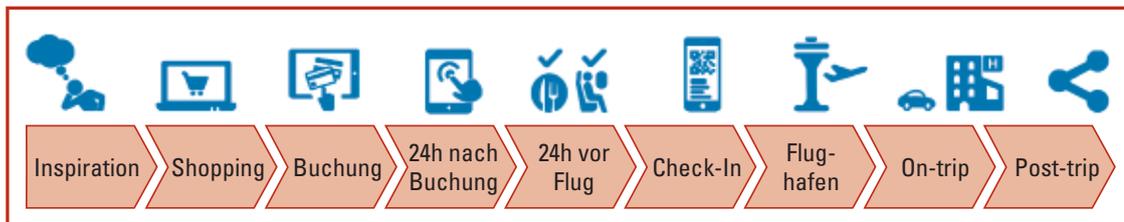
▲ Abb. 98 Unterschiede zwischen Inbound- und Outbound-Marketing (Dakouan et al., 2018, S. 5)



▲ Abb. 99 Beziehungs-Ereignis-Achse zur Einordnung von Customer Journeys in Beziehungen (Lucco, 2017, S. 181)



▲ Abb. 100 Idealtypische Customer Journey mit Phasen (Lucco, 2017, S. 177)



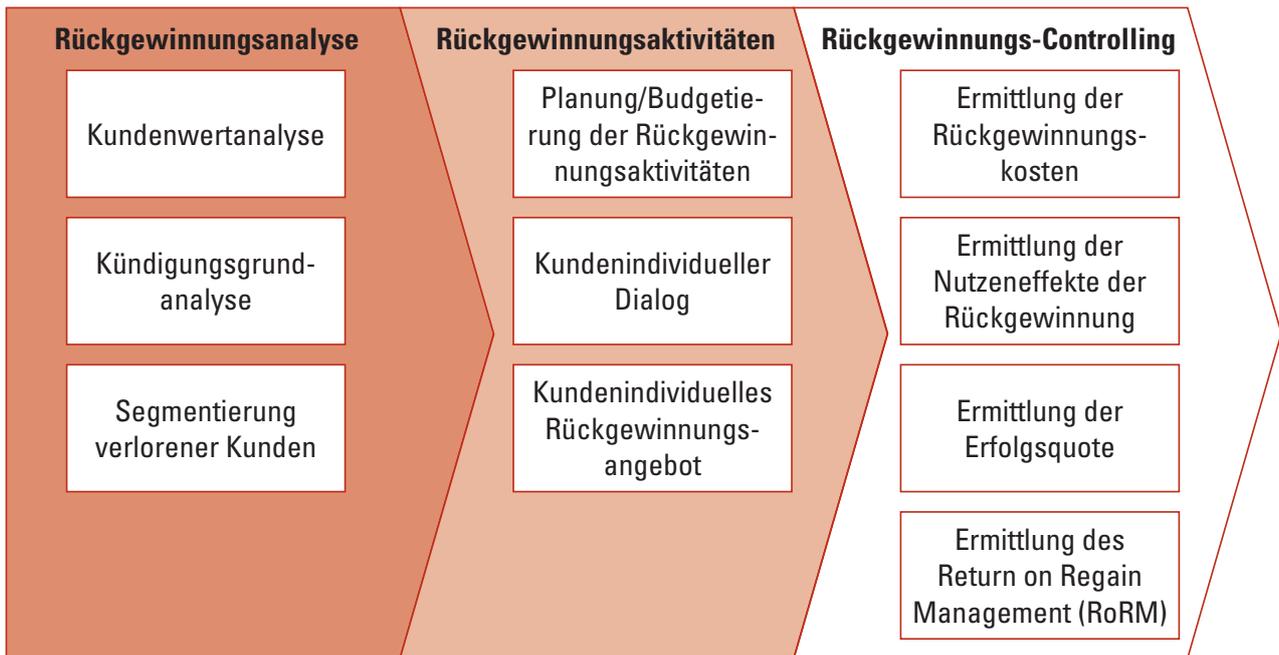
▲ Abb. 101 Customer Journey am Beispiel Flugreise (amadeus.com, 2016, siehe auch Lucco, 2017, S. 178)

		Customer Journey					
		Aufmerksamkeit	Informieren/Auswählen	Kaufen/Finanzieren	Fahrzeugübergabe	Nutzung	Service/Werkstatt
Marketinginstrumente (7 P)	Product	Marketing-Mix zur Schaffung von Aufmerksamkeit	Marketing-Mix zur optimalen Informationsbereitstellung und Auswahl	Marketing-Mix zur Schaffung eines optimalen Käuferlebnisses	Marketing-Mix zur Schaffung einer einzigartigen Fahrzeugübergabe	Marketing-Mix für eine reibungslose Nutzung des Fahrzeuges	Marketing-Mix zur Sicherstellung eines herausragenden Fahrzeugservices
	Price						
	Place						
	Promotion						
	People						
	Process						
	Physical Evidence						

▲ Abb. 102 Raster zur Abstimmung des Marketing-Mix mit der Customer Journey am Beispiel Automobilkauf (Lucco et al., 2017, S. 179)

Micro-Moment	Kurzbeschreibung	Was ist besonders wichtig in diesem Moment?
<b>I-want-to-go</b>	Suche nach einem lokalen Geschäft oder Restaurant (Wo ist die nächste Filiale?)	z. B.: Verfügbarkeit von Artikeln vor Ort, Speisekarte, Öffnungszeiten, Telefonnummer, Navigationshilfe, Hinweise zu Parkplätzen, ...
<b>I-want-to-know</b>	Suche nach Informationen ohne konkrete Kaufabsicht	z. B.: Ladezeit der Seite, Übersichtliche Strukturierung der Informationen, Konsistenz über verschiedene Kanäle (z. B. TV-Werbung und Inhalte auf der Website)
<b>I-want-to-do</b>	Suche nach einer Anleitung, wie man etwas tut	z. B.: Anleitung mit Auflistung der benötigten Materialien, Beschaffungsort, Erklärung Schritt für Schritt, visuelle Unterstützung
<b>I-want-to-buy</b>	Die Entscheidung für ein konkretes Produkt ist bereits gefallen und der Kunde sucht nach dem passenden Anbieter und einem guten Preis	z. B.: Zahlungsarten, Lieferzeiten und -bedingungen, Retoure- und Reklamations-Handling, Serviceleistungen
<b>I-need-some-ideas</b>	Suche nach Inspiration bei einer bestimmten Produktkategorie, noch keine Entscheidung für Produkt	z. B.: Ergebnisse von Produkttests, Bewertungen, Bestenlisten, einfache Produktbeschreibungen, interaktive Produktberater
<b>Which-one's-best</b>	Suche nach dem besten Produkt (Preis, Leistung, Marke, ...)	z. B.: Artikeldetails (Zusammensetzung, Leistungsmerkmale, ...), Vergleichsfunktion, hochauflösende Produktbilder

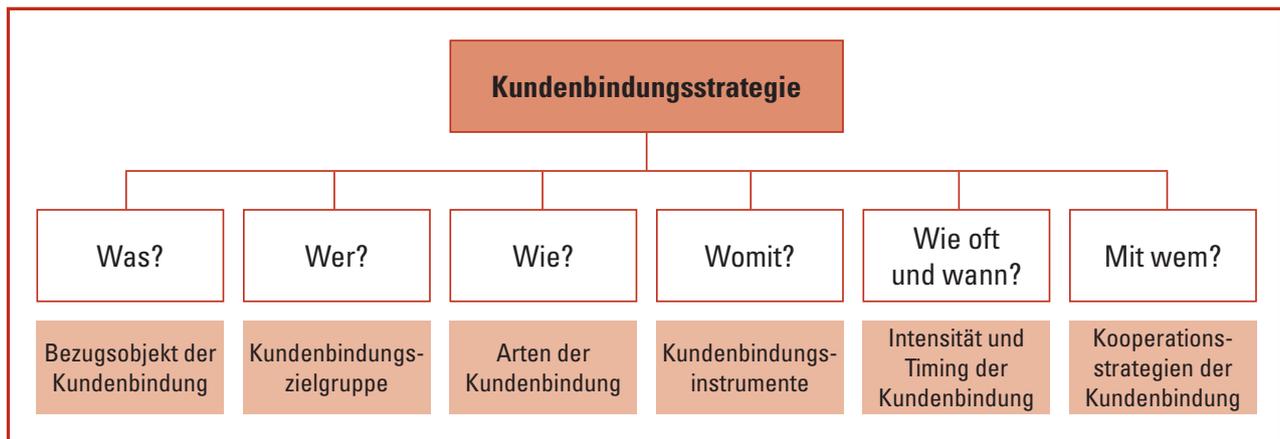
▲ Abb. 103 Formen der Micro-Moments (Plottek & Herold, 2018, S. 156)



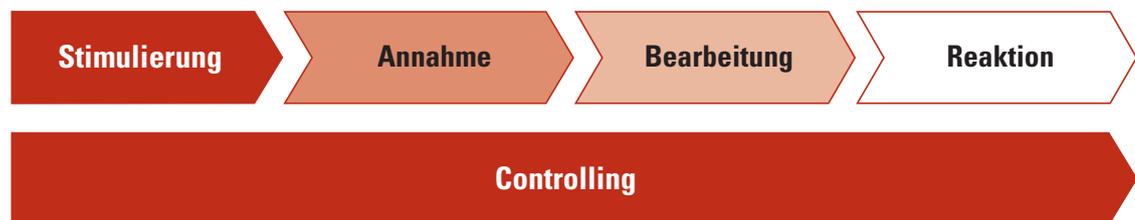
▲ Abb. 104 Vorgehen zur Rückgewinnung von Kundenbeziehungen (Lucco et al., 2017, S. 106)

	Kundenorientiert	Unternehmensorientiert
<b>Indirekt</b> (Auflösung der Kundenbeziehung wird nicht direkt geäußert)	<b>«Fading away»</b> (Schwindender Abgang, einschlafen lassen, «auf Tauchstation gehen»)	<b>«Cost Escalation»</b> (Kosteneskalation, Versuch der «Re-Rentabilisierung», Signalling)
<b>Direkt</b> (Auflösung der Kundenbeziehung wird direkt geäußert)	<b>«Mutual State-of-the-Relationship Talk»</b> (Einvernehmliches Gespräch)	<b>«Fait accompli»</b> (Kompromisslose Beendigung, ggf. Schuldzuweisungen)

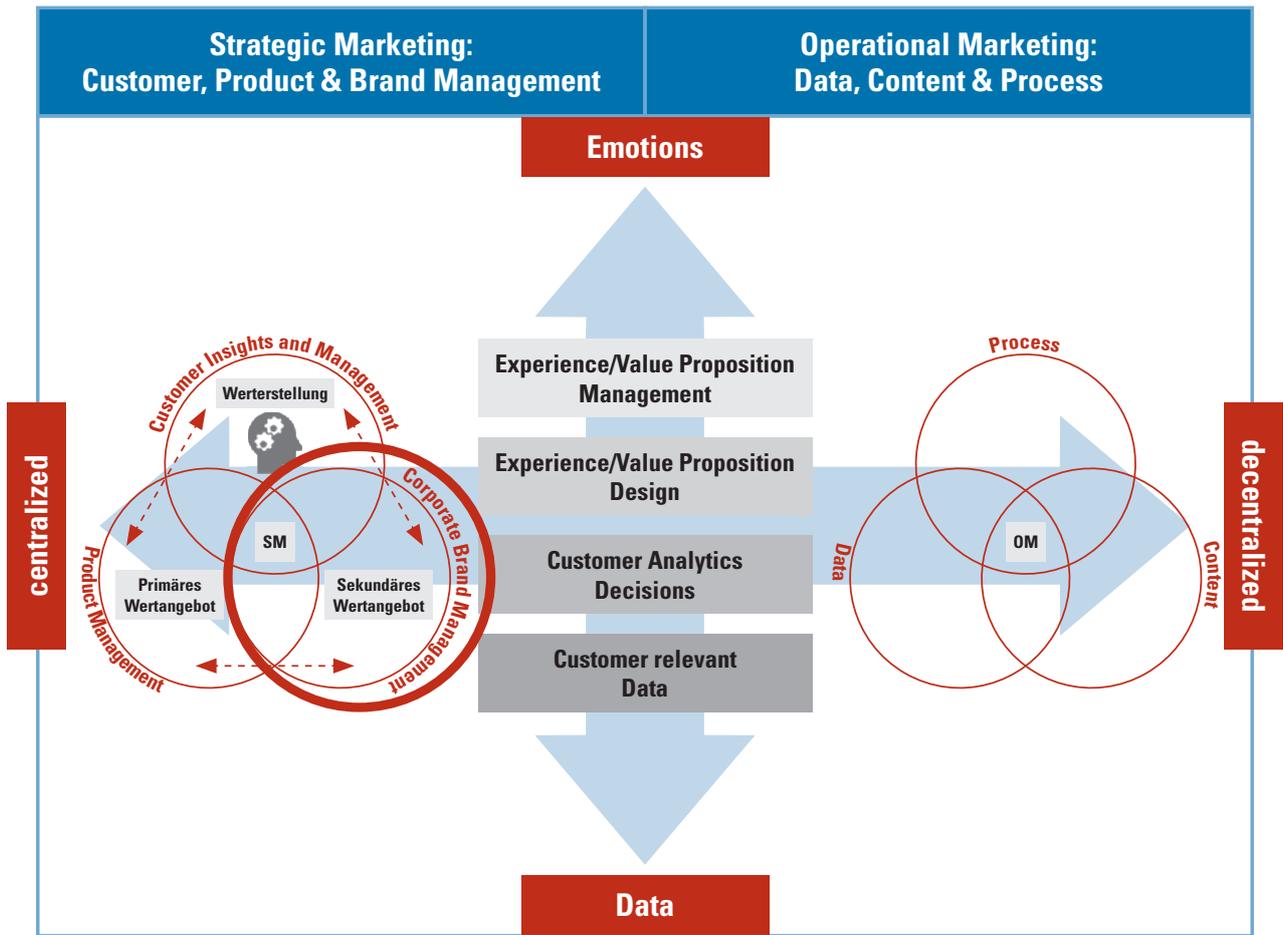
▲ Abb. 105 Strategien zur Beendigung von Kundenbeziehungen (in Anlehnung an Alajoutsijärvi, Möller & Tähtinen, 2000, S. 1284, siehe auch Lucco, 2017, S. 108)



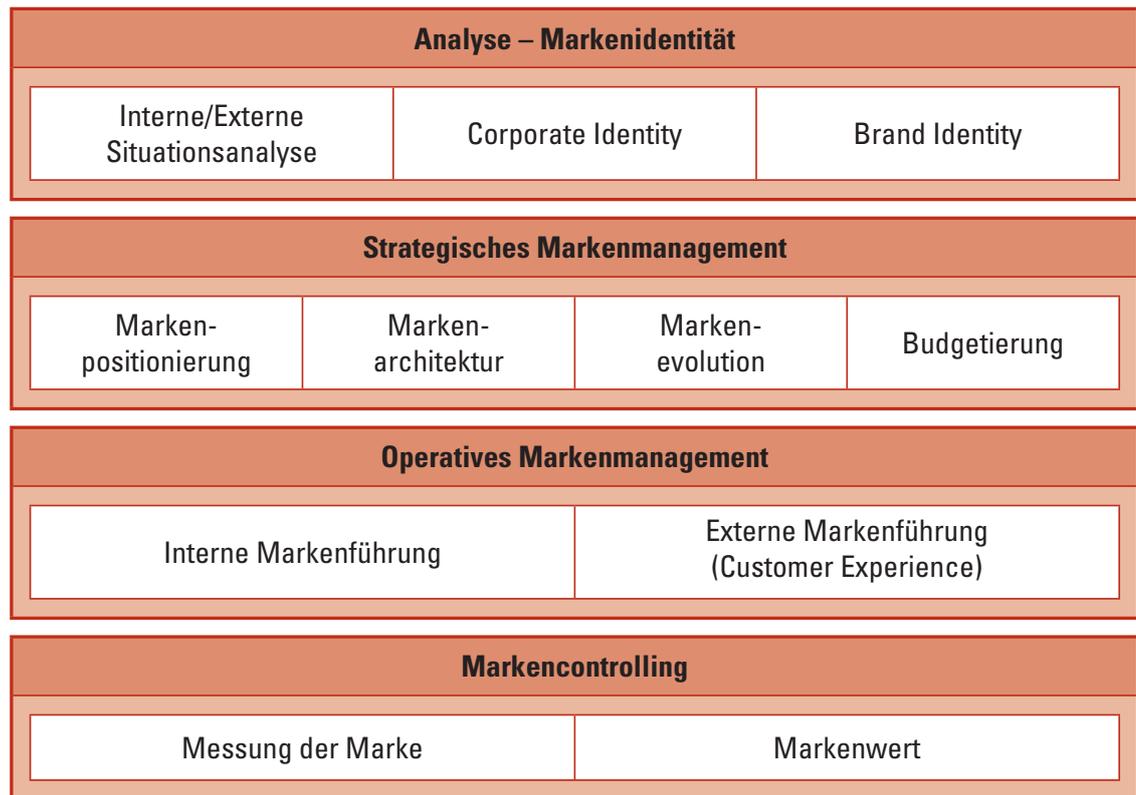
▲ Abb. 106 Bausteine einer Kundenbindungsstrategie  
(in Anlehnung an Bruhn, 2016, S. 150ff., siehe auch Lucco, 2017, S. 110)



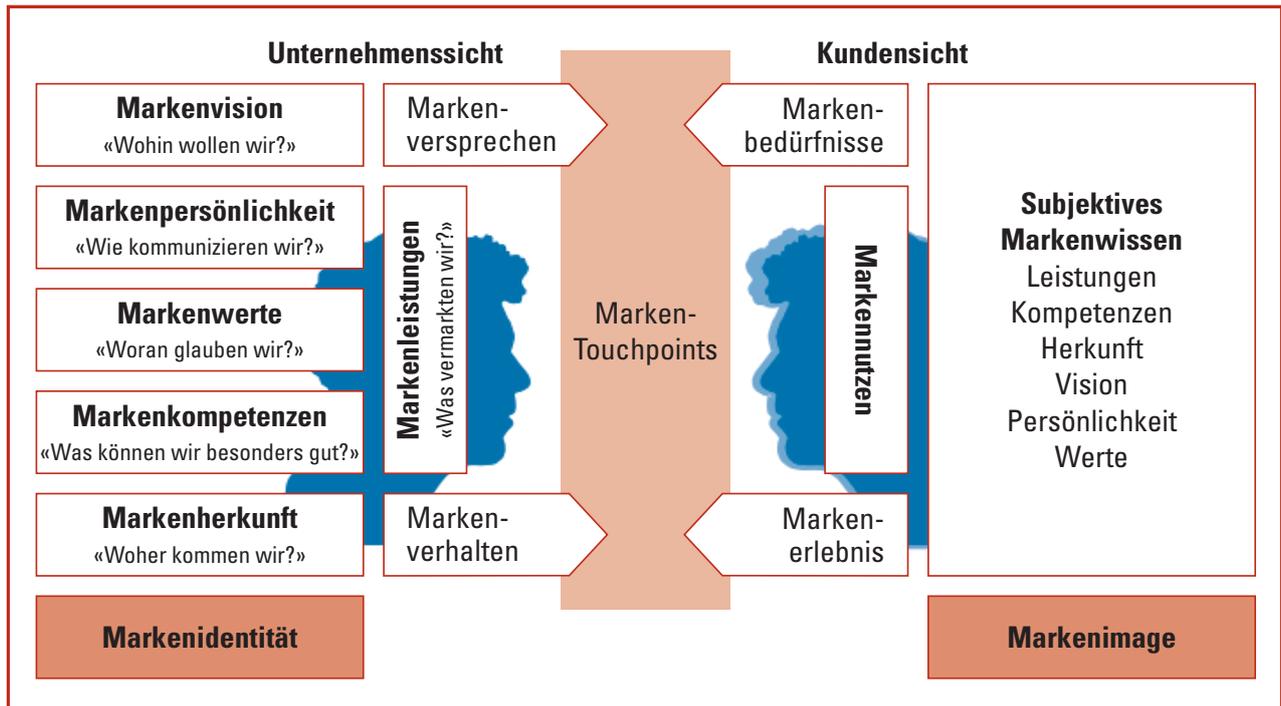
▲ Abb. 107 Überblick der Prozesse im Beschwerdemanagement  
(in Anlehnung an Stauss & Seidel, 2007, S. 234ff., siehe auch Lucco, 2017, S. 111)



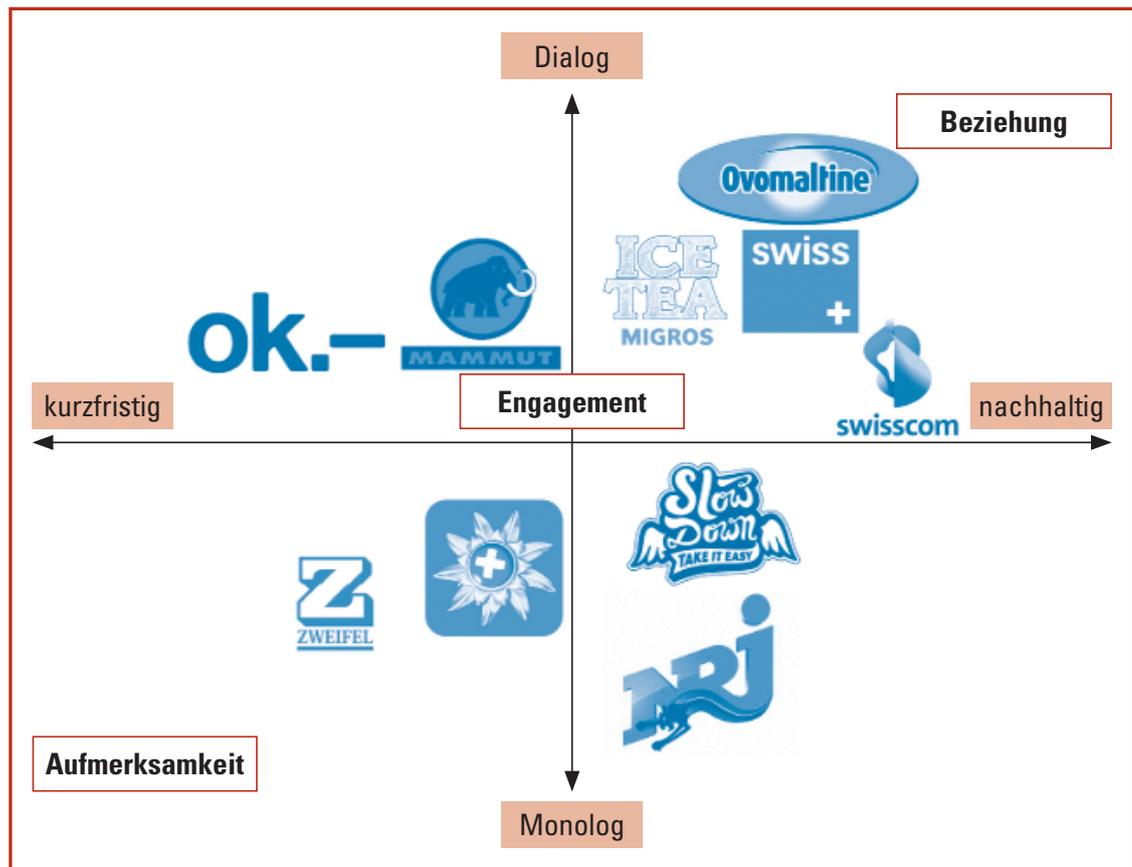
▲ Abb. 108 Verortung des Brandings im Framework



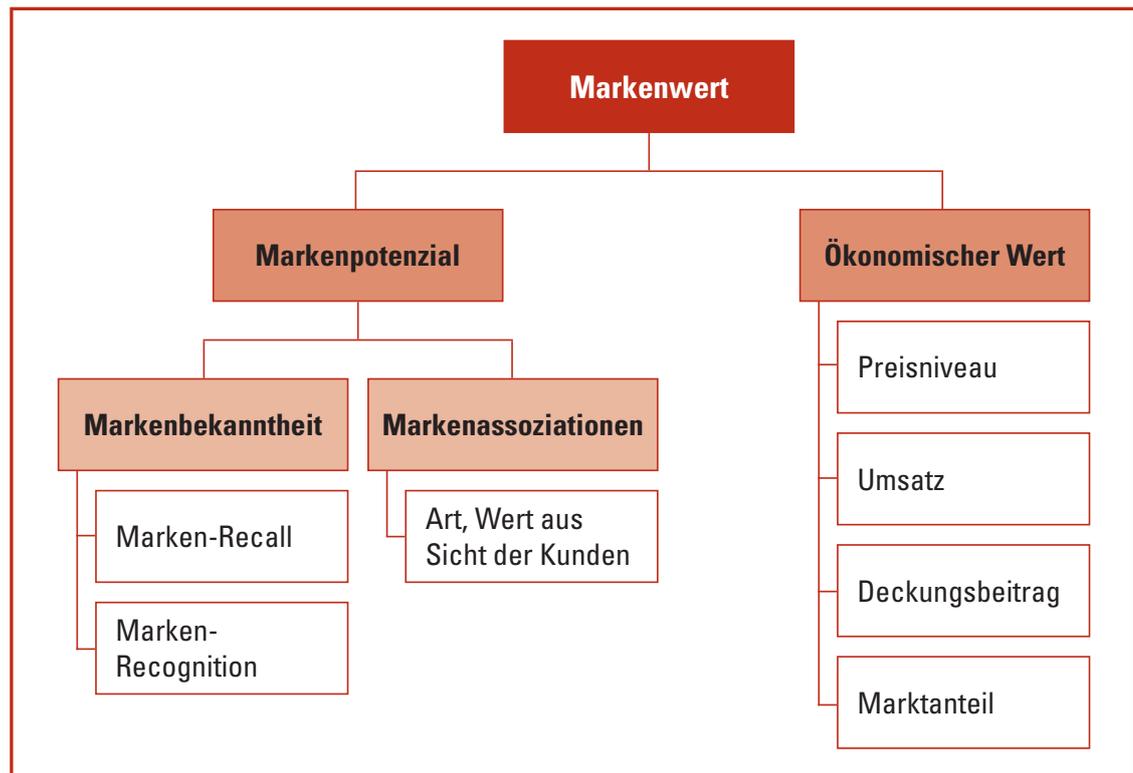
▲ Abb. 109 Managementprozess einer identitätsbasierten Markenführung  
(Meffert et al., 2015, S. 335, siehe auch Lucco, 2017, S. 69)



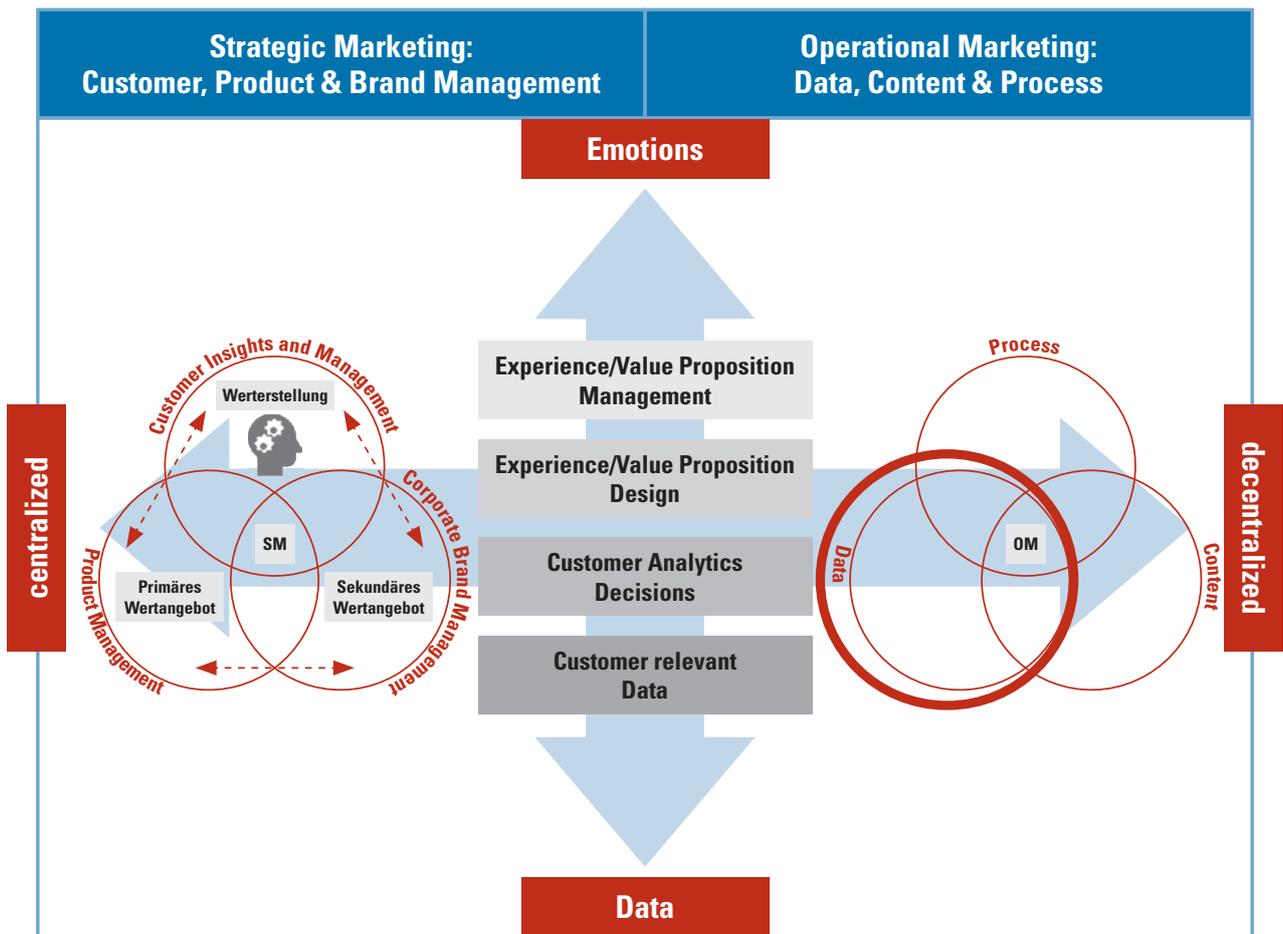
▲ Abb. 110 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung  
(in Anlehnung an Burmann et al., 2018, S. 58, siehe auch Lucco, 2017, S. 71)



▲ Abb. 111 Positionierungsanalyse am Beispiel von Schweizer Marken (Lucco et al., 2017, S. 73, basierend auf Wieser, 2012)



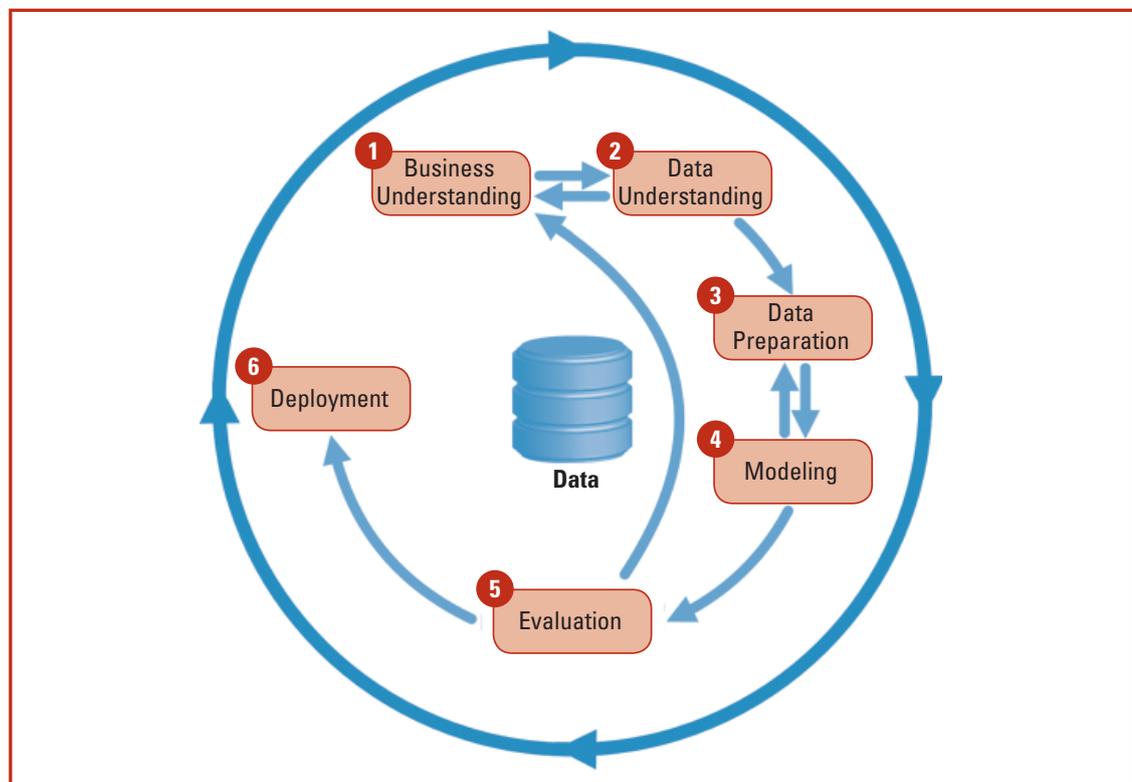
▲ Abb. 112 Elemente des Markenwertes  
(in Anlehnung an Meffert et al., 2015, S. 823 ff., siehe auch Lucco, 2017, S. 77)



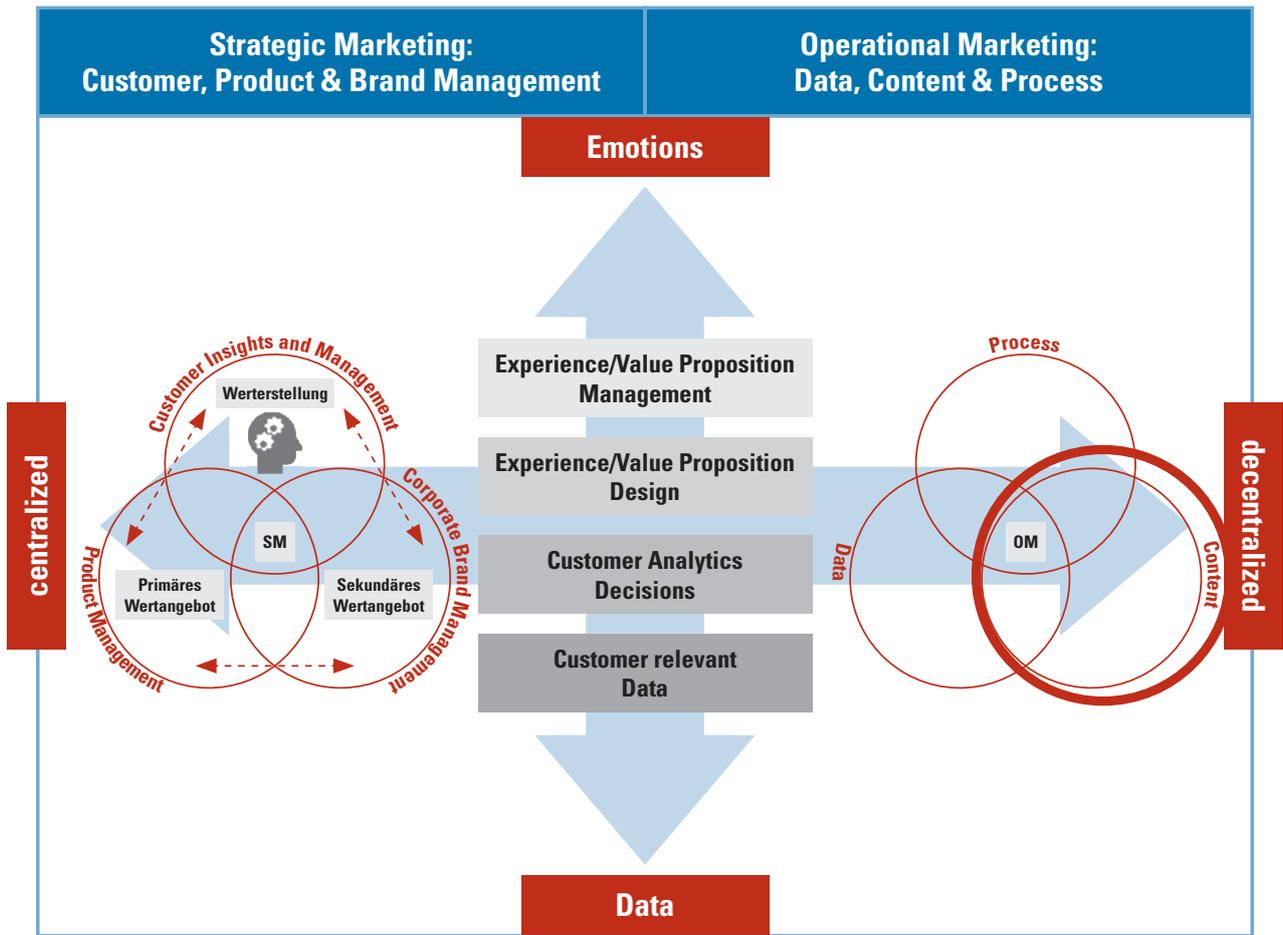
▲ Abb. 113 Verortung des Data Managements im Framework

Data Principle				
Metadata and its Management				Data Availability
Data Quality			Data Authorization	
Data Accuracy	Data Completeness	Data Integrity		

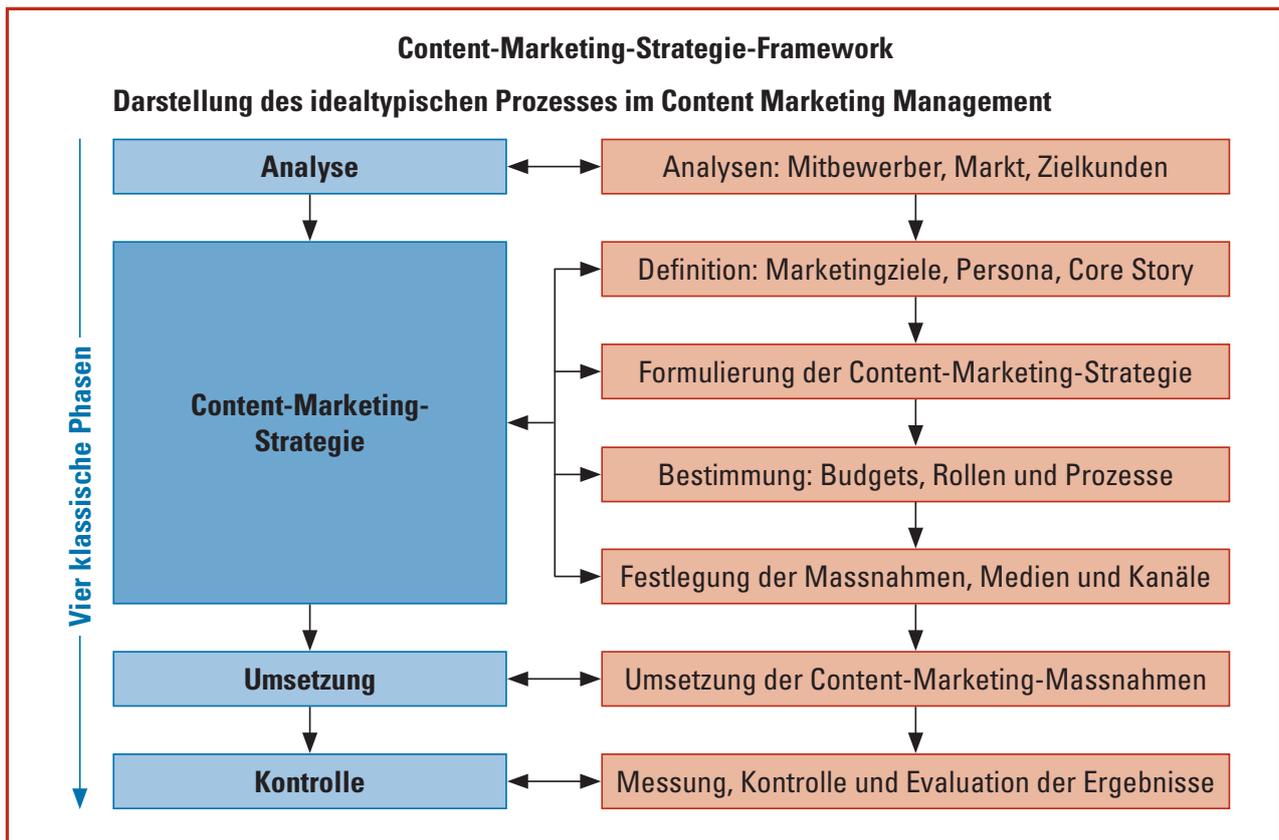
▲ Abb. 114 Data-Governance-Framework mit Schwerpunkt Big Data (Fu et al., 2011)



▲ Abb. 115 CRISP-DM (Riepl, 2012)



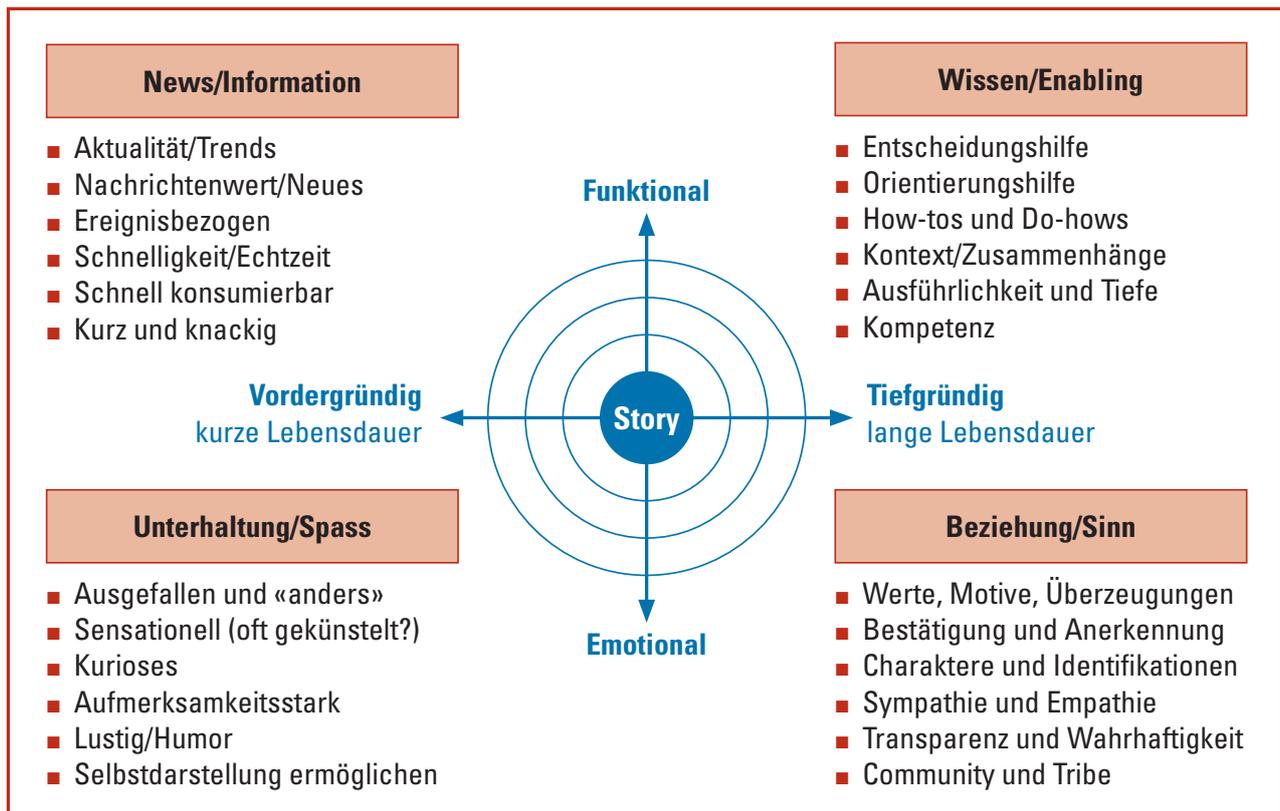
▲ Abb. 116 Verortung des Content Marketings im Framework



▲ Abb. 117 Schematische Darstellung einer Content-Marketing-Strategie (Hilker, 2017, S. 76)

Ausrichtung	Erläuterung
1 <b>Image/Branding</b>	Vermittlung detaillierter Produktvorteile, um hohe Aufmerksamkeit mit hochwertigem Bildmaterial für das Unternehmensimage zu erzielen
2 <b>Information/Aufklärung</b>	Vermittlung von gezielten Informationen zur Einflussnahme (rational, emotional, manipulativ, provokativ)
3 <b>Kampagnen-Orientierung</b>	Durch crossmediales Publishing hohe Reichweiten erzeugen, die für Branding, Community-Aufbau und Bekanntheitsgrad genutzt werden können
4 <b>Differenzierung</b>	Einzigartige Positionierung mit ungewöhnlichem Wow-Effekt, z. B. durch Nutzung innovativer, neuer Plattformen
5 <b>Markt- bzw. Zielgruppenerschliessung</b>	Mittels emotionaler Ansprache und Betonung von Nutzensvorteilen auf wissenschaftlicher Basis, zur Förderung der Glaubwürdigkeit
6 <b>Kontakt</b>	Definierte Zielgruppen werden emotional angesprochen, z. B. Privat- oder Geschäftskunden, durch Anzeigenmotive mit Mitarbeitenden/ Kunden, fördert Vertrauensaufbau
7 <b>Service-Community</b>	Durch Inhalte Beziehungsmanagement fördern. Content Marketing wird dabei mit Online-Services und User-Generated Content verbunden
8 <b>Lern-Community/ Community of Practice</b>	Unternehmen erstellt Inhalte in einer Online-Akademie, um mit qualifizierten Partnern ein neues Geschäftsmodell zu generieren. Beispiele: DIY-Massnahmen und How-to-do-Videos
9 <b>Employer-Branding</b>	Mitarbeiter werden als Markenträger zum Aufbau von Vertrauen und zur Kundenbindung eingesetzt
10 <b>Vertriebsorientierung</b>	Ziel ist die Umsatzförderung durch Neukundengewinnung mit Inbound-Marketing, was hochwertigen Content benötigt
11 <b>Event-/Kongress-Marketing</b>	Steigerung von Reichweiten und der Wirksamkeit von Events
12 <b>Experten-Positionierung</b>	Expertise wird über Experten-Beiträge im Content Marketing vermittelt. Mögliche Instrumente: Mailings, Blogs, Webinare, Videos oder Whitepapers
13 <b>E-Commerce</b>	Content wird zum Produkteverkauf eingesetzt. Oftmals gekoppelt mit Suchmaschinen-Marketing (SEA)
14 <b>B2B</b>	Content Marketing dient der Kundenbindung
15 <b>Corporate Publishing</b>	Ursprünglich im Magazin-Format, heute kommen die Magazin-Inhalte im modernen Stil daher und werden response-optimiert und barrierefrei mit multimedialen Inhalten ergänzt.
16 <b>Storytelling</b>	Geschichten werden zum Treiber im Content Marketing. Das Storytelling vermittelt Zusammenhänge und verschafft Erlebnisse

▲ Abb. 118 Strategische Ausrichtung des Content Marketings (nach Hilker, 2017, S. 78–87)



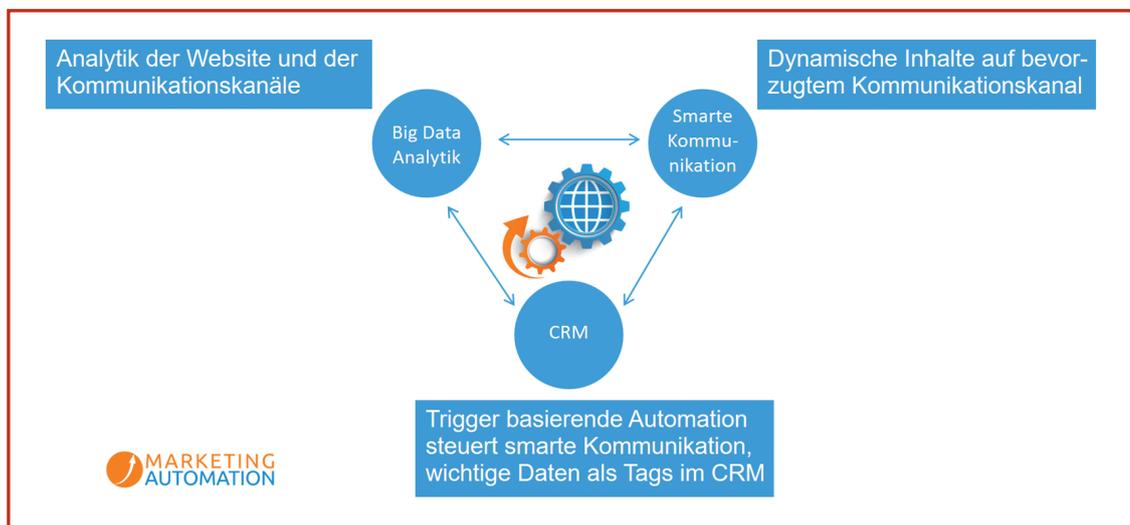
▲ Abb. 119 Content Marketing Radar (Quelle: Lange, 2021)

Archetyp	Eigenschaften	Beispiele
<b>Der Unschuldige</b>	ehrlich, rein, einfach, gut, weckt Erinnerungen	Dove, Disney
<b>Der Weise</b>	nutzt Verstand, intelligent, erklärt die Welt	CNN, Google
<b>Der Entdecker</b>	will die Welt selbst ergründen, meidet Konformität	Red Bull, Harley Davidson
<b>Der Rebell</b>	bricht Regeln, revolutionär, schockiert andere	Virgin, Honda
<b>Der Magier</b>	lässt Wünsche wahr werden, innovativ, kreativ	Apple, Intel
<b>Der Held</b>	mutig, kompetent, verlässlich	Nike, Land Rover, BMW
<b>Der Liebende</b>	Genussmensch, leidenschaftlich, romantisch	Alfa Romeo, Chanel
<b>Der Narr/ Spassvogel</b>	lebt im Hier und Jetzt, originell, unterhaltsam	IKEA, Xbox
<b>Der Jedermann</b>	Antiheld, will hineinpassen, Durchschnitt	Opel, Ebay, Coca-Cola
<b>Der Fürsorgliche/ Beschützer</b>	kümmert sich um andere, hilfsbereit, grosszügig	Volvo, Fairy, TCS
<b>Der Herrscher</b>	strebt nach Macht/Kontrolle, will das aber für Gutes nutzen	Microsoft, Mercedes-Benz, MasterCard
<b>Der Schöpfer</b>	voller Tatendrang, künstlerisch veranlagt	Legó, Dyson

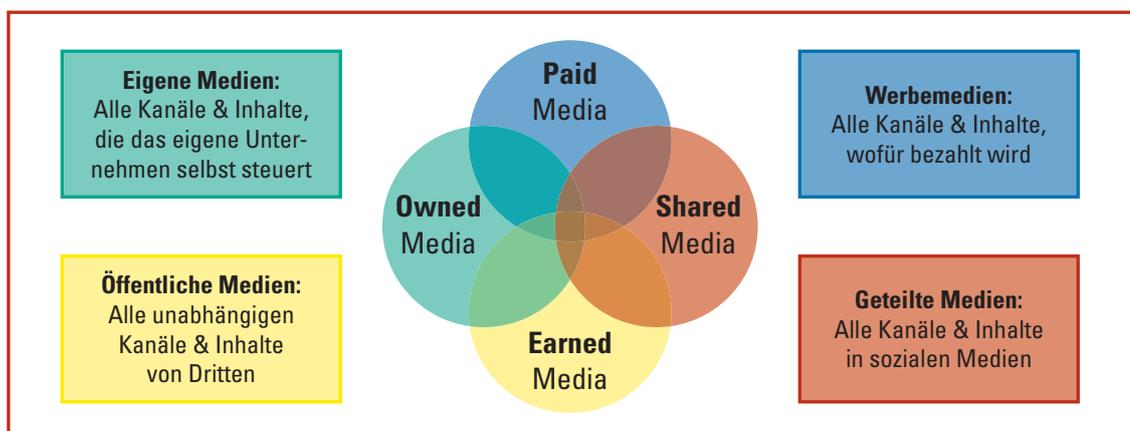
▲ Abb. 120 Archetypen im Storytelling (Boos, 2018)



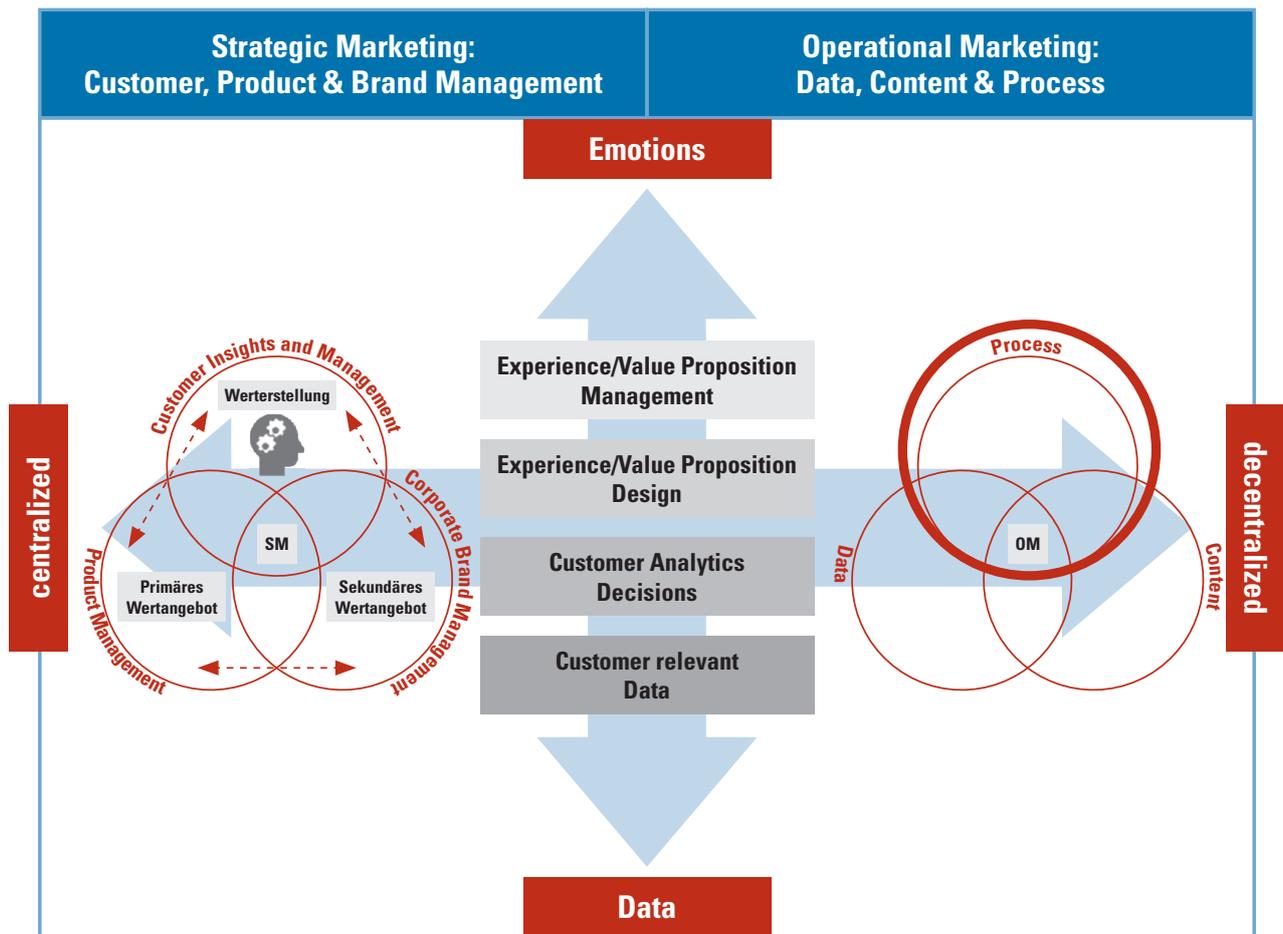
▲ Abb. 121 Storytelling mit Daten (Eckert, 2021, S. 12)



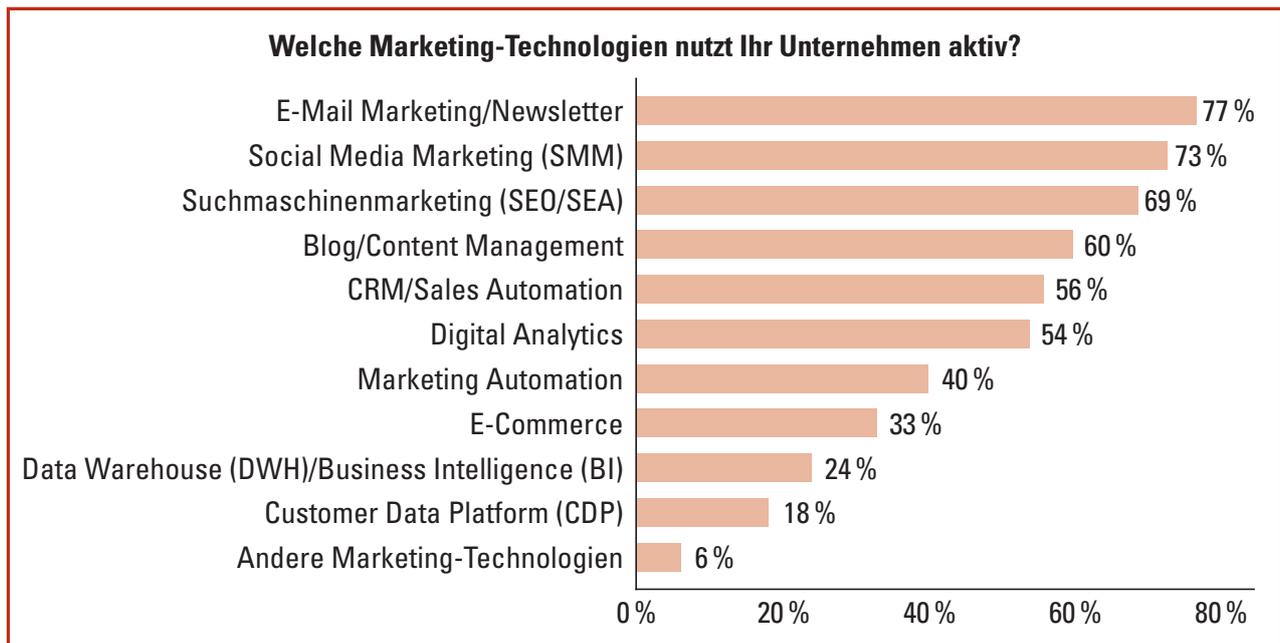
▲ Abb. 122 Kern der Marketing-Automatisierung (Marketing Automation, o. J.)



▲ Abb. 123 Das Peso-Distributionsmodell (Keller, 2013, S. 239)



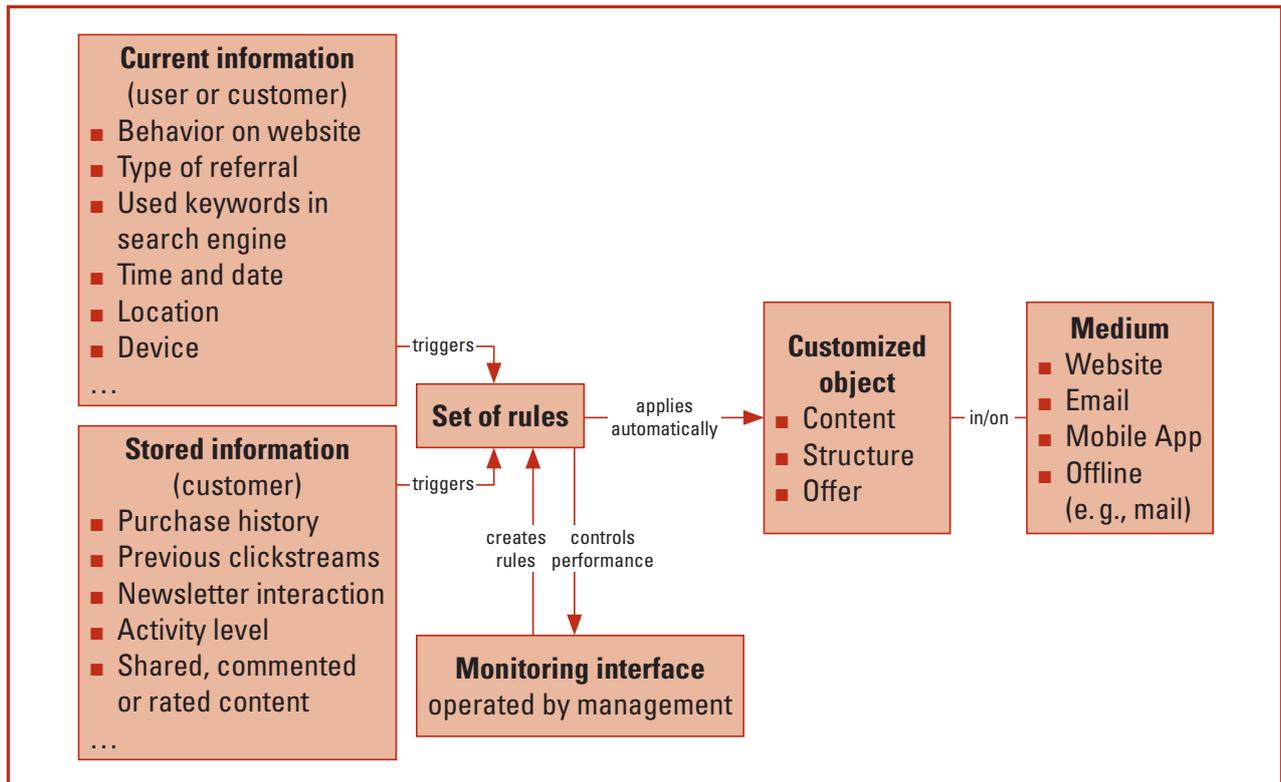
▲ Abb. 124 Verortung des Datenmanagements im Framework



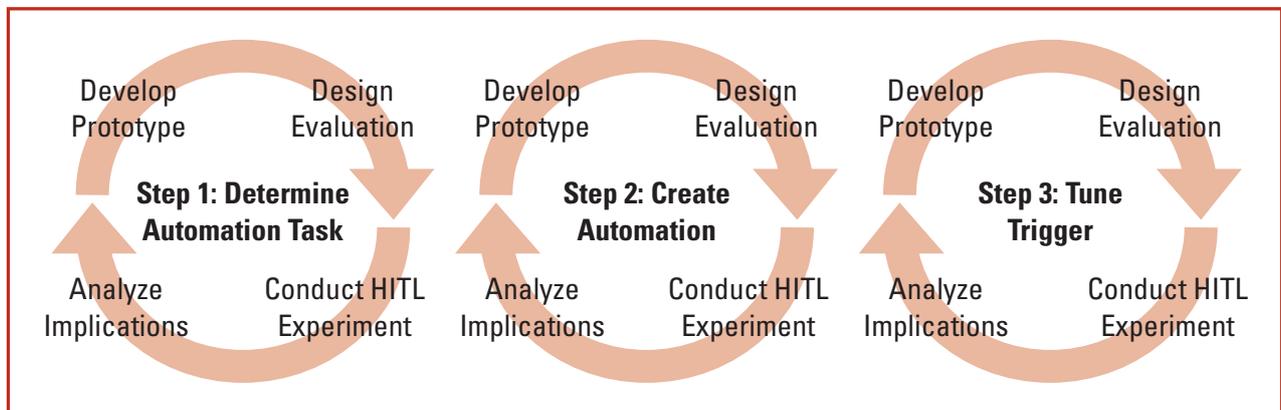
▲ Abb. 125 Marketing Automation Report 2021 (Zumstein, Oswald, Gasser, Lutz & Schoepf, 2021)



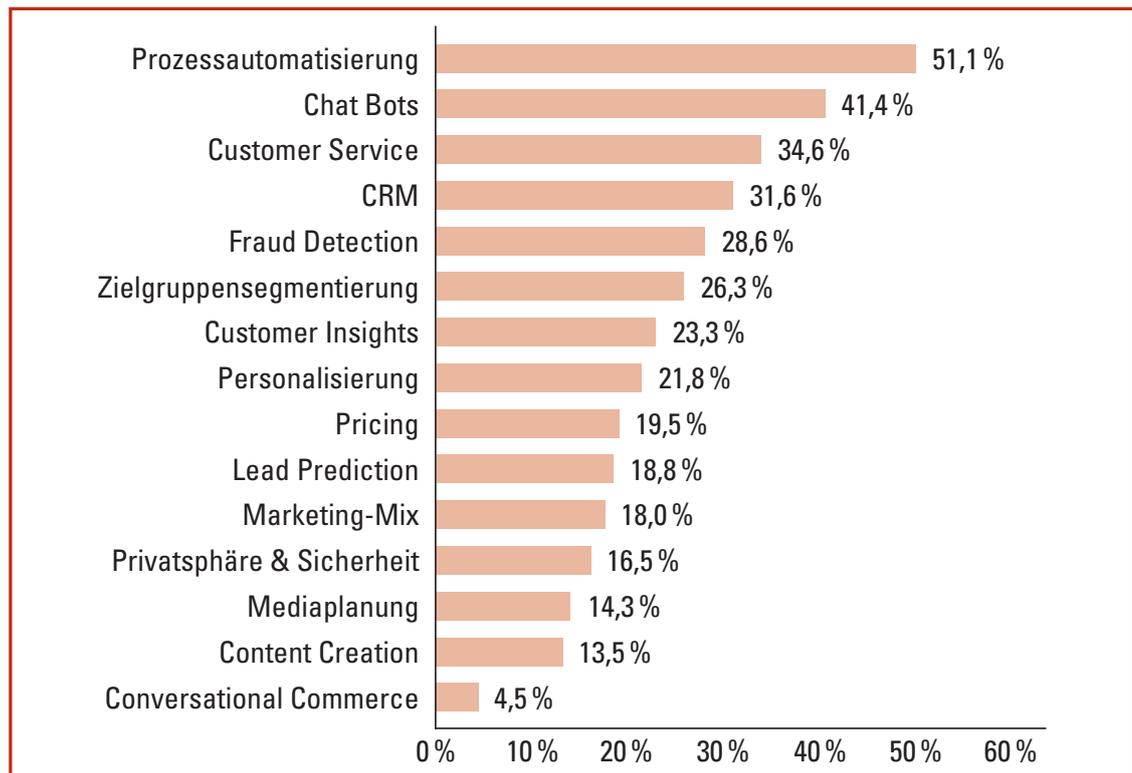
▲ Abb. 126 Mit Marketing-Automation unterstützbare Marketingprozesse (Körner, 2021)



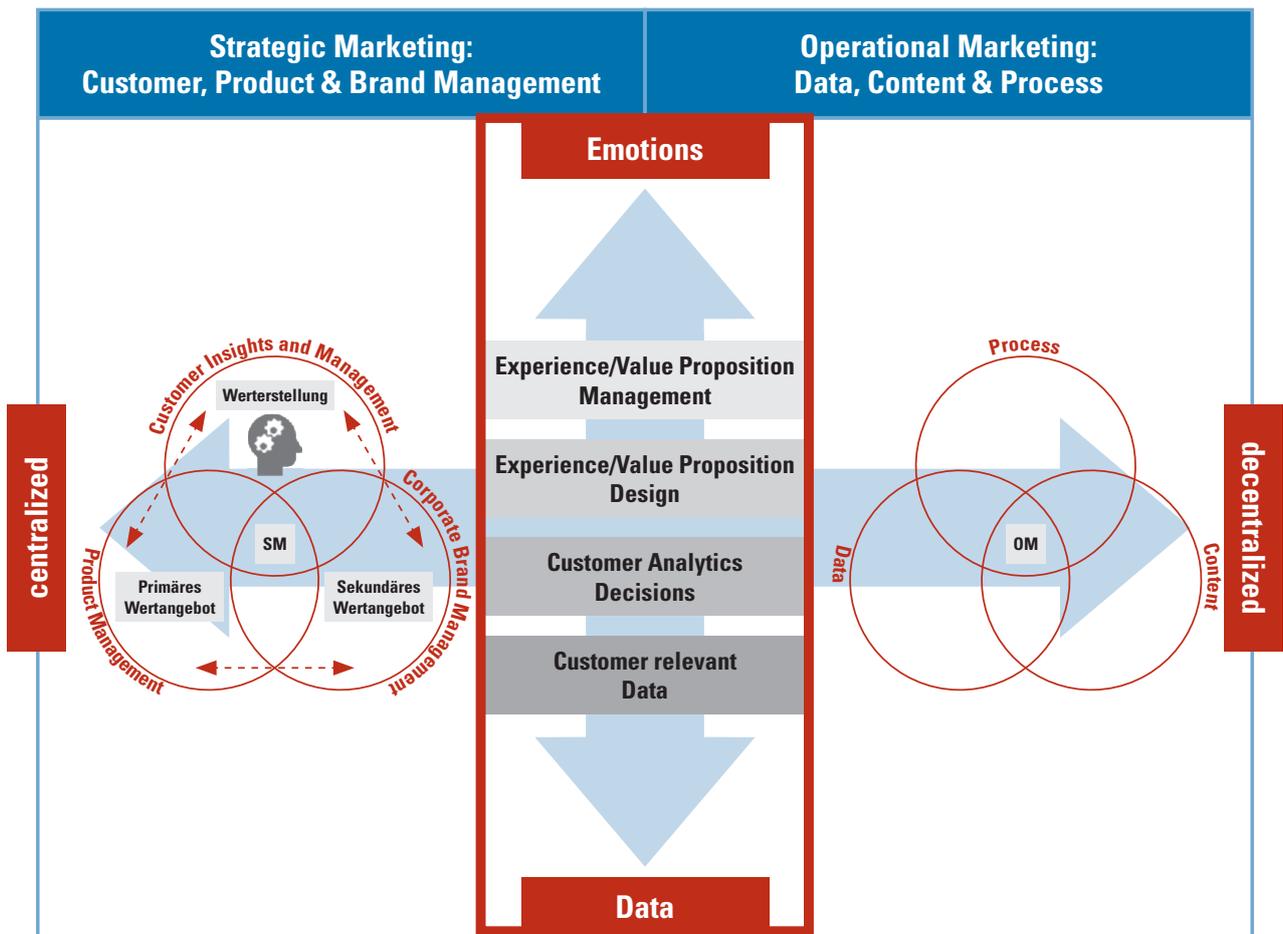
▲ Abb. 127 Allgemeiner Rahmen für Marketing-Automatisierung (Heimbach et al., 2015)



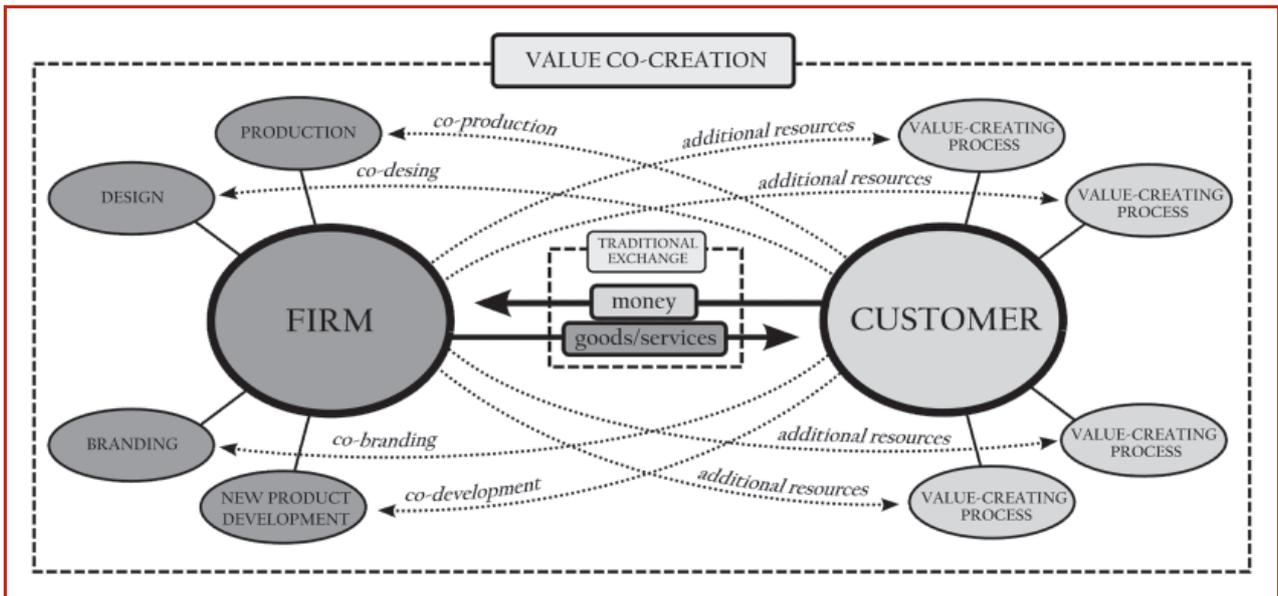
▲ Abb. 128 Effektive Automatisierung unter Einbeziehung kundenzentrierter Marketingprozesse (Bindewald, Miller & Peterson, 2020)



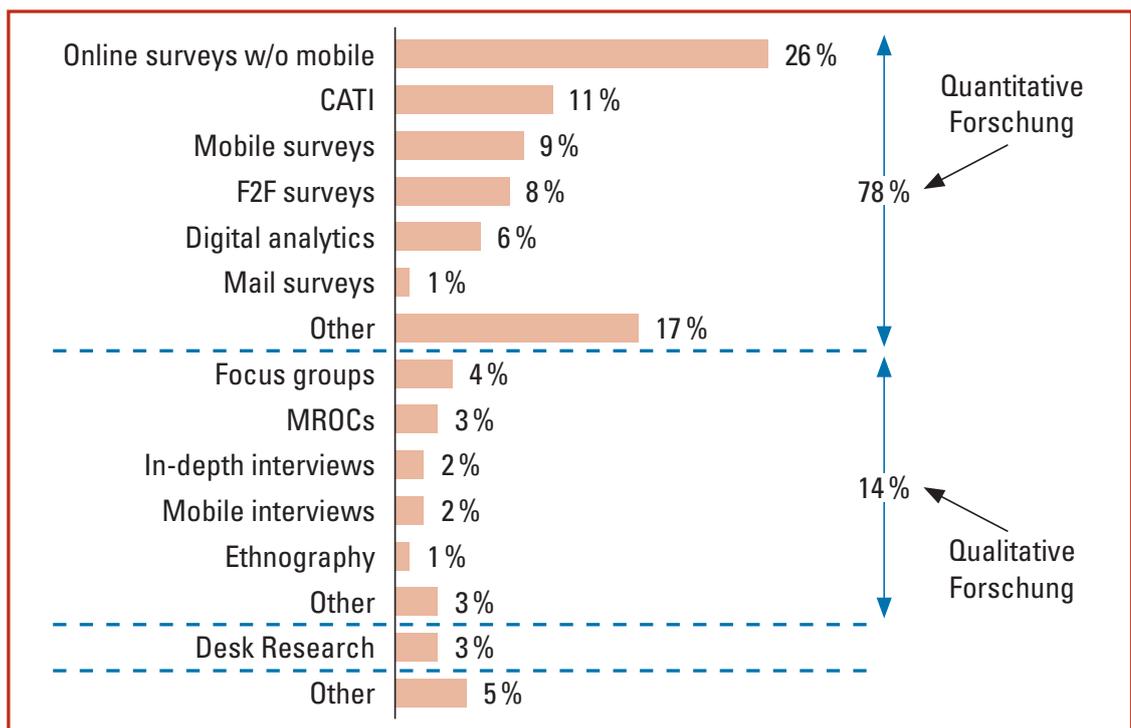
▲ Abb. 129 Einsatzbereiche von künstlicher Intelligenz  
(Müller, Klaas, Collenberg, Rozumowski & Lenggenhager, 2020)



▲ Abb. 130 Framework: Emotionen und Daten



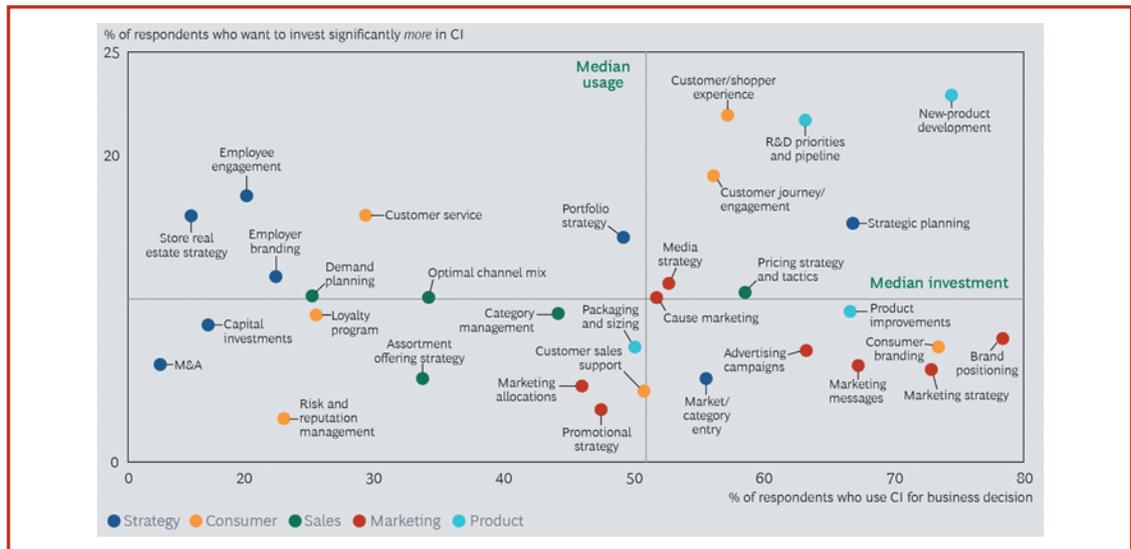
▲ Abb. 131 Ansatz zur Nutzung der Daten für Unternehmen und Kunden (Saarijärvi, 2011)



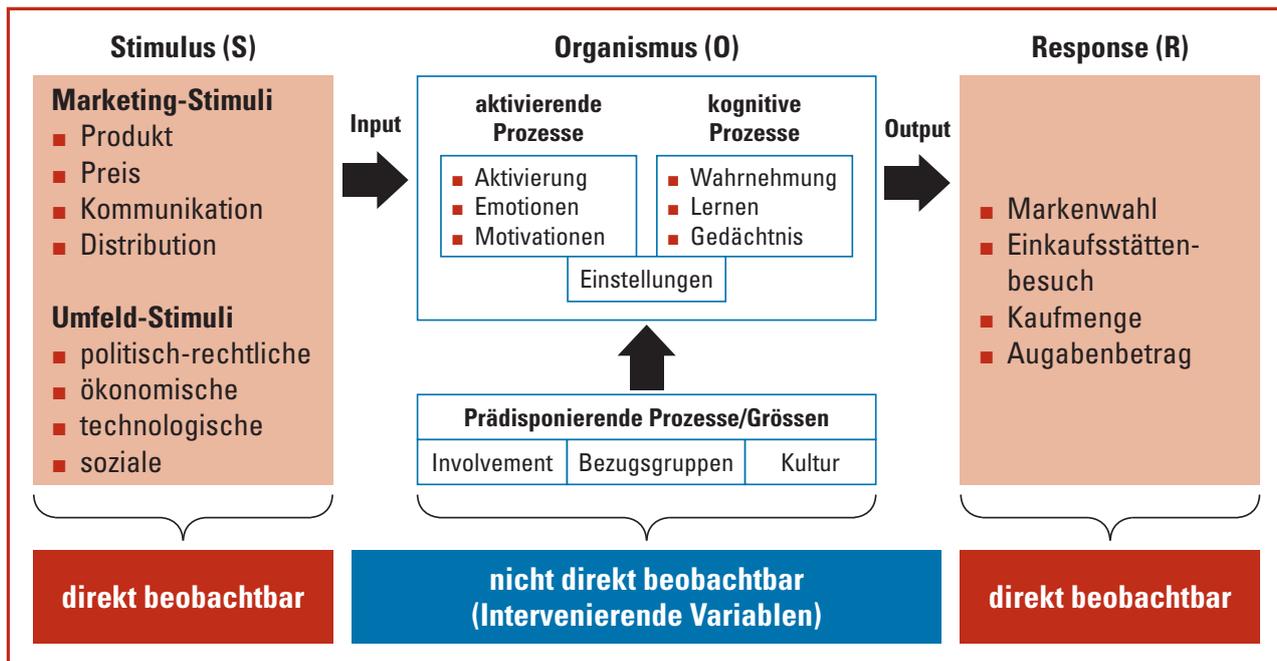
▲ Abb. 132 Umsatzanteile nach Methoden weltweit (ESOMAR, 2019)

Text Producers	Text Receivers			
	Consumers	Firms	Investors	Institutions/Society
Consumers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online reviews</li> <li>Social media</li> <li>Offline word of mouth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forms and applications</li> <li>Idea-generation contexts</li> <li>Social media/brand communities</li> <li>Consumer complaints</li> <li>Customer language on service calls</li> <li>Tweeting at companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stock market reactions to consumer text</li> <li>Protests</li> <li>Petitions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crowdsourcing knowledge</li> <li>Letters to the editor</li> <li>Online comments section</li> <li>Activism</li> </ul>
Firms	<ul style="list-style-type: none"> <li>Owned media</li> <li>Advertisements</li> <li>Customer service agents</li> <li>Packaging</li> <li>Text used in instructions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trade publications</li> <li>Interfirm communication</li> <li>White papers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial reports</li> <li>Corporate communications</li> <li>CEO letters to shareholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Editorials by firm stakeholders</li> <li>Interviews with business leaders</li> </ul>

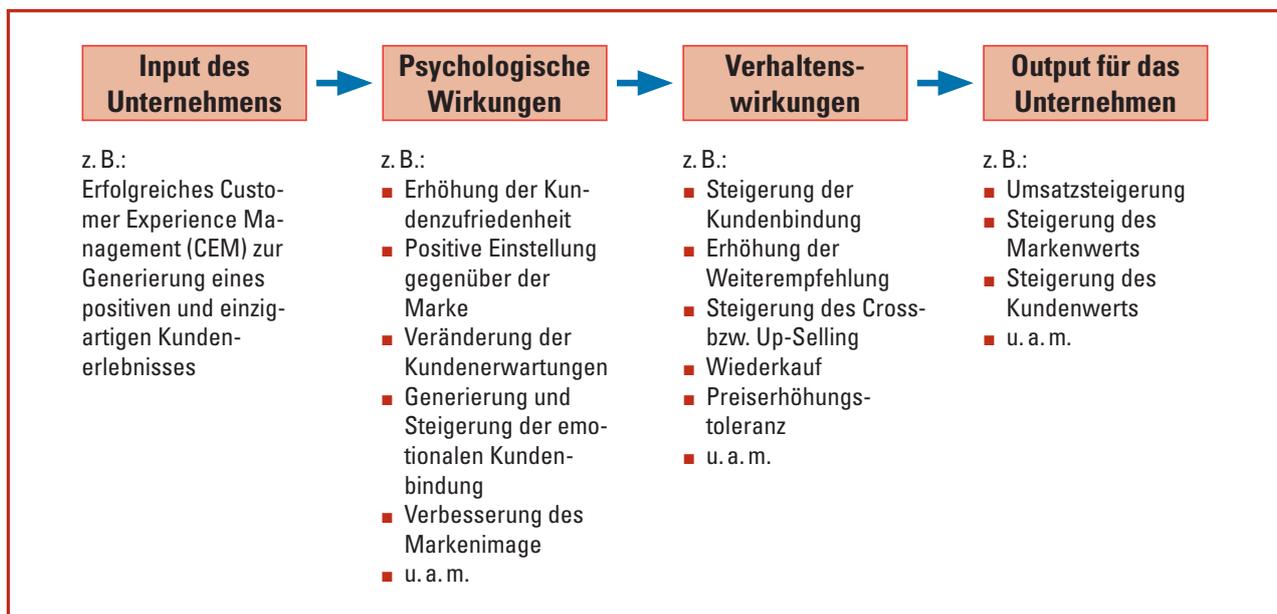
▲ Abb. 133 Beispiele für Textdaten im Marketing (Berger et al., 2020, S. 3)



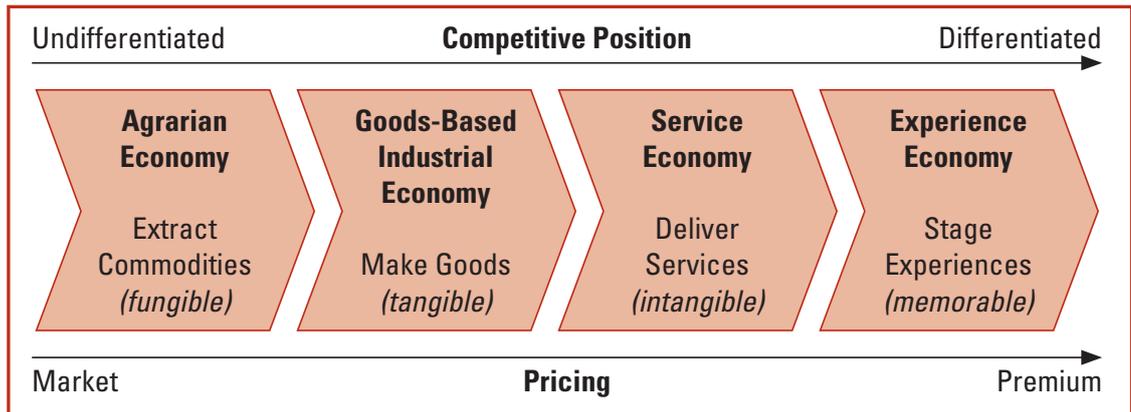
▲ Abb. 134 Einsatzbereiche für Customer Insights (Boston Consulting Group 2016b)



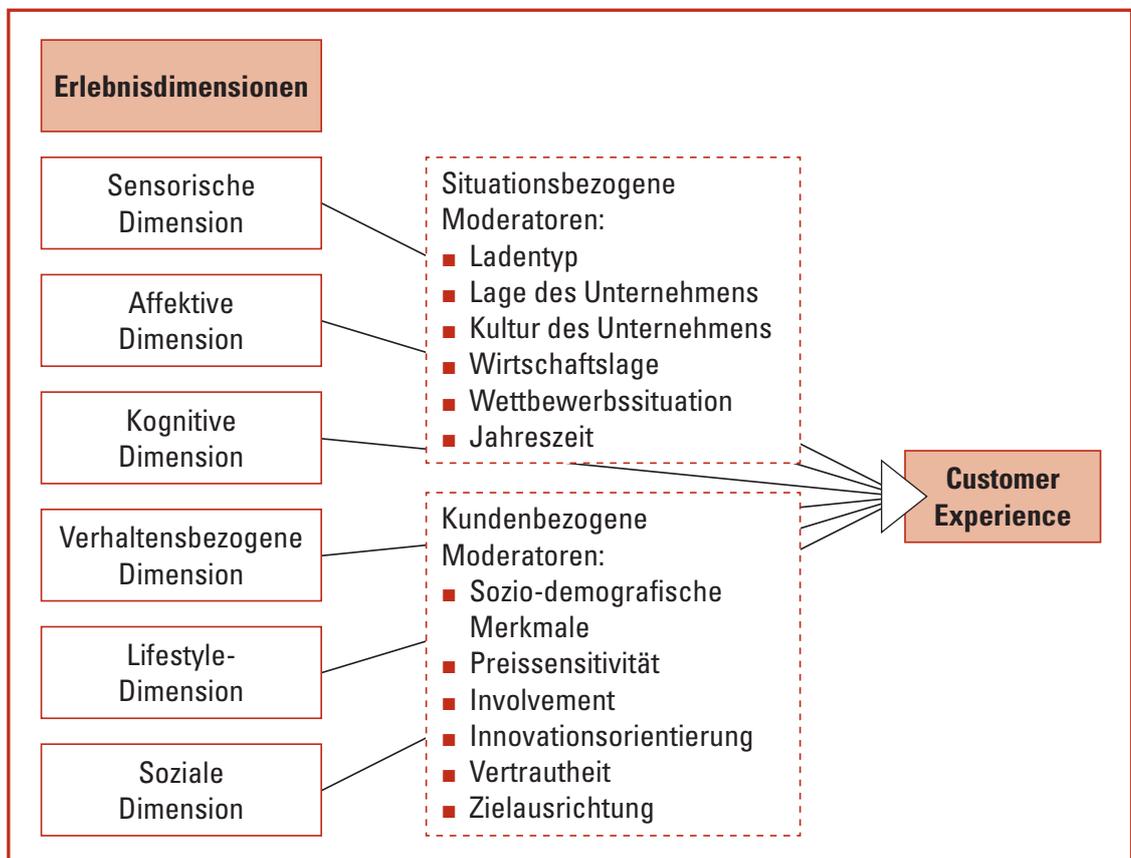
▲ Abb. 135 Neobehavioristisches SOR-Modell, Prinzipiendarstellung (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, in Anlehnung an Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013)



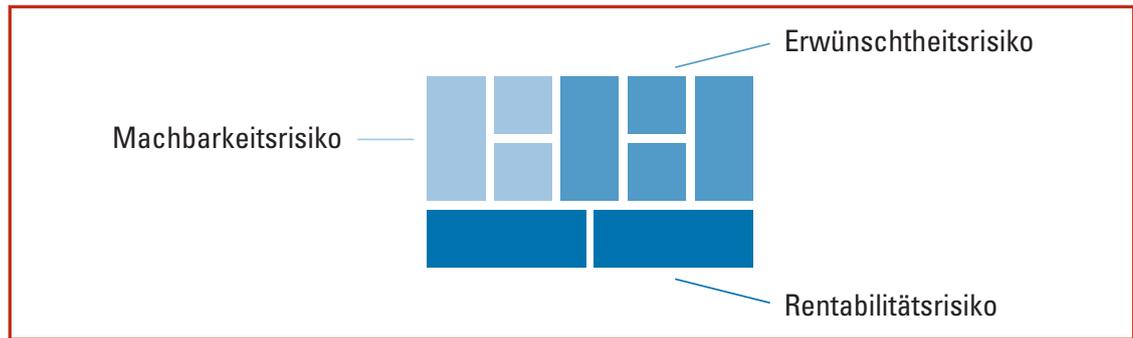
▲ Abb. 136 Wirkungskette der Customer Experience (Bruhn & Hadwich, 2012)



▲ Abb. 137 Entwicklung der Erlebnisökonomie (in Anlehnung an Pine II & Gilmore, 2011)



▲ Abb. 138 Dimensionen und Moderatoren der Customer Experience (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 14)



▲ Abb. 139 Arten von Risiken, Testing Business Ideas (Bland & Osterwalder, 2019)

Ökonomische Erklärungsansätze	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze
<p><b>Theorie der Erlebnisökonomie (Pine/Gilmore):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übergang von DL- in Erlebnisökonomie</li> <li>■ Inszenierung von Kundenerlebnissen generiert einen ökonomischen Wert</li> </ul> <p><b>Theorie «Co-Produzierter» Erfahrungen (Prahalad/Ramaswamy):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenintegration/-interaktion</li> <li>■ Gemeinsame Wertgenerierung</li> </ul>	<p><b>Computational Theory of Mind (Pinker):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verstand besteht aus spezialisierten Bereichen (mentale Module): Wahrnehmungsbezogenes Modul (perception), intellektuelles Modul (reasoning), relationales Modul (social relations) und emotionales Modul (emotion).</li> </ul> <p><b>Theorie des hedonistischen Konsums (Holbrook/Hirschmann):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menschliches Bedürfnis nach Erlebnissen</li> <li>■ Erlebnis = Auslöser von Fantasien, Gefühle, Spass</li> </ul>

▲ Abb. 140 Theoretische Erklärungsansätze von CEM (in Anlehnung an Bruhn & Hadwich, 2012, S. 10–11)