
BACHELORARBEIT

Frau
Léa Winzenried

**Determinanten des
Zusatzverkaufs im
Hotelgewerbe: Eine
Transformationsanalyse
bewährter Instrumente des
Detailhandels am Beispiel der
25h Hotels.**

2020

BACHELORARBEIT

Determinanten des Zusatzverkaufs im Hotelgewerbe: Eine Transformationsanalyse bewährter Instrumente des Detailhandels am Beispiel der 25h Hotels.

Autorin:
Frau Léa Winzenried

Studiengang:
Tourismus,- Hotel- und Eventmanagement

Seminargruppe:
BM16Wt2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Oliver Errichiello

Zweitprüfer:
Marcus Bartelt

Einreichung:
Zürich, 24.01.2020

BACHELOR THESIS

Determinants of cross selling in the hotel industry: A transformation analysis of established instruments from the retail trade using the example of 25h Hotels.

author:

Ms. Léa Winzenried

course of studies:

Tourism-, hotel- and eventmanagement

seminar group:

BM16Wt2-B

first examiner:

Prof. Dr. Oliver Errichiello

second examiner:

Marcus Bartelt

submission:

Zurich, 24.01.2020

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Winzenried, Léa

Determinanten des Zusatzverkaufs im Hotelgewerbe: Eine Transformationsanalyse bewährter Instrumente des Detailhandels am Beispiel der 25h Hotels.

Determinants of cross selling in the hotel industry: A transformation analysis of established instruments from the retail trade using the example of 25h Hotels.

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

Abstract

Die vorliegende Arbeit legt dar, inwiefern die 25hours Hotelkette von den IKEA Erfolgsfaktoren profitieren kann. Dazu wurde eine Literaturrecherche durchgeführt und zwei Mitarbeiter des 25hours Hotel Zürich Langstraße befragt. Nach einem ausführlichen Vergleich von Marketing-Mix der beiden Unternehmen und der Überprüfung verkaufpsychologischer Prinzipien entwickelt die Verfasserin drei Handlungsempfehlungen für die 25hours Hotelkette.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Hinführung zur Thematik	5
1.2 Fragestellung	6
1.3 Vorgehensweise und Methodik	6
2 Grundlagen zur Thematik	9
2.1 Begriffsdefinitionen	9
2.1.1 Zusatzverkauf im Hotelgewerbe	9
2.1.2 Boutique Hotel	10
2.1.3 Marketing-Mix	11
2.1.4 Erlebnismarketing	15
2.2 Grundlagen aus der Psychologie	16
2.2.1 Marktpsychologie	16
2.2.2 Konsumverhalten	17
2.2.3 Kaufentscheidungsprozess	18
2.2.4 Psychologie der absatzpolitischen Instrumente	21
2.2.5 Verkaufspsychologische Prinzipien	22
3 Analyse des Beispielunternehmens: 25hours Hotels	24
3.1 Unternehmen	24
3.2 Marketing-Mix	25
3.2.1 Produkt	25
3.2.2 Preis	26
3.2.3 Distribution	26
3.2.4 Kommunikation	27
3.2.5 Personal	28
3.2.6 Prozess	29
3.2.7 Ausstattung	30
3.3 Erlebnismarketing	30
4 Analyse aus dem Detailhandel: IKEA	31
4.1 Unternehmen	31
4.1 Marketing-Mix	31
4.1.1 Produkt	31
4.1.2 Preis	33
4.1.3 Distribution	33
4.1.4 Kommunikation	34
4.1.5 Personal	35
4.1.6 Prozess	36
4.1.7 Ausstattung	36
4.2 Erlebnismarketing	37
4.3 Erfolgsfaktoren	38
5 Vergleich der Unternehmen zur Identifikation der Handlungsfelder	40
5.1 Marketing-Mix	40
5.1.1 Gemeinsamkeiten	40
5.1.2 Unterschiede	41

5.2 Verkaufspsychologische Prinzipien	42
5.2.1 Potenzielle Handlungsfelder bei 25hours Hotels	47
6 Transformationsansätze der IKEA Erfolgsfaktoren bei 25hours Hotels	49
6.1 Handlungsempfehlungen	49
6.2 Herausforderung der Handlungsempfehlungen	50
7 Schlussbetrachtungen und Ausblick	51
Zusammenfassung	i
Literaturverzeichnis.....	ii
Eigenständigkeitserklärung	vi

Abkürzungsverzeichnis

25h	25hours
bspw.	beispielsweise
etc.	et cetera
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
o.A.	ohne Angabe
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
usw.	und so weiter
u.v.w.	und viele weitere
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Alljährlich werden im Hotelgewerbe Anpassungen der Zimmerpreise für das kommende Jahr durchgeführt. Als Grundlage dient die eigene Kostenstruktur, die Preise der Mitbewerber, Inflation, Steuern usw. Optimale Preisstrategien werden kalkuliert und definiert. Aufgrund vieler Faktoren fällt der erwartete Umsatz oft niedriger aus. Deshalb ist der Hotelier zu einer Veränderung seiner bisherigen Strategie aufgefordert. In verschiedenen Branchen verhilft das Kernprodukt oder Kerndienstleistung nicht zum erwünschten Gewinn, weshalb viele Unternehmen Angebote neben ihrer Hauptleistung anbieten. Beispielsweise ist die Hauptleistung der Flugairlines die Beförderung von Passagieren, dennoch werden fünfzig Prozent der Einnahmen mittels Zusatzverkäufen (Sitzplatz mit mehr Beinfreiheit, Verkauf von Snacks usw.) generiert.¹ Bedingt durch den großen Bestand an Hotels und dem demzufolge verstärkten Kampf am Markt, ist auch das Hotelgewerbe aufgefordert, über das Angebot seiner Kernleistungen hinauszugehen. Laut Definition beinhaltet das Hotelgewerbe eine Unterkunftsmöglichkeit, die seinen Gästen Übernachtung und Verpflegung zur Verfügung stellt und die Mindestparameter einer Rezeption, eines Zimmers und der Verpflegung erfüllt.² Alle zusätzlichen Dienstleistungen, die über die regulären Möglichkeiten hinausgehen, sind optional und ihre Verfügbarkeit je nach Hotelunternehmen verschieden. Aufgrund der Tatsache, dass mit Cross Selling³ ein erhöhter Umsatz erwirtschaftet werden kann, setzen ohnehin immer mehr Hotels auf das Anbieten von Zusatzprodukten bzw.- Dienstleistungen. Im Detailhandel findet eine Vielzahl an verkaufpsychologischen Prinzipien Anwendung, um den Verkauf von Zusatzprodukten zu steigern.

Bei der 25hours Hotel Company handelt es sich um eine junge, deutsche Hotelkette, die überwiegend Boutique Hotels in Europa besitzt. Die Hotels bieten im Vergleich zu anderen Hotelketten eine Vielzahl an zusätzlichen Produkten an. Diese können eventuell mit Hilfe des Wissens aus dem Detailhandel, erfolgreicher abgesetzt werden. Der Vergleich zum Detailhandel ist dadurch begründet, dass der Detailhandel dem Hotelgewerbe in der Anwendung von Verkaufspsychologie weit voraus ist. Beim Einsatz von verkaufsfördernden Maßnahmen ist bei dem weltbekannten Einrichtungshaus IKEA nichts dem Zufall überlassen. Jede Maßnahme ist mittels des Wissens aus der Verkaufs- und Konsumentenpsychologie genaustens überlegt. Hinter dem Erfolg des Marktführers steckt viel Arbeit, besonders im strategischen Bereich. Viele Strategen arbeiten an einer optimalen Verkaufsstrategie, um den

¹ Vgl. Aigmüller, Gerald (2017): Zauberwort Zusatzverkauf. <https://www.ahgz.de/archiv/gastbeitrag-zauberwort-zusatzverkauf,200012240272.html> (letzter Zugriff: 27.12.2019).

² Vgl. Hotelier.de (Hrsg.) (2017): Definition Hotelgewerbe. <https://www.hotelier.de/hotellerie/hotelgewerbe/25612-definition-hotelgewerbe> (letzter Zugriff: 06.01.2020).

³ Cross Selling ist eine Verkaufsmethode, welche die Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch den Verkauf zusätzlicher Angebote verfolgt.

Absatz der IKEA Produkten zu erhöhen. Grund für die Milliardenumsätze ist unter anderem die jahrelange Wissensaneignung im Konsumentenverhalten und der Verkaufspsychologie. IKEA wendet eine Vielzahl an verkaufpsychologischen Maßnahmen an, die größtenteils unbewusst auf den Konsumenten einwirken. Sie gelten als IKEA Erfolgsfaktoren. Sie verstärken eine positive Kaufentscheidung und beeinflussen die Einkaufsaktivität der Kunden. Einige dieser verkaufsfördernden Strategien finden bereits Anwendung im Hotelgewerbe, jedoch nur in geringer Ausprägung.

1.2 Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, inwiefern verkaufsfördernde Maßnahmen aus dem Detailhandel im Hotelgewerbe umgesetzt werden können. Dazu werden die 25hours Boutique Hotels und das Einrichtungsunternehmen IKEA miteinander verglichen. Konkret gilt es herauszufinden, welche Berührungspunkte zwischen den Marketing-Mixen bestehen und inwiefern noch unausgeschöpftes Potenzial bei der Hotelkette vorhanden ist. Es werden Handlungsempfehlungen entwickelt, um die bewährten Instrumente von IKEA für die 25hours Hotels zu transformieren.

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Die vorliegende Arbeit ist in drei Phasen unterteilt. Die erste befasst sich mit den Grundlagen der Thematik und ist größtenteils literaturbasiert. Es werden Begriffsdefinitionen ausführlich erklärt und wichtige Bestandteile aus der Psychologie erläutert. Die Auswahl der Begriffe ist überwiegend auf die Wichtigkeit ihres Verständnisses für die weitere Untersuchung begründet. Demzufolge wird der Begriff Zusatzverkauf und des englischen, oft synonymverwendeten Begriff Cross Selling erklärt und ihre Bedeutung für das Hotelgewerbe aufgezeigt. Damit zu einem späteren Zeitpunkt der Vergleich der Marketingkonzepte von den 25hours Hotels und IKEA erfolgen kann, ist bei den Grundlagen zu klären, welche Ansätze zum Verständnis eines Marketingkonzeptes verhelfen. Der Schwerpunkt dieser Ansätze liegt auf dem Marketing-Mix, da er einen umfassenden Blick in die absatzpolitischen Instrumente⁴ ermöglicht. Die vier klassischen Elemente „Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation“ werden aufgrund ihrer Relevanz ausführlich erklärt. Die Betrachtung des erweiterten Marketing-Mix, durch drei ergänzende Elemente, ist darauf begründet, dass es sich bei dem Beispielhotel um ein dienstleistungsorientiertes Unternehmen handelt. Die „Personal-, Prozess- und Ausstattungspolitik“ sind relevant für den Dienstleistungssektor. Es tragen nicht alle sieben Instrumente zur Beantwortung der Fragestellung bei, sie werden jedoch zur Vervollständigung des Marketing-Mix zur Betrachtung hinzugezogen. Eine weitere Begriffsdefinition, die es als

⁴ Die Absatzpolitik umfasst alle Maßnahmen, die zur Verkaufsförderung eingesetzt werden. Die absatzpolitischen Instrumente sind alle Mittel, die eingesetzt werden, um den Absatz von Waren und Dienstleistungen zu begünstigen.

Grundlage zu erklären bedarf, ist die des Erlebnismarketings. Hierbei wird die Strategie hinter dem Erlebnismarketing mithilfe unterschiedlicher Literatur und Internetquellen belegt. Dies hilft, zu einem späteren Zeitpunkt aufzuzeigen, wie das Erlebnismarketing in den zwei Unternehmen gelebt wird. Nachdem die Begriffe abgegrenzt und definiert werden, folgen die Grundlagen aus der Psychologie. Um den Rahmen dieser Arbeit begrenzt zu halten, wurde der Fokus dieses Kapitels auf die Marktpsychologie, das Konsumverhalten und den Kaufentscheidungsprozess gelegt. Die wichtigsten Erkenntnisse sind erläutert, weshalb ein umfassendes Verständnis für die weitere Untersuchung dieser Arbeit gewährleistet ist. Das Wissen hierfür wurde aus der Fachliteratur „Marktpsychologie. Konsumverhalten und Kaufentscheidung“ von Lutz von Rosenstiel und Guntram Ewald entnommen und um zeitgemäße Literatur ergänzt. Des Weiteren wird der Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten anhand zwei Modellen erklärt: Das Fünf-Phasen-Modell nach Kotler und das SOR-Modell nach Woodworth. Ein weiteres Unterkapitel stellt die Psychologie der absatzpolitischen Instrumente des Marketing-Mix dar. Sie hilft, die Funktionsweise der zuvor erklärten Marketinginstrumente zu verstehen. Als ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Arbeit gilt die Verkaufspsychologie, welche den Theorieteil abschließt. Sie ist eine Teildisziplin der Marktpsychologie und von großer Relevanz für den Verkauf von Zusatzangeboten. Die Erkenntnisse der Hirnforschung fließen nicht in dieses Kapitel mit ein, da psychische Abläufe von Wahrnehmung, Motivation usw. zu umfangreich wären und irrelevant für die Beantwortung der Fragestellung. Der Fokus ist auf verkaufpsychologische Prinzipien gelegt, die im Detailhandel vermehrt Anwendung finden. Die Anzahl dieser Prinzipien variiert je nach Informationsquelle, jedoch wurde aufgrund ihrer Relevanz für das Hotelgewerbe sechs Prinzipien in die Untersuchung einbezogen. Die verkaufpsychologischen Prinzipien dienen dem späteren Vergleich beider Unternehmen, wenn es darum geht, ihre Umsetzung mithilfe von verkaufsfördernden Maßnahmen zu untersuchen.

In der zweiten Phase erfolgt die Analyse der 25hours Hotels und IKEA. Als Erstes wird das Beispielunternehmen aus dem Hotelgewerbe, die 25hours Hotel Company, kurz vorgestellt, um ein Verständnis für die Geschichte, Vision und IST-Situationen zu erhalten. Dabei dienen die hoteleigene Webseite und Internetquellen als Informationsbeschaffung. Die Analyse der absatzpolitischen Instrumente erfolgte neben der Literaturrecherche anhand zwei weiterer Methoden. Mithilfe zwei Befragungen von Mitarbeitern des 25hours Hotels Zürich Langstraße wurden zielführende Informationen erhoben. Mit der ersten Befragung konnte herausgefunden werden, wie das Marketing der Hotels aufgebaut ist. Dazu wurde eine Marketingmitarbeiterin des 25hours Hotels Zürich Langstraße befragt. Diese Informationsbeschaffung diente der Verfasserin dieser Arbeit als Grundlage für die Analyse des Marketing-Mix. Sie diente nicht zur Beantwortung der Fragestellung, weshalb die gewonnen Erkenntnisse in die vorliegende

Arbeit mit einfließen, die Befragung jedoch nicht als Experteninterview behandelt wird. Die zweite Befragung erfolgte mit dem ehemaligen Küchenchef Antoine Alessie desselben Hotels. Er wirkte seit dem Erbau 2017 bis November 2019 mit und arbeitete eng mit dem Restaurantchef des NENI Restaurants zusammen. Die Auswahl des Befragten ist aufgrund der Annahme zu begründen, dass aktuelle Mitarbeiter, insbesondere höherer Positionen, vermehrt im Sinne des Unternehmensinteressen antworten würden. Die Befragung von Antoine Alessie verfolgte das Ziel, Erkenntnisse über die Anwendung von verkaufpsychologischen Maßnahmen in den 25hours Hotels zu erfahren. Der Leitfaden dieses Interviews erfolgte in semistrukturierter Form.

Die Analyse des Detailhandelsunternehmens IKEA ist gleich aufgebaut, um eine vergleichbare Gegenüberstellung beider Unternehmen zu ermöglichen. Bei der Unternehmensvorstellung und der Analyse des Marketing-Mix wurde ähnlich vorgegangen, wobei zum welterfolgreichen Einrichtungsunternehmen viel Literatur vorhanden ist. Es galt eine qualitative Analyse der absatzpolitischen Instrumente vorzunehmen und den Umfang der Analyse auf die wichtigen und relevanten Kernfaktoren zu begrenzen. Da bereits Umfragen zu dem Einkaufsverhalten von IKEA Konsumenten öffentlich sind und das Konsumentenverhalten nur bedingt Einfluss auf die Untersuchung nimmt, wurde keine weitere Untersuchung durchgeführt. Die zweite Methode erfolgte durch die Beobachtung der Verfasserin vor Ort. In der IKEA Filiale Dietlikon konnten einzelne Maßnahmen der Anwendung verkaufpsychologischer Prinzipien beobachtet werden. Der Hauptteil dieser Arbeit befasst sich mit Transformationsansätzen von bewährten Instrumenten aus dem Detailhandel ins Hotelgewerbe. Die Analyse beider Verkaufskonzepte ist gleich aufgebaut, um am Ende der Untersuchung einen Vergleich zu ermöglichen. Er erfolgt aufgrund der zuvor erarbeiteten Erkenntnisse beider Unternehmensanalysen.

Nachdem beide Unternehmen ausführlich analysiert wurden, wird ein Vergleich beider Verkaufskonzepte erstellt. Die herausgearbeiteten 7Ps des Marketing-Mix und das Erlebnismarketing beider Unternehmen werden nach Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen. Die daraus resultierenden Potenziale der 25hours Hotels dienen als Grundbausteine für die abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Diese bilden den Schlussteil der Arbeit.

2 Grundlagen zur Thematik

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Zusatzverkauf im Hotelgewerbe

Der Begriff Zusatzverkauf stammt aus dem Marketing bzw. Vertrieb und bezeichnet den Verkauf von zusätzlichen, ergänzenden Produkten an Kunden. Es wird versucht, zu dem eigentlich nachgefragten Artikel weitere passende Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen. Der englische Begriff Cross Selling wird synonym verwendet und bedeutet übersetzt den Querverkauf mehrerer Artikel. Diese Strategie ist in vielen Unternehmen etabliert und verfolgt das Ziel der Vertriebseffizienz und höherem Umsatz pro Auftrag. Im Gegensatz zu Up Selling, bei welchem ein Produkt oder Dienstleistung für dieselbe Leistung höher verkauft wird, steht Cross Selling für einen zusätzlichen Verkauf. Idealerweise ergänzt das zweite Produkt das primäre Produkt, beispielsweise eine Schutzhülle für das Smartphone. Des Weiteren können Produkte aus einer anderen Sparte verkauft werden, die keine Verbindung zu dem eigentlichen Produkt aufzeigen. Cross Selling begünstigt den Erfolg darum, dass Kunden, die bereits bei einem Unternehmen gekauft haben, meist eine hohe Bereitschaft aufweisen, weitere Einkäufe zu tätigen. Es handelt sich somit insbesondere um die erneute Aktivierung von Bestandskunden. Durch diese „Wiederaktivierung“ können Akquisitionskosten gespart werden, denn die bestehenden Kunden sind bereits an einem Produkt oder Dienstleistung interessiert und müssen nicht neu akquiriert werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Preissensibilität der Kunden sinkt und sie eher bereit sind, mehr Geld zu investieren, da sie die Qualität der Produkte bereits kennen.⁵

Zu den Zusatzverkäufen im Hotelgewerbe zählen Produkte und Dienstleistungen, die über die herkömmlichen Leistungen hinausgehen. Bei einem Aufenthalt im Hotel bezahlen die Gäste als Hauptleistung für die Unterkunft in Form eines Zimmers bzw. eines Bettes und oftmals für die Verpflegung im hotelinternen Restaurant oder Bistro. Auch die Dienstleistung der Zimmerreinigung ist bei entsprechender Hotelkategorie⁶ im Preis miteinkalkuliert. Der Korrektheit wegen ist zu erwähnen, dass der Gast die Unterkunft in einem Hotel lediglich mietet und nicht kauft. Je nach Hotel und dessen Konzept werden unterschiedliche Zusatzangebote zur Verfügung gestellt. Sie können als Unterscheidungsmerkmale zum Mitbewerber dienen. Zu den Zusatzangeboten zählen bspw. der Wellnessbereich mit kostenpflichtigen Massagen,

⁵ Vgl. Tacke, Georg (2018): Preissensibilität. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/preissensibilitaet-51416/version-274585>

⁶ Der Hotelstern ist ein Bewertungssymbol, welches ein Hotel nach bestimmten Kriterien kategorisiert. Die Hotelklassifikation reicht von einem Stern bis zu fünf Sternen, wobei ein 4-5 Sternehotel bereits als Luxushotel klassifiziert wird. Aufgrund keiner international einheitlicher Zertifizierung sind Hotelsterne je nach Qualitätsanspruch von Land zu Land unterschiedlich zu deuten. Vgl. <https://www.hotelstars.eu/de/deutschland/system/beschreibung/>

die Minibar im Hotelzimmer, ein Wäsche- und Bügelservice, Ausflüge zu Attraktionen, kostenpflichtige Sportgeräte im hoteleigenen Fitnesscenter oder Eintrittskarten zu einem kooperierenden⁷ Fitnesscenter, Merchandising-Artikel⁸ als Souvenir, die Vermietung von Fahrrädern, Autos, Regenschirmen usw. Die Liste von Zusatzangeboten bzw. Verkäufen in Hotels kann um viele weitere ergänzt werden und der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. So können Gäste eines Londoner Luxushotels mit der Betätigung eines sogenannten „Press for champagne“ Button innerhalb kurzer Zeit den teuren Schaumwein aufs Zimmer bestellen⁹. Auf extravagante Angebote, wie sie vor allem in hochpreisigen Hotels Verwendung finden, wird in dieser Untersuchung nicht näher eingegangen. Forschungen haben ergeben, dass die Existenz von Zusatzangeboten sehr häufig von dem Gast wahrgenommen werden und es dennoch zu keiner Inanspruchnahme kommt.¹⁰ Umgekehrt betrachtet der Gast das Fehlen von Zusatzangeboten als ein Kriterium, welches eine qualitative Herabstufung des gesamten Hotels in seiner Werteskala zur Folge hat.¹¹ Die Problematik der Hoteliers liegt demzufolge darin, dass Zusatzangebote selten genutzt werden. Die Preissensitivität der Gäste nimmt zusätzlich durch die einfachen Vergleichsmöglichkeiten mithilfe von Onlineplattformen zu, weshalb die richtige Kommunikation eine entscheidende Rolle für den erfolgreichen Verkauf von angebotenen Produkten spielt. Die Mitarbeiter müssen ausreichend über die Angebote informiert sein und bestenfalls eine intrinsische Motivation erfahren, um im Sinne des Unternehmens zu verkaufen.

2.1.2 Boutique Hotel

Das Wort Boutique stammt aus dem Französischen und bedeutet kleiner Laden. Das Konzept eines Boutique Hotels verfolgt ein einzigartiges Design, mit welchem es sich von anderen Hotels unterscheidet. Boutique Hotels sind meist privat und individuell geführt und legen viel Wert auf eine familiäre Atmosphäre. Häufig werden diese Hotels von namhaften Designern und Ausstattern eingerichtet und erregen dadurch ein medienwirksames Aufsehen. Die Boutique Hotels sind besonders beliebt bei Städtereisern, die Wert auf eine exklusive Gestaltung legen. Die meisten Hotels widmen sich einem speziellen Thema. Es gibt auch Hotels, die nicht über ein einheitliches Design verfügen, sondern mit möglichst vielen verschiedenen Themenzimmern die individuellen Geschmäcker der Gäste zu treffen versuchen. Neben der individuellen Zimmerausstattung herrscht in den Restaurants und Bars eine sich

⁷ Durch Kooperationen können Provisionen aus der Vermarktung von Produkten und Services Dritter erwirtschaftet werden. Beide Unternehmen erhalten Synergieeffekte.

⁸ Merchandising-Artikel sind Werbeartikel, die als Instrument zur Verkaufsförderung dienen. Oftmals dienen sie als Werbegeschenk, oder werden für verhältnismäßig viel Geld erworben. Vgl. Macek, Christian (2019): Was ist Merchandising? <https://promotionsagenturen.ch/was-ist-merchandising/> (letzter Zugriff: 12.12.2019).

⁹ Jong, Uwe (o.A.): The Waldorf Hilton, London: Press for champagne. <https://www.outthere.travel/the-waldorf-hilton-press-for-champagne/> (letzter Zugriff: 11.12.2019).

¹⁰ Vgl. Maier, Peter (2000): New Business: was Erfolgreiche für den Erfolg von morgen tun, Renningen-Malmsheim, S.133.

¹¹ Vgl. a.a.O., S.134.

von Großhotels differenzierende Atmosphäre. Die Unterscheidung zu Design Hotel erfolgt anhand der Größe des Hotels. Design Hotels wird meist für große Hotels oder Hotelketten verwendet.¹²

2.1.3 Marketing-Mix

Der Marketing-Mix beschreibt die Gesamtheit aller zur Erreichung der Marketingziele festgelegten Maßnahmen. Es werden Marketingstrategien in konkrete Aktivitäten umgesetzt. Die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix werden auch vermehrt absatzpolitische Instrumente genannt und sind durch die Bezeichnung 4Ps abgekürzt. Bei der Erstellung des Marketingplans werden absatzpolitische Fragen aufgestellt und für einen bestimmten Zeitraum (in der Regel ein Jahr) geplant. Es wird sich mit Fragen auseinandergesetzt, wie und wo Werbung für Produkte gemacht wird, oder welche Vertriebskanäle vom Unternehmen genutzt werden. Der Marketing-Mix unterteilt sich in Elemente, welche im Englischen ein P als Anfangsbuchstaben besitzen: Product, Price, Place, Promotion. Weiterführende Theorien haben den Marketing-Mix um drei ergänzende Marketinginstrumente erweitert. In vielen Unterlagen werden «people, process, physical facilities» als die kleinen Ps bezeichnet. Daraus lässt sich schließen, dass sich durch die klassischen 4Ps grundsätzlich alle wichtigen Fragen zur Absatzpolitik beantworten lassen. Die 3Ps finden jedoch in den klassischen Bereichen des Produktmarketings Anwendung, da dort der Service immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors und der Thematik dieser Arbeit wird in der vorliegenden Arbeit der erweiterte Marketing-Mix mit den 7Ps betrachtet. Es ist zu erwähnen, dass die Abgrenzungen zu den klassischen 4Ps nicht immer eindeutig ist. Alle diese Maßnahmen dieser drei Bereiche lassen sich ebenfalls in die klassischen 4Ps einordnen. Während die Produktpolitik, die Preispolitik, die Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, um die Marketingziele zu erreichen, sorgen die Personalpolitik, die Prozesspolitik und die Ausstattungspolitik für eine erfolgreiche Vermarktung der jeweiligen Dienstleistung.¹³

Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst alle Maßnahmen, die zur Durchführung des Produktions- und Dienstleistungserstellung beitragen. Im Rahmen der Produktpolitik müssen Entscheidungen über Produkt- und Dienstleistungskombinationen getroffen werden, mit denen ein Unternehmen sich am Markt etablieren möchte. Wie müssen die Produkte bzw. die Leistungen des Unternehmens aussehen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden? Der Produktpolitik wird Aspekte wie die Qualität, die Verpackung, das Design, der Markenname

¹² Vgl. IQ Medien GmbH (Hrsg.) (o.A.): Was ist ein Boutique Hotel? <https://www.boutiquehotel.at/boutique-hotels/informationen/definition-boutique-hotel.html> (letzter Zugriff: 19.01.2020).

¹³ Vgl. Heubel, Martin (2019): Der erweiterte Marketing-Mix (7Ps) verständlich erklärt. <https://smartmarketingbreaks.eu/der-erweiterte-marketing-mix/> (letzter Zugriff: 09.01.2020).

usw. zugeteilt. Es werden umfassende Entscheidungen über das neu im Markt eingeführte Produkt getroffen, aber auch über Produkte die vom Markt genommen werden.

Preispolitik

Im Mittelpunkt der Preispolitik steht die Preisgestaltung. Über die Entscheidung eines hohen, mittleren oder niedrigen Preissegments hinaus, sind in der Preispolitik Maßnahmen zur Gewährung von Rabatten, Zahlungs- und Lieferbedingungen und weiteren Preisdifferenzierungen geregelt. Die Preisstrategie ist ein wichtiger Bestandteil der Preispolitik. Sie beschreibt die strategischen Überlegungen und Beschlüsse eines Unternehmens, wie die Produkte oder Dienstleistungen an die Zielgruppe gelangen. Mit einer guten Preisstrategie können gesetzte Vertriebsziele, z.B. die Umsatzsteigerung, erreicht werden.¹⁴

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit dem Vertrieb der Produkte eines Unternehmens. Als zentrale Frage wird hier geklärt, auf welchem Vertriebsweg das Produkt bzw. Dienstleistung den Endkunden erreicht. Zu unterscheiden gilt der direkte Vertrieb, bei dem der Verkauf von dem herstellenden Unternehmen selbst übernommen wird und dem indirekten Vertrieb, bei dem der Verkauf mittels Großhändler oder Handelsvertreter übergeben wird. Des Weiteren wird hier festgelegt, wo die Produkte angeboten werden, d.h. ob die Produkte stationär in einem Ladengeschäft oder über den Distanzhandel angeboten werden. Als Form von Distanzhandel zählen z.B. Kataloge und Online Shops.

Die Besonderheit an der Distributionspolitik eines Hotels liegt in der Immaterialität der Hotelleistungen. Diese führt dazu, dass die Leistungen eines Hotels nicht transportiert oder gelagert werden können. Die dadurch entstehende Standortgebundenheit - die Leistung erfolgt am Ort des Angebotes und in Echtzeit - bedeutet, dass logistische Entscheidungen wie Lagerhaltung oder Transportentscheidungen nicht relevant sind. Die Distributionspolitik im Hotelgewerbe besteht darin, eine optimale Präsenz und Verfügbarkeit des Leistungsangebotes zu gewährleisten.¹⁵ Als erstes muss der Hotelgast zur Inanspruchnahme der Leistung das Hotel aufsuchen. Dies bedingt eine zielführende Auswahl der Distributionskanäle. Die Distribution ist zwischen dem Offline und Online Vertrieb zu unterscheiden. Der Offline Vertrieb erfolgt durch unternehmensinterne Verkaufsorgane, dazu zählen die eigenen Mitarbeiter¹⁶, oder durch unternehmensexterne Verkaufsorgane. Die wichtigsten unternehmensexternen Verkaufsorgane sind Reiseveranstalter und stationäre

¹⁵ Vgl. Wittig, Maximilian (2019): Distributionspolitik in der Hotellerie. Eine kritische Analyse der Möglichkeiten des Online- und Offlinevertriebs, München, S. 4.

¹⁶ Sowohl die Mitarbeiter, die im Kontakt zu den Gästen stehen, als auch die Mitarbeiter der Verkaufs- und Marketingabteilung.

Reisebüros.¹⁷ Auch durch Hotelkooperationen¹⁸ kann der Vertrieb von Hotelleistungen gestärkt werden. Beim Online Vertrieb gibt es viele Vertriebskanäle zu unterscheiden. Nachfolgend werden nur die Vertriebskanäle genannt, welche zu einem späteren Zeitpunkt relevant für diese Untersuchung sind. Der Online Vertrieb kann über die eigene Webseite erfolgen. Neben dieser direkten Distribution können Hotelleistungen mithilfe von Online Travel Agencies¹⁹ vertrieben werden. Aufgrund ihrer Reichweiten sind Soziale Medien und Bewertungsportale eine zunehmend beliebte Form der Online Distribution.²⁰

Nachdem der Hotelgast durch einen beliebigen Vertriebskanal seine Unterkunft gebucht hat, muss das Leistungsangebot des Hotels aktiv kommuniziert werden. Die Informationsvermittlung ist Aufgabe der Hotelmitarbeitern, die im direkten Kontakt zum Gast stehen. Welche Leistungen über welches Verkaufsorgan vertrieben werden und wie die vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Hotel und Vermittler geregelt ist, sind Aufgaben der Distributionspolitik. Sie werden aufgrund ihrer Irrelevanz für diese Untersuchung nicht thematisiert.

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik beschreibt die Instrumente, über die ein Unternehmen mit dem Absatzmarkt kommuniziert. Sie wird auch Marketingkommunikation genannt. Es gilt sich aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Kommunikationsmitteln und – wegen zu entscheiden. Die Kommunikationspolitik ist deshalb wichtig, damit einheitlich kommuniziert wird und dem Unternehmen einen starken Auftritt gewährt ist. Wie bei den vorhergehenden Komponenten des Marketing-Mix sollten sich auch die kommunikativen Maßnahmen jeweils an der Zielgruppe orientieren und im Zusammenspiel mit den anderen absatzpolitischen Instrumenten stehen.

Personalpolitik

Das Personal eines Unternehmens besitzt besonders bei der Erstellung einer Dienstleistung große Bedeutung. Mitarbeiter, die eine Dienstleistung erbringen, nehmen starken Einfluss auf

¹⁷ Ein Reiseveranstalter ist ein Unternehmen, das einzelne touristische Leistungen wie Hotels, Flüge oder Mietwagen Pauschalreisen zu einem Angebot kombiniert und dieses direkt an die Kunden oder an Wiederverkäufer auf eigene Rechnung verkauft. Das Reisebüro dient als Vermittler zwischen dem Veranstalter und des Endkunden, kann dem Kunden jedoch auch einzelne touristische Leistungen verkaufen. Vgl. Süddeutsche Zeitung GmbH (Hrsg.) (2016): Was ist der Unterschied: Reiseveranstalter und Reisebüro? <https://www.sueddeutsche.de/leben/tourismus-was-ist-der-unterschied-reiseveranstalter-und-reisebuero-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-160622-99-409817> (letzter Zugriff: 07.01.2020).

¹⁸ Eine Hotelkooperation ist eine Zusammenarbeit von wirtschaftlich selbstständigen Hotels, die dasselbe Ziel verfolgen. Durch bspw. gemeinsames Marketing oder Einkauf zu besseren Konditionen profitieren alle Beteiligten. Vgl. Hotelier.de (Hrsg.) (2019): Hotelkooperationen weltweit <https://www.hotelier.de/lexikon/h/hotelkooperation> (letzter Zugriff: 07.01.2020).

¹⁹ Als Online Travel Agency (OTA) oder auch Online Reisebüro wird eine Agentur genannt, die Leistungen wie Hotels, Flüge und Mietwagen über das Internet vermitteln. Zu den größten OTA zählt Expedia und Booking.com. Kinast, Johannes (2016): OTA (Online Travel Agency). <https://travel-dealz.de/lexikon/ota/> (letzter Zugriff: 18.01.2020).

die Wahrnehmung der Qualität durch den Kunden bzw. Gast. Untersuchungen zeigen, dass zufriedene Mitarbeiter für zufriedene Kunden sorgen und umgekehrt.²¹ Deshalb sollte das Ziel eines jeden Unternehmens die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sein, um gleichzeitig eine positive Wirkung für die Kundenzufriedenheit zu erzielen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird stark von internen Prozessen bestimmt.²²

Prozesspolitik

In der Prozesspolitik sind die Analyse und kontinuierliche Optimierung aller Management-Aktivitäten zu verstehen, die den Ablauf des Dienstleistungsprozesses umfassen.²³ Dieses Marketinginstrument verfolgt das Ziel, Geschäftsprozesse effizient und kundenorientiert. Als Hauptfrage ist bei der Prozesspolitik zu klären, was, wann, wie, womit und von wem erledigt wird, um eine Dienstleistung zu erbringen.

Bei der Prozesspolitik in Hotels ist die Gestaltung der Prozessdauer, Prozessqualität und Prozesseigenschaften von besonderer Bedeutung. In der Regel werden für die jeweiligen Dienstleistungsprozesse Standards von der Hotelleitung vorgegeben, die von den Mitarbeitern einzuhalten sind. Bei diesen Vorschriften handelt es sich um festgelegte Richtlinien aller prozessbezogenen Bereiche. Die zielgruppengerechte Prozesspolitik ist für die Dienstleistungswahrnehmung der Gäste verantwortlich. Mögliche Arten eines effizienten Prozessmanagements finden bereits in der Hotelplanung und Hotelausstattung statt. Der Bau eines Hotels, das wenig ungenutzte Flächen hat, ermöglicht das Sparen von Baukosten. Des Weiteren dienen identische Zimmer der Reinigungszeiteinsparung durch gleiche Abläufe des Personals. Durch dieselbe Möblierung können zusätzlich Kosten durch bessere Einkaufskonditionen gespart werden.²⁴

Wichtig für das Verständnis der Prozesspolitik ist die Erkenntnis, „dass sich die innerbetriebliche Wertschöpfungskette auf sämtliche betriebliche Organisationsbereiche bezieht, die durch eine möglichst optimale Gestaltung zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen.“²⁵

Ausstattungspolitik

Die Ausstattungspolitik umfasst im Rahmen des Marketing-Mix alle Entscheidungen auf operativer Ebene, welche Geschäftsräume oder Verkaufsflächen gestalten. Besonders bei den Räumlichkeiten, in denen die Dienstleistung erstellt wird, ist die Ausstattungspolitik von großer

²¹ Vgl. Winter, Stefanie (2005): Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung. <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/862/1/Winter.pdf> S.60ff (letzter Zugriff: 08.01.2020).

²² Vgl. Hoepner, Gert (2019): Personal als Marketing-Mix-Bereich. https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Personal_als_Marketing-Mix-Bereich (letzter Zugriff: 08.01.2020).

²³ Henschel, Karla; Gruner, Axel; Freyberg, Burkhard von (2018): HOTELMANAGEMENT. 5. Auflage, Berlin, S.296ff.

²⁴ Vgl. a.a.O., S.298.

²⁵ ebd.

Bedeutung. Die Qualität einer Dienstleistung ist meist schwer messbar. Deshalb ist die Art und Weise der Raumausstattung einflussnehmend auf die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität des Kunden. Faktoren, die es in der Ausstattungspolitik zu beachten gilt, sind unter anderem die Architektur der Räume, das Licht- und Tonkonzept. Des Weiteren findet in vielen Unternehmen ein Duftkonzept Anwendung, durch welches das gesamte Ambiente unterstützt wird. Bei den auszustattenden Räumen kann es sich im erweiterten Sinn um die Gestaltung der Webseite handeln, da der Verkauf im Online-Bereich vermehrt an Bedeutung gewinnt.²⁶

2.1.4 Erlebnismarketing

In einer Zeit gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte und permanenter Informationsüberlastung müssen Unternehmen ihren Käufern mehr bieten, als ein funktionierendes Produkt. Menschen wollen Marken, Produkte und Unternehmen erleben und mit allen Sinnen erfahren. Das Erlebnismarketing zielt darauf ab, das eigene Produkt durch Erlebnis oder emotionelle Erregung bei den Konsumenten vom Konkurrenzprodukt abzugrenzen. Dabei wird der potenzielle Käufer auf emotionaler Ebene abgeholt. Das Ziel hierbei ist das Erwecken eines starken, positiven Gefühls beim Käufer, welches künftig mit diesem Produkt oder dem Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Im Erlebnismarketing werden Marken und Produkte daran gemessen, welchen Erlebniswert²⁷ sie für Kunden bieten und inwiefern sie zu ihrer Lebensqualität beitragen. Als Erlebniswerte werden häufig Faktoren wie Gesundheit, Genuss, Luxus, Aktives Leben, Natürlichkeit, Nostalgie und Ästhetik erwähnt.²⁸ Beim Erlebnismarketing wird vorausgesetzt, dass der Kunde einen Teil seiner Freizeit dem Einkaufen widmet und nicht nur seine primären Bedürfnisse damit befriedigt. Er möchte das erlebte Gefühl bei der Beschaffung der Ware genießen. Dazu dienen bspw. erlebnisorientiertes Design, die Verkaufssprache, visuelles Merchandising und die Gestaltung der Einkaufsstätten. Solche Erlebnisstrategien sind ein zentraler Erfolgsfaktor in der Marketingkommunikation, insbesondere wenn es um emotionale Produktdifferenzierung oder Kundenbindung geht. Erlebnismarketing ist als subjektiv bewerteter Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten zu verstehen, der durch Emotionen, eigene Erfahrungen und Erinnerungen mitgestaltet wird.²⁹ Die Qualität der Emotion wird durch das subjektive Erleben bzw. die persönliche Wahrnehmung bestimmt. Emotionen sind innere Erregungen, die angenehm oder unangenehm empfunden werden. Oftmals sind mehrere Sinne der Konsumenten bei Tötigung eines Einkaufes betroffen, weshalb ein Produkt nicht für seine Substanz, sondern vielmehr für

²⁶ Vgl. Hoepner (2019).

²⁷ Bei Erlebniswerten handelt es sich um sinnliche Konsumerlebnisse, die in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten verankert sind und einen realen Beitrag zur Lebensqualität leisten. Bhagwati, Miriam (o.A.): Erlebnis-Marketing. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/erlebnis-marketing/erlebnis-marketing.htm> (letzter Zugriff: 12.12.2019).

²⁸ Vgl. ebd.

²⁹ Vgl. ebd.

seinen Nutzen und seine Auswirkungen gekauft wird. Zur Einprägung eines Produktes in das Gedächtnis der Konsumenten können als erlebnisschaffende Maßnahmen auch Events und außerordentliche Veranstaltungen eingesetzt werden. Diese wirken emotionell und bleiben im Normalfall positiv in Erinnerung. Häufig sind Konsumenten bereitwilliger, mehr Geld für Erlebnisse auszugeben, weil Erlebnisse mehr wert sind.³⁰ Durch Erlebnismarketing kann demnach ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erreicht werden.³¹

2.2 Grundlagen aus der Psychologie

Die Erkenntnisse der Markt-, Konsumenten und Verkaufspsychologie sind für die Gewinnmaximierung der Unternehmen von großer Bedeutung. Absatzpolitische Maßnahmen können mithilfe dieses Wissens gezielt eingesetzt werden.

2.2.1 Marktpsychologie

Die Psychologie ist im einfachen Sinne die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten. Der Gegenstand der Marktpsychologie ist somit das Erleben und Verhalten der Menschen im Markt, das heißt in ihrer Rolle als Anbieter oder Nachfrager.³² Der Markt ist als „die regelmäßige Verbindung zwischen Käufer und Verkäufer zum Ausgleich von Angebot und Nachfrage“³³ zu verstehen. Um das Verhalten am Markt verstehen zu können, sollen zwei soeben genannte Begriffe erklärt werden: Angebot, Nachfrage. Nachfrage beschreibt den allgemeinen Bedarf des Marktes nach einem Produkt oder einer Dienstleistung und ist entscheidend für deren weiteren Entwicklungsverlauf bzw. Einführung in den Markt. Die Nachfrage lässt sich als diejenige Menge eines Gutes bestimmen, welche die Konsumenten innerhalb einer bestimmten Periode zu einem bestimmten Preis erwerben wollen. Der Käufer ist zum einen im Besitz von Geld und zum anderen ist er bereit, sein Geld für ein bestimmtes Gut einzutauschen. Gegenüber der Nachfrage steht das Angebot. Das Angebot ist die Menge eines Gutes, welches die Verkäufer (Unternehmen, Produzenten) zu einem bestimmten Zeitpunkt und Preis veräußern möchten. Wird davon ausgegangen, dass der Käufer bei niedrigeren Preisen eine größere Menge eines Gutes nachfragt bzw. mehr Käufer das Gut nachfragen, und dass bei höheren Preisen eine größere Menge eines Gutes von Unternehmern angeboten wird bzw. mehr Unternehmer zum Angebot dieses Gutes veranlasst werden, entsteht das Gesetz von Angebot und Nachfrage.³⁴ Dieses Gesetz wird mithilfe einer graphischen Darstellung ausgedrückt. Sie zeigt auf, dass die Auswirkung von steigenden Preisen eines Gutes zu einer abnehmenden Menge auf der Nachfrageseite führt und die Kurve

³⁰ Vgl. Plötz, Andrea (2005): Emotional Branding. Sinnvolle Instrumente und Strategien zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes, Regensburg, S.43.

³¹ Vgl. Potthoff, Claudia (2002): Emotionale Erlebniswerte in der internationalen Werbung, Düsseldorf, S9ff.

³² Vgl. Rosenstiel, Lutz von (1979): Marktpsychologie. Konsumverhalten und Kaufentscheidung, Stuttgart, S. 17.

³³ Vgl. ebd.

³⁴ Vgl. a.a.O. S.18f.

auf der Anbieterseite steigen lässt. Der Schnittpunkt der beiden Kurven ergibt den Marktpreis. Bei Übereinstimmung der angebotenen und nachgefragten Mengen herrscht beim Marktpreis ein optimales Verhältnis beider Mengen und die Wünsche von Käufern und Verkäufern entsprechen sich; Alle gewünschten Transaktionen können ausgeführt werden. Der Markt befindet sich im Gleichgewicht.³⁵

2.2.2 Konsumverhalten

Der Begriff „Konsum“ leitet sich vom lateinischen Wort „consumere“ ab, was für das Verbrauchen, Verwenden und Verzehren steht.³⁶ Eine negativbehaftete aber ebenso zutreffende Übersetzung ist das Wort Vergeuden. Im allgemeinen Sinne bezeichnet der Begriff Konsum die Verwendung wirtschaftlicher Güter, auch knappe Güter genannt, durch den Endverbraucher, mit dem Ziel, seine bestehenden Bedürfnisse unmittelbar zu befriedigen.³⁷ Güter sind hierbei alle Mittel, die zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse eingesetzt werden können. Die Personen, die konsumieren, sind Konsumenten. Sie werden häufig Verbraucher genannt.

Bereits im 18. Jahrhundert wurde der Konsum mithilfe von Zeitschriften beeinflusst. Die Industrie schaffte Arbeitsplätze, was das Einkommen der Bürger und somit die Kaufkraft steigen ließ. Durch gesetzte Trends in den Zeitschriften entstand die Nachfrage nach Verbrauchsgütern wie Bier, Tee, bedruckter Kleidung und Seife. Mitte des 19. Jahrhunderts wurden weitere Werbemittel z.B. das Schaufenster eingesetzt, was einen kontinuierlichen Konsum mit sich zog. Mit der Entstehung der ersten Konsumhäuser mit feststehenden Preisen, heute vermehrt Einkaufshäuser oder Shoppingmalls genannt, und dem umfassenden Angebot an Produkten, stiegen die Konsumwünsche. Internationale Waren wurden in den 1950er Jahren auf dem Markt verkauft, was zu einem globalen Konsum führte.³⁸

Mit den Möglichkeiten der Technologie und Digitalisierung hat der Konsum im 21. Jahrhundert sein voraussichtliches Maximum erreicht. Das Internet mit Zugang zu unzähligen Online-Plattformen ermöglicht dem Verbraucher ein Konsumieren eines jeden Produktes zu einer jeder beliebigen Zeit. Es kann von einer globalen Konsumgesellschaft gesprochen werden.³⁹ Der Begriff Vergeudung geht mit einer negativen Assoziation des Begriffs Konsum einher. So wird die moderne Gesellschaft, insbesondere die westliche Welt, vielfach als eine Konsumgesellschaft bezeichnet, die im absoluten Überfluss lebt.⁴⁰ Ihre Konsumtion erfolgt ohne Rücksicht auf die Umwelt und geht verschwenderisch mit begrenzten Ressourcen um.

³⁵ Vgl. Fachhochschule Nordwestschweiz (Hrsg.) (o.J.): Marktgleichgewicht. http://www.vwl-online.ch/mikroökonomie/vollkommener-wettbewerb/gr06_marktgleichgewicht/view (letzter Zugriff: 22.12.2019).

³⁶ Vgl. Gerginov, David (2013): Konsum: Eine wichtige Definition. www.gevestor.de/details/konsum-eine-definition-662642.html%3famp (letzter Zugriff: 09.12.2019).

³⁷ Vgl. Rosenstiel (1979): S.24.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. o.o.A. S.25

⁴⁰ Vgl. Gerginov (2013).

Kritiker sagen, dass Konsumbedürfnisse einer starken medialen Beeinflussung unterliegen und nicht mehr den eigentlichen Grundbedürfnissen eines Menschen entsprechen.⁴¹ Trotz der immer größeren Aufstände in den heutigen Medien und die Thematiken der Politik, ist zu erwähnen, dass der Konsum aus ökonomischer Sicht unerlässlich ist, damit eine Volkswirtschaft funktioniert.

Bei dem Konsum des Verbrauchers spielt der Nutzen eine entscheidende Rolle. Der Nutzen ist die Fähigkeit eines Gutes, ein bestimmtes Bedürfnis des Konsumierenden befriedigen zu können. Er ist als subjektiver Wertmaßstab zu verstehen, der es dem Käufer ermöglicht, über Konsum und Nicht-Konsum bzw. die Höhe des Konsums, zu entscheiden. Die Nutzenintensität ist dabei von der Menge des zu konsumierenden Guts abhängig. Es wird davon ausgegangen, dass je mehr von einem Gut konsumiert wird bzw. das Bedürfnis befriedigt ist, der Nutzen kleiner wird.⁴²

Jedes Produkt und Dienstleistung hat einen Grund- und einen Zusatznutzen. Für die Kaufentscheidung des Konsumenten ist oft der Zusatznutzen entscheidend. Der Grundnutzen eines Hotelaufenthalts ist die Übernachtungsmöglichkeit. Ein Hotelunternehmen das über ein zusätzliches Wellnessangebot verfügt, hebt sich gegenüber einem herkömmlichen Hotel ab. Je mehr Zusatznutzen ein Produkt oder Unternehmen bietet, desto stärker ist es im Vergleich zu ähnlichen Produkten der Konkurrenz. Dabei ist zu erwähnen, dass das Image oder der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens oder dessen Produktes, so auch der Preis und weitere Faktoren, für den letztendlichen Kaufentschluss entscheidend sind.

2.2.3 Kaufentscheidungsprozess

In diesem Unterkapitel wird der Vorgang des Kaufentscheidungsprozesses erklärt. Dabei spielen die Einflussfaktoren, die auf den Käufer wirken, eine bedeutende Rolle. Sie entscheiden, weshalb ein Käufer das Produkt kauft oder nicht kauft. Neben des Fünf-Phasen-Modells nach Kotler und des 1929 von Robert S. Woodworth eingeführten SOR-Modells, gibt es eine Vielzahl an weiteren anerkannten Modellen, die den Kaufentscheidungsprozess erklären. Aufgrund der Begrenzung des Umfangs dieser Arbeit, wird auf diese zwei bedeutenden Modelle genauer eingegangen.

Das Fünf-Phasen-Modell nach Kotler

Das Fünf-Phasen-Modell unterteilt den Kaufentscheidungsprozess in die fünf Phasen „die Problemerkennung, die Informationssuche, die Bewertung der Alternativen, die Kaufentscheidung und das Verhalten nach dem Kauf“. Ob der potenzielle Käufer alle fünf

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Stiller, Gudrun (2018): Nutzen. www.wirtschaftslexikon24.com/d/nutzen/nutzen.htm (letzter Zugriff: 09.12.2019).

Phasen des Prozesses durchläuft, hängt stark von seinem Involvement⁴³ ab. Der Begriff Involvement steht für den Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke des Käufers zum jeweiligen Produkt und wird für die Charakterisierung von Produkten verwendet. Es gilt zwischen High-Involvement-Produkten und Low-Involvement-Produkten zu unterscheiden. Vor allem bei High-Involvement-Produkten, bei denen sich der Kunde aktiv mit dem meist teuren Produkt auseinandersetzt, werden alle fünf Phasen des Kaufentscheidungsprozesses durchschritten. Bei Low-Involvement-Produkten können einzelne Phasen wegfallen bzw. übersprungen werden, da es zu einer passiven Auseinandersetzung des Kunden mit dem meist kostengünstigen Produkt kommt. Zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses („die Problemerkennung“) sieht Kotler das Auftreten eines Problems bzw. Bedürfnisses beim Käufer. Aus wirtschaftlicher Sicht relevant ist hier der durch finanzielle Mittel resultierende Bedarf. Um ein Bedürfnis in ein Bedarf umwandeln zu können, müssen laut Kotler interne Stimuli⁴⁴ (Gefühle, Hunger, Durst usw.) oder externe Stimuli (Werbemittel) auf den Käufer wirken.⁴⁵

Nachdem der Käufer sein Problem erkannt hat, beginnt anschließend die Suche nach dem Produkt oder der Dienstleistung, das bzw. die den Bedarf deckt und das Bedürfnis befriedigt. Der Käufer befindet sich in der zweiten Phase: „die Informationssuche“. Bei der Informationssuche ist zwischen der erhöhten Wachsamkeit und der aktiven Informationssuche zu unterscheiden. Der Wunsch einen Schokoriegel zu kaufen, um das Hungergefühl zu stoppen, stellt ein Beispiel für die erhöhte Wachsamkeit im Kaufprozess dar. Die aktive Informationssuche fällt bei dem Kauf dieses „Low Involvement“ Produktes weg. Hier ist entscheidend, dass der Käufer sein Hungergefühl schnellstmöglich stoppen kann. Den Entscheid, welcher Snack es sein wird, fällt der Käufer in der Regel vor dem Regal. Ist der Käufer jedoch an einer Luxusunterkunft für seinen Urlaubsaufenthalt interessiert, wird er sich in seinem Kaufprozess vorher ausgiebig über verschiedene Hotels und ihre Eigenschaften informieren. „High Involvement“ Produkte gelten als komplex, teuer und in vielfältiger, individueller Ausführung erhältlich. Die Problemlösung bedarf in diesem Fall einer aktiven Informationssuche.⁴⁶ Die Informationsbeschaffung erfolgt meist mithilfe des Internets. Auf Online-Plattformen⁴⁷ erhält der potenzielle Käufer die Möglichkeit, Alternativen durch verschiedene Anbieter zu vergleichen. Er befindet sich in der dritten Phase: „die Bewertung

⁴³ Englische Bezeichnung für Engagement, Beteiligung.

⁴⁴ Stimuli ist ein Reiz zur Aktivierung des Verhaltens. Kirchgörg, Manfred (o.A.): Stimulus. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stimulus-46274> (letzter Zugriff: 07.01.2019).

⁴⁵ Vgl. Groissberger, Thomas (o.A.): Phasen des Kaufprozess nach Kotler. <http://www.groissberger.at/phasen-des-kaufprozesses-nach-kotler/> (letzter Zugriff: 25.12.2019).

⁴⁶ Vgl. Fischer, Lukas (2016): Der Kaufentscheidungsprozess unter der Lupe. <https://www.netnode.ch/blog/der-kaufentscheidungsprozess-unter-der-lupe> (letzter Zugriff: 28.12.2019).

⁴⁷ Unter Onlineplattform wird ein Marktplatz im Internet verstanden, auf dem Interaktionen zwischen zwei oder mehr Nutzergruppen stattfinden, durch die jeder dieser Gruppen ökonomische Vorteile erlangt. Vgl. Demary, Vera (2016): Der Aufstieg der Onlineplattformen. Was nun zu tun ist. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/305493/IW-Report_2016__32_Digitale_Plattformen.pdf (letzter Zugriff: 28.12.2019).

von Alternativen“⁴⁸. Hier werden die zuvor ermittelten Produktinformationen analysiert und verarbeitet. Dabei ist für den Käufer entscheidend, welches Produkt den für ihn höchsten Nutzwert⁴⁸ darstellt. Nach dem Vergleich der Alternativen folgt die Phase „die Kaufentscheidung“. In dieser Phase nehmen zwei Kräfte auf die Kaufentscheidung des Kunden Einfluss. Als eine dieser wirkenden Kräfte gilt die Meinung Dritter. Die Einstellung anderer Personen kann starke Auswirkung auf die Kaufabsicht des Kunden haben. Je vertrauter der Kunde mit dieser Person ist, umso eher nimmt er ihre Einstellung an. Umgekehrt kann eine positive Meinung derselben Person den Kunden zu einer höheren Kaufentscheidung beeinflussen. Die hier erwähnte soziale Bewährtheit beschreibt das Verhalten von Kunden, ein Produkt eher zu kaufen, wenn dieses bereits von anderen Personen erworben wurde. Als zweite einflussnehmende Kraft gilt das „unvorhersehbare Ereignis“. Unvorhersehbare Ereignisse bspw. in Form durch den Verlust des Jobs oder den Computerabsturz während einer Onlinebestellung, kann die Verhinderung eines Kaufs zur Folge haben. Üben beide Einflüsse (Meinung Dritter und unvorhersehbares Ereignis) einen positiven Effekt auf den Kunden aus, kommt es zum Kaufabschluss. Der Käufer bewegt sich in die Nachkaufphase. Die fünfte Phase „das Verhalten nach dem Kauf“ eignet sich besonders aus Marketingsicht für Unternehmen zur Kundenbindung. Sie verfolgt das Ziel, aus einmaligen Käufern Wiederkäufer zu machen. Dieses Vorgehen stellt vor allem einen Nutzen für Produkte dar, welche vom Kunden öfters benötigt bzw. neu angeschafft werden. In dieser Phase spielt sich der Verkauf von Zusatzleistungen ab. Der Vorteil dieser Phase bzw. des Verkaufs von Zusatzangeboten ist, dass es keine Notwendigkeit für kosten- und zeitintensive Neukundengewinnungsmaßnahmen benötigt.⁴⁹

Das SOR-Modell nach Woodworth

Das SOR-Modell ist ein weiteres Modell zur Erklärung einfacher menschlicher Verhaltensmuster. Im Marketing wird das Stimuli-Organismus-Reaktion Modell verwendet, um das Kaufverhalten bzw. den Kaufentscheidungsprozess von Kunden zu erklären. Dabei ist als Organismus der Kunde und als Reaktion die Entscheidung zum oder gegen den Kauf eines Produkts zu verstehen. Das Modell besagt, dass im Alltag stets kontrollierte und unkontrollierte Stimuli auf den menschlichen Organismus bzw. das menschliche Gehirn treffen und eine Reaktion bewirken.⁵⁰ Kontrollierte Stimuli können der Preis oder die Verpackung eines Produkts sein. Bestimmte Verkaufsaktionen zählen ebenfalls zu dieser Art von Reiz, da sie mit den vier klassischen Ps kontrollierbar sind. Nicht kontrollierbare Stimuli wären z.B. soziale oder

⁴⁸ Unter dem Nutzwert ist die Gesamtheit der Funktionen und Emotionen zu verstehen, die ein Konsument durch den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung erhält. Vgl. Schulze, Andre (o.A.): Nutzwert. <https://www.onpulsion.de/lexikon/nutzwert/> (letzter Zugriff: 28.12.2019).

⁴⁹ Vgl. Hofer, Kayin (o.J.): Kaufprozess. <https://www.advidera.com/glossar/kaufprozess/> (letzter Zugriff: 28.12.2019).

⁵⁰ Vgl. Marktforschung.de (Hrsg.) (o.A.): Werbewirkungsmodelle. <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Werbewirkungsmodelle/> (letzter Zugriff: 29.12.2019).

politische Faktoren, die unsichtbar auf den Kunden einwirken. Aufgrund dieser nicht beobachtbaren Prozessen wird der Organismus als „Black Box“ bezeichnet. Es ist nicht nachvollziehbar, welche Aspekte zum Kauf oder Nichtkauf des Kunden verleiten. Aktivierende Prozesse, wie Wünsche oder Einstellungen, und kognitive Prozesse, wie Erinnerungen und Emotionen, sind entscheidend für die Informationsverarbeitung des Kunden. Zusätzlich tragen soziodemografische Determinanten wie das Alter, Einkommen usw. zur Kaufentscheidung bei. Nachdem der Reiz auf den Organismus trifft und durch alle diese intervenierenden Variablen unterschiedlich auf ihn einwirken, erfolgt die Reaktion in Form des Kaufes oder Nicht-Kaufes.⁵¹

2.2.4 Psychologie der absatzpolitischen Instrumente

Täglich treten neue Produkte in den Markt und gleichzeitig kommt es zum Verschwinden anderer. Die Begründung für vom Markt genommene Produkte ist oft, dass das Produkt bei dem Käufer bzw. der Käuferschaft nicht „angekommen“ ist. Jedes Unternehmen ist bestrebt, eine Akzeptanz seiner Produkte auf dem Markt zu erlangen und den Qualitätsanforderungen zu entsprechen. Bevor ein Produkt in den Markt tritt, entwickelt die hierfür zuständige Abteilung eine absatzpolitische Strategie. Mithilfe geeigneter Wahl und Gewichtung der absatzpolitischen Instrumente kann der Lebenszyklus eines Produktes so stark beeinflusst werden, dass dem Käufer den Erwerb dieses Gutes als vorteilhaft erscheint. Nach der Frage der potentiellen Käuferschaft – wen will der Anbieter ansprechen? – müssen Entscheidungen über die 4Ps bzw. 7Ps getroffen werden. Die Psychologie der absatzpolitischen Instrumente kann bei diesen Entscheidungen helfen, indem sie Erlebens- und Verhaltensweisen, die durch diese Instrumente ausgelöst werden, analysiert. Sie kann z.B. aufzeigen, welche Farbwahl bei zu vermittelndem Empfinden wie „sauber, kalt, glücklich“ die Richtige ist, sie kann Hinweise geben, innerhalb welcher Preisspanne das Produkt als preiswert erlebt wird, welche Verpackungsgestaltung besondere Aufmerksamkeit beim Kunden erzielt usw. Der vermehrte Einsatz psychologischer Erkenntnisse im Rahmen der betrieblichen Absatzplanung ist durch ein verändertes „Marktmodell“ begründet. Es wird nicht mehr die Produktion von Gütern sondern deren Absatz als problematisch eingestuft. Um den Umfang dieser Arbeit übersichtlich zu behalten, wird auf das genauere Eingehen vom veränderten Verkäufermarkt zum Käufermarkt verzichtet.

Für viele Unternehmen scheint die Umsatzhöhe oder der Marktanteil als eine weitaus bedeutsamere Zielgröße für ihre Entscheidungen zu sein, als die Höhe des Gewinns.⁵² Trotzdem gilt im Regelfall, dass Produzenten innerhalb eines marktwirtschaftlichen Systems bestrebt sind, die von ihnen hergestellten Produkte oder Dienstleistungen möglichst gewinnbringend zu verkaufen. Dazu dienen die Erkenntnisse der Psychologie von

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. Rosenstiel; Ewald (1979): S. 15.

absatzpolitischen Instrumenten. Eine Kombination dieser vier bzw. sieben Instrumente hilft den Unternehmen, gewinnbringende Absatzpolitik zu betreiben. Dabei ist zu erwähnen, dass sich die Instrumente isoliert voneinander definieren und messen lassen, sie jedoch nicht unabhängig voneinander sind. Beispielsweise dürfte zwischen dem Preis und der Produktqualität eine positive Korrelation bestehen: Steigt der Preis eines Produktes, könnte das beim potenziellen Käufer dazu führen, dass hinter der Preiserhöhung eine Qualitätsverbesserung vermutet wird. Im umgekehrten Fall kann die Senkung des Produktpreises zu der Annahme einer Qualitätsverschlechterung führen.

2.2.5 Verkaufspsychologische Prinzipien

Bei Entscheidungen folgen Menschen oft ihnen bekannten Handlungsmustern. Das ist darauf zu begründen, dass täglich eine Vielzahl an Entscheidungen getroffen wird, welche oftmals unbewusst vonstattengeht, da ein Überdenken und Abwägen einer jeden Entscheidung die menschliche Kapazität übersteigen würde. Mit verkaufspsychologischen Maßnahmen können Konsumenten bzw. ihr Kaufverhalten gelenkt werden. Nicht selten ist von Manipulation die Rede, denn die Verkaufspsychologie nutzt die Handlungsmuster aus, um die Entscheidungen des Kunden im Sinne des Verkäufers zu beeinflussen. Dabei finden folgende verkaufspsychologische Prinzipien häufig Anwendung:

Reziprozität

Die Reziprozitätsregel besagt, dass wenn jemandem einen Gefallen getan wird, sich derjenige oftmals „schuldig“ fühlt und sich um eine Gutmachung bemüht.⁵³ Setzt ein Unternehmen auf Reziprozität, so erfolgt sie beispielsweise in Form eines Geschenks. Kleine Aufmerksamkeiten wie ein Kaffee oder Amuse-Bouche⁵⁴ sind in Bars und Restaurants sehr wirkungsvoll und haben oftmals ein höheres Trinkgeld zur Folge. Eine Gratisprobe im Detailhandel erfüllt ebenfalls seinen Zweck und bewegt die Kunden mithilfe der Reziprozitätsregel zum Kauf. Die Regel funktioniert mithilfe von gratisangebotenen Flyern, Reports, Büchern und Coachings sogar im Online Marketing.

Kontrast-Prinzip

Aufgrund des Kontrast-Prinzips stellt sich die Frage, ob ein Mineralwasser für 4€ als teuer oder günstig empfunden wird. Dabei hängt das Empfinden stark davon ab, was dem Käufer vorher oder nachher präsentiert wird. Sind die Alkoholgetränke auf einer Barkarte im Schnitt 4€, so wird das Mineralwasser als teuer eingeschätzt. Befinden sich alle Getränke um die 10€, so erscheint dem Käufer das Mineralwasser für 4€ als angemessen. Wendet ein Unternehmen das Kontrast-Prinzip erfolgreich an, dann ist es darauf bedacht, dem Kunden als erstes das

⁵³ Vgl. Stangl, Werner (o.A.): Reziprozität. <https://lexikon.stangl.eu/507/reziprozitaet/> (letzter Zugriff: 13.12.2019).

⁵⁴ Ein Amuse-Bouche (frz. für «Mundfreude»,) ist ein appetitanregendes, kleines Häppchen, das zumeist als Geschenk des Hauses in vornehmen Restaurants ungefragt vor der Vorspeise serviert wird.

teuerste Produkt zu präsentieren. Weitere, ergänzende Produkte können danach mit einem erhöhten Preis besser verkauft werden, da die Preissensibilität nach einem teuren Produkt geschwächt ist.⁵⁵

Soziale Bewährtheit

In neuen und ungewohnten Situationen verhalten sich die meisten Menschen so, wie sich die anderen Menschen verhalten. Dadurch erhält der Entscheider eine gewisse Sicherheit, da sich die Entscheidung seines Vorgehens bereits bewährt hat. Die Funktion der sozialen Bewährtheit kann in gewissen Fällen zur Ausnutzung des Kunden führen. Indem das Servicepersonal Geldscheine in die Trinkgeldbehälter legt, wird der Anschein erweckt, dass andere Gäste Scheine als Trinkgeld geben. Vermehrt im Detailhandel werden Testimonials⁵⁶ eingesetzt. Mithilfe von Testimonials wird dem potenziellen Käufer der Eindruck vermittelt, dass eine bekannte Persönlichkeit dasselbe Produkt konsumiert oder eine positive Wirkung des Produktes garantiert. Zudem dienen gute Testergebnisse eines Produktes (z.B. Stiftung Warentest), Expertenäußerungen zu einem bestimmten Thema, Auszeichnungen oder ein Gütesiegel der Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Des Weiteren kann die soziale Bewährtheit mithilfe des Social Media Auftritts, positiven Bewertungen auf Bewertungsportalen oder über die Empfehlung von Freunden erfolgen.

Sympathie

Die Sympathie von Menschen und Unternehmen haben eine starke Wirkung auf die Kundschaft. Sympathie schafft Vertrauen und Vertrauen ist essentiell, wenn sich potenzielle Kunden an ein neues Produkt gewöhnen sollen. Ein Produkt kann noch so gut sein; Wenn das Unternehmen ein schlechtes Image von sich gibt und keine Sympathie bei den Konsumenten erweckt, so entscheidet sich der Käufer für ein fast so gutes Produkt eines anderen Unternehmens. Die Sympathie kann auf unterschiedlicher Weise erlangt werden: Attraktivität, Ähnlichkeit, Freundlichkeit, Vertrauen u.v.w.

Verknappung

Knappheit steigert den Wert einer Sache, denn wenn ein Produkt selten oder schwer erreichbar ist, erscheint es dem Menschen wertvoll. Gleichzeitig sorgt ein knappes Angebot für Dringlichkeit, weshalb der Käufer schneller den Erwerb des Produktes tätigt. Zudem lässt die Knappheit eines Produktes auf die Qualität schließen; Befinden sich nur noch wenige Stückzahlen im Regal, wird die Annahme gemacht, dass bereits eine Vielzahl dieses Produktes erworben wurde. Das Prinzip der Verknappung steht stark im Zusammenhang mit dem der sozialen Bewährtheit. Maßnahmen der Verknappung können z.B. in Form von

⁵⁵ Vgl. Tacke (2018).

⁵⁶ Ein Testimonial ist eine Fürsprache bzw. eine Referenz für ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Idee.

Schildern mit den Aufschriften „Nur noch wenige Exemplare“, „Limitierte Edition“, „Nur solange der Vorrat reicht“ erfolgen. Sie führen zur Beeinflussung der Käuferschaft.

Kuriosität

Eine weitere verkaufpsychologische Maßnahme die vermehrt Anwendung im Detailhandel findet, ist das Schaffen von Kuriosität. Ein Produkt, dessen Werbung oder Beschilderung auf den ersten Blick irritierend oder sogar unglaublich erscheint, weckt Interesse. Diese Methode funktioniert gut, um die Aufmerksamkeit eines potenziellen Käufers für das Produkt zu erlangen. Die Neugierde eines Menschen führt zur Förderung des Kaufentschlusses.

3 Analyse des Beispielunternehmens: 25hours Hotels

3.1 Unternehmen

Die 25hours Hotel Company ist eine junge, deutsche Boutique-Hotelkette. Sie wurde 2005 von Projektleiter Ardi Goldmann, Berater Stephan Gerhard, geschäftsführendem Gesellschafter Christoph Hoffmann und Hotelier Kai Hollmann gegründet, nachdem Kai Hollmann 2003 das erste 25hour Hotel in Hamburg Bahrenfeld eröffnete. Der Firmensitz befindet sich in der Hamburger Hafencity. Sie betreibt dreizehn Hotels im deutschsprachigen Raum (Hamburg, Berlin, Frankfurt, Düsseldorf, Köln, München, Wien und Zürich) sowie in Paris. Weitere Eröffnungen stehen in Florenz (2020), Dubai (2020) und Kopenhagen (2021) an. Seit November 2016 arbeitet die 25hours Hotel Company in einer strategischen Allianz mit AccorHotels zusammen und verfolgt Hotelprojekte auf der ganzen Welt. Das französische Hotelunternehmen AccorHotels (u.a. Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis) hat dreißig Prozent der Anteile an 25hours Hotels.⁵⁷

Die Vision der 25hours Hotel Company ist die Idee, ein Zuhause für alle Reisende zu schaffen, damit der Gast sich wohl und heimisch fühlt.⁵⁸ Bei dem Claim „come as you are“ wird der Gast aufgefordert, sich locker zu machen und keinen Zwängen verpflichtet zu fühlen. Es sollte das Signal vermittelt werden, unter Gleichgesinnten zu sein. Eine klare Zielgruppe haben die 25hours Hotels nicht. Die Klientel sind je nach Standort des Hotels verschieden. Zu den häufigsten Gästen zählen jedoch Individualisten, Selbstständige und kreative Branchen.

Die Hotelkette ist mit zwanzig Jahren ein junges Unternehmen, über welches wenig Informationen an die Öffentlichkeit gelangt. Der nachfolgende Inhalt entstand durch die Recherche auf der hoteleigenen Webseite und durch die Befragung zweier Mitarbeiter.

⁵⁷ Vgl. 25hours Hotel Company (Hrsg.) (2017): Pressemeldung 11. Oktober 2017. https://www.25hours-hotels.com/docs/171011_de_pm_team-week_25hours_hotel_company.pdf (letzter Zugriff: 18.12.2019).

⁵⁸ Vgl. <https://www.25hours-hotels.com/company>

3.2 Marketing-Mix

Die 25hours Hotel Company besitzt eine zentrale Marketingabteilung in der Zentrale in Hamburg. Sie trifft Entscheidungen für alle 25hours Hotels und ist in vier Bereiche unterteilt: digital marketing, social media, culture marketing und print marketing. Dabei sorgt das Kulturmarketing für den Spirit in den jeweiligen Hotels. In jedem der 25hours Hotels gibt es einen Marketingrepräsentanten und einen Sales Marketing Leiter vor Ort. Sie stehen durch die Reporting-Pflicht im Austausch mit der Zentrale in Hamburg. Durch die Bottom Up und die Top Down Strategie innerhalb eines Hotels werden Impulse in den einzelnen Hotels generiert und an die Zentrale in Hamburg geleitet. Im Gegensatz dazu sind zentrale Themen und Kooperationen Aufgabe der Zentrale und werden in die einzelnen Standorte übermittelt.⁵⁹

3.2.1 Produkt

Das Kernprodukt bzw. -dienstleistung eines jeden Hotelunternehmens ist die Übernachtung des Gastes. Oftmals wird zusätzlich durch das hoteleigene Restaurant eine Verpflegung zur Verfügung gestellt. In allen dreizehn 25hours Hotels hat der Gast die Möglichkeit, ein reichhaltiges Frühstück, Mittagessen sowie Abendessen einzunehmen. Die Hotels kooperieren jeweils mit einem Restaurant und einer Bar, die sich in dem Hotelgebäude befinden, aber extern betrieben werden. „Die 25hours Hotel Company erhält einen Nettoumsatz von 20 Prozent des Restaurantumsatzes. Das erbrachte 2018 einen Betrag in Höhe von 350'000 Schweizer Franken ausschließlich im 25hours Hotel Zürich Langstraße. Die Bar bezahlt dem Hotelunternehmen monatlich 2000 Franken.“⁶⁰ Die orientalische Restaurantkette NENI ist seit der Hoteleröffnung in Berlin 2014 der gastronomische Kooperationspartner der 25hours Hotel Company.⁶¹ Das Motto von NENI ist von familiären Werten geprägt, weshalb die Speisekarte eine Vielzahl an Mezze⁶² enthält. Da die Restaurants von externen Betreibern organisiert sind, ist das Restaurant nicht als direkte Dienstleistung der 25hours Hotel Company anzusehen. In der vorliegenden Arbeit wird dieser Aspekt für die Untersuchung vernachlässigt.

Jedes Restaurant ist von der Hotellobby aus zu erreichen, ohne das Hotelgebäude verlassen zu müssen. Sie verfügen jedoch ebenfalls über einen zweiten Eingang, der nicht durch das Hotel führt. Die Idee dahinter ist die, dass sowohl Hotelgäste, als auch externe Gäste in dem Speiserestaurant essen können. Trotz des externen Restaurantbetriebs haben die Hotelgäste die Möglichkeit, ihre Konsumation direkt auf das Zimmer verrechnen zu lassen.

⁵⁹ Aussagen einer Marketingmitarbeiterin des 25hours Hotels Zürich Langstraße.

⁶⁰ Aussagen von Antoine Alessie bei dem Interview vom 08.01.2020.

⁶¹ Vgl. Interview mit Gastronomin Haya Molcho. <https://www.annabelle.ch/kochen/gourmet-news/«vier-kinder—ist-wie-ein-kleinunternehmen»-48610> (letzter Zugriff: 10.12.2019).

⁶² Mezze ist als eine Art der Speisen zu verstehen. Dabei werden verschiedene Speisen in kleinen Schalen in die Mitte des Tisches gestellt, das ein Teilen der Speisen voraussetzt.

Die 25hours Hotel Company bietet im Vergleich zu anderen Hotelbetrieben viele weitere Produkte und Dienstleistungen an. In jedem der dreizehn Hotels werden Fahrräder zur Vermietung und kostenlose Probefahrten in einem Mini angeboten. Je nach Zimmerkategorie werden die Fahrräder kostenlos zur Verfügung gestellt. In den teuersten Zimmerkategorien ist die Fahrradvermietung gratis bzw. im Mietpreis der Unterkunft einkalkuliert. Jedes Hotelzimmer ist mit Artikeln ausgestattet, die während des Aufenthaltes kostenfrei zur Benutzung stehen. Hierzu zählen Umhänge- und Schultertaschen von dem Taschenunternehmen Freitag, Musikboxen, Hygieneartikel der Produktlinie „Stop the water while using me“, Regenschirme usw. Diese und weitere Artikel können in einem stylischen, einfachgebauten Shop („25hours Things Shop“) erworben werden. Weitere Produkte die es in dem Shop zu kaufen gibt, sind Bücher, Geschenkartikel und Merchandise-Artikel.⁶³

3.2.2 Preis

Die 25hours Hotelkette bietet Hotelzimmer zu mittelteuren Preisen an. Die Hotelkette ist deutlich teurer als ein Hostel, erreicht jedoch nicht das Segment der Luxushotellerie. Laut Bruno Marti, dem Marketing und Strategy Manager der 25hours Hotels, handle die 25hours Hotel Company nach einem klaren Prinzip: Bei unsicherer Auslastung mit günstigen Zimmerpreisen starten und anschließend erhöhen.⁶⁴ Hotelpreise zu einem Last-Minute-Preis anbieten, ist für die 25h Hotel Company keine Option. Die Preise für eine Übernachtung befindet sich immer in ähnlicher Höhe, wobei die Tagespreiserhöhungen nur gering ausfallen. Des Weiteren sei außerdem die größtmögliche Transparenz von besonderer Wichtigkeit. Die (geringen) Preisänderungen haben für die Gäste nachvollziehbar zu sein, um Vertrauen zu schaffen. Eine weitere Aussage von dem 25hours-Manager ist, dass stetige Preisnachlässe den Wert der Dienstleistung verwässern würde.⁶⁵ Deshalb verfolgt die Hotelkette die Strategie von mehrheitlich gleichbleibenden Zimmerpreisen.

3.2.3 Distribution

Die dreizehn 25hours Hotels befinden sich alle in einer Lifestyle-orientierten Stadt mit einem starken Hotelmarkt. Sie wurden in einer lebhaften Mikrolage erbaut, die durch unterschiedliche Immobiliennutzungen geprägt sind. Das bedeutet, dass sich um das Hotelgebäude keine reine Wohn- oder Büroanlage befinden. Des Weiteren verfügt der Standort immer um ein gastronomisches Angebot in kurzer Reichweite. Bei der Standortsuche für neue Hotelerrichtungen, werden alleinstehende Gebäude an Ecklagen bevorzugt, damit das Gebäude eine maximale Sichtbarkeit erhält. Des Weiteren wird versucht, in der Nähe von

⁶³ Die Erkenntnisse erfolgten aufgrund Beobachtungen der Verfasserin vor Ort.

⁶⁴ Marti, Bruno (2008): Pricing. <https://www.ahgz.de/konzepte-und-management/profitipps-zum-pricing,805262049.html> (letzter Zugriff: 20.12.2019).

⁶⁵ Vgl. ebd.

Sehenswürdigkeiten zu sein, um als beliebtes Unterkunftsziel von Touristen zu gelten. Zudem sollten die Hotels an öffentliche Verkehrsmittel angeschlossen zu sein und zusätzlich eine sehr gute Erreichbarkeit mit dem Auto gewährleisten.⁶⁶

Dem Gast werden mehrere Möglichkeiten geboten, seine Hotelübernachtung in einem der 25hours Hotels zu buchen. Neben der telefonischen und schriftlichen Buchung via Email können Buchungen über das Reisebüro getätigt werden. Die hoteleigene Webseite ermöglicht zudem Direktbuchungen mithilfe eines integrierten Buchungssystems. Des Weiteren sind die Hotels auf vielen Buchungsportalen vertreten. Das Buchungsverhalten der Gäste hat sich durch die neuen Möglichkeiten verändert. Während die Buchungen früher durch das Telefon und Reisebüro vorgenommen wurden, kommt es heute neben den bestehenden Möglichkeiten überwiegend zu Online Buchungen mithilfe Online Travel Agencies⁶⁷. Die 25hours Hotel Company beschäftigt sich verstärkt mit dem Buchungsverhalten seiner Gäste. Das Buchungsverhalten ist je nach Standort verschieden, jedoch wurde bei einer Analyse festgestellt, dass die Buchungstendenz aller 25hours Hotels zusammengefasst bei über fünfzig Prozent Onlinebuchungen liegt. Die restlichen Buchungen erfolgen über Email, Telefon oder das Reisebüro. Die zunehmende Relevanz an dem Buchungsverhalten der Gäste ist darin begründet, dass die 25hours Hotel Company unterschiedlich hohe Kommissionen an die verschiedenen Buchungsplattformen bezahlt. Der Kommissionssatz ist von der Größe der Hotelkette abhängig und liegt zwischen 15-25 Prozent des Übernachtungspreises. Durch die Schmälerung des Gewinns begründet ist das Hotel bemüht, Direktbuchungen über die eigene Webseite zu generieren. Im Jahr 2019 lag die Buchungsrate durch Direktbuchungen bei dem Beispielunternehmen bei 15-18 Prozent. Eine Maßnahme um Buchungen über Dritte entgegenzuwirken, vergibt die Company fünf Prozent Ermäßigung bei Buchungen über die eigene Webseite.⁶⁸

3.2.4 Kommunikation

Die 25hours Hotel Company verzichtet auf Werbung in Form von Anzeigen. Zur Stärkung der Marke investiert die Hotelgruppe in klassische PR⁶⁹ in Zusammenarbeit mit Häberlein und Maurer. Bei der haebmau AG handelt es sich um eine Kommunikationsagentur mit Sitz in Berlin und München. Es sind 150 Strategen beschäftigt, um Unternehmen mit tiefem Branchen-, Markt- und Zielgruppenwissen zu beraten und mit kreativen Ansätzen zu unterstützen. Die haebmau AG bietet Hilfestellung bei der Strategie, in der Kommunikation

⁶⁶ Vgl. 25hours Hotel Company (Hrsg.) (o.A.): Zahlen & Fakten. <https://www.25hours-hotels.com/company/entwicklung/zahlen-fakten> (letzter Zugriff: 26.12.2019).

⁶⁷ Vgl. Kinast (2016).

⁶⁸ Laut Aussage der Marketingmitarbeiterin.

⁶⁹ Public Relations (PR) ist ein Kommunikationsinstrument und wird häufig mit Öffentlichkeitsarbeit übersetzt. Sie steht jedoch für die Beziehung zwischen der Öffentlichkeit und dem Betrieb. Das Gebiet Public Relations umfasst alle Bereiche der Außenkommunikation eines Unternehmens. Dazu zählt die Pressearbeit als auch der Austausch mit dem Kunden. Sout, Christian (o.A.): Was sind Public-Relations? www.gruenderszene.de/lexikon/public-relations-pr (letzter Zugriff: 23.12.2019).

und im (Online-) Marketing.⁷⁰ Die 25h Hotel Company erhält hauptsächlich Unterstützung in der PR.

Der Tourismus durchlebt eine neue Form von Werbung, die direkt durch die Gäste übernommen wird. Der Gast berichtet auf verschiedenen Reiseportalen und Social Media über seinen erlebten Hotelaufenthalt und übernimmt so einen Teil der Kommunikation. Storytelling⁷¹ begünstigt dieses Empfehlungsmarketing. Jedes der dreizehn Hotels ist individuell designt und erzählt eine Geschichte. Die aufwendige Inneneinrichtung überrascht die Gäste und hat zur Folge, dass sie die Unterkunft aus eigenem Interesse und lädt das Foto auf ein Social Media Portal. Die 25hours Hotels kooperieren mit mehreren Unternehmen wie z.B. mit dem Portionskaffe-System Nespresso oder den Bekleidungsunternehmen Levi's und Frontlineshop. Diese Kooperationen sind für die Hotelgruppe unerlässlich und gewährleisten viele Synergieeffekte⁷² beider Parteien. Beispielsweise stattet Frontlineshop vier Hotels mit Mitarbeiterbekleidung aus, deren Marke eine gute Sichtbarkeit bei jährlich rund 150.000 Gästen erhält.⁷³ Die Nespresso Kaffeemaschine in den einzelnen Hotelzimmern soll den Gast, bei Gefallen des Geschmacks, zum Kauf einer für den privaten Haushalt verleiten. Die Partnerschaften reichen von klassischen Getränkeabnahmeverträgen bis zur gemeinsamen Gestaltung eines ganzen Hotels. Je nach Standort des Kooperationspartner werden nur einzelne Hotels mit den Produkten der Partner ausgestattet, oder die Kooperationen laufen über mehrere Hotels.⁷⁴

Des Weiteren thematisiert die Hotelkette die Soziale Verantwortung, indem sie sich an verschiedenen Hilfsprojekten beteiligt. Im Fokus stehen der Bau von Sanitäreinrichtungen und die Brunnenbohrungen in vielzähligen Ländern. Die finanzielle Unterstützung erfolgt in Form einer Spende, bei jeder über die eigene Webseite getätigte Onlinebuchung.⁷⁵

3.2.5 Personal

Die 25hours Hotel Company pflegt eine starke Personalpolitik. Neben einer Vielzahl an Mitarbeiter Benefits⁷⁶, wie eine Vergünstigung der Fitnessmitgliedschaft oder einem Zuschuss zu öffentlichen Verkehrsmitteln, erhalten sie die Möglichkeit zusätzlicher Belohnungen. Diese führen dazu, dass sich der Wettbewerbsgeist der Mitarbeiter aktiviert. Schreibt der Gast ein positives Feedback auf ein Online-Bewertungstool, z.B. TripAdvisor, und bewertet das Erlebnis mit mindestens 85 prozentiger Zufriedenheit, erhält das gesamte Restaurantteam

⁷⁰ Vgl. Haebmau AG (Hrsg.) (o.A.): wir. www.haebmau.de/wir (letzter Zugriff: 23.12.2019).

⁷¹ Storytelling ist eine Methode, bei der durch den Einsatz von Geschichten Informationen vermittelt werden.

⁷² Ein Synergieeffekt ist eine positive Wirkung der Zusammenarbeit zweier Organisationen. Häufige Synergieeffekte entstehen durch Kostenersparnisse oder Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens oder dessen Produkts.

⁷³ Vgl. Zimmer, Frank (2013): Marketing 25hours-Hotels. Für Design allein zahlt der Gast heute nicht mehr. www.wuv.de/marketing/fuer_design_allein_zahlt_der_gast_heute_nicht_mehr (letzter Zugriff: 23.12.2019).

⁷⁴ Vgl. ebd.

⁷⁵ Vgl. <https://www.25hours-hotels.com/company/soziale-verantwortung>

⁷⁶ Vgl. <https://www.25hours-people.com/benefits>

einen monetären Gewinn. Werden als Spezialgericht bezeichnete Speisen aktiv durch einen Servicemitarbeiter verkauft, erhält dieser ein Geschenk von dem Hotel. Des Weiteren verfügt jeder Mitarbeiter über eine «Friends und Family» Karte, mit der Freunde vergünstigt in allen 25hours Hotels übernachten können. Die Bedingung für die verbesserten Konditionen ist das Erfassen eines positiven Feedbacks auf TripAdvisor. Neben der Belohnung seines Personals, setzt das Unternehmen auf die dessen Entwicklung. Es wird damit geworben, dass die Interessen der Bewerber über ihren Lebensläufen stehen.⁷⁷ «25hours Talent Days» und «25hours Apprentice Bootcamp» sind zwei von sieben möglichen Angeboten, an denen Mitarbeiter teilhaben und sich entwickeln können.⁷⁸ Bei den Talent Days werden die Mitarbeiter für drei Tage nach Mallorca eingeladen, um in wichtigen Bereichen, wie Verantwortung im Gästebereich, dazu zu lernen. Bei dem zweitägigen Apprentice Bootcamp erhalten Lernende Unterstützung, um mit anderen Auszubildenden alle relevanten Inhalte für Zwischen- oder Abschlussprüfung zu vertiefen und praktisch zu üben. Alle diese Angebote verfolgen das Ziel der Stärkung des Teamgeists und der Mitarbeiterzufriedenheit, indem sich die Mitarbeiter aus allen dreizehn Hotels kennenlernen.

3.2.6 Prozess

Jedes Hotel verfügt über ein Handbuch, in dem interne Richtlinien für alle prozessbezogenen Bereiche und die Werte des Unternehmens festgehalten sind. Jeder Mitarbeiter hat bei Arbeitseintritt den Erhalt dieses Handbuches zu bestätigen. Des Weiteren sind alle Hotel-, Bar-, und Restaurantmitarbeiter zur Teilnahme vier interner Schulungen verpflichtet. Die Thematik dieser Schulungen befasst sich unter anderem mit den 25hours Richtlinien des Umgangs mit Gästen, die Verbesserung von Verkaufsgesprächen und internes Brainstorming in der Gruppe mit dem Ziel von Optimierungsvorschlägen. Die Kaderpersonen nehmen zweimal jährlich an einer Schulung teil.⁷⁹ Der Fokus liegt hier in der Förderung von den eigenen Mitarbeitern und der Erreichung neuen strategischen Zielen. Durch diese Mitarbeitermaßnahmen können interne Prozessabläufe und die Prozessqualität mithilfe von Standardisierungen verbessert werden.

Beim Bau der Hotels wird auf folgende Eigenschaften Wert gelegt: Die Hotelgröße umfasst 100 bis 250 Hotelzimmer, die durchschnittlich eine Nettofläche von 24 bis 28qm enthalten. Die Bruttogeschossfläche beträgt gesamt 6'000qm bis 20'000qm (variierend nach Anzahl Stockwerke), wobei die Grundfläche mindestens 500qm betragen muss.⁸⁰ 25hours Hotels werden mehrheitlich in ehemaligen Bürogebäuden errichtet. Dies fördert die Prozesseffizienz bei der Hotelplanung und hat eine Einsparung von Baukosten zur Folge. Die Einrichtung der

⁷⁷ Vgl. <https://www.25hours-people.com/entwicklung>

⁷⁸ Vgl. ebd.

⁷⁹ Die Informationen dieses Abschnitts stammen aus dem Interview mit Antoine Alessie vom 08.01.2020.

⁸⁰ Vgl. <https://www.25hours-hotels.com/company/entwicklung/zahlen-fakten>

Häuser erfolgt unterschiedlich. Das Möbelinventar der Lobby, Gastronomiebetrieben und Aufenthaltsorten ist bei jedem Hotel verschieden und größtenteils aus Unikaten bestehend. Daraus lässt sich schließen, dass ein effizientes Prozessmanagement bei der Hotelausstattung nicht Anwendung findet. Es können größtenteils keine verbesserten Einkaufskonditionen durch dieselbe Möblierung erzielt werden. Dennoch kann die Einzigartigkeit jedes 25hours Hotels als besondere Marketingstrategie angesehen werden.⁸¹

3.2.7 Ausstattung

Die Marke setzt auf Individualität, Authentizität und Persönlichkeit und gestaltet unter dem Motto: „Kennst du eins, kennst du keins“. Jedes Hotel wird mit unterschiedlichen Designern konzipiert und erhält dadurch ein differenziertes Gestaltungskonzept. Dieses ist eng mit der lokalen Geschichte der jeweiligen Stadt und dessen individuellen Standort verknüpft.

3.3 Erlebnismarketing

Die 25hours Hotel Company setzt viele erlebnisvermittelnde Maßnahmen ein. Viele Gebäude, in denen die Hotels eröffnet wurden, sind denkmalgeschützt. So zum Beispiel das alte Hafenamtsgebäude in Hamburg, das als ältestes Gebäude der Hafencity gilt. Die Architektur einzelner 25hours Hotels ist bereits eine Form von Erlebnismarketing. In jedem Hotel erwartet den Gast eine individuelle Einrichtung mit vielen Besonderheiten. So wurde das 25hours Hotel in Wien unter der Idee «Zirkus» designt, wodurch der Gast durch verschiedene Wandmalereien immer wieder in die Zirkuswelt von Artisten, Clowns und Elefanten eintaucht.⁸²

Die Produkte der Kooperationspartnern dürfen während des Aufenthalts benutzt werden. Das Fahrrad im Hotelzimmer, das sowohl als Dekoration als auch zur Benutzung dient, unterstützt das Ziel des Erlebnismarketings. Des Weiteren steht den Gästen ein kostenloser Miniverleih zur Verfügung. In dem kleinen Auto lassen sich Orte außerhalb des Stadtkerns besichtigen. Es folgt eine Aufzählung weiterer erlebnisvermittelnder Maßnahmen, die sich in den Bars und Restaurants bei dem Besuch der Verfasserin beobachten ließen. Beispielsweise verfügt das NENI Restaurant des Zürcher Langstraßen Hotels über eine Show Küche. Der Gast bekommt die Speisen direkt vor seinen Augen zubereitet. Dadurch wird ihm ein einzigartiges Esserlebnis geboten. Beim Frühstücksangebot können die Gäste der 25hours Hotels den Honig direkt aus einer Bienenwabe abschneiden. Die Monkeybar in Berlin, mit einer durchgehenden Frontscheibe, ermöglichen den Gästen den Blick ins Affengehege des neben dem Hotel liegenden Zoos. Viele Bars haben mehrmals in der Woche einen speziellen Anlass in Form eines Konzerts, Buchvorlesungen usw.

⁸¹ Vgl. 3.2 Erlebnismarketing

⁸² Vgl. 25hours Hotel Wien. <https://www.25hours-hotels.com/hotels/wien/museumsquartier> (letzter Zugriff: 01.01.2020).

In allen Hotels spielt die Kunst eine wichtige Rolle. Künstler aus aller Welt können im 25hours Hotel Zürich Langstraße das Hotelatelier im Erdgeschoss nutzen. Es ist ein Arbeitsraum für internationale und nationale Kunstschaffende, die vor Ort für ihre Ausstellungen und Präsentationen produzieren und vorbereiten.⁸³ Die Kunstschaffenden hinterlassen dem Hotel am Ende ihres Aufenthalts eines ihrer Kunstwerke. Die sich fortlaufend erweiternde Kunstsammlung kann im Hotel frei zugänglich besichtigt werden. Auch die Gäste haben die Möglichkeit, durch den Eintausch eines persönlichen Kunstgegenstands ihre Hotelübernachtung zu begleichen.⁸⁴

4 Analyse aus dem Detailhandel: IKEA

4.1 Unternehmen

Die Geschichte des Einrichtungshauses, das heute als ein international operierender Konzern bekannt ist, begann 1943 als Ein-Mann-Unternehmen eines schwedischen Realschülers. Die Abkürzung IKEA steht für die Initialen des Gründers Ingvar Kamprad sowie Elmtaryd und Agunnaryd. Elmtaryd ist der Name des Waldbauernhofes in Südschweden, auf dem Kamprad aufwuchs. Agunnaryd heißt das einige Kilometer entfernt liegende Dorf, in dem er geboren wurde. Der Konzern wird trotz seinen Schwedischen Wurzeln seit vielen Jahren aus Holland und Belgien gesteuert. Der Gründer lebte mit seiner Familie einige Jahrzehnte in der Schweiz und kehrte drei Jahre vor seinem Tod im Januar 2018 wieder zurück nach Schweden. Ingvar Kamprad vollbrachte eine der größten unternehmerischen Leistungen des 20. Jahrhunderts. Heute gibt es mehr als 430 Einrichtungshäuser in über 50 Ländern.⁸⁵

4.1 Marketing-Mix

Für die Analyse des Marketing-Mix von IKEA dienten diverse Literaturen und Arbeiten an Universitäten. Dabei galt es zwischen der Qualität zu unterscheiden.

4.1.1 Produkt

IKEA verfolgt eine klare Produktpolitik. Das Sortiment wurde im Laufe der Jahre stark erweitert, sodass die gesamte IKEA-Produktpalette im Jahr 2018 mehr als 9500 Produkte enthielt. Das Unternehmen erneuert seine Produktpalette jährlich und bringt rund 2500 neue Produkte auf den Markt. Die Produkte werden sowohl von firmeninternen als auch von beauftragten Designern entworfen. Dabei werden die folgenden fünf Dimensionen des Designs berücksichtigt: Form, Qualität, Funktion, Nachhaltigkeit und niedriger Preis.⁸⁶

⁸³ Vgl. <https://www.25hours-hotels.com/hotelatelier>

⁸⁴ Vgl. <https://www.25hours-hotels.com/hotels/zuerich/Langstra%C3%9Fle/leihhaus>

⁸⁵ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285447/umfrage/filialen-von-ikea-weltweit/>

⁸⁶ Vgl. IKEA AG (Hrsg.) (2018): IKEA Kennzahlen 2018. <https://www.ikea.com/ch/de/this-is-ikea/about-ikea/facts-and-figures-pubfd3597c1> (letzter Zugriff: 09.01.2020).

IKEA bietet alle Produkte, um eine Wohnung ganzheitlich auszustatten. Bei der Gestaltung des Sortiments setzt IKEA auf vier Basisstile (skandinavisch, modern, Landhaus und schwedisch-jung) und drei Preiskategorien (niedrig, mittel, hoch). Auf diese Weise möchte das Unternehmen sicherstellen, dass es keine Lücken im Angebot lässt, die von Mitbewerbern ausgefüllt werden könnten.⁸⁷ Für jedes Produkt, jeden Stil und jede Preisklasse ermitteln IKEAs Strategen mittels Marktbeobachtungen, auf welchem Niveau der Durchschnittspreis der Konkurrenten liegt.⁸⁸ Die günstigsten bzw. teuersten Angebote ergeben die Benchmark⁸⁹, die zu es unterbieten gilt. IKEAs Preispolitik führt mit sich, dass IKEA selbst Billigversionen bestimmter Möbel herstellt, um die eigenen Produkte gegen Billigprodukte anderer Hersteller zu schützen. Bei der günstigen Variante wird beispielsweise Echtholz durch Spanplatten getauscht.

Eine besondere Eigenschaft der IKEA Möbel ist die flache Verpackung. Die IKEA Kunden sind aufgefordert, die Produkte bei der Warenentnahme selbstständig aus dem Lager zu entnehmen und anschließend aufzubauen. Die flache Verpackung ermöglicht dem Kunden den Transport von einer größeren Anzahl Möbelstücken. Zusätzlich spart IKEA bei der Transportleistung der Lieferanten einen Kostenvorteil ein. Durch das flache Verpacken wird nur wenig Luft mittransportiert, weshalb mehr Stückzahlen an die IKEA Verkaufsstätte pro Lieferung transportiert und bessere Lieferkonditionen erzielt werden können.

IKEA bietet sogenannte Preisbrecher-Produkte an, die ein klares Prinzip von Ingvar Kamprad verfolgen. Der berühmte Hot-Dog, den es nach dem Kassensbereich für wenig Geld zu kaufen gibt, ist eines dieser Produkte. Der Gründer setzte darauf, dass es eine gewisse Zahl von Preisen gibt, die deutlich unter dem zu erwartenden Preis liegt. Dinge, die so günstig sind, dass es die Konsumenten kaum glauben, erzielen einen wichtigen Effekt⁹⁰. Dieser Effekt gelingt besonders mit gängigen Waren, bei denen auch Normalverbraucher schnell erfassen, dass sie preiswert sind. Mindestens zehn Produkte müssen laut Kamprad ins Sortiment aufgenommen sein. Für solche Preisbrecher kalkulierte der Gründer die 3 + 1 + 1 Formel. Sie bedeutet, dass vom Verkaufspreis der Billigangebote drei Fünftel für die Herstellung und ein Fünftel für Steuern aufgewendet werden und der restliche Fünftel soll für IKEA bleiben. Diese Preisbrecher-Produkte wurden mehrfach zu Millionenseller⁹¹. Die Absatzmenge wurde um ein Vielfaches gesteigert, wodurch die Gewinnmarge schlussendlich den von Kamprad geplanten Summe entsprach.⁹²

⁸⁷ Rüdiger (2006): S.214.

⁸⁸ Vgl. ebd.

⁸⁹ Die Benchmark ist ein Vergleichswert, der dem Unternehmen hilft, seine Leistungen mit den Leistungen seiner besten Wettbewerber zu vergleichen. Es werden sämtliche Prozesse und Funktionen der ausgewählten Unternehmen analysiert. Dadurch kann sich ein Unternehmen besser orientieren und Produkte bzw. Prozesse anpassen. Hofmann, Alexander (o.A.): Benchmark. Was ist ein Benchmark? www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/benchmark (letzter Zugriff: 23.12.2019).

⁹⁰ Vgl. Peak-End-Rule unter 4.3 Erfolgsfaktoren.

⁹¹ Ein Bestseller Produkt das sich weltweit mehrere Millionen Male verkauft hat.

⁹² Vgl. Rüdiger (2006): S.213.

4.1.2 Preis

Den Zweck seines Unternehmens hatte Ingvar Kamprad damals so beschrieben: „Wir wollen ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.“⁹³ Seinen Mitarbeitern kommunizierte er, dass keine Mühen gescheut werden dürfen, um Preise niedrig zu halten. Die Preise bei IKEA haben immer deutlich tiefer zu liegen, als bei den Mitbewerbern. Die Strategie der Kostenführung legt besonderen Wert darauf, in jedem Bereich die Günstigsten zu sein.

Nach Aussage des langjährigen deutschen IKEA-Chefs Werner Weber gilt diese Preisstrategie bis heute unverändert. So wird der Preis eines IKEA Möbels, im Falle eines vergleichbaren Möbelstücks zu einem günstigeren Preis des Wettbewerbers, gesenkt.⁹⁴ Auf diese Weise gelang es IKEA in den vergangenen Jahren den Umsatz zu steigern, während die meisten Einzelhändler eine schwache Konsumkonjunktur durchlebten. Wenn Preise einzelner Produkte stark reduziert wurden, nahm die Gewinnmarge⁹⁵ pro Möbelstück ab. Durch niedrigere Preise dieser Möbelstücke konnte IKEA höhere Mengen absetzen. Mithilfe dieser Preissenkungsstrategie wurden größere Einnahmen erwirtschaftet und der Gewinn wuchs. Mit dem Lauf der Zeit entstanden neue Produktionsmethoden, wodurch Kosten gespart wurden. Einzelne Produkte wurden massiv günstiger angeboten und von vielen Kunden gekauft. Ein Kreislauf entstand: Die gestiegene Nachfrage erlaubte größere Stückzahlen und ermöglichte weitere Preissenkungen.

Des Weiteren trägt der Verkauf von den flachverpackten Möbeln, die von den Kunden nach klaren Richtlinien und illustrativen Anweisungen selbst zusammengebaut werden, stark zur Kostenführerschaft bei. Durch diese Arbeitsteilung mit den Kunden können Transportkosten, Personalkosten und Zeit gespart werden. Diese Faktoren begünstigen ebenfalls einen niedrigen Verkaufspreis der Artikel.

4.1.3 Distribution

Einer der Erfolgsfaktoren bei IKEA ist die Auswahl der Hersteller. Es ist keine Seltenheit, dass IKEA mit Lieferanten zusammenarbeitet, die zuvor nie Möbel produziert haben. Dabei setzt der Konzern auf das Know-how der Industriebetriebe, welches sie sich mit bestimmten Herstellungsmethoden erworben haben. Für die Herstellung von Metallwäschekörben arbeitet IKEA beispielsweise mit einem Dosenhersteller zusammen. Ein Tisch, dessen Untergestell aus Stahl besteht, wird von einem Unternehmen gefertigt, das Einkaufswagen für Supermärkte herstellt. IKEA bindet seine Zulieferer eng an sich und gilt als eines der wenigen

⁹³ Kamprad, Ingvar (2007): Das Testament eines Möbelhändlers. Kleine IKEA Wörterliste. <https://assets.ikea-schweiz.ch/PDF-links/DE/PDF/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf> (letzter Zugriff: 10.01.2020).

⁹⁴ Vgl. Rüdiger (2006): S.165.

⁹⁵ Vgl. ebd.

Handelsunternehmen, das so eng mit der Industrie zusammenarbeitet. Es ist bekannt, dass IKEAs Fertigungsexperten teilweise sogar die organisatorischen Abläufe ihrer Lieferanten intern kontrollieren und so die Produktivität steigert. Das wirkt sich positiv auf die Verkaufspreise der IKEA-Produkte und die gesamten Prozessabläufe aus.⁹⁶

4.1.4 Kommunikation

Die Kommunikation von IKEA erscheint durchgehend in einem einheitlichen Auftritt. Der Wiedererkennungswert IKEA ist unter anderem aufgrund der Großbuchstaben in gelber Schrift auf blauem Gebäude gegeben. Alle Filialen sind im selben Stil gehalten und verfügen über dieselben Produktabteilungen, einen Kinderhort, ein Restaurant und ein Bistro. Durch die Tatsache bedingt, dass die Möbel einen Schwedischen Namen tragen, sind die Produktbezeichnung in jedem Land dieselben. Der hohe Wiedererkennungswert einer IKEA Filiale begünstigt, dass sich der Kunde, unabhängig seines Landesaufenthalts, bei einem IKEA Besuch „zu Hause“ fühlt.

IKEA hat eine lange Tradition von Marketingkommunikation, welche sich primär auf die Printmedien fokussiert. Diese Taktik hat sich bewährt und macht das Unternehmen seit vielen Jahren so erfolgreich. Andere Medien wie TV, Radio oder Internet werden ebenfalls häufig als Kommunikationsträger genutzt. IKEA investiert im Vergleich zu Coca-Cola, Nike und McDonald's wenig in Werbung. Trotzdem verfolgt das Unternehmen ein klares Werbekonzept. IKEA wirbt hauptsächlich mit Werbespots, die im Fernseher ausgestrahlt werden. Dabei werden in erster Linie Familien und Studenten angesprochen. IKEA Produkte sind aufgrund des günstigen Preises ideal für Familien, die für wenig Geld ein ganzes Zuhause einrichten möchten. Auch bei Studenten sind die modernen und dennoch preiswerten Möbelstücke und Accessoires⁹⁷ sehr beliebt. IKEA setzt auf eine sympathische, direkte Kommunikation, die sich darin erkennbar zeigt, dass die Zielgruppe in der Du-Form angesprochen wird. In den Werbespots findet die „below the line“ Strategie⁹⁸ Anwendung. Die gezeigten Szenen rufen Emotionen hervor, wodurch der Zuseher „von sich aus“ erkennt, dass es sich bei dem Werbespot um IKEA Werbung handelt.

⁹⁶ Rüdiger (2006): S.166f.

⁹⁷ IKEA verkauft Accessoires als modisches Zubehör zur Wohnung. Sie haben die Aufgabe, ein Ambiente zu verfeinern und ein Wohnraum zu dekorieren. Accessoires sind etwas Nebensächliches, nicht Notwendiges, dennoch sind sie bei den Konsumenten sehr beliebt und machen 30 % des IKEA Umsatzes aus.

⁹⁸ Kommunikationsinstrumente können auf zwei Arten unterschieden werden: „Above the line“ und „Below the line“. Die „Über der Linie“ Strategie ist eine gestreute und unpersönliche Zielgruppenansprache, die über Massenmedien verwendet wird. Zu den klassischen Kommunikationsmitteln in diesem Sinne zählt die Fernseh- und Radiowerbung, Plakate u.v.a. Die „Unter der Linie“ Kommunikation verwendet nicht die klassischen Massenmedien, sondern versucht die Zielgruppen mittels unkonventioneller Kommunikationswege (Sponsoring, Eventmarketing usw.) direkt und persönlich anzusprechen. Die Intension von Below the line Maßnahmen ist es, von den Konsumenten nicht direkt als Werbung wahrgenommen zu werden. Sie verfolgen das Ziel einer Einstellungs- und Verhaltensänderung der Adressaten im Sinne der Unternehmensziele. Esch, Franz-Rudolf (2018): Below-the-Line-Kommunikation. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/below-the-line-kommunikation-30531/version-254109 (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Neben den aufwandsintensiven Werbespots gilt der jährlich im August erscheinende IKEA Katalog dennoch als Hauptwerbungschannel⁹⁹. Er wird kostenlos nach Hause geschickt und ermöglicht einen umfassenden Einblick in das (neue) Angebot. Ein weiterer Bestandteil des IKEA Marketings ist die finanzielle Unterstützung gemeinnütziger Projekte.¹⁰⁰ Dazu gehören Projekte auf Borneo zum Schutz des Tropenwaldes, Kontrolle der Abholzung in Sibirien, Vermeidung der Kinderarbeit in Indien und Zusammenarbeit mit der WWF Organisation bei einer Sparlampenentwicklung. Durch solche Unterstützung gemeinnütziger Organisationen, schafft es IKEA positiv zur Kaufentscheidung der Konsumenten beizutragen. Auch an den Wänden innerhalb der Filialen sind Plakate aufgehängt, welche die Nachhaltigkeit in den IKEA Produkten thematisiert. In den Sanitäranlagen ist ebenfalls für den Kunden ersichtlich, dass es sich bei dem Wasser beim Spülvorgang, um Regenwasser handelt.¹⁰¹

4.1.5 Personal

Die traditionell skandinavischen Werte wie Demokratie, Liberalismus und Gleichheit, widerspiegeln sich z.B. im Duzen unter dem Personal. IKEA verzichtet auf eine starkpräsenzierte Hierarchie. Die Arbeitskleidung der Kaderpersonen ist legere gehalten und ohne Vorschriften. Die Mitarbeiter in den Verkaufsfilialen, die im Kontakt zu den Endkunden stehen, sind in einheitlicher, gelb-blauer Uniform gekleidet. Die Idee dahinter ist durch den einheitlichen Auftritt von IKEA gestärkt. Den Mitarbeitern werden neben flexiblen Arbeitszeiten, ein Bonus- und Loyalitätsprogramm ermöglicht. Die Mitarbeitenden sind die Erfolgsmotoren von IKEA. Das schwedische Einrichtungsunternehmen ist daher bestrebt, die Mitarbeitenden langfristig im Unternehmen zu halten. Mit der Einführung von Tack!, dem neuen Loyalitätsprogramm des IKEA Konzerns, erwerben die Mitarbeitenden nach einer Beschäftigungsdauer von fünf aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren einen Anspruch auf einen Betrag zu ihrer betrieblichen Altersversorgung. Dabei spielt der Geschäftsbereich, die Position oder das Gehalt keine Rolle. Alle erhalten den gleichen Betrag, welcher mit Erreichung des regulären Pensionsalters ausbezahlt wird. Das Loyalitätsprogramm erhielt den Namen „Track!“, was im Schwedischen „Danke“ bedeutet. Zusätzlich zu Tack! nehmen alle IKEA Konzernmitarbeiter am leistungsabhängigen «One IKEA Bonusprogramm» teil. Dieses Bonusprogramm ermöglicht jedem Mitarbeiter den Erhalt eines zusätzlichen Betrags in Höhe eines Monatsgehaltes. Die Prämien werden ausbezahlt, sofern die gesetzten Ziele erreicht wurden.

⁹⁹ Vgl. Rüdiger (2006): S.166.

¹⁰⁰ Vgl. <https://www.ikea.com/at/de/this-is-ikea/community-engagement/ikea-hilfsprojekte-pubb6fb6160>

¹⁰¹ Beobachtung der Verfasserin in der IKEA Filiale in Dietlikon.

4.1.6 Prozess

Jede IKEA Filiale ist gleich aufgebaut, enthält dieselben Produkte und unterscheidet sich in der Reihenfolge der verschiedenen Produktabteilungen nicht. So sind beispielsweise in allen IKEA Möbelhäuser die Küchenabteilung und die Gardinenabteilung vor der Gartenabteilung aufzufinden. Diese Standardisierung der Geschäftsausstattung führt neben der Senkung von Architekturkosten, zu einer besseren Orientierung für die Kunden und zum Wiedererkennungswert trotz des Auslandsaufenthaltes. Durch die Ausstattung der verschiedenen Filialen mit denselben Produkten werden verbesserte Einkaufskonditionen erzielt. Des Weiteren müssen sich die Inneneinrichter an ein Reglementbuch halten, das eine Vielzahl an Vorschriften enthält. Beispielsweise ist darin festgehalten, dass es beim Wechseln eines Kissenbezugs das Einverständnis der höheren Geschäftsleitung benötigt.¹⁰² Die strikten Prozesse widerspiegeln sich auch im Restaurantbetrieb. Die Gäste erhalten ihre Speisen in kürzester Zeit, aufgrund der klaren Arbeitsverteilung unter den Küchenmitarbeitenden. Die Arbeitsteilung erfolgt ebenfalls bei der selbstständigen Möbelentnahme aus den Regalen und dem Möbelaufbau durch die Kunden. Dadurch kann Personal und Zeit gespart werden.

4.1.7 Ausstattung

Wie soeben beschrieben ist die Ausstattung bei IKEA unverwechselbar. Jedes Einrichtungshaus verfügt neben einer großen Verkaufsfläche über einen Kinderhort¹⁰³, ein Speiserestaurant und ein Bistro, sowieso über eine Vielzahl an Parkmöglichkeiten. Des Weiteren verfügt jede IKEA Filiale über dieselben Verkaufsabteilungen, welche genauen Eigenschaften entsprechen. Die Wände sind durchgehend in weißer Farbe, wodurch die Räume hell und klar wirken. Jede Sortimentsabteilung verfügt über ein eigenes Licht- und Duftkonzept.¹⁰⁴ Dabei wird der Duft aufgrund der unterschiedlichen Materialien freigesetzt. Besonders sind hierbei die Kerzen- und Pflanzenabteilung zu erwähnen. IKEA verzichtet auf Musik, jedoch ist vermehrt Werbung über die Sprechanlagen wahrzunehmen. Der Gang führt den Kunden durch die einzelnen Abteilungen, wobei die gute Erreichbarkeit jeder Artikel und Möbel gewährleistet ist. IKEA setzt bei der Möbelpräsentation auf zwei unterschiedliche Weisen. Die „Interieure“ sind ganzheitlich gestaltete Wohnräume die dem Kunden ein Wohnbeispiel vorgeben. Die Räume werden strategisch geplant und verfolgen das Ziel eine Inspiration für den Kunden zu sein. Alle zur Schau gestellten Artikel können mit vor Ort erworben werden. Bei sogenannten „Kompakte“ handelt es sich um eine Zusammenstellung bestimmter Artikel einer Produktgruppe. Bei dieser Variante der Möbelpräsentation hat der

¹⁰² Information durch einen IKEA Innenausstatter.

¹⁰³ Der Kinderhort wird bei IKEA Småland genannt, was der Name einer südschwedischen Provinz ist.

¹⁰⁴ Vgl. Rüdiger (2006): S.145.

Kunde die Möglichkeit, z.B. alle Sofas auf einen Blick zu sehen, wodurch er Qualität und Preis direkt vergleichen kann.¹⁰⁵

4.2 Erlebnismarketing

Erlebnisstrategien sind ein zentraler Erfolgsfaktor in der Marketingkommunikation, insbesondere wenn es um emotionale Produktdifferenzierung oder Kundenbindung geht. IKEA zählt zu den Unternehmen, die erfolgreich Kunden an sich binden. Deshalb verfolgt IKEA unterschiedliche Strategien des erlebten Marketings. Eine dieser Strategien ist die, dass Kunden Erlebnisse selbst schaffen. Im Sommer 2018 hat IKEA erstmals Einrichtungskonzepte mit der Unterstützung von Kunden umgesetzt. In allen neun Einrichtungshäusern der Schweiz wurden Einrichtungslösungen zusammen mit IKEA Kunden¹⁰⁶ gestaltet, die es später so in den Möbelhäusern zu entdecken gab.¹⁰⁷ Eine besonders erlebnisvermittelnde Maßnahme war die bei der Eröffnung einer französischen IKEA Filiale errichtete Kletterwand. Die Besonderheit war, dass die Wand nicht nur normale Klettergriffe hatte, sondern aussah, wie eine voll eingerichtete Wohnung mit IKEA Möbeln, Teppiche usw. Durch Sicherheitsleute abgesichert, konnten Kunden die Wand erklimmen und Rabatte sichern.¹⁰⁸ IKEA veranstaltet verschiedene Events, bei denen Kunden in einem der Möbelhäuser übernachten können, oder hinter die Kulissen von IKEA eingeladen werden. Neben solchem aufwändigen, für eine ausgewählte Zielgruppe bestimmtem Erlebnismarketing spüren Kunden auch während ihres IKEA Besuchs ein Einkaufserlebnis. Durch die sogenannten „Pleasure Peaks“¹⁰⁹ nehmen die Kunden den überfüllten Parkplatz, den verpflichtenden Rundgang durch alle Abteilungen, den mangelnden Service oder die Selbstabholung der Produkte aus den Regalen in Kauf. Die IKEAs Pleasure Peaks wie die Dekoration, die Produktqualität und -darstellung sowie die gastronomischen Erlebnisse im Restaurant und am Hot Dog Stand sorgen dafür, dass die Kunden wiederkommen.

¹⁰⁵ Vgl. o.o.A., S.175ff.

¹⁰⁶ Die Kunden, die an diesem Projekt mitgewirkt haben, wurden im Rahmen einer Social Media Kampagne ausgewählt.

¹⁰⁷ Vgl. https://media.ikea.ch/pressrelease/ikea-testet-einkaufserlebnis-der-zukunft-mehrere-pilotprojekte-fur-neue-formen-der-kundeninteraktion-geplant/2908/#clip_content

¹⁰⁸ Vgl. <https://www.absatzwirtschaft.de/ist-experiential-marketing-die-zukunft-des-marketings-167136/>

¹⁰⁹ Als Pleasure Peaks sind Erlebnisse, Eigenschaften, Produkte usw. zu verstehen, die dem Kunden besondere Freude bereiten. Vgl. Peak-End-Rule unter 4.3 Erfolgsfaktoren.

4.3 Erfolgsfaktoren

Zu den Erfolgsfaktoren von IKEA sind folgende verkaufpsychologischen Maßnahmen zu zählen:

Beseitigung der Störfaktoren

Die Kundschaft bei IKEA liegt bei 70 Prozent bei weiblicher Kundschaft. Es ist mithilfe unterschiedlicher Untersuchungen herausgefunden worden, dass Frauen, die nicht in Begleitung ihrer Männer einkaufen, länger im Laden verweilen.¹¹⁰ Diesen Vorteil erschafft sich IKEA, indem bereits nach dem ersten Treppenaufgang die Gelegenheit geboten wird, ins Restaurant abzubiegen. Insbesondere die Ausstrahlung der Fußball-Bundesliga erfüllt seinen Zweck. Um den Störfaktor „Begleitung“ für ein gelungenes Einkaufserlebnis zu reduzieren. Des Weiteren verfügt jede IKEA über einen Kinderhort, das sich direkt in der Eingangshalle befindet. Dadurch wird der Störfaktor „Begleitung“ für ein gelungenes Einkaufserlebnis umfassend beseitigt.

Verlieren des Zeitgefühls

Um das Gefühl für die Zeit zu verlieren, befinden sich an den Wänden bei IKEA Uhren, die nicht die richtige Uhrzeit anzeigen. Dieser Effekt wird zusätzlich verstärkt, indem die Möbelhäuser über keine Fenster verfügen.

Steuerung der Kunden

Die Steuerung der Kunden beginnt bereits beim Eingang von IKEA. Die Wendetüre zwischen dem Außenparkplatz und der IKEA Eingangshalle verhindert, dass sich ein Kunde nach dem Betreten des Möbelhauses umentscheiden und kehrt machen kann. Über dieselbe Funktion verfügen auch die Schranken zu Beginn der Einkaufsflächen. Sie lassen sich nur auf eine Seite öffnen und drängen die Besucher den ganzen Einkaufsweg zu durchlaufen. Die IKEA Möbelhäuser verfügen über zwei Ebenen, wobei der Kunde bei der obersten zu beginnen hat. Das Prinzip ist darauf begründet, dass der Kunde unaufgefordert in die untere Ebene gelangt. Dabei durchquert der Besucher die verschiedenen Abteilungen im Zickzack. Durch die Links-Rechts-Bewegung läuft der Kunde permanent auf neue Produkte zu. Eine weitere verkaufpsychologische Maßnahme ist, dass der Abstand vom Gang zur Wand maximal fünf Meter beträgt. Jedes Produkt befindet sich somit im Blickfeld und in Greifnähe des Besuchers. Des Weiteren beobachtet IKEA seine Kundschaft. Besucher werden unbemerkt von Mitarbeitern in ziviler Bekleidung beobachtet. Das Ziel dieser Strategie ist die optimale Nutzung von Verkaufsflächen. Dreimal im Jahr finden solche Messungen in jeder Abteilung

¹¹⁰ Vgl. Handelsblatt GmbH (Hrsg.) (2004): Kaufverhalten. Männer und Frauen sollten nicht gemeinsam einkaufen. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/kaufverhalten-maenner-und-frauen-sollten-nicht-gemeinsam-einkaufen/2355508.html?ticket=ST-1754058-uvbF0JoCZYtfoSpNbotE-ap5> (letzter Zugriff: 17.12.2019).

von IKEA statt. Von Besuchern unbeachtete Verkaufsflächen werden sofort umgestaltet oder mithilfe veränderter Beleuchtung neuinszeniert. Die Kernzielgruppen bei dieser Art von Messungen sind junge Paare mit Kindern und Singles.¹¹¹

Maximale Übersichtlichkeit

Institute für Konsum und Verhaltensforschung diverser Universitäten haben IKEA ein Maximum an Übersichtlichkeit bestätigt. Diese Eigenschaft führt dazu, dass sich Besucher nicht überfordert fühlen und nicht den Ausgang suchen, mit der Gefahr einen Großteil des Sortiments zu umgehen. Ein weiterer positiver Aspekt der Übersichtlichkeit ist, dass Konsumenten entspannter und deutlich mehr einkaufen.

Präsentation der Produkte

Des Weiteren ist die sogenannte Markthalle in jeder IKEA Filiale zu durchqueren und auch sie hat eine bestimmte Funktion bei dem Einkaufsverhalten der Konsumenten. In diesem großflächigen Raum befinden sich überwiegend Dekoartikel. IKEA erwirtschaftet mittlerweile mehr als 50 Prozent seines Umsatzes mit Dekoartikeln und Kleinkram. Die eingebauten Abkürzungen, die den Besucher auf schnellstem Wege zu den Kassen leiten sollen, führen in jedem Fall durch die Markthalle. Die Präsentation kleiner Dekoartikel erfolgt meist in riesigen Körben, die von Mitarbeitern zu jederzeit aufgefüllt werden. Überfüllte Körbe haben eine wichtige Funktion in dem Konsumentenverhalten: Kunden vermuten ein Schnäppchen¹¹² und greifen zu. Danach „verschwindet“ der Artikel in der großen, gelben Umhängetasche, dank der die Konsumenten beide Hände frei haben, weitere Einkäufe zu tätigen. Eine weitere Art der Präsentation von verschiedenen Produkten, wird im Abholmarkt angewendet. Der Abholmarkt steht am Ende des IKEA-Einkaufs und fordert die Kundschaft auf, die während des Einkaufs notierten Produkten in den riesigen Regalen selbstständig zu suchen. Die lagerhallenartige Atmosphäre hat ebenfalls eine psychologische Funktion: Die Kunden sollen nicht mehr die Möglichkeit haben, Angebote zu vergleichen und sich umzuentcheiden. Die Produkte in den Regalen sind alle in länglichen Kartons verpackt und verfügen über keine Preisausschilderungen. Dieses Konzept des Abholmarkts verfolgt den Zweck, dass sich die Kunden über die einzelnen Produkte nicht mehr ganz bewusst sind und den Überblick über die gerade erwerbenden Produkte verlieren.

Peak-End-Rule

Womöglich wird sich der Kunde über die Vielzahl der gekauften Artikel erst nach dem Bezahlen bewusst. Um den Einkauf bei IKEA in positiver Erinnerung zu behalten, wird eine

¹¹¹ o.V. (2016): Das sind die Verkaufstricks von IKEA. https://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/sie-funktionieren-immer-kunden-bespitzeln-und-mit-kleinkram-koedern-das-sind-die-geheimen-verkaufs-tricks-von-ikea_id_5325155.html (letzter Zugriff: 27.12.2019).

¹¹² Als ein Schnäppchen wird ein besonders preiswertes und oft reduziertes Produkt oder Dienstleistung verstanden.

Neuromarketing-Strategie mithilfe von Preisbrecher-Produkten angewendet: Laut der sogenannten „Peak-End-Rule“¹¹³ bleibt der letzte Kauf im Kopf. Das heißt, der Kunde hat kein schlechtes Gewissen über den eben getätigten, hohen Einkauf, sondern freut sich, einen so billigen Hot-Dog oder ein Softeis gekauft zu haben. IKEA bietet eine Vielzahl an sogenannten Preisbrecher-Produkten an, die das Prinzip der Peak-End-Rule verfolgen.¹¹⁴

5 Vergleich der Unternehmen zur Identifikation der Handlungsfelder

In der vorliegenden Arbeit wurden die erweiterten Marketing-Mixe eines Beispielunternehmens des Detailhandels und des Hotelgewerbes analysiert. Die Gründung des Einrichtungshauses IKEA und der Hotelgruppe 25hours liegen mehr als sechzig Jahre auseinander (IKEA 1943, 25hours Hotel Company 2005). Das lässt mehrere Diskrepanzen im Marketing-Mix und bei der Umsetzung verkaufpsychologischer Prinzipien vermuten. In diesem Kapitel erfolgt ein Vergleich der absatzpolitischen Instrumente der Marketing-Mixe, sowie eine Gegenüberstellung der Maßnahmen zur Anwendung der sechs Prinzipien aus der Verkaufspsychologie. Als Grundlage dienen die Erkenntnisse aus den vorherigen Analysen. Das Ziel dabei ist die Identifikation von potenziellen Handlungsfeldern bei 25hours Hotels für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

5.1 Marketing-Mix

5.1.1 Gemeinsamkeiten

In der Distribution beider Unternehmen gibt es mehrere Gemeinsamkeiten. Die Expansion erfolgte in mehrere Länder, wobei es mehrere Filialen bzw. Hotels in einer Stadt gibt. Bei der Erschließung neuer Filialen bzw. Hotels werden Gebäude mit bestimmten Eigenschaften gesucht. Des Weiteren verfügen beide Unternehmen über einen Onlineshop, durch welchen die Verkaufsartikel erworben werden können. Eine Gemeinsamkeit beider Unternehmen ist auch in der Werbung zu erkennen. IKEA und die 25hours Hotel Company investieren wenig in Werbung. Die Kommunikation erfolgt überwiegend in der Du-Form, wobei auf der Webseite der 25hours Hotels eine Mischform zu erkennen ist. Dennoch wird vor Ort klar geduzt, während die IKEA-Mitarbeiter die Kunden vermehrt in der dritten Person Singular ansprechen. Die Mitarbeiter beider Unternehmen erhalten eine Vielzahl an internen Benefits. Des Weiteren

¹¹³ Die Peak End Regel besagt, dass Menschen ein Erlebnis nicht nach der Gesamtsumme aller erlebten Momente beurteilt, sondern ihre Erinnerung an dieses Erlebnis so ausfällt, wie ihre Gefühle auf dem Höhepunkt und am Ende waren. Vgl. <https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/peak-end-rule/> (letzter Zugriff: 16.12.2019).

¹¹⁴ Vgl. 4.1.1 Produktpolitik

verfügen sie über ein zusätzliches Belohnungssystem. Die Belohnung erfolgt in Form von Geld. Alle Mitarbeiter werden unabhängig ihrer Position untereinander geduzt. Die Mitarbeiter in den IKEA Filialen und die welche im Hotel im Gästekontakt stehen, tragen eine einheitliche Uniform. Die Arbeitsbekleidung der Mitarbeiter höherer Hierarchien sind in legerem Stil gehalten, ohne Zwang nach Businessbekleidung.

In der Prozesspolitik ist zu erkennen, dass beide Unternehmen über ein umfassendes Handbuch für ihre Mitarbeiter verfügen. Dieses verfolgt den Zweck der Prozessoptimierung. Eine weitere Gemeinsamkeit ist bei den Restaurants zu erkennen. Im Einrichtungshaus werden Schwedische Gerichte angeboten und in den Hotels, mit vermehrt NENI Restaurants, sind es Israelische Gerichte. So bieten beide Unternehmen unabhängig vom Land des Standorts dieselbe Küche an.

5.1.2 Unterschiede

Neben den vielen Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Marketing-Mixe sind auch große Diskrepanzen bei den 7Ps festzustellen. Der entscheidende Unterschied zwischen den 25hours Hotels und IKEA liegt in dem Produktangebot. Die Produktpalette eines Detailhandelsunternehmens ist vielfältig, während Hotels ein klares Kernprodukt bzw. Kerndienstleistung haben. Die 25hours Hotels bieten ihren Gästen im Vergleich zu anderen Hotelunternehmen dennoch eine Vielzahl an zusätzlichen Produkten und Dienstleistungen. 25hours Hotels arbeiten stark mit kooperierenden Unternehmen zusammen. Die Produkte der Kooperationspartner werden während des Aufenthaltes kostenfrei zur Benutzung angeboten. Das Ziel dabei ist der anschließende Verkauf dieser Produkte. IKEA arbeitet mit unterschiedlichen Herstellern zusammen, jedoch sind die Verkaufsprodukte – ausschließlich der überwiegend schwedischen Produkte im Bistro - von IKEA selbst. Die Kostenführerschaft von IKEA trägt dazu bei, dass einzelne Produktpreise gesenkt werden. Die Übernachtungspreise der 25hours Hotels hingegen sind konstant, damit es nicht an der Qualität der Dienstleistung zweifeln lässt. Die Preise des IKEA-Restaurants fallen billig aus, wobei sie in den 25hours Hotels als hochpreisig gelten. Bei der Distribution sind weitere Unterschiede zu erkennen: Zu den Eigenschaften einer neuen Hotelerschließung zählt die Attraktivität der Lage. Während sich die IKEA Filialen in Industriequartieren befinden, die überwiegend am Stadtrand sind, werden für 25hours Hotels Gebäude in der Nähe von Sehenswürdigkeiten und des Stadtzentrums bevorzugt. Ein weiterer Unterschied lässt sich in der Auswahl der Kommunikationskanälen erkennen. IKEA setzt den auflagestarken Katalog und TV-Werbepots ein. In den 25hours Hotels hingegen ist die PR von großer Bedeutung. Das Personal erlangt in beiden Unternehmen einen hohen Stellenwert, jedoch wird in den Hotels eine stärkere Maßnahme zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgesetzt. Die Belohnung bei IKEA erfolgt in jedem Fall in Form von Geld. Die 25hours Hotels sind mit verschiedenen Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit bemüht. Eine mögliche Begründung hierfür kann in

der Serviceorientierung des Hotels liegen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist im Hotelgewerbe von besonderer Bedeutung, da sie sich auf die Gästezufriedenheit überträgt. Es werden Veranstaltungen organisiert, an denen die Entwicklung einzelner Mitarbeiter und des Teamgeists im Vordergrund steht. Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, an Gruppendiskussionen ihre Einwände und Anregungen einzubringen. Des Weiteren erfolgt die Art der Belohnung neben einem Geldzuschuss vermehrt in Form eines Geschenkes. Die Prozesspolitik unterscheidet sich zwischen den Unternehmen ganzheitlich. Durch die Standardisierung der Geschäftsausstattung bei IKEA können Prozessdauer und Kosten gespart werden. Durch dasselbe Produktsortiment in allen Filialen können verbesserte Konditionen erzielt werden. Die 25hours Hotels leben von Individualität und der Liebe zum Detail. Kein Hotel gleicht dem anderen und die Ausstattung ist verschieden. Eine weitere Unterscheidung ist bei den Restaurants zu erkennen. Für einen Besuch des IKEA Restaurants sind die Kunden aufgefordert, die ersten Verkaufsflächen zu durchlaufen. Die Restaurants der 25hours Hotels verfügen über zwei Eingänge, wodurch den Nicht-Hotelgästen einen separaten Zugang verschafft wird.

5.2 Verkaufspsychologische Prinzipien

Zu den im Theorieteil erläuterten verkaufpsychologischen Prinzipien werden in diesem Kapitel bereits umgesetzte Maßnahmen aufgezeigt. Es folgt eine Gegenüberstellung, inwiefern sich die Umsetzung der sechs Prinzipien in den 25hours Hotels und IKEA unterscheidet. Sie wird aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus den Marketing-Mixen und des Erlebnismarketings vollzogen, sowie mithilfe von Beobachtung der Verfasserin vor Ort in dem 25hours Hotel Zürich Langstraße und IKEA Dietlikon Schweiz. Im Folgenden werden einzelne Anwendungsbeispiele aufgezeigt, um zu sehen, ob die Prinzipien in den Unternehmen Umsetzung finden. Für eine umfassende Analyse aller verkaufpsychologischen Maßnahmen würde es eine erweiterte Untersuchung voraussetzen.

Reziprozität

Bei IKEA kann das Prinzip der Reziprozität in schwacher Ausprägung beobachtet werden. Wer im Besitz einer Family Card¹¹⁵ ist, erhält bei jedem Restaurantbesuch ein kostenloses Heißgetränk. Dadurch wird dem Kunden ein Getränk geschenkt, zu welchem er womöglich eine Nachspeise kostenpflichtig konsumiert. Besitzer dieser Family Card können des Weiteren von reduzierten Preisen ausgewählter Möbel und Artikeln oder von 2 für 1 Aktionen im Lebensmittelshop profitieren. IKEA Kunden erhalten in unregelmäßigen Abständen Gutscheine per Post, mit welchen ein Einkaufswert von unterschiedlicher Höhe geschenkt

¹¹⁵ Die Beantragung der Family Card benötigt wenig Aufwand und gilt als Treuekarte. Durch diese Karte erhält der Kunde einzelne Vergünstigungen auf Möbel und ein Gratisgetränk im Restaurant.

wird. Sie setzen jedoch immer einen Mindesteinkauf voraus. Bei registrierten Kunden werden persönliche Gutscheine per Email als Geburtstagsgeschenk verschickt. Die günstigen Preise im Restaurant und dem Bistro kann ebenfalls als eine Form der Reziprozitätsregel angesehen werden.

Die Strategie der Reziprozität findet in den 25hours Hotels deutlich stärker statt. Es werden unterschiedliche Maßnahmen verfolgt, damit sich der Gast „schuldig“ fühlt und zu einem Zusatzverkauf verleitet wird. Die Show Küche als Besonderheit des NENI Restaurants an der Zürcher Langstraße verfolgt neben der Anwendung von Erlebnismarketing, das Prinzip der Reziprozität. Der Gast bekommt die Speisen vor seinen Augen zubereitet. Währenddessen erhält er kleine Speisen zum Probieren angeboten. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden durch diesen Prozess zusätzliche Zutaten verkauft oder die Konsumation eines Desserts verstärkt. Eine kostenfreie Weinflasche in dem Hotelzimmer hat den Erwerb der salzigen Snacks der Minibar zur Folge, sowie eine Flasche Gin den Zusatzverkauf von Mischgetränken verstärkt. Eine erweiterte Form der Reziprozität ist bei dem Besuch der Monkey Bar des 25hours Hotels Berlin zu erkennen. Während Nicht-Hotelgäste bis zu mehr als eine Stunde auf einen Platz warten, wird den Hotelgästen ein direkter Zugang ohne Wartezeit ermöglicht. Dieses Privileg verleitet den Gast zu einer Konsumation in der Bar, anstelle des direkten Bettgangs.

Kontrast-Prinzip

Das Kontrast-Prinzip ist bei IKEA stark vertreten. Besonders vor und nach dem Kassensbereich lässt sich dieses Prinzip beobachten. Es befindet sich eine Vielzahl an überfüllten Körben und Regalen vor dem Kassensbereich. Der Inhalt dieser sind handgroße Produkte, wie Teelichter, Serviettenpackungen und Schokoladensüßwaren, die zu einem vermeintlich günstigen Preis angeboten werden. Es ist zu beobachten, dass die Hemmung der Kunden kleiner wird und sie ohne langes Nachdenken nach den Artikeln greifen. Des Weiteren stellt die Verfasserin bei der Beobachtung der Konsumenten fest, dass besonders Familien mit gefülltem Einkaufswagen der Versuchung verfallen. Eine weitere Form des Kontrast-Prinzips befindet sich nach dem Kassensbereich. Hier hat der Kunde, nach dem meist teuren Einkaufserlebnis, die Möglichkeit, für wenig Geld Speisen im Bistro zu erwerben.

In den 25hours Hotels ist das Kontrast-Prinzip nicht auf den ersten Blick erkennbar. Die Anwendung in den Hotels ist schwieriger als bei IKEA. Ein Grund dafür ist, dass die Übernachtungskosten meist einige Tage vor der Anreise bezahlt werden. Beim Check-in vor Ort hat der Gast den hohen „Einkaufswert“ nicht so präsent vor Augen, wie es bei IKEA Konsumenten vor dem Kassensbereich der Fall ist. Der Gast würde vermeintlich günstige Produkte nicht mehr in Kontrast zu dem hohen Einkaufswert setzen. Dennoch ist eine Form vom Kontrast-Prinzip in der Speisekarte der NENI Restaurants zu erkennen. Die Preise der

Hauptspeisen bewegen sich zwischen 25 und 37 Schweizer Franken¹¹⁶. Das israelische Restaurant verfolgt das Motto, familiär zu teilen, weshalb vermehrt eine Auswahl an kleinen Speisen (Mezze) ausgewählt werden. Durch die mittelhohen Preise der Hauptspeisen wird der Eindruck von günstigen Mezze begünstigt. Es werden drei bis sechs Mezze für eine Person als Hauptspeise empfohlen, wodurch sich der Endpreis oftmals über 35 Franken beläuft.

Soziale Bewährtheit

In beiden Unternehmen ist die soziale Bewährtheit von bedeutender Rolle. Weder in den 25hours Hotels noch bei IKEA erfolgt der Einsatz von Testimonials. Dennoch sind mehrere Formen der sozialen Bewährtheit in beiden Unternehmen zu beobachten. Als Marktführer der Einrichtungshäuser und den Fakt, dass jeder vierte Haushalt in Deutschland zur Hälfte aus IKEA Möbeln besteht¹¹⁷, trägt IKEA zum Einrichtungsstil der Menschen bei und beeinflusst das Verhalten der Masse. Die soziale Bewährtheit geht mit dem Prinzip der Verknappung einher. Dass der Kunde, trotz der vielen Parkmöglichkeiten, nach einem freien Parkplatz suchen muss, spricht für die große Nachfrage an IKEA Produkten. Ist ein Artikel in der jeweiligen Filiale nicht mehr vorhanden, bestätigt es dem Kunden, dass dieses Produkt von großer Beliebtheit ist und der Kunde wird in seiner Kaufentscheidung bestätigt. Eine weitere Form der sozialen Bewährtheit ist bei IKEA durch Auszeichnungen einzelner Möbel gegeben. Der Red Dot Award ist ein internationaler Wettbewerb, den IKEA Produkte bereits mehrere Male in der Kategorie Produkt-Design gewonnen haben. Des Weiteren wendet IKEA zwei Strategien zur sozialen Bewährtheit an, die auch in den 25hours Hotels zu beobachten sind: Social Media Auftritt und positive Bewertungen. Der Instagram Account von IKEA hat mit einer Million deutlich mehr Follower als mit knapp 45 Tausend der von 25hours Hotels. Es muss beachtet werden, dass dem langjährigere Einrichtungsunternehmen, das weltweit verbreitet ist, eine junge europäische Hotelkette gegenübersteht. Das designorientierte Interieur der Hotels verfolgt den Zweck, dass Besucher selbstständig motiviert sind, ihre Fotografien auf verschiedenen Plattformen zu publizieren. Des Weiteren wirbt das NENI Restaurant mit Flyern auf den Tischen, dass wöchentlich ein Gewinner bekannt gegeben wird, dessen Bild einer Speise auf Instagram am beliebtesten ist. Der Gewinn ist ein gratis Mittag- oder Abendessen im NENI Restaurant. Ein weiterer Faktor der das Prinzip der sozialen Bewährtheit erfüllt und ebenfalls in das der Verknappung hineinfließt, ist die Warteschlange vor den Restaurants und Bars. Besonders am Wochenende und an den Abenden ist die Besucherzahl der Gastronomiebetriebe der 25hours Hotels sehr hoch. Es ist mit längeren Wartezeiten zu rechnen. Die Warteschlange erstreckt sich dabei in die Hotellobby bzw. den Ein-/Ausgang, wodurch Passanten aufmerksam gemacht werden. Die Gäste werden dabei immer als erstes

¹¹⁶ Die Beobachtung zur Umsetzung der Prinzipien erfolgte überwiegend in den beiden 25hours Hotels in Zürich.

¹¹⁷ Vgl. Statista GmbH (Hrsg.) (2016): Jeder Vierte hat zur Hälfte Ikea-Möbel. <https://de.statista.com/infografik/5690/jeder-vierte-hat-zur-haelfte-ikea-moebel/> (letzter Zugriff: 18.01.2020).

an die Fensterplätze verwiesen, um von außen den Eindruck eines vollen Restaurants bzw. Bar zu erlangen.

Sympathie

Beide Unternehmen wenden das Prinzip der Sympathie erfolgreich an. Die 25hours Hotelkette erreicht dies mithilfe freundlicher Mitarbeiter. Um die Mitarbeiterzufriedenheit hoch zu halten, unternimmt die Hotelkette viele Maßnahmen. Den Mitarbeitern wird eine Vielzahl an verschiedenen Veranstaltungen geboten. Durch diese Workshops wird die Entwicklung des Teamgeists, als auch des einzelnen Mitarbeiters gefordert. Die mehrmals jährlich durchgeführten Schulungen ermöglichen einen Austausch in großer Gruppe, wodurch auf die Wünsche und Anregungen der Mitarbeiter eingegangen wird. Das Unternehmen gibt klar zu verstehen, dass der Unternehmenserfolg zu einem bedeutenden Teil durch seine individuellen und spannenden Mitarbeiter begründet ist. In beiden Unternehmen werden sowohl die Mitarbeiter untereinander, die Kaderpersonen, als auch die Kunden geduzt, was auf viele Menschen positiv wirkt. Die Mitarbeiter in den 25hours Hotels und den Gastronomiebereiche tragen ein Namensschild, auf dem der Vorname erkenntlich ist. Neben der Attraktivität der Hotels führt eine weitere Maßnahme zur Sympathie mit der Hotelkette: Der Aspekt der sozialen Verantwortung und der Nachhaltigkeit. Die Hotelkette beteiligt sich an verschiedenen Projekten, die das Ziel „Wasser für alle“ verfolgen. Des Weiteren sind vermehrt Spielautomaten oder lokales Trinkwasser auf der Speisekarte vermerkt, dessen Erlös an einen guten Zweck geht. IKEA setzt ebenfalls auf die soziale Verantwortung, in Form von Hilfsprojekten und der Thematisierung von Nachhaltigkeit der Möbel und Sanitäranlagen¹¹⁸, um dem Prinzip der Sympathie zu dienen. Anstatt die Sympathie mittels der eigenen Mitarbeiter zu erhalten, versucht IKEA ein Vertrauen seitens der Kunden herzustellen. Als Marktführer der Möbelbranche gilt IKEA das Markenvertrauen vieler Konsumenten. Durch die Soziale Bewährtheit begründet, führt dies zum Gewinn des Vertrauens weiterer Kunden.¹¹⁹ IKEA schafft es zudem mit Erlebnismarketing, dass Kunden eine Sympathie zu dem Unternehmen entwickeln. Viele Konsumenten verbinden persönliche Ereignisse bzw. Eindrücke mit IKEA und haben so eine emotionale Beziehung zu dem Unternehmen.¹²⁰ Als ein letztes Beispiel ist zu erwähnen, dass viele Gäste die günstigen Preise bzw. ein gutes PreisLeistungsverhältnis bei IKEA Produkten empfinden, was das Unternehmen sympathisch wirken lässt.¹²¹

¹¹⁸ Vgl. 4.1.4 Kommunikationspolitik

¹¹⁹ Vgl. Soziale Bewährtheit unter 2.2.1 Verkaufspsychologie

¹²⁰ Vgl. Eisele, Philipp (2007): Retail Branding: Empirische Branchenvergleichende Analyse aus konsumentenorientierter Sichtweise, Hamburg, S.58

¹²¹ Vgl. o.o.A., S.58.

Verknappung

IKEA wendet das Prinzip der Verknappung erfolgreich an. Es ist keine Seltenheit, dass einzelne Möbelstücke oder Dekorationsartikel in der jeweiligen Filiale nicht mehr vorhanden sind und der Kunde ein leeres Regal vorfindet. Das suggeriert dem Kunden, dass sein nachgefragter Artikel von großer Beliebtheit ist, was auf die Qualität dieses Artikels schließt. Das Prinzip der Verknappung findet in den 25hours Hotels überwiegend in der Distribution statt. Die Verfügbarkeit an freien Hotelzimmern wird auf den Onlinebuchungsplattformen oftmals prägnant hervorgehoben. Durch Anzeigen wie „Diese Unterkunft sehen sich gerade sieben Personen an“ oder „Dieses ist das letzte verfügbare Angebot“ steigt der Druck des Buchenden. Diese Art von Verknappung dient jedoch des Kaufs der Hauptleistung eines Hotels. Um den Verkauf von Zusatzangeboten zu erzielen, müssen Strategien vor Ort eingesetzt werden. Sie verfolgen das Ziel, bestehende Gäste zu einem zusätzlichen Kauf anzuregen. Eine Form von Verknappung lässt sich bei der Warteschlange vor den Restaurants und Bars erkennen.¹²²

Kuriosität

Das Prinzip der Kuriosität ist bei IKEA deutlich zu erkennen. Die billigen Verkaufspreise der Preisbrecher-Produkte¹²³ erfüllen den Zweck der Kuriosität. Des Weiteren führen reduzierte Möbel in der Fundgrube, die oftmals in unerwartet einwandfreiem Zustand sind, zum Kauf dieser.

Durch das individuelle Design der verschiedenen 25hours Boutique Hotels ist die Kuriosität seitens der Gäste hoch. Jeder Raum enthält Raritäten und besondere Einzelstücke die von den Gästen verwendet und betätigt werden dürfen. Ein Fahrrad als Interieur des Hotelzimmers oder von der Decke hängende Dekoration über der Bar, führt ebenfalls zu einer Überraschung des Gastes. Einige Plätze im Restaurant sind so ausgerichtet, dass ein direkter Blick in die Lobby und den sich dahinter befindenden 25hours Things Shop ermöglicht wird. Durch die unübersichtliche Gestaltung ist nicht klar zu erkennen, was sich dort befindet. Dies kann zur Folge haben, dass sich die Gäste beim Aufsuchen der Toilette oder nach Beendigung des Essens, in den Shop begeben. Die verwinkelte Raumführung, die sich über mehrere Etagen erstreckt, führt den Gast aufgrund seiner Neugierde durch die verschiedenen Räume. Als einer dieser „versteckten“ Räume zählt der Gamblingraum im 25hours Hotel Zürich Langstraße. Er ist mit mehreren Spielautomaten ausgestattet. Sie können für wenig Geld betätigt werden. Darüber ist ein Schild mit Aufschrift zu erkennen, die erklärt, dass der Erlös für einen guten Zweck gespendet wird. Ein weiterer verbundener Raum führt den Gast in einen

¹²² Vgl. Soziale Bewährtheit unter 5.2 Verkaufspsychologische Prinzipien

¹²³ Vgl. 4.2.1 Produktpolitik

Workingspace¹²⁴ sowie eine kleine Bar, welche die Gäste zum Arbeiten und Verweilen einladen.

5.2.1 Potenzielle Handlungsfelder bei 25hours Hotels

Es lässt sich erkennen, dass die 25hours Boutique Hotels bereits alle Prinzipien in einer vergleichbaren oder sogar stärkeren Ausprägung als IKEA verfolgen. Nun gilt es die Betrachtungsebene zu erweitern. Es wird untersucht, inwiefern die zuvor erläuterten IKEA Erfolgsfaktoren¹²⁵ Umsetzung in den 25hours Hotels finden. Die daraus resultierenden, erfolgversprechenden Handlungsfelder sind Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Transformationsansätze.

Beseitigung der Störfaktoren

In den 25hours Boutique Hotels werden keine Maßnahmen zur Beseitigung der Störfaktoren eingesetzt. Die Schwierigkeit bei der Umsetzung liegt darin, dass Hotelgäste unterschiedliche Motive eines Hotelaufenthalts verfolgen. Die Gäste der 25hours Hotels sind überwiegend touristische Gäste einer Städtereise. Ihr Fokus liegt nicht im Verweilen in der Hotelunterkunft, sondern vermehrt in Aktivitäten, die verhelfen die Stadt zu entdecken. Aufgrund der Irrelevanz in den Boutique Hotels der 25hours werden keine Handlungsempfehlungen vorgenommen. Dennoch weist die Beseitigung der Störfaktoren in Wellnesshotels ein unausgeschöpftes Potenzial auf.

Verlieren des Zeitgefühls

Eine eindeutige Maßnahme zum Verlieren des Zeitgefühls ist den 25hours Hotels nicht erkennbar. Durch den Verzicht einer Wanduhr im Restaurant und der Bar wird dem Gast des 25hours Hotels Zürich Langstraße die Möglichkeit genommen, sich über die aktuelle Zeit zu erkunden, dennoch bleibt ihm die Zeitauskunft mittels einer Armbanduhr oder des Smartphones weiterhin gewährt. Im gesamten Hotel ist leise Musik zu hören, welche für eine entspannte und ruhige Atmosphäre sorgt. Würde die Musikauswahl eine hektischere sein, könnte das dazu beitragen, dass sich der Aufenthalt der Gäste im Restaurant oder den übrigen Räumen verkürzen würde. Der Erfolgsfaktor „Verlieren des Zeitgefühls“ ist eine Maßnahme, die sich optimal in die 25hours Hotels übernehmen lässt. Es gibt bereits bestehende Faktoren, deren unausgeschöpftes Potenzial zu einem längeren Verweilen der Gäste und einen erhöhten Konsum führen könnten.

Steuerung der Gäste

Die Steuerung der Gäste findet in den 25hours Hotels bereits in schwacher Ausprägung statt. Von der Parkgarage aus gelangen die Gäste nach dem Aufstieg als erstes in den hoteleigenen

¹²⁴ Ein Raum mit mehreren Arbeitsplätzen deren Benutzung der Gäste kostenfrei zur Verfügung steht

¹²⁵ Vgl. 4.3 Erfolgsfaktoren

Verkaufsshop. Das hat den Zweck, dass das Angebot bereits zu Beginn des Aufenthalts wahrgenommen wird. Durch den Shop geleitet, gelangen sie anschließend zur Rezeption. Dennoch sollten zielführendere Maßnahmen entwickelt werden, um dem Zweck der Absatzsteigerung von Zusatzverkäufen zu dienen.

Maximale Übersichtlichkeit

Die maximale Übersichtlichkeit ist den Boutique Hotels der 25hours nicht gegeben. Das Konzept lebt von einem spannenden, lebhaften Design, wodurch immer neue Dinge vor Ort entdeckt werden. Das Möbelstück welches die Rezeption darstellt, ist mit vielen Artikeln (Kunstgegenständen, Büchern usw.) versehen, die der Gast betrachten, jedoch nur teilweise erwerben kann. Des Weiteren hängen, wie im Fall der 25hours Hotel an der Zürcher Langstraße, Taschen und Pflanzen von den Decken, die ebenfalls Aufmerksamkeit der Gäste erlangen. In mehreren 25hours Hotels ist der Empfangsbereich erst durch einen Aufzug zu erreichen, obwohl die Rezeption als erstes von dem Gast aufgesucht wird. Dabei ist neben der Rezeption der Shop mit hoteleigenen Produkten zu finden. Die 25hours Hotels werden überwiegend in ehemaligen Bürogebäuden erbaut, weshalb die Struktur des Hotels vorgegeben ist. Demzufolge sind einzelne Räumlichkeiten verwinkelt und deren Auffinden eher eine Überraschung. Beim Besuchen der Webseite fällt auf, dass z.B. die Hotelleistungen nicht übersichtlich aufgelistet sind. Die einzelnen Hotels sind nach Städten unterteilt, bei dessen Anklicken eine weitere Unterteilung in die verschiedenen Standorte pro Stadt erfolgt. Die Webseite ist in eine Vielzahl von Untergruppen aufgebaut, wodurch der Überblick schnell verloren geht. Obwohl keine maximale Übersichtlichkeit in den 25hours Hotels gegeben ist, werden keine Handlungsempfehlungen gegeben. Dieser Entschluss ist zum einen auf die Schwierigkeit begründet, dass die bestehenden 25hours Hotels über eine gegebene und unveränderbare Architektur verfügen und zum anderen, dass die lebhafteste, aufregende und sich zu anderen Hotels differenzierende Ausstattung Teil des Konzepts ist.

Präsentation der Produkte

Zusätzlich zu den Artikeln in dem 25hours Things Shop können die Produkte der Kooperationspartner erworben werden. Die Präsentation der Produkte von Kooperationspartnern erfolgt durch die Zurverfügungstellung in den Hotelzimmern. Der Zweck dieser Strategie ist darauf begründet, dass dem Gast etwas geboten wird und an das er sich gewöhnt, es ihm aber nach seinem Aufenthalt wieder entnommen wird. Alle diese Produkte sind in dem 25hours Things Shop zu kaufen. Bei der Präsentation dieses 25hours Things Shops werden verschiedene Methoden angewendet. Produkte befinden sich auf den Regalen und als kleiner Wohnraum gestaltet vor dem Shop. Durch die Beobachtung des Kundenverhaltens vor Ort in dem 25hours Hotel Zürich Langstraße stellte die Verfasserin dieser Untersuchung fest, dass sich Besucher nur kurze Zeit in dem Shop aufhalten. Ihre

Aufmerksamkeit wird der Präsentation der Freitag Taschen gewidmet. Es wurde ein Konstrukt erbaut, durch welches die an der Decke hängenden Taschen mithilfe von Seilen zu sich gezogen werden können. Das begünstigt den direkten und visuellen Vergleich der Designs der Taschen. Während die Präsentation der Taschen im Zentrum der Lobby stattfindet, ist die Verkaufsstelle unscheinbar in einer Ecke. Dennoch wird den Konsumenten eine Vielzahl an Präsentation der Produkte geboten, weshalb es keiner Handlungsempfehlung bedarf.

Peak-End-Rule

Die 25hours Hotels bieten dem Gast viele Maßnahmen die den Zweck der Peak-End-Rule verfolgen. Dem Gast wird während seines Aufenthalts eine Vielzahl an Zusatzleistungen kostenlos zur Verfügung gestellt (Fahrrad, Musikbox, Regenschirm, Weinflasche usw.). Diese werden dem Gast positiv in Erinnerung bleiben, jedoch setzt er sie voraus, nachdem er die Hotelausstattung bei der Onlinebuchung zu Kenntnis genommen hat. Bei dem Gast, der zum ersten Mal ein 25hours Hotel besucht und sich im Vorfeld nur gering über das Hotel informiert, erfüllen die kostenlos angebotenen Produkte den Zweck der Peak-End-Rule. Die Gäste der Hotels werden in regelmäßiger Terminierung beobachtet und ihr Konsumverhalten registriert.¹²⁶ Ein Kadermitarbeiter einer großen Schweizer Bank zählt als bekannter Gast des 25hours Hotel Zürich Langstraße und konsumiert bei jedem Besuch einen Gin Tonic oder profitiert von kleinen Specials, welche zu verstehen geben, dass das Haus seine Vorliebe für Gin Tonic in Kenntnis nahm. Diese Maßnahme ist als eine erfolgreiche Anwendung der Peak-End-Rule ist einzuordnen. Diese Aufmerksamkeit geschieht unerwartet und bleibt dem Gast in Erinnerung. Das individuelle Design der Hotels und das geschaffte Erlebnis mithilfe von Storytelling und Besonderheiten wie der Showküche, lassen ein Potenzial der Peak-End-Rule erkennen. Im nächsten Kapitel sind deshalb konkrete Transformationsansätze der Peak-End-Rule gegeben.

6 Transformationsansätze der IKEA Erfolgsfaktoren bei 25hours Hotels

6.1 Handlungsempfehlungen

Das vorherige Kapitel zeigt insgesamt drei Handlungsfelder auf, die auf ein unausgeschöpftes Potenzial verkaufpsychologischer Maßnahmen hinweisen. Es werden nachfolgend konkrete Handlungsempfehlungen für Transformationsansätze der IKEA Erfolgsfaktoren bei 25hours Hotels gegeben.

¹²⁶ Aussage von Antoine Alessie im Interview vom 08.01.2020.

Verlieren des Zeitgefühls

Es können einzelne Räume oder abgetrennte Sitzplätze als exklusives Restauranterlebnis verkauft werden, in denen es keine Fenster hat. Der Gast kann sich nicht an der Tageszeit orientieren und glaubt, von einem exklusiven Erlebnis zu profitieren. Das NENI Restaurant an der Zürcher Langstraße verfügt über einen lichtundurchlässigen Vorhang, der im Stande ist, die gesamte Fensterfront zu verdunkeln. Der Hauptverwendungszweck ist der Schutz bei starker Sonneneinstrahlung, sowie die Verdunklung des Raums bei speziellen Anlässen. Um das Zeitgefühl der Gäste zu erschweren, könnte er bei Schlechtwetter bewusst zugezogen werden.

Steuerung der Gäste

Ein Gutschein, der einen kostenlosen Eintritt in das kooperierende Fitnesscenter gewährt, ein Cocktail an der Bar bzw. eine Nachspeise im Restaurant offeriert, oder einen Rabatt für den Einkauf im hoteleigenen Shop enthält, ist ein Anwendungsbeispiel der Maßnahme „Steuerung der Gäste“. Dabei ist eine Bedingung von besonderer Wichtigkeit: Der Gutschein ist bis spätestens am nächsten Tag des Anreisedatums einzulösen. Diese Strategie verfolgt den Zweck, dass die Gäste bereits zu Beginn ihres Aufenthalts die Leistungen des Hotels in Anspruch nehmen und dadurch die Wahrscheinlichkeit für eine zweite Inanspruchnahme begünstigt wird. Des Weiteren fasst diese zeitliche Begrenzung das Prinzip der Verknappung auf, wodurch ein Druck seitens der Gäste entsteht.

Peak-End-Rule

Dem Gast sollte vorzugsweise während und am Ende seines Aufenthaltes eine Kleinigkeit geschenkt, oder für deutlich weniger Geld als zu erwarten, angeboten werden. Beispielsweise könnte nach dem Check-Out eine Flasche mit hauseigenem Eistee für die Heimreise geschenkt werden. Um diesen Effekt zu verstärken, wäre eine weitere Möglichkeit, den Gast bei der Einnahme seines Frühstücks zu beobachten und so am Tag seiner Abreise eine Tüte mit seinem Lieblingsgebäck mitzugeben.

6.2 Herausforderung der Handlungsempfehlungen

Bei der entwickelten Handlungsempfehlung gilt es zwei Herausforderungen zu beachten:

Bei dem Gutschein als Maßnahme der Steuerung von Gästen gilt es zu beachten, dass wiederkehrende Gäste einen unterschiedlichen Gutschein erhalten, um den Effekt zu verstärken. Des Weiteren wird sich der Gast schnell an die kleinen Aufmerksamkeiten gewöhnen, weshalb er sie bei jedem Besuch dieses Hotels voraussetzen wird. Demzufolge ist bei der Peak-End-Rule eine abwechslungsreiche Maßnahmenentwicklung von großer Relevanz.

7 Schlussbetrachtungen und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung zeigt auf, dass wenige Berührungspunkte zwischen den Marketing-Mixen der 25hours Hotel Company und IKEA bestehen. Sie sind überwiegend in der Kommunikation- und Personalpolitik zu beobachten. Demzufolge sind viele Unterschiede bei der Anwendung absatzpolitischer Instrumente zu erkennen. Ein entscheidender Unterschied liegt in dem Produktangebot. Die Produktpalette von IKEA enthält mehr als 9500 verschiedene Artikel, während die 25hours Hotels ein klares Kernprodukt bzw. Kerndienstleistung haben. Es ist zu erwähnen, dass die Hotelkette dennoch eine Vielzahl an Zusatzprodukten anbietet. Die Verfasserin stellte fest, dass die Analyse der Marketinginstrumente hätte verstärkt auf die Zusatzprodukte ausgelegt werden müssen, um einen besseren Vergleich zu ermöglichen. Dennoch erfüllte der Vergleich beider Marketing-Mixe seinen Zweck des Grundverständnisses für die Analyse der verkaufpsychologischen Prinzipien. Die Erkenntnisse der Produkt-, Preis-, Distribution-, Kommunikation-, Personal-, Prozess- und Ausstattungspolitik begünstigten den Vergleich der sechs verkaufpsychologischen Prinzipien. Diese Prinzipien finden starke Anwendung im Detailhandel und gelten als Erfolgsfaktor für den Verkauf von Zusatzprodukten. IKEA wendet alle sechs Prinzipien erfolgreich an. Bei den 25hours Hotels konnte mithilfe von Anwendungsmaßnahmen festgestellt werden, dass ebenfalls alle sechs Prinzipien Verwendung finden. Einzig das Kontrast-Prinzip sollte optimiert werden. Im Gegensatz zu den allgemeinen Prinzipien der Verkaufspsychologie, weisen die Erfolgsfaktoren von IKEA viel unausgeschöpftes Potenzial in den 25h Hotels auf. Von den insgesamt sechs Erfolgsfaktoren findet bisher einer Verwendung: die Präsentation der Produkte. Zwei Erfolgsfaktoren sind für das Beispielunternehmen nicht von großer Relevanz. Die Faktoren „Verlieren des Zeitgefühls, Steuerung der Gäste und Peak-End-Rule“ lassen sich jedoch gut ins 25hours Konzept integrieren, weshalb Handlungsempfehlungen gegeben werden können.

Die größte Herausforderung dieser Untersuchung stellte die Informationsbeschaffung über die Anwendung der Verkaufspsychologie in den 25hours Hotels dar. Es wurden bisher keine Untersuchungen zur Anwendung der Verkaufspsychologie in den Hotels vorgenommen. Sie hätten die Tiefe dieser Arbeit verstärkt, jedoch war der Hauptfokus dieser Arbeit ein anderer. Eine weitere Herausforderung stellte sich bei den Handlungsempfehlungen heraus. Durch das Beispielunternehmen 25hours Hotels wurde die Betrachtung auf Boutique Hotels gelegt, die über keinen hoteleigenen Wellnessbereich verfügen. Des Weiteren zählen überwiegend touristische Gäste als Kundschaft der 25h Hotels, deren Aufenthalt andere Ziele verfolgt, als das Verweilen im Hotel. Diese Aspekte verringern den Handlungsspielraum für Transformationsansätze. Beispielsweise eignen sich Wellnesshotels zur Umsetzung der Steuerung von Gästen. Bietet das Hotel einen Parkplatz in der hotelverbundenen Parkgarage,

befindet sich der Gast in der untersten Ebene des Hotels. Zur Erreichung der Hotellobby wird er aufgefordert, einige Stockwerke mithilfe des Fahrstuhls oder Treppe zu passieren. Eine mögliche Handlungsempfehlung könnte sein, dass die Treppe den Gast an dem durch eine Glaswand getrennten Wellnessbereich vorbeiführt. Bei Benutzung des Fahrstuhls gäbe es die Möglichkeit, dass die höchste zu erreichende Etage die des Wellnessbereiches wäre. Der Empfangsbereich bzw. die Rezeption müsste von dieser Etage durch einen sanften Aufstieg ohne Stufen zu erreichen sein, damit das Gepäck aufwandslos gerollt werden kann. Diese architektonische Struktur erfüllt den Zweck, dass der Wellnessbereich von dem Gast nicht unentdeckt bleibt. Entsprechendes Duft- und Tonmarketing verstärken diese Wirkung.

Das Ausdehnen dieses Transformationsansatzes für weitere Hotelkonzepte wäre eine lohnende Weiterführung dieser Arbeit.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, inwiefern verkaufsfördernde Maßnahmen aus dem Detailhandel im Hotelgewerbe umgesetzt werden können. Es werden die 25hours Hotels und das Einrichtungshaus IKEA zur Untersuchung herangezogen und miteinander verglichen. Beide Unternehmen werden kurz vorgestellt und ein Einblick in ihre Marketingkonzepte gegeben. Dabei ist der Fokus auf die vier absatzpolitischen Instrumente (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation) gelegt und wird durch die drei weiteren Elemente (Personal, Prozess, Ausstattung) des erweiterten Marketing-Mix ergänzt. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie das Erlebnismarketing in beiden Unternehmen unterschiedlich umgesetzt wird. Bei der Unternehmensanalyse von IKEA werden zusätzlich sechs verkaufpsychologische Maßnahmen erklärt. Sie gelten als die Erfolgsfaktoren des Einrichtungshauses. Anschließend werden Marketing-Mix und die Umsetzung verkaufpsychologischer Prinzipien der beiden Unternehmen verglichen, um die potenziellen Handlungsfelder bei der 25hours Hotelkette zu identifizieren. Als Ergebnis wird ersichtlich, dass beide Unternehmen die Prinzipien der Verkaufspsychologie erfolgreich umsetzen. Die Verfasserin dieser Arbeit entwickelt aus den IKEA Erfolgsfaktoren „Verlieren des Zeitgefühls, Steuerung der Gäste und Peak-End-Rule“ drei Handlungsempfehlungen für die 25hours Hotelkette.

Literaturverzeichnis

Literatur

Eisele, Philipp (2007): Retail Branding: Empirische Branchenvergleichende Analyse aus konsumentenorientierter Sichtweise, Hamburg.

Henschel, Karla; Gruner, Axel; Von Freyberg, Burkhard (2018): HOTELMANAGEMENT. 5. Auflage, Berlin.

Jungbluth, Rüdiger (2006): Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs, Hamburg.

Kamprad, Ingvar; Torekull, Bertil (1998): Das Geheimnis von IKEA, Hamburg.

Maier, Peter (2000): New Business: was Erfolgreiche für den Erfolg von morgen tun, Renningen-Malmsheim.

Plötz, Andrea (2005): Emotional Branding. Sinnvolle Instrumente und Strategien zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes, Regensburg.

Potthoff, Claudia (2002): Emotionale Erlebniswerte in der internationalen Werbung, Düsseldorf.

Rosenstiel, Lutz von; Ewald, Guntram (1979): Marktpsychologie. Konsumverhalten und Kaufentscheidung, Stuttgart.

Schoolmann, Gerhard; Stolpmann, Markus (2007): Wie verkaufe ich dem Gast mehr?: aktiv zu höherem Umsatz in Restaurant und Hotel, München.

Wittig, Maximilian (2019): Distributionspolitik in der Hotellerie. Eine kritische Analyse der Möglichkeiten des Online- und Offlinevertriebs, München.

Internet

25hours Hotel Company (Hrsg.) (o.A.): <https://www.25hours-hotels.com/company/entwicklung/zahlen-fakten> (letzter Zugriff: 26.12.2019).

Aigmüller, Gerald (2017): Zauberwort Zusatzverkauf. <https://www.ahgz.de/archiv/gastbeitrag-zauberwort-zusatzverkauf,200012240272.html> (letzter Zugriff: 27.12.2019).

Bhagwati, Miriam (o.A.): Erlebnis-Marketing. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/erlebnis-marketing/erlebnis-marketing.htm> (letzter Zugriff: 12.12.2019).

Demary, Vera (2016): Der Aufstieg der Onlineplattformen. Was nun zu tun ist. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/305493/IW-Report_2016__32_Digitale_Plattformen.pdf (letzter Zugriff: 28.12.2019).

Esch, Franz-Rudolf (2018): Below-the-Line-Kommunikation. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/below-the-line-kommunikation-30531/version-254109 (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Fachhochschule Nordwestschweiz (Hrsg.) (o.A.): Marktgleichgewicht. http://www.vwl-online.ch/mikrookonomie/vollkommener-wettbewerb/gr06_marktgleichgewicht/view (letzter Zugriff: 22.12.2019).

Fischer, Lukas (2016): Der Kaufentscheidungsprozess unter der Lupe. <https://www.netnode.ch/blog/der-kaufentscheidungsprozess-unter-der-lupe> (letzter Zugriff: 28.12.2019).

Gerginov, David (2013): Konsum: Eine wichtige Definition. www.gevestor.de/details/konsum-eine-definition-662642.html%3famp (letzter Zugriff: 09.12.2019).

Gligorijevic, Alexander (2018): IKEA testet Einkaufserlebnis der Zukunft – mehrere Pilotprojekte für neue Formen der Kundeninteraktion geplant. https://media.ikea.ch/pressrelease/ikea-testet-einkaufserlebnis-der-zukunft-mehrere-pilotprojekte-fur-neue-formen-der-kundeninteraktion-geplant/2908/#clip_content (letzter Zugriff: 02.01.2020).

Groissberger, Thomas (o.A.): Phasen des Kaufprozess nach Kotler. <http://www.groissberger.at/phasen-des-kaufprozesses-nach-kotler/> (letzter Zugriff: 25.12.2019).

Haebmau AG (Hrsg.) (o.A.): wir. www.haebmau.de/wir (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Soult, Christian (o.A.): Was sind Public-Relations? www.gruenderszene.de/lexikon/public-relations-pr (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Handelsblatt (Hrsg.) (2004): Kaufverhalten. Männer und Frauen sollten nicht gemeinsam einkaufen. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/kaufverhalten-maenner-und-frauen-sollten-nicht-gemeinsam-einkaufen/2355508.html?ticket=ST-1754058-uVbF0JoCZYtfoSpNbotE-ap5> (letzter Zugriff: 17.12.2019).

Heubel, Martin (2019): Der erweiterte Marketing-Mix (7Ps) verständlich erklärt. <https://smartmarketingbreaks.eu/der-erweiterte-marketing-mix/> (letzter Zugriff: 09.01.2020).

Hoepner, Gert (2019): Personal als Marketing-Mix-Bereich. https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Personal_als_Marketing-Mix-Bereich (letzter Zugriff: 08.01.2020).

Hofer, Kayin (o.J.): Kaufprozess. <https://www.advidera.com/glossar/kaufprozess/> (letzter Zugriff: 28.12.2019).

Hofmann, Alexander (o.A.): Benchmark. Was ist ein Benchmark? www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/benchmark (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Hotelier.de (Hrsg.) (2017): Definition Hotelgewerbe. <https://www.hotelier.de/hotellerie/hotelgewerbe/25612-definition-hotelgewerbe> (letzter Zugriff: 06.01.2020).

Hotelier.de (Hrsg.) (2019): Hotelkooperationen weltweit <https://www.hotelier.de/lexikon/h/hotelkooperation> (letzter Zugriff: 07.01.2020).

HOTELSTARS.EU (Hrsg.) (o.A.): Das System der deutschen Hotelklassifizierung. <https://www.hotelstars.eu/de/deutschland/system/beschreibung/> (letzter Zugriff: 11.12.2019).

IKEA AG (Hrsg.) (2018): IKEA Kennzahlen 2018. <https://www.ikea.com/ch/de/this-is-ikea/about-ikea/facts-and-figures-pubfd3597c1> (letzter Zugriff: 09.01.2020).

IQ Medien GmbH (Hrsg.) (o.A.): Was ist ein Boutique Hotel? <https://www.boutiquehotel.at/boutique-hotels/informationen/definition-boutique-hotel.html> (letzter Zugriff: 19.01.2020).

Jong, Uwern (o.A.): The Waldorf Hilton, London: Press for champagne. <https://www.outthere.travel/the-waldorf-hilton-press-for-champagne/> (letzter Zugriff: 11.12.2019).

Kamrad, Ingvar (2007): Das Testament eines Möbelhändlers. Kleine IKEA Wörterliste. <https://assets.ikea-schweiz.ch/PDF-links/DE/PDF/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf> (letzter Zugriff: 10.01.2020).

Kinast, Johannes (2016): OTA (Online Travel Agency). <https://travel-dealz.de/lexikon/ota/> (letzter Zugriff: 18.01.2020).

Kirchgeorg, Manfred (o.A.): Stimulus. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stimulus-46274> (letzter Zugriff: 07.01.2019).

Klussmann, Moritz (o.A.): Was ist Hotel Revenue Management. www.customer-alliance.com/de/artikel/hotel-revenue-management-teil-1-von-2/ (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Macek, Christian (2019): Was ist Merchandising? <https://promotionsagenturen.ch/was-ist-merchandising/> (letzter Zugriff: 12.12.2019).

Marktforschung.de (Hrsg.) (o.A.): Werbewirkungsmodelle. <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Werbewirkungsmodelle/> (letzter Zugriff: 29.12.2019).

Marti, Bruno (2008): Pricing. <https://www.ahgz.de/konzepte-und-management/profitipps-zum-pricing,805262049.html> (letzter Zugriff: 20.12.2019).

Nef, Leandra (2018): Vier Kinder - das ist wie ein Kleinunternehmen. <https://www.annabelle.ch/kochen/gourmet-news/»vier-kinder—ist-wie-ein-kleinunternehmen«-48610> (letzter Zugriff: 10.12.2019).

Schulze, Andre (o.A.): Nutzwert. <https://www.onpulsion.de/lexikon/nutzwert/> (letzter Zugriff: 28.12.2019).

Stangl, Werner (o.A.): Reziprozität. <https://lexikon.stangl.eu/507/reziprozitaet/> (letzter Zugriff: 13.12.2019).

Statista GmbH (Hrsg.) (2019): Anzahl der Filialen von IKEA weltweit in den Geschäftsjahren 2010 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285447/umfrage/filialen-von-ikea-weltweit/> (letzter Zugriff: 14.01.2020).

Statista GmbH (Hrsg.) (2016): Jeder Vierte hat zur Hälfte Ikea-Möbel. <https://de.statista.com/infografik/5690/jeder-vierte-hat-zur-haelfte-ikea-moebel/> (letzter Zugriff: 18.01.2020).

Stiller, Gudrun (2018): Nutzen. www.wirtschaftslexikon24.com/d/nutzen/nutzen.htm (letzter Zugriff: 09.12.2019).

Süddeutsche Zeitung GmbH (Hrsg.) (2016): Was ist der Unterschied: Reiseveranstalter und Reisebüro? <https://www.sueddeutsche.de/leben/tourismus-was-ist-der-unterschied-reiseveranstalter-und-reisebuero-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-160622-99-409817> (letzter Zugriff: 07.01.2020).

Tacke, Georg (2018): Preissensibilität. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/preissensibilitaet-51416/version-274585> (letzter Zugriff: 15.01.2020).

o.V. (2015): Peak-end rule. <https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/peak-end-rule/> (letzter Zugriff: 16.12.2019).

o.V. (2016): Das sind die Verkaufstricks von IKEA. https://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/sie-funktionieren-immer-kunden-bespitzeln-und-mit-kleinkram-koedern-das-sind-die-geheimen-verkaufs-tricks-von-ikea_id_5325155.html (letzter Zugriff: 27.12.2019).

Velten, Anne-Kathrin (2019): Coca-Cola, Ikea, KitKat: Beispiele für Erlebnismarketing. <https://www.absatzwirtschaft.de/ist-experiential-marketing-die-zukunft-des-marketings-167136/> (letzter Zugriff: 02.01.2020).

Winter, Stefanie (2005): Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung. <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/862/1/Winter.pdf> (letzter Zugriff: 08.01.2020).

Zimmer, Frank (2013): Marketing 25hours-Hotels. Für Design allein zahlt der Gast heute nicht mehr. www.wuv.de/marketing/fuer_design_allein_zahlt_der_gast_heute_nicht_mehr (letzter Zugriff: 23.12.2019).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift der Verfasserin