Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis 6/2025

Marketing Review St.Gallen

Mitarbeiterinspiration und Kundeninspiration als Chance im Handel



Schwerpunkt

Erlebnis statt Einheitsware – Interview mit Rageth Clavadetscher, Geschäftsführer bei Glattzentrum

«Jeden Tag überzeugende Botschaften senden» – Interview mit Dr. Jens Thiemer, Chief Customer Officer bei Lidl

Inspiration mittels guter Strukturen – Wieso der Fokus auf Personen oft zu kurz greift – und wie es besser geht

Inspiration als Differenzierungsinstrument – Treiber, Wirkungen und Implikationen für die Praxis

Inspiration mit Retail Media am Point-of-Sale

Zusatzumsätze ohne Rabatte?

Spektrum

Navigating Corporate Brands – How to Manage B2B Brand Communication in the Digital Era

Greening e-Commerce – How Online Retailers Can Convert Their Digital Carbon Footprint into a Competitive Marketing Advantage

Universität St.Gallen

Zusatzumsätze ohne Rabatte?

Rabatte erzeugen kurzfristige Umsatzsprünge, reduzieren jedoch häufig Marge, Markenwert und Zahlungsbereitschaft. Rabatte allein reichen nicht aus, um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu überleben. Viel wichtiger wird das Ziel, die Inspirationsbereitschaft zu erhöhen. Daraus entsteht die Chance, Kundinnen und Kunden stärker emotional an sich zu binden und zu inspirieren. Es kommt zu Zusatzumsätzen, ohne die Rendite zu opfern.

Prof. Dr. Thomas Rudolph, Dr. Matthias Eggenschwiler

In vielen Handelsbranchen tobt ein immer heftiger Preiskampf, der zwar kurzfristige Umsatzsprünge auslöst, langfristig jedoch die Profitabilität untergräbt. Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel etwa stieg der Promotionsanteil («Promo-Share») von 16,6% im Jahr 2020 auf 21,0% im Jahr 2023 (+27%), während der reale Absatz stagnierte (GfK, 2024). Ähnliche Trends zeichnen sich im Non-Food-Handel ab. Eine Studie von Mela et al. (1998) belegte schon 1998, dass häufige Promotionen die Zahlungsbereitschaft langfristig senken und keinen andauernden Nachfragezuwachs schaffen. Konsumentinnen und Konsumenten gewöhnen sich daran, nur noch bei Rabatt zu kaufen, anstatt den vollen Produktnutzen wahrzunehmen (Mela et al., 1998).

Aktuelle Marktdaten untermauern diese Entwicklung. So sind 30–40% der Handels-Promotionen entweder ineffizient oder unprofitabel und riskieren sogar, Kudinnen und Kunden zu verärgern (Bak et al., 2023). Zu viele Aktionen verwirren Käuferinnen und Käufer und kannibalisieren einander, während immer tiefere Rabatte das Marken- und Preisimage beschädigen (Bak et al., 2023). Verbraucher haben sich daran gewöhnt, nur das Nötigste zu kaufen, statt sich von Angeboten «verführen» zu lassen (Circana, 2023). In der Unterhaltungselektronik etwa führte eine um 15 Prozentpunkte höhere Promotionsquote 2022 zu einem Absatzrückgang von 18% (Circana, 2023).

Diese Zahlen verdeutlichen ein Dilemma: Immer mehr Rabatte bringen immer weniger. Die Folge ist eine gefährliche Margenerosion, die zugleich auf ein strukturelles Spannungsfeld zwischen Industrie und Handel verweist. Während Hersteller Promotionen vor allem zur Markenstärkung und Absatzförderung einsetzen, verfolgen Händler primär Ziele wie Warenumschlag, Frequenzsteigerung und Marktanteilsgewinn. In dieser vertikalen Abhängigkeit verschiebt sich die Preishoheit zunehmend auf den Handel, der damit auch die Verantwortung trägt, strategische Alternativen zu Preisaktionen zu entwickeln.

> 30–40% der Handels-Promotionen sind entweder ineffizient oder unprofitabel und riskieren sogar, ihre Kundschaft zu verärgern.

Eine solche Alternative kann in der Förderung der Inspirationsbereitschaft der Kundschaft liegen: Statt durch Rabatte Kaufimpulse zu erzwingen, geht es darum, emotionale und situative Kaufanlässe zu schaffen, die Begehrlichkeit wecken. Im Zentrum des Beitrags steht daher nicht die Inspirationsfähigkeit des Handels, sondern die gezielte Aktivierung der Inspirationsbereitschaft von Kundinnen und Kunden.

Prof. Dr. Thomas Rudolph
Ordentlicher Professor für Marketing
und internationales Handelsmanagement
Institut für Handelsmanagement
Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen
thomas.rudolph@unisg.ch

Dr. Matthias Eggenschwiler
Postdoc
Institut für Handelsmanagement
Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen
matthias.eggenschwiler@unisg.ch

Damit stellt sich die Frage, warum viele Handelsunternehmen dennoch hauptsächlich an der Preisschraube drehen – und welche Alternativen es gibt.

1. Einseitiger Marketingansatz: Die nächste Transaktion um jeden Preis

Gerade der Handel leidet als Wirtschaftsbranche unter diabolischen Preiskämpfen. Die teuflische Wirkung beginnt mit austauschbaren Sortimenten. Die Sortimente gleichen sich immer stärker an. Fängt dann ein Händler an, seine Preisaktionen auszuweiten, ziehen Konkurrenz reflexartig nach oder unterbieten diese sogar. Solange es sich bei diesen Aktionen um bekannte Markenartikel handelt, für die Hersteller nicht dem Handel im gleichen Umfang einen Preisnachlass gewähren, geht das auf Kosten der Handelsrendite.

Wir beurteilen diesen – auf die Konkurrenzpreise und deren Aktionen ausgerichteten Marketing-Ansatz – als zu einseitig und nicht erfolgsversprechend. Im Mittelpunkt steht lediglich die nächste Transaktion. Händler versuchen über immer grössere Rabatte einen Folgekauf auszulösen. Diese einseitige Fokussierung auf den Preis und die nächste Transaktion führt gerade bei Nicht-Discountern zu einer Erosion der Handelsrendite. Um aus diesem negativen Rückkopplungseffekt auszusteigen, muss der einseitige Fokus auf die transaktionale Loyalität eine Erweiterung erfahren. Mit der transaktionalen Loyalität ist das Ziel angesprochen, Kundinnen und Kunden mit rational leicht zu verarbeitenden Preisaktionen an sich zu binden. Die nächste Transaktion mag zwar gelingen, von Loyalität kann aber in diesem Zusammenhang nicht ge-

sprochen werden. Unter Verkaufsdruck schauen Promotions-Teams oft nur auf den nächsten Wochenumsatz und greifen zu immer neuen Rabatten, statt an langfristigen Kundenbeziehungen zu arbeiten (Bak et al., 2023).

2. Kundeninspiration als zentrales Marketingziel

Einseitige Rabattaktionen führen dazu, dass viele Stammkundinnen und -kunden günstiger einkaufen und nur wenig Neukundschaft hinzukommt. In der Folge lösen Preisaktionen mittelfristig eher einen Umsatzrückgang aus. Zwar steigt der Umsatz aufgrund von Bevorratungskäufen bestehender Kundschaft kurzfristig; mittelfristig betrachtet kaufen Stammkundinnen und -kunden aber nicht mehr ein. Die gleiche Menge wird zu einem tieferen Durchschnittspreis eingekauft.

Rabattschlachten sind durch das Ziel der Kundeninspiration zu ergänzen. Das Marketingziel der Kundeninspiration kann helfen, den Umsatz sogar in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu steigern. Eine Umsatzsteigerung ist dann, trotz abnehmender Kundenfrequenzen, möglich und kann dadurch gelingen, dass ungeplante, aber relevante Einkäufe getätigt werden.

Unter Kundeninspiration verstehen wir den Zustand, in dem Kundinnen und Kunden durch einen Impuls (z.B. eine Idee, ein Produktvorschlag, eine Story) positiv überrascht und zum Kauf oder zum Zusatzkauf angeregt werden (Rudolph et al. 2012), ohne dass ein Preisnachlass nötig ist. Es geht darum, Begehrenswertes ins Bewusstsein zu rufen. Inspiration zielt also darauf ab, bei der Kundschaft den Wunsch zu wecken «Das könnte ich brauchen/haben wollen» und einen Annäherungsimpuls auszulösen «Ich will das ausprobieren/kaufen» (Böttger et al. 2017).

Empirische Befunde untermauern das Potenzial der Kundeninspiration im Handel. Eine umfangreiche Schweizer Studie (Rudolph et al., 2023) mit über 1300 Konsumentinnen und Konsumenten zeigt, dass inspirierte Kundinnen und Kunden häufiger Zusatzkäufe tätigen. Inspirierte Kundschaft besucht 91,7% häufiger spontan ein Geschäft, schaut sich pro Besuch fast 70% mehr Abteilungen an und kauft rund 79% mehr Artikel als nicht inspirierte Kundinnen und Kunden. Zudem war sie sogar bereit, im Schnitt über 100% höhere Preise zu akzeptieren. All das führt zu signifikant höheren Warenkorbumsätzen pro Kundin bzw. Kunde. Inspiration erweist sich in dieser Langzeitstudie auch als Loyalitäts-Booster: Über 73% der stark inspirierten Kundinnen und Kunden bezeichneten sich selbst als loyal gegenüber «ihrem» Händler (vs. 54% bei gering Inspirierten) und der Net Promoter Score (Weiterempfehlungsbereitschaft) lag bei den Inspirierten mehr als doppelt so hoch. Die empirischen Untersuchungen beweisen: Wer es als Händler schafft, Kundinnen und Kunden zu inspirieren, verkauft mehr und bindet diese besser, auch ohne ständige Rabatte. Ähnliche Erkenntnisse liefert eine Untersuchung von Grewal et al. (2023), die in Feldexperimenten inspirative vs. deal-orientierte Werbung im Laden verglich. Die Studie zeigt, dass kreative Hinweise wie Nutzungstipps oder Rezeptideen den Warenkorb signifikant stärker steigerten als klassische Rabattbotschaften.

Doch nicht immer sind Kundinnen und Kunden offen für inspirative Vorschläge. Häufig fehlt die Zeit oder die Bereitschaft sich inspirieren zu lassen. Schöne Präsentationsflächen, eine freundliche Beratung oder der Hinweis auf ergänzende Produkte werden dann schnell übersehen beziehungsweise überhört. Auch kann in einer solchen Situation der Versuch zu inspirieren, Skepsis und Ablehnung auslösen (Brown & Krishna 2004; Cotte et al. 2005). Wer als Händler wirkungsvoller inspirieren will, muss an der Inspirationsbereitschaft seiner Kundinnen und Kunden arbeiten. Inspirationsbereitschaft ist die Voraussetzung für eine effektive Kundeninspiration. Anders gesagt, Kundeninspiration kann nur dann Wirkung entfalten, wenn die Inspirationsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten gegeben ist. Unter Inspirationsbereitschaft verstehen wir die emotionale und kognitive Offenheit einer Konsumentin oder eines Konsumenten, sich auf neue, vom Händler initiierte Impulse einzulassen.

Sie unterscheidet sich somit klar von verwandten Konzepten wie Kundenengagement, Markenbindung, emotionaler Loyalität, hedonischer Shopping-Motivation sowie der Offenheit für neue Angebote. Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Abgrenzungen der Inspirationsbereitschaft zu verwandten Konzepten zusammen (siehe Tabelle 1).

Zusammenfassung

Das klassische Handelsmarketing hat sich primär auf transaktional bedingte Loyalität gestützt – also den Versuch, durch Rabatte kurzfristig Wiederkäufe auszulösen. Dieses Modell greift im aktuellen Preiskampf immer weniger: Rabatte erzeugen kurzfristigen Umsatz, senken jedoch nachhaltig Margen, das Preisimage und die Loyalität. Die notwendige Ergänzung liegt in der emotional bedingten Loyalität: Sie macht Kundinnen und Kunden zu Fans, die aus Begeisterung und Verbundenheit kaufen – unabhängig von Rabatten. Händler, die operative Exzellenz (Preis, Sortiment, Convenience) mit Inspiration, Emotionalisierung und Beziehungspflege kombinieren, schaffen Zusatzumsätze ohne Margenverlust.

Tabelle 1: Abgrenzung der Inspirationsbereitschaft von verwandten Marketingkonstrukten

Konstrukt	Definition / Kerngedanke	Verhältnis zur Inspirationsbereitschaft	Zentrale Gemeinsamkeiten	Zentrale Unterschiede
Inspirationsbereitschaft	Emotionale und kognitive Offenheit einer Konsumentin oder eines Konsumenten, sich auf neue, vom Händler initiierte Impulse einzulassen.	–	–	–
Kundenengagement (Abboud et al., 2020)	Psychologischer Zustand, der aus der proaktiven Interaktion mit einer Marke entsteht und sich in Verhaltensweisen über den Kauf hinaus manifestiert (z.B. Bewertungen, Social-Media-Beiträge).	Inspirationsbereitschaft ist rezeptiv (passiv aufnahmend) statt aktiv; sie beschreibt die Offenheit, sich inspirieren zu lassen, nicht das aktive Engagement.	Beide betonen die psychologische Beteiligung und emotionale Nähe zur Marke.	Engagement = aktive Teilhabe; Inspirationsbereitschaft = empfängliche Offenheit für Impulse.
Markenbindung / Brand Attachment (Japutra et al., 2018)	Emotionale Bindung zwischen Konsumentin oder Konsument und Marke, geprägt durch Zuneigung, Leidenschaft und Verbundenheit.	Markenbindung kann Inspirationsbereitschaft begünstigen, ist aber vorgelagert: sie schafft die emotionale Basis, aus der Offenheit für neue Impulse entsteht.	Beide beruhen auf einer emotionalen Verbindung zur Marke.	Markenbindung = bestehende Markenbeziehung; Inspirationsbereitschaft = Bereitschaft, sich von neuen Impulsen und Angeboten inspirieren zu lassen.
Emotionale Loyalität (Oliver, 1999)	Affektive Hingabe und Treue zur Marke, die aus wiederholten positiven Erfahrungen resultiert.	Inspirationsbereitschaft baut auf der emotionalen Loyalität zu Marken auf; sie steigt bei einer hohen emotionalen Loyalität.	Beide beruhen auf positiven Emotionen.	Emotionale Loyalität = dauerhafte Präferenz für eine Marke; Inspirationsbereitschaft = Offenheit für neue Angebote und Impulse, am besten von einer beliebten Marke.
Shopping-Motivation (Arnold & Reynolds, 2003)	Unterschied zwischen utilitaristischer (zweckorientierter) und hedonischer (erlebnisorientierter) Motivation beim Einkaufen.	Eine hedonische Shopping-Motivation fördert tendenziell Inspirationsbereitschaft, ist aber breiter angelegt.	Beide beziehen sich auf emotionale Aspekte des Konsums.	Shopping Motivation = übergeordnetes Konsummotiv; Inspirationsbereitschaft = konkrete Offenheit für inspirierende (neue bzw. zusätzliche) Stimuli.
Openness for Innovation (Steenkamp et al., 1999)	Generelle Neigung, neue Produkte, Marken oder Ideen auszuprobieren, statt an Gewohnheiten festzuhalten.	Beide beschreiben Offenheit für Neues; Inspirationsbereitschaft bezieht sich jedoch auf emotionale Resonanz gegenüber einem vertrauten Händler.	Beide implizieren Neugier und Aufgeschlossenheit.	Openness for Innovation = Offenheit für Neues ganz allgemein betrachtet; Inspirationsbereitschaft = emotionale Offenheit gegenüber inspirierenden Anreizen im konsumspezifischen Kontext eines Anbieters.

Quelle: Eigene Darstellung.

Inspirationsbereitschaft kommt dann zustande, wenn Kunden eine emotionale Bindung zum Händler verspüren, was zu einer emotional bedingten Loyalität führen kann. Die theoretische Einbettung der Inspirationsbereitschaft bildet die Grundlage für die folgenden Fallbeispiele, die zeigen, wie führende Händler diese Bereitschaft gezielt fördern.

3. Wie IKEA, Zara, Hermès und Co. zusätzlich emotional überzeugen

Ein Blick auf einige der erfolgreichsten Handelsunternehmen zeigt, dass diese nicht nur eine transaktionale Loyalität erreichen wollen, sondern primär eine emotional bedingte Loyalität anstreben. Die Auswahl der folgenden drei Unternehmen erfolgte, um exemplarisch unterschiedliche Grade der Vertikalisierung und Handelsnähe abzudecken und die universelle Relevanz emotionaler Loyalität zu verdeutlichen. So stehen IKEA und Zara (Inditex) für stark vertikalisierte Handelskonzepte, während Hermès als luxusorientierter Hersteller mit eigenem Retailnetz den Premiumbereich repräsentiert. Alle drei gelten als überdurchschnittlich erfolgreiche Vertreter ihrer Branchen, was sich auch in ihren hohen operativen Margen widerspiegelt. Während IKEA im Geschäftsjahr 2024 eine operative Marge von rund 8,8% erzielte (Inter IKEA Group, 2024), erreichte Zara eine EBIT-Marge von 19,6% (Inditex, 2024) und Hermès eine wiederkehrende operative Marge von 40,5% (Hermès International, 2024). Diese Werte liegen deutlich über den jeweiligen Branchendurchschnitten, die im Einzelhandel typischerweise zwischen 3% und 10% (NYU Stern School of Business, 2025), in der Modebranche bei rund 7% (CSIMarket, 2025) und im Möbelhandel bei etwa 3 – 6% (iEnhance, 2024) liegen. Damit unterstreichen alle drei Unternehmen ihre aussergewöhnliche Wettbewerbsstärke und Markenbindung. Alle drei Beispiele

zeigen auf ihre Weise, wie sich Inspirationsbereitschaft gezielt fördern lässt – durch Erlebnis, Aktualität oder Exklusivität.

IKEA beispielsweise überzeugt nicht nur durch tiefe Preise, die seit vielen Jahren sogar für viele Produkte sinken, sondern zusätzlich durch Emotionen. IKEA-Märkte sind als Erlebniswelten konzipiert, in denen Kundinnen und Kunden Ideen für ein schönes eigenes Zuhause sammeln. Schon der Produktkatalog zielt darauf ab, die Vorstellungskraft anzuregen: Er zeigt nicht bloss Möbel, sondern komplette Wohnumgebungen und lässt Kundinnen und Kunden träumen, wie das eigene Heim aussehen könnte (Johnson, n.d.). Im Einrichtungshaus setzt sich diese Strategie mit liebevoll gestalteten Musterzimmern, spielerischen Elementen und sogar Restaurant und Kinderland fort. IKEA verkauft nicht nur Möbel, sondern ein Lebensgefühl: ein gemütliches Zuhause, schwedische Gelassenheit, gemeinsame Mahlzeiten im IKEA Restaurant. Kundinnen und Kunden tauchen in eine Markenwelt ein, die Emotionen weckt und in Erinnerung bleibt (Johnson, n.d.). Das Ergebnis ist eine enge Kundenbeziehung und hohe Loyalitätswerte. IKEA gelingt es, eine Vertrautheit und Wärme zu vermitteln («die Marke fühlt sich an wie ein Zuhause»), durch die eine emotionale Bindung schon ab dem ersten Besuch aufgebaut wird (Johnson, n.d.). Dadurch entsteht eine Treue, die weit über rationale Preisabwägungen hinausgeht. Ein weiterer zentraler Baustein dieser emotionalen Bindung ist die IKEA Family Card, die nicht nur Preisvorteile, sondern personalisierte Inspirationen, Einladungen zu Events und individualisierte Angebote ermöglicht. Sie fungiert damit als CRM-Instrument, das emotionale Loyalität datenbasiert verstärkt.

Auch Zara als Fast-Fashion-Modehändler zeigt, wie man ohne ständige Rabatte enorme Kundenbindung erreichen kann. Zwar bietet Zara trendige Mode zu erschwinglichen Preisen, doch der eigentliche Clou ist das Geschäftsmodell der kontinuierlichen Erneuerung. Jede Woche hängen neue Kollektionen in den Filialen; was weg ist, ist weg. Diese künstliche Verknappung und Aktualität erzeugt ein ständiges «Jetzt-oder-nie»-Gefühl bei der Kundschaft (Rajjath, 2025). Wer etwas Schönes sieht, kauft es sofort, denn morgen könnte es ausverkauft sein. Zara schafft so ein Dringlichkeitsgefühl und regelmässig neue Begehrlichkeiten, ohne klassische Sale-Schlachten. Studien schätzen, dass bei vielen Händlern rund 20% der Kundinnen und Kunden für 80% des Umsatzes verantwortlich sind – und dass gerade diese treuen Stammkundinnen und -kunden grundsätzlich weniger preissensibel sind (Kohan, 2018). Zara gelingt es, diesen loyalen Kern zu kultivieren: durch Modeerlebnisse, ein attraktives Store-Ambiente, Social-Media-Aktivitäten und das Gefühl, Teil der Mode-Community zu sein (Kohan, 2018).

Noch beeindruckender zeigt Hermès aus der Luxuswelt, wie Zusatzumsätze völlig ohne Rabatte möglich sind. Dessen Strategie basiert auf strikter Exklusivität und emotionaler Aufladung der Marke. Die Produkte sind teuer und knapp, oft gibt es Wartelisten. Hermès widmet Berichten zufolge etwa ein Viertel seines Marketingbudgets der Pflege der Stammkundschaft und deren emotionaler Bindung (Shelper, 2021). Die Kundinnen und Kunden sollen sich in der Markenwelt verlieren und sich als Teil einer exklusiven Gemeinschaft fühlen, statt mit Sales-Angeboten konfrontiert zu werden. Als Resultat erreicht Hermès eine Kundenloyalität, die ihresgleichen sucht. Die emotionale Verbundenheit der Kundschaft ist so stark, dass sie die Marke aktiv weiterempfiehlt und höchst selten zu Konkurrenzprodukten wechselt, selbst wenn diese günstiger wären. Hermès zeigt, dass exzellente Handwerkskunst und knappe Verfügbarkeit gepaart mit persönlicher Kundenansprache eine emotional bedingte Loyalität fördern, die ohne Rabattschlachten auskommt.

Die Beispiele IKEA, Zara und Hermès beweisen: Operative Exzellenz (gute Sortimente, einzigartige Produkte, effiziente Prozesse und/oder tiefe Preise), welche auf eine transaktional bedingte Loyalität abzielen, bilden zwar die Basis, aber erst die emotionale Aufladung macht aus Kundinnen und Kunden loyale Wiederkäuferinnen und -käufer und Fans. Allen ist gemeinsam, dass sie ihrer Kundschaft mehr bieten als die güns-

Kernthesen

1. Transaktionale Loyalität reicht heute nicht mehr, weil sie Kundinnen und Kunden nur situativ bindet und im Preiskampf schnell zerbricht.
2. Emotionale Loyalität ergänzt diese Basis, da sie aus Werten, Beziehungen und Inspiration entsteht und Kundinnen und Kunden widerstandsfähig gegenüber Rabattschlachten macht.
3. Eine Doppelstrategie ist notwendig, bei der operative Exzellenz das Fundament in Form funktionaler Zufriedenheit liefert und emotionale Aufladung Kundinnen und Kunden in treue Fans verwandelt.
4. Inspiration wirkt dabei als Brücke, weil sie Zusatzkäufe und eine höhere Zahlungsbereitschaft auslöst, ohne dass Preisnachlässe nötig sind.
5. Psychologische Prinzipien und Personalisierung – etwa nach Cialdini, in Kombination mit CRM-gestützter Ansprache – machen es möglich, emotionale Loyalität systematisch aufzubauen und die Inspirationsbereitschaft der Kundinnen und Kunden deutlich zu erhöhen.

tigen Preise oder hohe Rabatte. Es geht um Markenbegehrlichkeit und Kundenbeziehung, nicht nur um den besten Deal.

4. Kundinnen und Kunden zu Fans machen

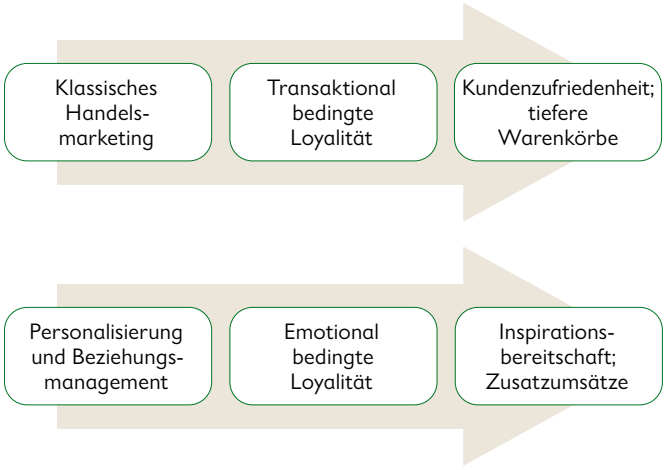
Aus den drei Beispielen wird klar, dass für Handelsunternehmen das Ziel darin besteht, aus Kundinnen und Kunden echte Fans zu machen. Fans wollen bei «ihrer» Marke kaufen und verhalten sich auch ohne Rabatte loyal. Grundlage dafür ist eine persönliche Beziehung zur Marke, die Emotionen auslöst und mittelfristig eine emotional bedingte Kundenloyalität festigt. Laut Epsilon (2023) basiert emotionale Loyalität auf geteilter Wertebasis und langfristigem Vertrauen, während die transaktional bedingte Loyalität nur von situativen Anreizen lebt. Vereinfacht: Emotionale Treue entsteht über Beziehungen, weniger über einzelne Transaktionen (Epsilon, 2023). Marken, die dies erreichen, sind deutlich robuster gegen Abwanderung, selbst wenn ein Wettbewerber einmal günstiger ist (Epsilon, 2023).

Die Notwendigkeit, auf Branding und Kundenerlebnis zu setzen, unterstreichen verschiedene Studienerkenntnisse. Marchant (2025) stellte fest, dass viele Verbraucherinnen und Verbraucher der Rabattflut überdrüssig sind und sich stattdessen wertgeschätzt und verstanden fühlen möchten.

Emotional verbundene Kundinnen und Kunden bleiben länger in den Läden, kaufen mehr, öfter und empfehlen häufiger weiter. Fans verzeihen Fehler eher und warten sogar auf die nächste Innovation, statt sofort bei der Konkurrenz einzukaufen. Eine starke emotionale Bindung entsteht aber nur, wenn Kundinnen und Kunden sich wie Fans verhalten. Eine personalisierte Ansprache, eine glaubwürdige Wertehaltung oder der Aufbau einer Community können dazu beitragen. Dieser von Kundinnen und Kunden wahrgenommene emotionale Mehrwert bildet eine wesentliche Voraussetzung, um Kundinnen und Kunden zu Fans zu machen und diese erfolgreich zu inspirieren.

Die nachfolgende Abbildung 1 beschreibt den notwendigen Richtungswechsel im Handelsmarketing. In der Vergangenheit konzentrierte sich das klassische Handelsmarketing in erster Linie auf die Förderung einer transaktional bedingten Loyalität. Die Kundenzufriedenheit war zwar hoch, aber eine Kundentreue stellte sich nicht ein. Oftmals kauften Stammkunden im Zuge von Rabattschlachten immer günstiger ein, was zu Umsatzverlusten und einer Margenerosion führte. Die Ergänzung im Handelsmarketing sollte auf eine hohe Personalisierung und ein professionelles Beziehungsmanagement abzielen. Dadurch besteht die Chance, eine emotional bedingte Loyalität aufzubauen, welche die Inspirationsbereitschaft fördert und über eine wirkungsvolle Kundeninspiration Zusatzumsätze eröffnet.

Abb. 1: Die Ergänzung des klassischen Handelsmarketing



Quelle: Eigene Darstellung.

5. Die Psychologie der Überzeugung nutzen

Inspirationsbereitschaft beruht auf einem hohen Involvement – quasi einer hohen emotionalen Verbundenheit – gegenüber der Marke beziehungsweise hier dem Händler. Kundinnen und Kunden mit einer hohen emotionalen Verbundenheit sind als Fans offener gegenüber Marketingimpulsen. Ihre Loyalität kommt nicht aus dem Rabatt, sondern aus der emotionalen Verbundenheit zur Marke. Man kann sich das wie einen «Empfänglichkeits-Faktor» vorstellen: Ein und derselbe Reiz (z.B. eine inspirative Produktplatzierung) löst bei hoher Inspirationsbereitschaft eher «Das könnte ich ausprobieren!» aus, während er bei niedriger Inspirationsbereitschaft ganz ignoriert wird. Wichtig: Diese Bereitschaft kann das Management fördern. Die psychologischen Prinzipien der Überzeugung nach Robert Cialdini (2021) bieten zur Förderung der Inspirationsbereitschaft konkrete Handlungshinweise.

Cialdini (2021) beschreibt sieben universelle Prinzipien, welche Menschen und damit auch Kundinnen und Kunden überzeugen können. Zur Förderung einer hohen Inspirationsbereitschaft lassen sie sich gezielt einsetzen. Die sieben Cialdini-Prinzipien sind:

- **Reziprozität (Gegenseitigkeit):** Menschen fühlen sich verpflichtet, einen Gefallen zu erwidern. Kleine Aufmerksamkeiten für Kundinnen und Kunden schaffen ein Gefühl von «Die tun was für mich, da gebe ich gerne etwas zurück».

- **Sympathie:** Wir lassen uns lieber von Personen, Marken oder Unternehmen beeinflussen, die wir mögen. Freundliche, nahbare Kommunikation und echte zwischenmenschliche Beziehung erhöhen die Sympathie.

- **Zusammengehörigkeit (Unity):** Geteilte Identität oder Werte stärken die Bindung. Wenn Kundinnen und Kunden und Marke ein «Wir-Gefühl» entwickeln (z.B. durch Communities oder gemeinsame Interessen), steigt die Bereitschaft, sich auf neue Angebote einzulassen.

- **Soziale Bewährtheit (Social Proof):** Was andere gut finden, überzeugt. Wenn Kundinnen und Kunden sehen, dass ein Produkt oder eine Idee bei vielen Anklang findet (Bestseller, Bewertungen, «Kunden kauften auch…»), sind sie eher geneigt mitzumachen.

- **Autorität:** Expertinnen und Experten oder glaubwürdige Vorbilder können Überzeugungsarbeit leisten. Ein Gütesiegel, eine Empfehlung von Fachberaterinnen und -beratern oder Influencer verleihen Sicherheit, das Richtige zu tun.

- **Knappheit:** Was rar ist, erscheint wertvoll. Zeitlich oder mengenmässig begrenzte Angebote verstärken die Dringlichkeit, sich darauf einzulassen («Nur noch 2 Stück» oder «Nur heute verfügbar»).

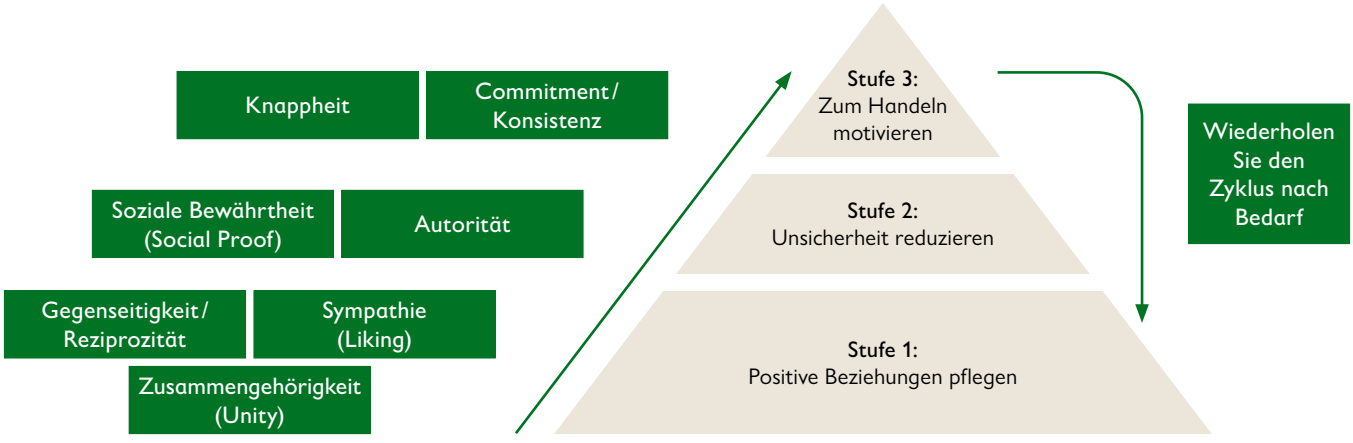
- **Commitment & Konsistenz:** Menschen versuchen konsistent zu handeln. Wenn eine Kundin oder ein Kunde sich z.B. in kleinen Schritten engagiert (Wunschliste, Probeabo, Produkt bewerten), erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass er den nächsten grösseren Schritt (Kauf) geht, um konsistent zu bleiben.

Diese Prinzipien wirken laut Gregory Neidert (zitiert nach Loonam, 2024) am besten im Zusammenspiel, nicht als isolierte Taktiken. Händler sollten ein ganzheitliches Überzeugungs-Konzept entwickeln, das mehrere Prinzipien in aufeinander abgestimmter Reihenfolge nutzt, um die Inspirationsbereitschaft gezielt zu erhöhen. Hier kann das sogenannte »Core Motives Model of Social Influence" (Neidert, zitiert nach Loonam, 2024) als Vorlage dienen. Es schlägt drei aufeinander aufbauende Stufen vor, um jemanden zu überzeugen: (1) Beziehung aufbauen, (2) Unsicherheit reduzieren, (3) Handeln auslösen (siehe Abbildung 2). Entlang dieser Stufen lassen sich die Cialdini-Prinzipien gezielt einsetzen, um die Inspirationsbereitschaft Schritt für Schritt zu steigern.

5.1 Stufe 1: Positive Beziehungen pflegen

Am Anfang steht die emotionale Nähe zwischen Kundschaft und Unternehmen. Bevor eine Kundin oder ein Kunde offen für Inspiration ist, muss sie oder er die Marke zumindest sympathisch finden und Vertrauen fassen. In dieser Phase helfen die Prinzipien Reziprozität, Sympathie und Zusammengehörigkeit (Neidert zitiert nach Loonam, 2024). Durch kleine Aufmerksamkeiten und Geschenke schafft man ein Gefühl der Gegenseitigkeit (Cialdini, 2021). Klassische Beispiele sind kostenloser Kaffee, kostenlose Produktmuster oder unerwartete Serviceleistung (z.B.

Abb. 2: Inspirationsbereitschaft gezielt fördern – Das Core Motives Model of Social Influence in drei Stufen



Quelle: angepasst von in Anlehnung an Neidert zitiert nach Loonam, 2024; Cialdini, 2021.

Handlungsempfehlungen

1. Handelsunternehmen sollten transaktionale Loyalität als Basis verstehen, diese aber konsequent um emotionale Loyalität ergänzen, die über Werte, Inspiration und Beziehungspflege entsteht.
2. Rabatte sollten nur noch gezielt eingesetzt werden, während Geschichten, Community-Building und inspirierende Erlebnisse in Filialen und digitalen Kanälen den Kern der Kundenbindung bilden.
3. Durch den gezielten Einsatz psychologischer Prinzipien und personalisierter CRM-Massnahmen können emotionale Bindung und damit die Inspirationsbereitschaft systematisch gestärkt werden.

kostenlose Brillenreinigung). Sympathie erreicht man durch persönliche Ansprache und Nahbarkeit, beispielsweise durch freundliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, humorvolle Social-Media-Posts, eine ansprechende Atmosphäre im Laden (Cialdini, 2021). Zusammengehörigkeit entsteht durch Community-Elemente, wie etwa exklusive Clubs, Workshops für Kundinnen und Kunden, lokale Events oder Mitgliedsprogramme, die echten inhaltlichen Mehrwert und Austausch bieten (Cialdini, 2021). Diese Massnahmen der Stufe 1 sorgen dafür, dass eine soziale Anschlussfähigkeit entsteht. Die Kundin oder der Kunde nimmt die Marke als Partner wahr, dem er sich verbunden fühlt. Erst auf dieser Basis ist er überhaupt bereit, Inspiration zuzulassen.

5.2 Stufe 2: Unsicherheit reduzieren.

Sobald eine positive Grundbeziehung da ist, geht es darum, Vertrauensbarrieren vor dem Kauf abzubauen. Hier kommen die Prinzipien Soziale Bewährtheit und Autorität ins Spiel (Neidert zitiert nach Loonam, 2024). Soziale Bewährtheit gibt der Kundin oder dem Kunden Sicherheit, dass ein Angebot erprobt und beliebt ist (Cialdini, 2021). Händler können zum Beispiel Bestseller-Listen im Shop auszeichnen, Kundenbewertungen prominent anzeigen, Referenzkundinnen und -kunden vorstellen oder Echtzeit-Nachfrage (etwa «X andere schauen sich dieses Produkt gerade an») einblenden. All das signalisiert: «Andere finden das gut – schau es dir an!». Das Prinzip der Autorität schafft Vertrauen in die Qualität und Richtigkeit einer Entscheidung (Cialdini, 2021). Massnahmen sind hier beispielsweise Expertenempfehlungen (etwa «Dermatologen empfehlen…»), Zertifikate / Siegel, Auszeichnungen oder einfach kompetente Beratung im Laden. Auch eine bekannte Markenbotschafterin oder ein bekannter Markenbotschafter kann als Autorität wirken. Durch diese Belege (Soziale Bewährtheit und Autorität) wird die anfängliche Neugier nicht von Zweifel ausgebremst. Die Kundin oder der Kunde empfindet weniger Risiko, etwas Neues auszuprobieren, weil er sieht, dass es fundiert und bewährt ist. In Summe verhindert Stufe 2, dass der in Stufe 1 entstandene Inspirationsfunke durch Unsicherheit wieder erstickt. Die Inspirationsbereitschaft steigt weiter an, weil die Kundin oder der Kunde Vertrauen in das Angebot fasst und sich eine «Warum nicht mal probieren?»-Haltung einstellt.

5.3 Stufe 3: Zum Handeln motivieren

Schliesslich, wenn Beziehung und Grundvertrauen da sind, soll die Kundin oder der Kunde auch aktiv werden und den Kauf tätigen oder eine neue Erfahrung machen. In dieser Phase entfalten die Prinzipien Knappheit sowie Commitment & Konsistenz ihre besondere Wirkung (Neidert zitiert nach Loonam, 2024). Durch Knappheit wird der Kundin oder dem Kunden signalisiert, dass sie oder er jetzt handeln sollte, bevor es zu spät ist (Cialdini, 2021). Limitierte Editionen, zeitlich befristete Angebote, «Nur noch 3 Plätze frei»-Hinweise oder saisonale Aktionen wecken den Dringlichkeitsimpuls. Wichtig ist, dies glaubwürdig und punktuell einzusetzen. Eine permanente Fake-Verknappung wirkt über längere Zeit unglaubwürdig. Daneben hilft Commitment & Konsistenz, den letzten Schritt einzuleiten. Hat die Kundin oder der Kunde bereits kleine Vorentscheidungen getroffen, fühlt sie oder er sich psychologisch verpflichtet, konsequent zu bleiben und den finalen Schritt zu gehen (Cialdini, 2021). Praktisch kann der Handel solche «Mini-Commitments» anstossen, beispielsweise durch Wunschlisten, Warenkorb-Speicherungen, die Möglichkeit zur Reservierung eines Artikels, kostenfreie Rücksendungen oder «Später kaufen»-Optionen.

Wenn alle drei Stufen gut orchestriert zusammenspielen, erhöht sich die Inspirationsbereitschaft. Die Kundin oder der Kunde durchläuft quasi einen sanften Überzeugungsprozess: Die Kundin oder der Kunde wird zum Fan, fühlt sich von der Marke angezogen, vertraut der Marke und ist bereit zu handeln (sprich zu kaufen). Jeder Schritt verstärkt den vorherigen und die Inspirationsbereitschaft steigt Schritt für Schritt. Wichtig ist die Kohärenz. Alle Touchpoints, egal ob Website, Newsletter, Filiale oder Social Media, sollten konsistent diese Botschaften senden und die Kundin oder den Kunden stufenweise weiterführen. Timing und Reihenfolge sind entscheidend (Neidert zitiert nach Loonam, 2024). Gelingt die kuratierte Abfolge, steigt die Inspirationsbereitschaft und damit die Wahrscheinlichkeit, dass aus einzelnen Inspirationsstimuli starke Kaufimpulse werden. Die Anwendung dieser psychologischen Prinzipien übersetzt abstrakte Markenwerte in greifbare Kundenerlebnisse und erhöht die Kaufabsichten enorm.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Händler mit diesen Überzeugungsprinzipien Kundinnen und Kunden empfänglicher für Inspiration machen können und sie Schritt für Schritt zum Kauf führen, ohne einseitig auf Rabatte zurückzugreifen.

6. Fazit

Abschliessend lässt sich festhalten: Rabatte können kurzfristig Anreize schaffen, doch langfristiges Wachstum und überdurchschnittliche Profitabilität entsteht dort, wo Händler die Inspirationsbereitschaft ihrer Kundinnen und Kunden gezielt fördern. Wer Kundinnen und Kunden inspiriert statt rabattiert, erzielt Zusatzumsätze ohne Margenverlust – ganz im Sinne des Titels dieses Beitrags. Zukünftige Forschung und Praxis sollten daher untersuchen, wie sich Inspirationsbereitschaft als neues Konstrukt im Marketing operationalisieren und steuern lässt, um inspirative Erlebnisse systematisch zu managen.

Literatur

Abboud, L., Bruce, H. L. & Burton, J. (2020). A customer engagement literature review and research directions: An abstract. In F. Pantoja, S. Wu & N. Krey (Hrsg.), Enlightened marketing in challenging times. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (S. 507–508). https://doi.org/10.1007/978-3-030-42545-6_173

Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. Journal of Retailing, 79(2), 77–95. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1

Audrey. (2025, 25. Juli). What marketers can learn from the Hermès 'Mystery at the Grooms'. We Are Tribu. https://www.wearetribu.com/blog/what-marketers-can-learn-from-the-hermes-mystery-at-the-grooms

Bak, S., Biggs, C., Anta Callersten, J., Xu, R., Izaret, J.-M., Sinha, A., Kalthof, R., Rashidi, V., Duyster, E. & Mallya, N. (2023, 30. August). Smarter retailer promotions for a saturated market. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2023/effective-retail-promotions-for-saturated-market

Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H. & Pfrang, T. (2017). Customer inspiration: Conceptualization, scale development, and validation. Journal of Marketing, 81(6), 116–131. https://doi.org/10.1509/jm.15.0007

Brown, C. L. & Krishna, A. (2004). The skeptical shopper: A metacognitive account for the effects of default options on choice. Journal of Consumer Research, 31(3), 529–539. https://doi.org/10.1086/425087

Carlson, K. (2013, 14. Oktober). E-commerce cross-sell and up-sell: Differences, benefits, examples. The Future of Commerce. https://www.the-future-of-commerce.com/2013/10/14/ecommerce-cross-sell-up-sell/

Cialdini, R. B. (2021). Influence: The psychology of persuasion (Neue und erw. Aufl.). Harper Business.

Circana. (2023, 21. Februar). The shrinking impact of promotions. Circana Media. https://www.circana.com/post/the-shrinking-impact-of-promotions

Cotte, J., Coulter, R. A. & Moore, M. (2005). Enhancing or disrupting guilt: The role of ad credibility and perceived manipulative intent. Journal of Business Research, 58(3), 361–368. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00102-4

CSIMarket. (2025). Apparel, footwear & accessories industry profitability ratios. https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=401

Epsilon, E. Y. (2023, 14. Oktober). Building emotional loyalty: Why brands need to think beyond points and tiers. WARC. https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/building-emotional-loyalty-why-brands-need-to-think-beyond-points-and-tiers/en-gb/6288

GfK. (2024). Consumer panels, quo vadis Promotion? GfK SE. https://www.gfk.com/hubfs/Consumer%20Index/CI_04_2024.pdf

Grewal, D., Ahlbom, C.-P., Noble, S. M., Shankar, V., Narang, U. & Nordfält, J. (2023). The impact of in-store inspirational (vs. deal-oriented) communication on spending: The importance of activating consumption goal-completion. Journal of Marketing Research, 60(6), 1071–1094. https://doi.org/10.1177/00222437221149508

Hermès International. (2024, 14. Februar). 2024 Full year results presentation. Hermès Finances. https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2025-05/1747929790/20250214_hermes-2024fullyearresultspresentation_en.pdf

iEnhance. (2024, 22. November). Furniture industry profit margins: What to expect. https://www.ienhance.co/insights/furniture-profit-margin

Inditex (2024). Full year 2024 results. Industria de Diseño Textil S.A. https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/16843322-c524-4f36-b84f-133989e4e569/INDITEXFullYear2024Results.pdf

Inter IKEA Group. (2024, 10. Oktober). FY24 financial results. Inter IKEA Systems B.V. https://www.inter.ikea.com/en/performance/fy24-financial-results

Japutra, A., Ekinci, Y., Simkin, L. & Nguyen, B. (2018). The role of ideal self-congruence and brand attachment in consumers' negative behaviour. European Journal of Marketing, 52(3/4), 683–701. https://doi.org/10.1108/EJM-06-2016-0318

Johnson, M. (n.d.). How IKEA's customer-centric marketing drives brand loyalty. NeuroScienceOf. https://www.neuroscienceof.com/branding-blog/ikea-customer-centric-brand-loyalty-sustainabiility

Koch, T. (2023, 31. Oktober). Werbestrategen und Mediaexperten im Dauerstress. WirtschaftsWoche. https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbesprech-werbestrategen-und-mediaexperten-im-dauerstress/29471750.html

Kohan, S. E. (2018, 5. Juni). Why Zara wins, H&M loses in fast fashion. The Robin Report. https://therobinreport.com/why-zara-wins-hm-loses-in-fast-fashion

Loonam, M. (2024, 17. Oktober). Cialdini's continuing influence: The next 40 years of persuasion. W. P. Carey School of Business News. https://news.wpcarey.asu.edu/20241017-cialdinis-continuing-influence-next-40-years-persuasion

Marchant, J. (2025, 25. Februar). Why emotional loyalty beats endless discounts. More About Advertising. https://www.moreaboutadvertising.com/2025/02/jemma-marchant-why-emotional-loyalty-beats-endless-discounts/

Mela, C. F., Jedidi, K. & Bowman, D. (1998). The long term impact of promotions on consumer stockpiling behavior. Journal of Marketing Research, 35(2), 250–262. https://doi.org/10.1177/002224379803500210

NYU Stern School of Business. (2025). Operating and net margins by sector (US). https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(4_suppl1), 33–44. https://doi.org/10.1177/00222429990634s105

Payton, S. (2017, 27. Februar). How the Zara marketing strategy makes billions and spends $0. ReferralCandy Blog. https://www.referralcandy.com/blog/zara-marketing-strategy

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Rajjath. (2025, 5. April). I studied Zara's marketing strategy. Medium. https://medium.com/@rajjath33/i-studied-zaras-marketing-strategy-2801cbba248f

Rudolph, T., Böttger, T. & Pfrang, T. (2012). Kundeninspiration als Chance für den Handel. Marketing Review St.Gallen, 29(5), 8–15. https://doi.org/10.1365/s11621-012-0158-x

Rudolph, T., Linzmajer, M., Eggenschwiler, M. & Hauschke, S. (2023). Kundeninspiration im Schweizer Handel 2023. Institut für Handelsmanagement (IRM-HSG), Universität St. Gallen. https://shop.irm.unisg.ch/collections/studien/products/kundeninspiration-im-schweizer-handel-2023

Shelper, P. (2021, 8. Dezember). Hermès: The ultimate luxury loyalty program that isn't really a program. Loyalty & Reward Co. https://loyaltyrewardco.com/hermes-the-ultimate-luxury-loyalty-program-that-isnt-really-a-program

Steenkamp, J.-B. E. M., ter Hofstede, F. & Wedel, M. (1999). A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness. Journal of Marketing, 63(2), 55–69. https://doi.org/10.1177/002224299906300204

Thrash, T. M. & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a psychological construct. Journal of Personality and Social Psychology, 84(4), 871–889. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.871