das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 1 : 2020 15,00 EUR

Startup-Spotting in Israel

Meeting mit Marken von morgen

Forum Airport Marketing

AMI

G_SU_DHE_T DIGIT__ ERLE__N

Wir schließen die Lücken!

www.digital-ratgeber.de

NEU!

digital RATGEBER

- In der Apotheke erhältlich
- Multimediale Plattform

EVT: 10. März 2020

WORT & BILD VERLAG

Mehr unter
wub-media.de/dira

#Purpose

„Sinnhaftigkeit und Haltung seien die neue Währung im Business“, zeigt sich Prof. Dr. Karsten Kilian von der Hochschule Würzburg (Seite 54) überzeugt. Mit seiner Meinung steht der Marketing- und Marken-Experte nicht allein. Auch am Institut für Marketing an der Hochschule St.Gallen wie bei der Verleihung der „Best Brands 2020“ steht und stand die Purpose-Position im Zentrum der Aufmerksamkeit. „How companies are positioning themselves as successful future brands with value-oriented brand-management“ war die College-Veranstaltung von Serviceplan am Tag der Best-Brands-Gala überschrieben. Unter dem *#VORANBRINGEN* fand ausgerechnet Uwe Schmidt, Head of Corporate Brand & Reputation Management von Bayer, seine Bühne. Wir erinnern uns, Bayer übernahm den Glyphosat-Hersteller Monsanto und damit eines der weltweit umstrittensten Unternehmen überhaupt.

Sinn und Zweck eines Wirtschaftsunternehmens ist ungeachtet aller Purpose-Verheißungen die Gewinnerzielung. Fehlt diese Absicht, spricht die Finanzverwaltung von Hobby. Geht es also unter *#Purpose* darum, dass sich Player in Zeiten von „fridays for future“ mit einem scheinbar übergeordneten Sinn ihres Tuns „positionieren“ und profilieren? Entspricht das omnipräsente „Purpose-Movement“ in der Wirtschaft dem nebulösen „Political Correctness Talk“ in der aktuellen politischen Auseinandersetzung? Diese Fragen sollten wir im Auge behalten.

Für die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens nach Hans Domizlaff ist in jedem Fall die Markenidentität entscheidend. Die wird als genetischer Code des Unternehmens nicht „gemacht“ und positioniert, sondern entwickelt und gelebt. *#Vertrauen*

FRIEDRICH M. KIRN,
Chefredakteur *marke41*
kirn@marke41.de

marke41 E-Journal kostenfrei unter www.marke41.de

Inhalt 1:2020

18 Health-Care-Forum Tel Aviv

Mit Unterstützung der Botschaft des Staates Israel organisierte der Wort & Bild Verlag aus Baierbrunn das 1. International Health Care Forum on Tour. Vom 18. bis 21. Januar 2020 besuchte eine hochkarätig besetzte Reisegruppe mit Entscheidern aus der Pharmabranche sowie Marketingexperten, Medienschaffenden und Verbandsvertretern innovative Start-ups im Bereich Health-Care in Israel.

08 Faszination Flughafen

Anja von Fraunberg, Airport Marketing Institute AMI; Prof. Dr. Marco Schmäh, Gründer und Geschäftsführer Airport Marketing Institute AMI.

14 Wanzl – führend auch an Airports weltweit

Hans Rüby, Dipl.-Kfm., RÜBYMEDIA.

18 Start-up-Spotting in Israel – Meeting mit Marken von morgen

Friedrich M. Kirn, *marke41*.

26 Die Elbphilharmonie – Das neue Markenzeichen von Hamburg

Hans Rüby, Dipl.-Kfm., RÜBYMEDIA.

30 Audio-Werbung stärkt das Relevant-Set und erhöht die Kaufwahrscheinlichkeit

Die Audio-Kampagne der Modekette Primark wurde mittels Brand-Effekt untersucht, um die Wirkung von Audio-Werbung zu analysieren.

34 Whitepaper zur Entwicklung eines eigenen Brand-Sounds

Radiozentrale und International Sound-Awards stellen Audio-Branding-Guide vor.

08 Hotspot Airport

Spannende und hochwertige Plattform für aufmerksamkeitsstarke Werbeauftritte.

26 Hamburger ElPhi

Bauwerk mit modernen Klangwelten, Sinnesbeeinflussung, Hotel und Gastronomie.

36 Wie Key-Account-Manager ohne Weisungsbefugnis führen

Prof. Dr. Christian Belz, emeritierter Professor der Universität St.Gallen; Dr. Markus Müllner, Key-Account-Management-Berater bei internationalen Unternehmen sowie Hochschul-Dozent; Prof. Dr. Dirk Zupancic, Inhaber der DZP, Aufsichtsrat und habilitierter Privatdozent an der Universität St.Gallen.

44 Die offiziellen Guided Tours der drupa: Navigation und Wissenstransfer

drupa 2020: 8 Schwerpunktthemen und 34 Touren an 9 Messetagen.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

ANJA VON FRAUNBERG,
Airport Marketing Institute AMI.
Seite 08

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Gründer und Geschäftsführer Airport Marketing Institute AMI.
Seite 08

HANS RÜBY,
Dipl.-Kfm., RÜBYMEDIA.
Seite 14, 26

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
emeritierter Professor der Universität St.Gallen.
Seite 36

DR. MARKUS MÜLLNER,
Key-Account-Management-Berater bei internationalen Unternehmen sowie Hochschul-Dozent.
Seite 36

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,
Inhaber der DZP, Aufsichtsrat und habilitierter Privatdozent an der Universität St.Gallen.
Seite 36

RUBRIKEN

Editorial 03, **Bücher** 59, **Impressum** 59

48 CarSharing

Der Wunsch zum persönlichen Auto bleibt auch in Zukunft ausgeprägt.

54 Purpose im Fokus

Der Purpose gilt heute als Top-Thema in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen.
Seite 48

PROF. DR. KARSTEN KILIAN,
Professor für Marketing und Markenmanagement an der Hochschule Würzburg.
Seite 54

UWE H. LEBOK,
CMO, K&A BrandResearch.
Seite 60

MICHAEL BACHMANN,
Geschäftsleitung FriedWald.
Seite 60

CAROLA WACKER-MEISTER,
Marketing/Kommunikation FriedWald.
Seite 60

48 Mobility-Services
Die große Ernüchterung
Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen.

54 Mehr Erfolg mit
Purpose und Haltung
Prof. Dr. Karsten Kilian, Professor für Marketing und Markenmanagement an der Hochschule Würzburg.

60 Erfülltes Leben – glücklicher Tod
Wie Bestattungen zur Marke werden
Uwe H. Lebok, CMO, K&A BrandResearch; Michael Bachmann, Geschäftsleitung FriedWald; Carola Wacker-Meister, Marketing/Kommunikation FriedWald.

marke41 auf dem iPad lesen

Einfach keosk-App downloaden, **marke41** – das marketingjournal auf dem iPad lesen.

Ab sofort im Buchhandel

Airport Marketing 2020

Airport Marketing Institute **AMI**

Bestellen Sie Ihr persönliches Exemplar unter: info@disch-fachbuchhandlung.de

Faszination Flughafen

Der Mikrokosmos Flughafen bietet eine spannende und qualitativ hochwertige Plattform für aufmerksamkeitsstarke Werbeauftritte. Neben den attraktiven Zielgruppen punkten die Airports dabei von der einzigartigen Atmosphäre, die auf vielfache Weise auf die Kommunikation abstrahlt.

Es hätte – je nach Blickwinkel – auch der Supergau werden können: Als die Fridays-for-Future-Bewegung immer größere Kreise zog und das Thema Klimawandel in aller Munde war, sagte so mancher auch einen dramatischen Einbruch der kommerziellen Luftfahrt voraus. Doch bislang scheint die Branche allen Klimadebatten zum Trotz mit einem blauen Auge davonzukommen: Zwar hat der Flughafenverband ADV im September bei den Fluggastzahlen zum ersten Mal seit Jahren ein leichtes Minus von 0,2 Prozent registriert. Doch insgesamt wurden an den deutschen Flughäfen in den ersten neun Monaten dieses Jahres rund 190 Millionen Passagiere gezählt, was immerhin noch einem leichten Plus von 2,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum entspricht.

Flughafen-Werbung im Aufwind

Kein Wunder, dass mit den seit Jahren steigenden Passagierzahlen auch „die Relevanz von Flughafenwerbung kontinuierlich zunimmt“, wie Wolfgang Bauersachs, General Manager Mediaplus, erklärt. Das bestätigen auch die Angaben des Zentralverbands der deutschen Wirtschaft ZAW, wonach Airport Media 2018 einen Netto-Umsatz von 92 Millionen Euro erzielte. Damit verbuchen die Flughafenmedien zwar nur einen vergleichsweise kleinen Anteil von rund 8 Prozent des gesamten Out-of-Home-Werbekuchens (1,16 Milliarden Euro) für sich. Doch immerhin ist die Gattung damit im Vergleich zum Vorjahr mit 2,2 Prozent im Plus.

Die wachsende Reichweite kann aber nicht der alleinige Grund für die zunehmende Attraktivität der Airports als Werbeplattform sein. Vielmehr hat

der Touchpoint Flughafen seine ganz besonderen Stärken, die in der übrigen Werbelandschaft ihresgleichen suchen.

An vorderster Front stehen natürlich die attraktiven Zielgruppen, die an den Flughäfen mit Werbung angesprochen werden können. So ist der typische Fluggast männlich, berufstätig und gut situiert, indem er im Schnitt über ein Haushaltsnettoeinkommen von über 4000 Euro verfügt. Das besagt die soeben erschienene Studie ***Public & Private Screens 2019/2020***, die die GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung im Auftrag des Digital Media Institutes (DMI) durchgeführt hat.

Vor allem die begehrte, weil über andere Medien nur schwer erreichbare Zielgruppe der Entscheider ist aufgrund ihrer häufigen Dienstreisen an den Airports überproportional oft anzutreffen. Die höchsten Anteile an dieser Top-Zielgruppe erzielen dabei die Großflughäfen: In München, das ein jährliches Passagieraufkommen von 46 Millionen aufweist, sind beispielsweise über zwei Drittel der Reisenden in Sachen Business unterwegs. In Frankfurt, mit 69,5 Millionen Passagieren im Jahr Deutschlands größter und drittgrößter europäischer Airport, zählen 36 Prozent zu den Geschäftsreisenden.

Aber auch diejenigen, die privat eine Flugreise gebucht haben und dabei ebenfalls als kaufkräftig und markenaffin gelten, sind aus Werbersicht interes-

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

FLUGHAFEN MÜNCHEN
BMW-Werbung analog und digital.

sant. Denn anders als die gestressten Geschäftsleute, die gern noch bis kurz vor dem Boarding arbeiten, dominiert bei den meisten Privatreisenden die Vorfreude auf den Urlaub. Entsprechend gut gelaunt und aufgeschlossen sind sie für Werbung, die ihnen die Wartezeit bis zum Abflug verkürzt.

Lange Verweildauer

Dabei wirkt sich auch die lange Verweildauer der Passagiere an den Flughäfen von durchschnittlich zwei Stunden „positiv auf die Kontaktqualität aus", stellt Bauersachs fest. „Gerade im Bereich hinter den Sicherheitskontrollen entschleunigen die Passagiere, was wiederum die Rezeption von Werbebotschaften fördert." Warte-Situationen wie an den Gates oder Gepäckbändern treiben zusätzlich die Wahrnehmung von Werbeflächen an und helfen dabei, Botschaften nachhaltiger bei den Zielgruppen zu verankern. „Der Flughafen ist ein Ort mit einer eigenen Zeitrechnung", ergänzt Herbert Friedrich, Leiter Flughafenwerbung am Flughafen Stuttgart. „Hier wird gegessen, eingekauft, verhandelt, eingecheckt – und es wird gewartet und zugeschaut. So entstehen unzählige Momente der Aufmerksamkeit, in denen Marken ihre Kunden treffen."

Neben den Passagieren bewegen sich aber noch weitere interessante Zielgruppen wie die so genannten Meeter & Greeter an den Airports: In Wien beispielsweise „wird rund jeder dritte Flugreisende begleitet beziehungsweise abgeholt", sagt Ilse Koinig, Leiterin Werbeflächenvermarktung am Flughafen Wien. „Das sind mehr als zehn Millionen zusätzliche Kontaktchancen im Jahr." Schließlich dürfen auch die zigtausend Beschäftigten an den jeweiligen Airports sowie die zahlreichen Besucher nicht vergessen werden, die die Shopping-Angebote nutzen oder einfach nur Flughafenluft schnuppern wollen.

Denn die Flughäfen von heute haben schon lange nichts mehr mit den nüchternen Abfertigungshallen von früher zu tun. Vielmehr präsentieren sie sich als hochmoderne Erlebniswelten. So finden sich hier neben luxuriösen Business-Lounges auch umfangreiche Shop-, Gastronomie- und Unterhaltungsangebote, mit denen man sich nicht nur wunderbar die Zeit vertreiben, sondern auch reichlich Geld ausgeben kann. „Viele Flughäfen setzen vermehrt auf die Zugkraft ihrer Shopping-Areas, gerade an Wochenenden", weiß Christian Beckemeier, Executive Media Buyer bei Areasolutions.

Nicht minder hochwertig und exklusiv sind auch die Werbemöglichkeiten, die die Flughäfen ihren Kunden zur Verfügung stellen. Diese reichen von klassischen Außenwerbeträgern über Digital Out-of-Home, Video-Walls und riesigen Megapostern bis hin zu Sonderinstallationen und Promotions- beziehungsweise Ausstellungsflächen. „Es gibt dabei sehr viel Raum für Sonderumsetzungen und natürlich auch vielfältige digitale Touchpoints, um die Besucher durch Interaktion näher an die Marken heranzuführen", sagt Andreas Kiechle, Leiter Unternehmensentwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung bei Outmaxx Media Service. Dabei genießen vor allem „die digitalen Medien eine hohe Akzeptanz und bieten eine willkommene Abwechslung während der Wartezeit".

FRANKFURT AIRPORT
Ein Hauch von Luxus am Airport mit La Prairie.

Exklusive Werbeformen am Flughafen

Das bestätigt beispielsweise eine exklusive Befragung der Media Frankfurt, die für die Vermarktung der Werbeflächen am Frankfurter Flughafen zuständig ist: „85 Prozent gefällt unsere Werbung am Flughafen. Drei Viertel nehmen Markenauftritte absatzrelevant auch in PoS-Nähe wahr, das heißt kurz vor ihrem Einkauf", zählt Martin Korosec, Geschäftsführer bei Media Frankfurt, auf. „Und fast 70 Prozent sagten, dass sie Werbung am Flughafen exklusiver als in klassischen Medien finden."

Als in sich geschlossenes und geschütztes Ökosystem herrscht an den Flughäfen zudem ein extrem hoher Sicherheitsfaktor, von dem letztendlich auch die Werbungtreibenden in mehrerer Hin-

„Gerade im Bereich hinter den Sicherheitskontrollen entschleunigen die Passagiere, was wiederum die Rezeption von Werbebotschaften fördert."

Wolfgang Bauersachs, General Manager Mediaplus

FLUGHAFEN WIEN
Flexibilität durch digitale Werbeformen für das Gasthaus zur Oper.

sicht profitieren: „Aufwendigen Installationen und teuren Werbeträgern droht hier nicht – wie sonst an vielen Plätzen im öffentlichen Raum – die Gefahr des Vandalismus“, erklärt Olaf Jürgens, Leiter Media & Events am Hamburg Airport. „Für Werbungtreibende ist es hier zudem leichter zu experimentieren, neue Formen der werblichen Ansprache auszuprobieren und verstärkt den Passagier durch Interaktion einzubeziehen.“

Kein Wunder, dass immer mehr Marken dieses Premium-Ambiente für ihre Kommunikation nutzen. Dabei bietet sich der Touchpoint sowohl für Imagewerbung als auch für die abverkaufsorientierte PoS-Kommunikation an. „Das Schöne an der Gattung Flughafenwerbung ist ja, dass die Spielwiese so ausgedehnt ist, dass sie beinahe jeder kreativen Idee ihren eigenen Entfaltungsspielraum bietet“, sagt Korosec. „Wir haben je nach Werbebotschaft immer das passgenaue Format – für analog wie digital, für den PoS, für Promotions, für Sonderformate und sogar für Konzepte, die den Retail-Bereich einschließen.“ Auch ist es mittlerweile an jedem Flughafen gang und gäbe, die analoge mit der digitalen Welt zu vernetzen und dadurch die Werbeauftritte in die virtuelle Ebene, sprich auf die mobilen Endgeräte der Zielgruppen, zu verlängern.

„Das Schöne an der Gattung Flughafenwerbung ist ja, dass die Spielwiese so ausgedehnt ist, dass sie beinahe jeder kreativen Idee ihren eigenen Entfaltungsspielraum bietet.“

Martin Korosec, Geschäftsführer Media Frankfurt

Begleitung der Zielgruppen entlang der Customer-Journey

Als stadtähnlicher Mikrokosmos bietet der Touchpoint Flughafen schließlich Marken die Möglichkeit, ihre Zielgruppen entlang der gesamten „Passenger Journey“ mit ihrer Werbebotschaft zu begleiten – angefangen bei den Zufahrtswegen auf das Gelände über das Parkhaus und entlang der Laufwege im Terminal bis hin zu den Fluggastbrücken und dem reservierten Platz im Flugzeug. „Neben lange bewährten Innen- und Außenformaten, Großflächen wie die Westfassade und die Eventfläche im MAC-Forum sind dabei auch Promotions, Samplings, Exponate und sogar Events möglich“, zählt Cornelia Roßmann, Leitung Werbung und Medien am Flughafen München, auf. „Diese können gezielt an die verschiedenen Zielgruppen ausgesteuert werden, etwa an abfliegende Urlauber oder umsteigende Geschäftsreisende.“

Mit der fortschreitenden Digitalisierung der Werbeflächen, die von allen Flughäfen vehement vorangetrieben wird, soll diese gezielte Zielgruppenansteuerung künftig noch besser realisierbar sein. „Dadurch besteht für Werbe-

Werbewirkung am Airport

An einem frühen Novembermorgen lande ich müde und ohne Schlaf gehabt zu haben um 5.30 Uhr in Frankfurt. Aussteigen, Fußweg zum Terminal. Auf insgesamt neun Video-Leinwänden wird immer wieder das Urlaubsziel Sizilien beworben. Das macht Laune und inspiriert. Im edlen Terminal A angekommen, besuche ich ein paar hochwertige Geschäfte und nehme dann ein ordentliches Frühstück zu mir. Die Müdigkeit fällt ab und das Interesse an der Umgebung nimmt zu. Dabei fällt insbesondere der Werbewirkungsraum im Hauptbereich des Terminals A auf. Geschmackvoll sind hier die Träger der Halle vorweihnachtlich geschmückt. Und erneut wird auf drei Video-Leinwänden Sizilien beworben. Mir kommt spontan der Gedanke, noch vor Weihnachten einen Sommerurlaub in Sizilien zu buchen. Auf den kann ich mich dann mit meiner Familie das ganze Jahr freuen. Zusammengenommen wurde von mir als Reisendem Sizilien zwölfmal wahrgenommen. Und aus der Werbewirkungsforschung wissen wir, wie wichtig mehrfache Kontakte mit der Werbung für den Werbeerfolg sind. Ebenso wichtig ist das Umfeld. So wie redaktionelle Umfelder die Wirkung der Werbung verbessern, so fördern der emotionale Erlebnisraum und der Touchpoint Flughafen die Werbewirkung. Kurz: Flughafenwerbung ist relevant. Flughafenwerbung kann klassische Werbung intelligent mit innovativen Werbeformen verknüpfen und das mit den unterschiedlichsten Formaten. Zudem treffen Unternehmen mit der Flughafenwerbung hoch attraktive Zielgruppen mit relativ langer Verweildauer. Allerdings wird das Potenzial der Kommunikation am Flughafen noch nicht ansatzweise ausgeschöpft. Woran liegt das? Zunächst an den Werbekunden, die den emotionalen Erlebnisraum Flughafen noch nicht hinreichend als effizienten Ort für ihre Werbung verstehen. Airports und das Umfeld von Airports lassen sich in Wahrnehmungszonen und entsprechend in Werbewirkungszonen einteilen. Wer in diesen Zonen und Räumen seine Botschaft platziert, darf mit einem überdurchschnittlichen ROMI rechnen. Dass Flughafenwerbung bei Kunden und Mediaplanern nicht übermäßig beliebt ist, liegt zu einem guten Teil daran, dass die Schaltung von Airport-Werbung zu aufwendig ist. So gibt es bislang keine Plattform, auf der ein Mediaplaner die Botschaft seines Kunden für mehrere Flughäfen mit einem Click deutschlandweit positionieren kann. Manche Flughäfen stellen noch nicht einmal ihre Mediadaten online und scheuen Transparenz. Das bedeutet in der Konsequenz, dass Umsatz für alle Flughäfen verloren geht. Werbekunden buchen dort, wo sie alles aus einer Hand bekommen. Und vor allem buchen sie dort, wo die Customer-Experience stimmt.

kunden die Möglichkeit, digitale Werbeträger auch flexibler und für einen kürzeren Zeitraum zu buchen“, sagt Roßmann. Auch wird es mithilfe der digitalen Werbeträger dann deutlich einfacher, den Mikrokosmos Flughafen in crossmediale Kampagnen zu integrieren – und das auch für kleinere Budgets, ergänzt Beckemeier.

Richtig spannend wird Flughafenwerbung, wenn die Airports die nächste Stufe der Digitalisierung erklimmen. „Dann wird es möglich sein, Inhalte programmatisch auszuspielen oder via Facetracking Zielgruppen in Echtzeit zu messen“, kündigt Jürgens an.

ANJA VON FRAUNBERG,
Airport Marketing Institute AMI.

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Gründer und Geschäftsführer Airport Marketing Institute AMI, Lehrstuhl für Marketing & Sales Management, ESB Business School.

FLUGHAFEN STUTTGART
Aufmerksamkeitsstarker Auftritt der Edel-Modemarke Riani.

Wanzl – führend auch an Airports weltweit

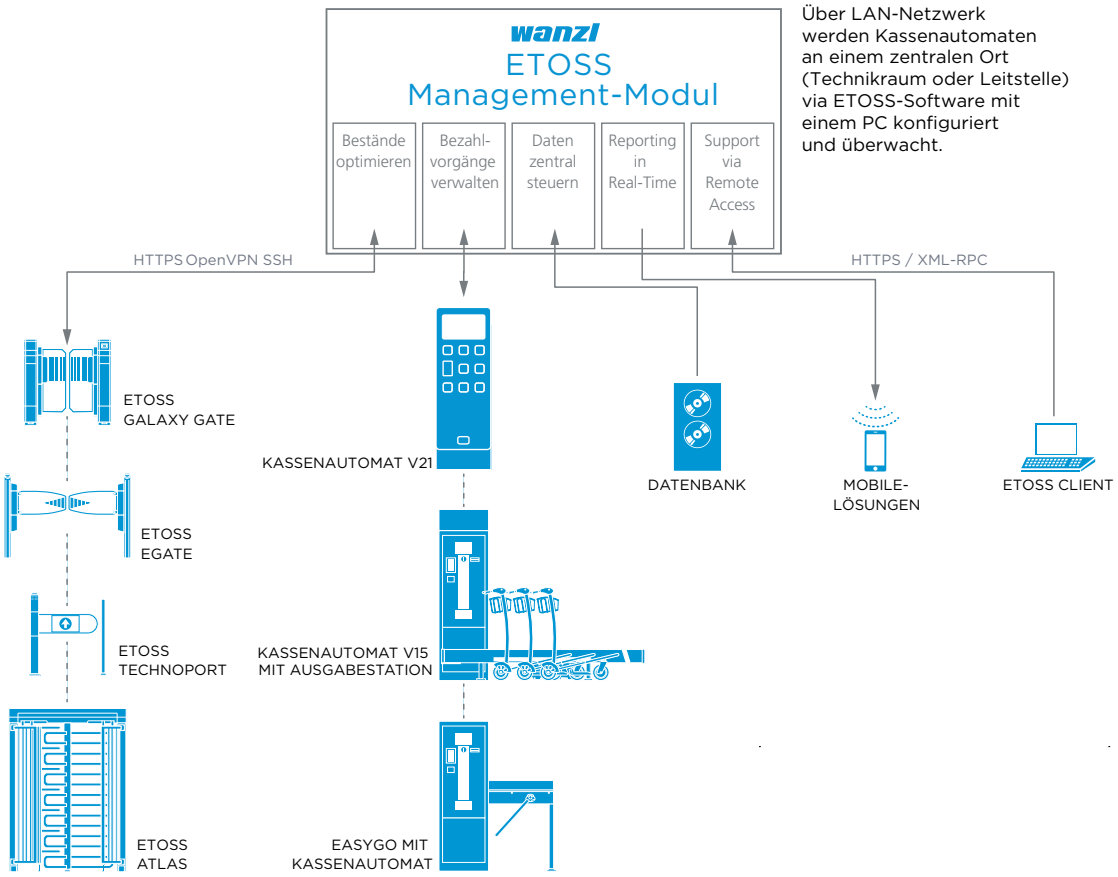
Gepäcktransport Der schwäbische Spezialist für Transport- und Zugangslösungen im Handel sowie an Flughäfen bietet auch 2020 mehr als nur Einkaufswagen und Gepäcktransportwagen, die weltweit wegen ihrer Qualität und Langlebigkeit geschätzt werden.

Wanzl hat sich mehr und mehr zum Systemanbieter gewandelt. So bieten die findigen Schwaben aus Leipheim nicht nur Trolleys, sondern treten als Komplettlösungsanbieter für Trolley-Management und Access-Systeme auf. Die Geschäftsbereiche Access-Solution und Airport wurden verschmolzen, um dem Kunden ein Gesamtpaket zu liefern. Besonders bei der individuellen Gesamtplanung im Besucher-Management bietet Wanzl Flughafenbetreibern die perfekte Basis für optimale und wirtschaftliche Lösungen. So kann mit der Software ETOSS ein zentrales und intelligentes Management-Modul zur Steuerung unterschiedlicher Komponenten zum Einsatz kommen.

Blickkontakte machen Gepäcktransportwagen attraktiv

Der Kunde kann die Werbeflächen am Gepäcktransportwagen selbst bespielen oder er verkauft bzw. vermietet sie an Externe. Werbung an Gepäcktransportwagen wie an Einkaufswagen wird immer noch belächelt und unterschätzt. Sixt begann seinen Siegeszug am Airport vor vielen Jahren mit Werbung an eben diesen Gepäcktransportwagen („Schieben Sie mich zu

ETOSS® – Zentrales und intelligentes Management-Modul für unterschiedliche Komponenten



Quelle: Wanzl.

Fotos: Unternehmen

Über 600 Airports, Bahnhöfe, Seehäfen und Skigebiete nutzen heute Kofferwagen von Wanzl und machen damit Wanzl zum Weltmarktführer bei Kofferwagen am Airport.

Sixt!“). Man kann sich dieser Werbung nicht entziehen. Sowohl bei der Entnahme und Rückgabe als auch im Kontakt mit anderen, sich im Einsatz befindenden Gepäcktransportwagen, ist der Blickkontakt fast unvermeidbar. Gerade die unterschwelligen wiederholten Blickkontakte machen die Gepäcktransportwagen so attraktiv für Markenwerbung, da auf diesem Weg die Wahrnehmungsschwelle unterlaufen wird. Aus 14 Jahren Erfahrung mit EKW-Werbung, deren Wirkprinzip mit der Trolley-Ad-Werbung vergleichbar ist, kann ich nur bestätigen, dass die Werbewirkung bei Produkten, die am PoS zu kaufen sind, wie auch bei regionalen Anbietern, vielfach in GfK- und Nielsen-Werbewirkungsstudien nachgewiesen worden ist. Wenn man Trolleys mehrjährig mietet, lassen sich hier attraktive Belegungspreise und Branchen-Alleinstellungs-Platzierungen aushandeln. RÜBYMEDIA verfügt über langjähriges Know-how in der Vermarktung von regionalen Medien und bietet dieses Know-how interessierten Airports. Diese zusätzliche Werbe-Einnahmequelle ist ein nicht zu unterschätzender Bestandteil der Finanzierung der Wagen. Aus diesen Gründen hat der neueste Airport-Wagen „Voyager Evolution 3000“ von Wanzl noch mehr Werbeflächen als die anderen Modelle. Eine Neuheit ist auch der Kunststoffkorb, der auf allen vier Seiten gebrandet werden kann. Über 600 Airports, Bahnhöfe, Seehäfen und Skigebiete nutzen heute Gepäcktransportwagen von Wanzl und machen damit Wanzl zum Weltmarktführer bei Kofferwagen am Airport. Mit topmodernen, zukunftsweisenden Lösungen wie dem Zugangssystem Galaxy Gate bietet Wanzl die perfekte Lösung für attraktive und funktionale Personendurchgänge. Aus meiner Sicht sind die Zugangsportale einer der attraktivsten Werbeträger am Airport, da mit minimalem Aufwand eine extrem hohe garantierte Kontakt-Reichweite generiert wird. Der Handel hat diese Top-Werbechance für sich selbst entdeckt und nutzt sie zur Stammkundenbegrüßung.

Man darf gespannt sein, wann, an wen und wie die Werbung an Zugangssystemen in Airports vermarktet wird.

HANS RÜBY,
Dipl.-Kfm.,
RÜBYMEDIA.

WERBUNG

BUCHBAR AB SOFORT – AB EINER WOCHE

Foto: HNP Architects

COUNTDOWN FÜR DIE GRÖSSTE OUTDOOR VIDEO WALL ÖSTERREICHS AM FLUGHAFEN WIEN.

Airport Media installiert bis Mai 2020 digitalen Hingucker auf der neuen Brückenverbindung zwischen Office Park 4 und Parkhaus 3.

Foto: HNP Architects

Jedes Jahr erreichen die Werbemedien von Airport Media mehr als 31 Millionen Passagiere am Flughafen Wien.

DOOH auf 174 m²

Die neue Landmark Werbung am Flughafen Wien mit modernster Mediamesh Technologie besticht nicht nur aufgrund ihrer Größe sondern setzt auch technisch neue Maßstäbe mit Softüberblendungen statischer Bilder oder Animationen in Slow Motion. Damit lassen sich Markenbotschaften und Werbeinszenierungen optimal transportieren.

Buchbar ab sofort – ab einer Woche.

Kontakt:
Ilse Koinig
Leiterin Werbung – Airport-Media
i.koinig@viennaairport.com
airport-media.at/dooh
viennaairport.com/werbung

airport media managed by VIE

Start-up-Spotting in Israel

Meeting mit Marken von morgen

Health-Care Mit Unterstützung der Botschaft des Staates Israel organisierte der Wort & Bild Verlag aus Baierbrunn das 1. International Health Forum on Tour. Vom 18. bis 21. Januar 2020 besuchte eine hochkarätig besetzte Reisegruppe mit Entscheidern aus der Pharmabranche sowie Marketingexperten, Medienschaffenden und Verbandsvertretern innovative Start-ups im Bereich Health-Care in Israel. Der herzliche Empfang in der Gründerszene, die tiefen Einblicke in die dynamische Entwicklung und die einzigartige Atmosphäre in Tel Aviv wurden für alle Teilnehmer zum unvergesslichen Erlebnis.

JAFFA Silhouette von Tel Aviv, und die Altstadt von Jaffa

Catch the Spirit, genießt die Atmosphäre und seid offen für Menschen und Ideen“, so Andreas Arntzen, Vorsitzender der Geschäftsführung Wort & Bild Verlag, bei seiner Begrüßung am Abend des 18. Januar in der Lobby des angesagten Boutique-Hotels The VERA in der Lilienblum-Straße mitten im Zentrum von Tel Aviv. Damit war für die Mitglieder der Reisegruppe des 1. International Health Forum on Tour die Richtung vorgegeben: „Alles kann, nichts muss.“ Der Impuls für den Study-Trip in das Herz der Start-up-Nation Israel kam von Alexander von Reibnitz, Mitglied der Geschäftsleitung Wort & Bild Verlag: „Die digitale Transformation als Chance begreifen und als Querdenker neue Geschäftsmodelle entwickeln, das können wir in Israel lernen.“ Ziel der Reise war der Besuch einer ganzen Reihe von innovativen Start-ups sowie von Venture-Capital-Companies und Inkubators. „Um die Bedeutung von Digitalisierung und von Big Data für den Krankenhausbetrieb sowie Health-Care ganz grundsätzlich zu erfassen, sind der Besuch des Sheba Innovation Center ARC und das Meeting im Google-Innovation-Center zentrale Pro-

Fotos: © Adobe Stock, © MIM/Kirn

EMPFANG in der Lobby des Boutique-Hotels La VERA und Dinner im Restaurant North Abraxass

ISRAEL EXPORT INSTITUT (IEI) Die Direktorin des Life Science Department, Angela W. Rabinovich, präsentiert Start-ups

SANARA VENTURES Assaf Barnea, CEO des auf MedTech spezialisierten VC-Fund, erklärt das Geschäftsmodell

grammpunkte", unterstrich von Reibnitz bei seiner Einführung vor Entscheidern aus der Pharmabranche sowie Marketingexperten, Medienschaffenden und Verbandsvertretern. Angereist war die Gruppe mit tatkräftiger Unterstützung der Botschaft des Staates Israel und nach monatelanger Vorbereitung des Trips durch Lilian-Susann Wilke, Leiterin Veranstaltungsmanagement Wort & Bild Verlag. „Die Tatsache, dass wir mit unseren Anfragen in Israel auf großes Interesse stoßen und überall offene Türen vorfinden, verdanken wir Dana Kitschin, Senior Director Business Development, Economic and Trade Mission Embassy of Israel, Berlin", betonte Wilke immer wieder. Die quirlige und sympathische Israeli Dana begleitete das 1. International Health Forum on Tour persönlich und bereitete mit ihren charmanten Einführungen immer wieder den Boden für ungezwungene und spannende Diskussionen.

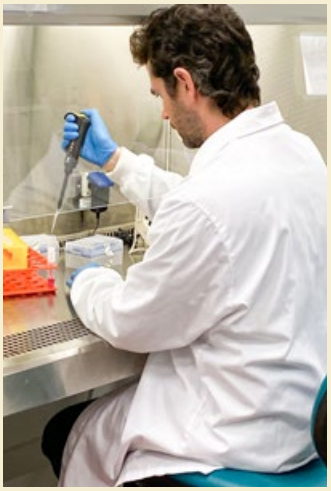
Health-Trend – Levante Küche

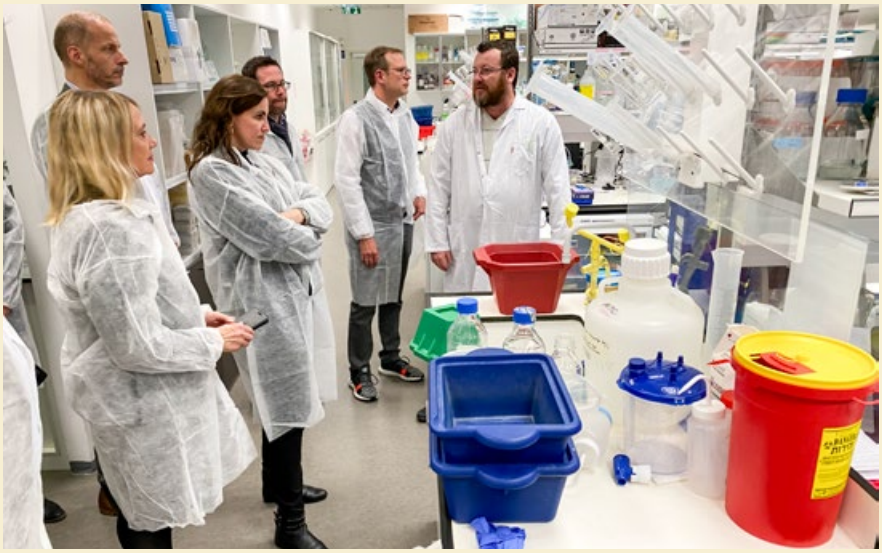
Für einen gelungenen Einstand sorgte schon am ersten Abend ganz nach dem Motto „Essen was gesund macht" das Dinner im Restaurant North Abraxass. Berühmt ist Israel für seine kreative Levante Küche, aus der es viele Kostproben geben sollte. Levante bezeichnet

DR. JOSEPH ROSENBLUM,
ehealth Ventures Dinner-Speaker

SHEBA INNOVATION CENTER
Dr. Eyal Zimlichman, Deputy Director General, CMO and CIO bei seiner Einführung

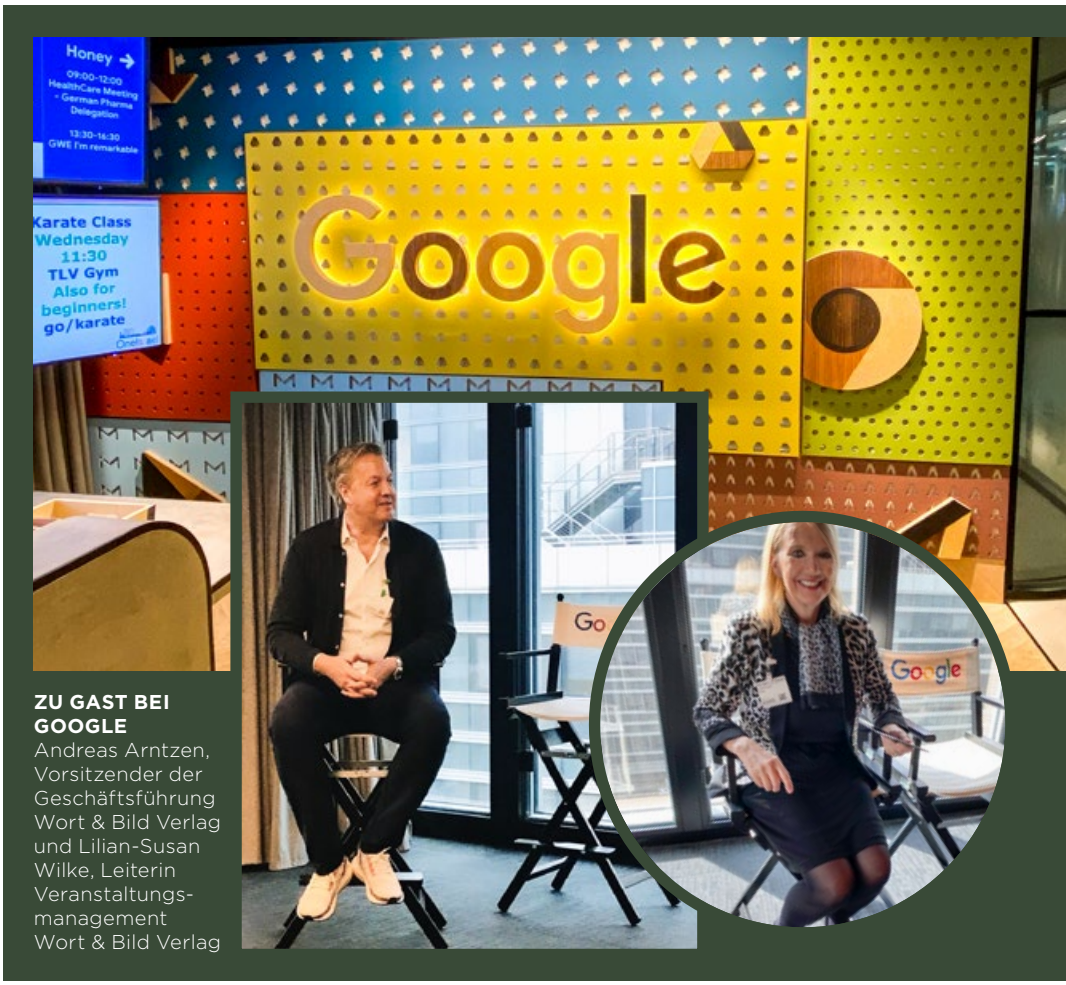
MERK-INKUBATOR
Gut ausgestattete Arbeitsplätze für junge Start-up-Unternehmen





FUTURX Laborführung beim Biotech-Inkubator in Ness Ziona

die Region des östlichen Mittelmeers, also Syrien, Libanon, Jordanien, Israel und Palästina. Was die Küche im Kern ausmacht, ist ihre aromatische, leichte Art. Es gibt hauptsächlich vegetarische Gerichte, aber auch würzige Fisch- wie Fleischgerichte. Schakschuka ist beispielsweise ein Gemüseragout, das meist zum Frühstück gegessen wird und aus einfachen Produkten wie Zwiebeln, Paprika, Tomaten und Eiern besteht. Überraschend aber die Aromen von Koriandergrün und Kreuzkümmel. In seinem Vortrag zur Start-up-Nation Israel hob Dr. Joseph Rosenblum, CMO, ehealth Ventures, Tel Aviv, bei seiner Dinner-Speach im North Abraxass das gründerfreundliche gesellschaftliche Klima in Israel und die Bereitschaft zur Kooperation hervor. „Es sind die Netzwerke, die erfolgreich sind."



ZU GAST BEI GOOGLE
Andreas Arntzen, Vorsitzender der Geschäftsführung Wort & Bild Verlag und Lilian-Susan Wilke, Leiterin Veranstaltungsmanagement Wort & Bild Verlag

Israel Export Institut (IEI)

Bestätigt wurde diese Aussage tags darauf beim Besuch des Israel Export Institut (IEI) in Tel Aviv. Die Direktorin des Life Science Department, Angela W. Rabinovich, gab mit MyHomeDoc, SensoGenic, Medical Electronics Systems und nutricco vielversprechenden Start-ups mit unterschiedlichen Ausrichtungen ein Forum. Nach ihren Präsentationen stellten sich die Founder den Fragen der interessierten Delegation aus Deutschland. Immer wieder verblüffend: die Kombination von verfügbarer Smartphone-Technologie mit innovativen Devices. So bietet beispielsweise MyHomeDoc in Verbindung mit dem Smartphone ein effizientes Gerät für Tele-Medizin und Medical Electronics Systems einen Test zur Messung der männlichen Fertilität. „Wir sind mit unserem Produkt marktreif und arbeiten nun konsequent an Brandbuilding und Markteinführung", sagte Gabriel Deutsch, Chairman von Medical Electronics Systems, der einen kompetenten Partner für den D/A/CH-Raum sucht.

Maccabi Healthcare Services

Echtes Erstaunen dann beim Besuch des Maccabi Healthcare Service. Maccabi ist ein weltweit agierender sozialer Verein für jüdische Menschen, der auch als Krankenkasse fungiert. „Mit der anonymen Auswertung der Daten unserer Versicherten setzen wir in puncto Transformation von Big Data in Smart Data im Gesundheitswesen Maßstäbe", verdeutlichte Maya Cohn Adulamy, COO, Maccabi Research and Innovation Institute, an mehreren Beispielen. Im Vordergrund stehen dabei Prävention und Aufklärung. Für Deutsche verblüffend ist das hohe Leistungsniveau von Maccabi bei den aus

JR/PHARMACY
בית מרקחת
בית מרקחת
PHARMACY

GIVENCHY
GABBANA
Kiehl's
FINEST
APOTHECARY
SKINCARE

mitteleuropäischer Sicht sehr niedrigen Beitragssätzen. Wie in Israel Start-ups finanziert werden, zeigte kurz darauf Assaf Barnea, CEO des auf MedTech spezialisieren VC-Fund Sanara Ventures an mehreren konkreten Beispielen. Bemerkenswert: Zeitgleich mit dem 1. International Health Forum on Tour informierte sich eine Delegation des Deutschen Bundestages über die Arbeit von Sanara Ventures.

Sheba Innovation Center ARC

Ganz im dem Zeichen von Digitalisierung und Big Data stand an Tag 2 der Besuch des Sheba Innovation Center ARC in Ramat Gan. „ASR steht für Accelerate Redesing Collaborate" erklärte Dr. Eyal Zimlichman, Deputy Director General, CMO and CIO. Das israelische „Home of Innovation" glänzt durch eine Vielzahl internationaler Kooperationen und die kontinuierliche Entwicklung neuer medizinischer Produkte und Verfahren. Durch die Beteiligung an Start-ups und den Verkauf von Patenten erwirtschaftet Sheba einen guten Teil seiner Einnahmen

STARKOCH Uri Buri mit Autor Friedrich M. Kirn in Tel Aviv

und macht seit Jahrzehnten satte Gewinne, die das Krankenhaus an den Staat abführt. „Richtungsweisend ist unser Verfahren zur Entwicklung von synthetischen Daten, die in vielen Bereichen genau den gleichen Zweck erfüllen, wie Echtdaten, aber datenschutzrechtlich völlig unkritisch sind", sagte Zimlichmann sichtlich zufrieden beim Rundgang durch das Sheba Innovation Center ARC auf dem Campus von Sheba. Abgerundet wurde der Tag durch den Besuch beim Merck-Inkubator in Yavne sowie beim Besuch des Biotech-Inkubators FutuRX in Ness Ziona. Im Vordergrund standen dabei das Kennenlernen des Inkubator-Programms der Regierung sowie das Treffen mit Start-ups aus dem Portfolio. Echtes Highlight dann am Abend der Empfang und das Networking-Event in Kooperation mit der AHK – Außenhandelskammer Tel Aviv im Hotel Drisco. Dort mischte sich unter die Gäste der Healthtech-Szene eher zufällig der weltbekannte Starkoch und Start-up-Gründer Uri Buri aus Akko.

Google-Innovation-Center

Voller Eindrücke und neuer Impulse begaben sich die Teilnehmer des 1. International Health Forum on Tour dann am 21. Januar nach dem Besuch des Google-Innovation-Center in Tel Aviv auf die Rückreise. „Die Gastfreundschaft und die Offenheit gegenüber deutschen Interessenten waren mehr als ungewöhnlich", resümierte zum Abschied der nachdenkliche und sehr zufrieden Initiator der Reise, Alexander von Reibnitz, und ergänzte. „Ich danke allen Mitreisenden für ihr Interesse, die guten Gespräche und die durchweg harmonische gemeinsame Zeit. Freuen wir uns also auf das 2. International Health Forum on Tour."

von Friedrich M. Kirn

NETWORKING IN KOOPERATION MIT DER AHK – AUSSENHANDELSKAMMER TEL AVIV
Dana Kitschin, Senior Director Business Development, Economic and Trade Mission Embassy of Israel, Berlin, Grisha Alroi-Arloser, Geschäftsführer der Deutsch-Israelischen Handelskammer (AHK Israel), Anna Janus, Leiterin der Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft Tel Aviv, Alexander von Reibnitz, Mitglied der Geschäftsleitung Wort & Bild Verlag und Liron Kon, AHK Israel (v.l.n.r.)

Die Elbphilharmonie

Das neue Markenzeichen von Hamburg

Bauwerke dienten schon seit Jahrhunderten als Wahrzeichen einer Stadt: einzigartig, wiedererkennbar, markant. Brücken wie in San Francisco die Golden Gate Bridge, die Rialto-Brücke in Venedig, die Köhlbrandbrücke in Hamburg oder die Steinerne Brücke zu Regensburg, um nur einige Beispiele für steinerne Erkennungszeichen zu nennen. Um ein Markenzeichen einer Stadt zu sein, braucht es mehr ...

Eine Marke wie auch das jeweilige Markenzeichen muss emotional „unter die Haut gehen“, muss die Seele berühren und in der Gefühlswelt von Menschen unterbewusst verhaftet sein oder zumindest dazu beitragen, das Empfinden bzw. die Wahrnehmung von Menschen zu beeinflussen. Diese Eigenschaften erfüllen die großen Kathedralen wie der Dom zu Köln (6 Mio. Besucher p.a.), der Petersdom in Rom (7,3 Mio. Besucher p.a.), Notre Dame in Paris (10 Mio. Besucher p.a.), wie weitere dieser herausragenden Sakralbauten, da durch Musik, Gesänge, Lichteinfall und Duftstoffe (Weihrauch) Emotionen geweckt werden, die ihre Wirkungen bei den Besuchern hinterlassen. Welche emotionale Verbundenheit mit Kathedralen besteht, zeigte der Brand der Kathedrale Notre Dame in Paris im Juli 2018, der die Seele von Paris und in weiten Teilen von Europa die Gläubigen traumatisiert hatte. Emotionen hervorrufen, Sinne berühren, Größe zeigen und beeindrucken: Das sind die Wirkprinzipien von Kathedralen wie auch von Opern- und Konzerthäusern. Heute zieht es die Menschen massenhaft in die großen Kulturtempel. Die Kultur-Hallen von Sydney bis zum Nationaltheater in München sind die Kultstätten, in denen die Zuhörer sich verzaubern lassen. Anders als mit Sakralbauten lassen sich Opern- und Konzertgebäude ganz hervorragend zur Verstärkung von Marken-Attraktivität einsetzen.

Kostenexplosionen im Baubereich

Der Stadtstaat Hamburg hat sich mit der 2016 eröffneten Elbphilharmonie ein neues herausragendes Markenzeichen geleistet, das alle bisherigen Wahrzeichen von Hamburg, den Michel, die Köhlbrandbrücke oder die Landungsbrücken in den Schatten stellt. Bereits in der Bauphase sorgte die Elphi für Begeisterung wie auch für emotionale Schockwellen in Hamburg, die sich um den ganzen Erdball verbreiteten. Auf einem alten Betonspeicher im Hafen sollte ein wahrhaft überragendes Bauwerk mit steilem Wellendach gebaut werden, wie es die Welt so noch nicht gesehen hat. Die Baukosten sind in einer Art und Weise in die Höhe geschossen, die alle Kostenexplosionen im Baubereich in den Schatten stellten. Mit 886 Mio. Euro Gesamtkosten bei der Fertigstellung 2016 (Wikipedia) waren die Ausgaben für das neue Hamburger Markenzeichen über elfmal höher als die veranschlagten Baukosten i.H.v. 77 Mio. Euro. Es wurde wirklich an nichts gespart, um ein einzigartiges Monument zu schaffen, das die ganze Welt beeindrucken soll. Alleine die 595 von 1100 Glasfenster-Elementen, die gekrümmt sind, verursachten Kosten von 72 000 Euro pro Stück (!). Die extremen Baukosten und die langjährige konfliktreiche Bauzeit sind von den Hamburgern vergeben und verziehen. Alles ist relativ. Alleine die Sanierung - nicht der Neubau - des Deutschen Museums kostet inzwischen 745 (!) Millionen Euro und erzeugte keinen Aufschrei, weil das Deutsche Museum eine nationale Institution von Weltruf ist. Die ElPhi ist einfach überragend geworden und ein Besuchermagnet ohnegleichen. Die 1,4 Mio. Besucher p.a. des Deutschen Museum werden von der ElPhi deutlich getoppt. Bereits in weniger als 4 Monate nach Eröffnung wurde im Februar 2017 der millionste Besucher begrüßt, und im Juni 2019 wurden 10 Millionen Besucher auf der ElPhi-Plaza seit Eröffnung gezählt.

Besondere Akustik und extravagantes Aussehen

Doch nicht nur die Fassade der ElPhi ist beeindruckend. Der große Konzertsaal, der 2100 Zuhörern Platz bietet, ist in einer Weinberg-Architektur angelegt, bei der keiner der Besucher weiter als 30 Meter vom Dirigenten entfernt sitzt. Der international renommierte Akustiker Yasuhisa Toyota wurde engagiert, um die bestmögliche Klangwirkung für diesen Raum zu erreichen. Dabei wurde die „weiße Innenhaut“ des Konzertsaals, die

Fotos: Elbphilharmonie © Thies Rätzke / © Michael Zapf, Unternehmen

DER GROSSE KONZERTSAAL ist in einer Weinberg-Architektur angelegt, bei der keiner der Besucher weiter als 30 Meter vom Dirigenten entfernt sitzt.

Wände mit 10 000 computergefrästen Corian Platten mit einer Gesamtfläche von 6500 qm und ca. 1 Mio. eingefrästen faustgroßer Zellen verkleidet. Die Platten – jede davon ist ein Unikat – sollen eine besondere Akustik und ein extravagantes Aussehen ermöglichen. Es wurde an nichts gespart, um schalltechnisch neue Maßstäbe zu setzen. So wurde der Baukörper des Großen Konzertsaales, der alleine ein Gewicht von 12 500 (!) Tonnen aufweist, mit insgesamt 342 Stahlfederpaketen unten und 34 im Dachbereich vom Gesamtgebäude akustisch vollständig entkoppelt. Auch wenn unter Fachleuten die Akustik in der ElPhi in der Kritik steht, so ist der Gesamteindruck der ElPhi bei den Besuchern ein emotionales Erlebnis. Es ist wie in einem Gourmettempel: Nicht die Musik bzw. das Essen ist das Wichtigste. Zwei Drittel des Erfolges ist das Ambiente, das multisensorische Erlebnis und nicht alleine die Küche, wie Paul Bocuse, die französische Kochlegende, offenbarte.

Moderne Sinnesbeeinflussung

Dieses neue Markenzeichen von Hamburg bietet Marken eine ideale Gelegenheit, mit den faszinierenden Eigenschaften dieses Bauwerks, mit modernen Klangwelten Sinnesbeeinflussung sowie angeschlossenem Hotel und Gastronomie, die Besucher zu verzaubern, um so Kunden und Fans von Marken zu beeindrucken. Top-Marken wie BMW, Telekom, SAP, Montblanc und das Bankhaus Julius Bär sind als Top-Sponsoren engagiert, die Gunst der Besucher in einer emotional empfänglichen Situation für die eigene Marke zu gewinnen. 10 weitere Banken, 4 Versicherungsunternehmen, ein Pharmaunternehmen und ein Außenwerbeunternehmen füllen die Liste klassischer Sponsoren. Im Produkt-Sponsoring ist in der ElPhi noch Luft nach oben. Mit Coca-Cola, dem Champagnerhaus Ruinart, Lavazza, Messmer Tee, Störtebecker Bierspezialitäten und Hawesko sind aktuell nur 6 FMCG-Marken vertreten. Wir dürfen gespannt sein, wie und bei welchen weiteren Marken sich das neue Markenzeichen von Hamburg wiederfinden wird.

HANS RÜBY,
Dipl.-Kfm.,
RÜBYMEDIA.

Customer-Experience

Die Deutsche Telekom AG beteiligt sich als Principle Partner durch den gezielten Einsatz von Tickets an Geschäftskunden und Partner an Veranstaltungen. Dabei ist es das Ziel, unvergessliche gemeinsame Erlebnisse zu schaffen und somit die Kundenbindung zu stärken und in den Dialog – außerhalb des Büros – mit unseren Kunden zu treten. Im Rahmen der Kooperation mit der Elbphilharmonie lädt die Telekom zu ausgewählten Events ein. Dabei ist das Feedback überragend:

„Tolles Netzwerk und interessante Leute kennengelernt."

„Der Telekom ist Partnerschaft sehr wichtig, nicht nur gemeinsam arbeiten und kämpfen, auch gemeinsam die schönen Dinge genießen."

„Ein unvergleichlicher Abend in der Elbphilharmonie. Die Führung hinter die Kulissen war super!"

„Telekom auch als Förderer der Kultur gesehen und interessiert an nachhaltigen und belastbaren Beziehungen zu Kunden und Partnern."

von Michael Looschen, Deutsche Telekom AG

Mit SWR1, SWR3 und SWR4 erreichen Sie in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz über 70 % der Bevölkerung im jeweiligen Bundesland (ma 2019 Audio II: Weitester Hörerkreis, 4 Wochen, Mo-So).
Weitere Informationen zur Werbung unter Telefon 0711 929 12970 oder mailen Sie uns:
werbung@swrmediaservices.de

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

Audio-Werbung stärkt das Relevant-Set und erhöht die Kaufwahrscheinlichkeit

Primark hat in kurzer Zeit auf dem deutschen Markt erfolgreich Fuß gefasst. Verstärkt legt die Modekette für preisbewusste Modefans auch bei der Produktion verschiedener Kollektionen Wert auf den Einsatz nachhaltiger Baumwolle. Um die neue Jeans-Kollektion in der jungen weiblichen Zielgruppe bekannt zu machen, setzte Primark in der von Mediaplus Berlin geplanten Kampagne im Zeitraum von Juli bis August 2019 zum ersten Mal auf Audio als Basismedium in Kombination mit punktuell eingesetzten Online-, Print- und OOH-Maßnahmen.

Die Audio-Kampagne wurde mittels Brand-Effekt untersucht, um die Wirkung von Audio-Werbung für Primark zu analysieren. Insbesondere die Kombination aus visueller und auditiver Kommunikation führte zu einem starken Wirkungszuwachs für die Kampagne. Die Ergebnisse belegen: Die Kaufwahrscheinlichkeit für Primark-Produkte und die Verankerung im Relevant-Set der Hörer steigen deutlich.

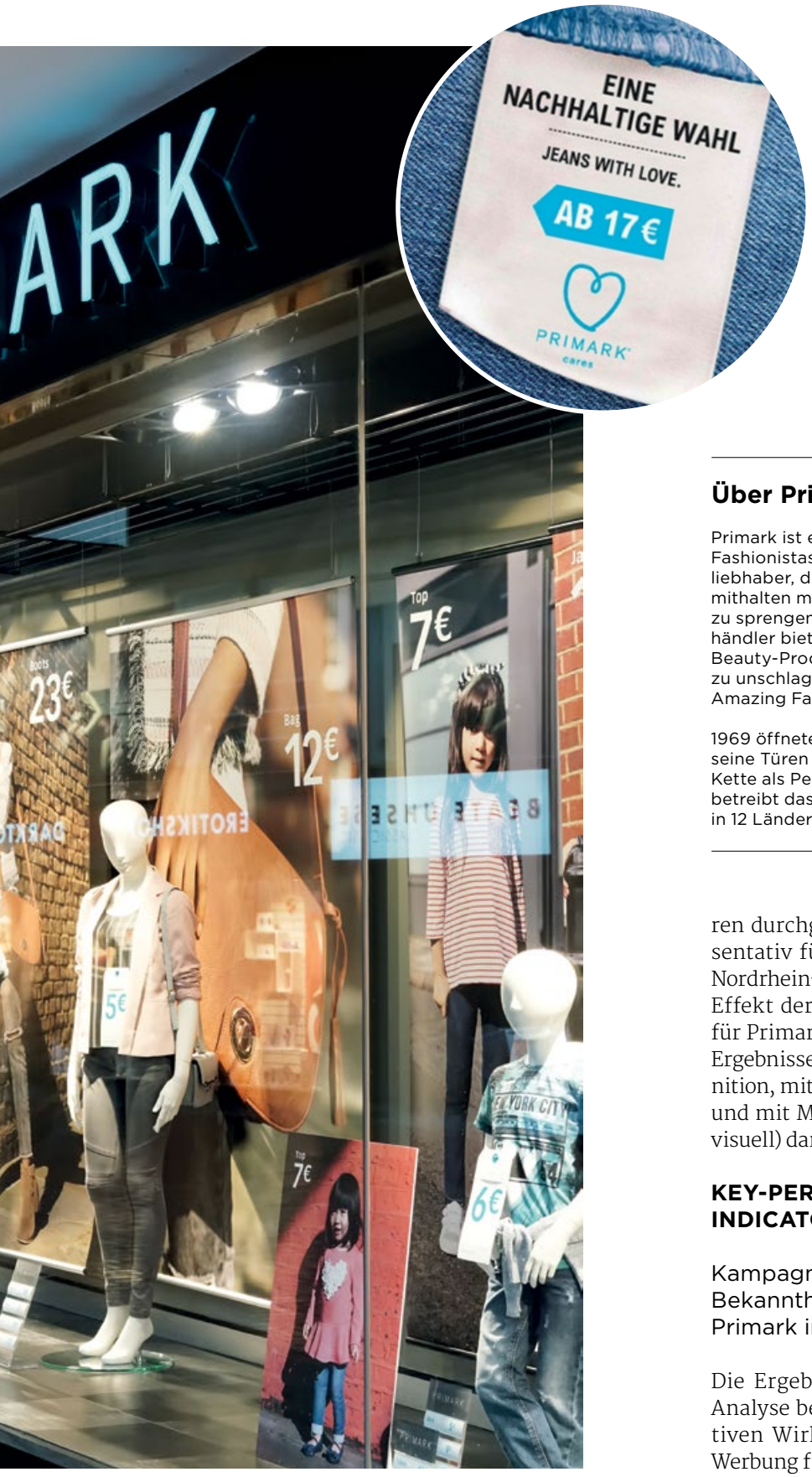
CASE

Amazing Fashion, Amazing Prices und Amazing Audio

Im Sommer 2019 schaltete Primark eine Audio-Kampagne in Nordrhein-Westfalen und Berlin. Dabei stand die neue Jeans-Kollektion aus nachhaltiger Baumwolle im Mittelpunkt. Zielsetzung der Kampagne: Interesse bzw. Aufmerksamkeit zu wecken, Primark dadurch stärker im Relevant-Set zu verankern sowie die Kaufwahrscheinlichkeit für die Produkte des Unternehmens zu erhöhen. Wie erfolgreich die Audio-Kampagne war, wurde durch eine umfangreiche Marktforschungsanalyse untersucht.

Kampagnenbegleitende Analyse mit Brand-Effekt

Im Rahmen einer von Kantar durchgeführten Studie wurde mithilfe einer Online-Erhebung vom 1. bis 6. August 2019 eine Befragung von insgesamt 1003 Frauen im Alter von 16 bis 49 Jah-



Über Primark

Primark ist ein Shopping-Paradies für Fashionistas und preisbewusste Modeliebhaber, die mit den neuesten Trends mithalten möchten, ohne dabei ihr Konto zu sprengen. Als internationaler Einzelhändler bietet Primark topaktuelle Mode, Beauty-Produkte und Wohnaccessoires zu unschlagbaren Preisen. Kurzum: Amazing Fashion at Amazing Prices.

1969 öffnete der erste Primark-Store seine Türen in Dublin. In Irland ist die Kette als Penneys bekannt. Mittlerweile betreibt das Unternehmen 370 Stores in 12 Ländern in Europa und den USA.

ren durchgeführt. Diese war repräsentativ für die Kampagnengebiete Nordrhein-Westfalen und Berlin. Der Effekt der Audio-Kampagne wurde für Primark durch den Vergleich der Ergebnisse der Gruppen ohne Recognition, mit Audio-Mono-Recognition und mit Mix-Recogni-tion (Audio & visuell) dargestellt.

KEY-PERFORMANCE-INDICATORS (KPIs)

Kampagne erhöht die Bekanntheit und verankert Primark im Relevant-Set

Die Ergebnisse der Brand-Effekt-Analyse belegen eindeutig die positiven Wirkungseffekte der Audio-Werbung für Primark:

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Das Primark Sustainable Cotton Programme
Schulung in Indien und Pakistan von inziwschen mehr als 28000 Farmerinnen in nachhaltigen Anbaumethoden.

Was heißt nachhaltiger Anbau?
Es bedeutet, nachhaltigere Anbaumethoden umzusetzen, sowie weniger chemische Pestizide und Düngemittel zu nutzen und den Wasserverbrauch stark zu reduzieren.

Vorteil für die Farmerinnen
Verbesserte Lebensgrundlage durch ein höheres Einkommen. In den ersten drei Jahren ist der Profit der Farmerinnen um 200% gesteigen. Dieses Geld investieren sie in neue Gerätschaften und die schulische Ausbildung ihrer Kinder.

Audio beeinflusst die ungestützte Markenbekanntheit positiv

Im Vergleich zu Personen ohne Kampagnen-Recognition steigerte sich die ungestützte Markenbekanntheit bei Befragten mit Audio-Mono-Recognition um 67 Prozent. Bei Befragten mit Audio- und Visual-Recognition konnte dieser Wert sogar um signifikante 83 Prozent erhöht werden.

Audio pusht Einkäufe und verankert Primark im Relevant-Set

Bei der Frage, bei welchen Einzelhandelsketten aus dem Bereich Fashion/Mode/Accessoires die befragten Personen zumindest gelegentlich einkaufen, erwies sich die Audio-Kampagne als besonders wirkungsvoll: Der Zuwachs bei Befragten mit ausschließlicher Audio-Recognition im Vergleich zu Befragten ohne Recognition lag bei 44 Prozent. Zudem konnte Primark im Relevant-Set der Befragten mit Kampagnen-Recognition positiv verankert werden: So gaben Personen mit Mix-Recognition bis zu 79 Prozent häufiger an, dass Primark beim Einkauf für sie infrage kommt, als dies Befragte ohne Recognition taten.

Starke Aktivierung hinsichtlich der Kaufneigung

Bei der Kaufneigung führte die Mixkampagne zu Spitzenwerten. Die Bereitschaft, dass die Befragten demnächst bei Primark einkaufen, war bei Kennern der Mixkampagne um beträchtliche 126 Prozent höher als bei Personen ohne Recognition. ■

„Wir sind sehr zufrieden mit dem Wirkungszuwachs, der durch Audio in unserem Mediamix erreicht werden konnte. Die Kombination aus visueller und auditiver Kommunikation erlaubt es uns, unsere Werbebotschaften noch effektiver und gezielter auszuspielen. Wir werden auch in Zukunft auf Audio setzen.“

Martin Kerkmann,
Brand & Communications
Business Partner, Primark Ltd.

BR BAVARIA 1+3 KOMBI

MIT NUR EINEM SPOT!

KAY KRÜGER KOMMUNIKATION

Bavaria Kombi BAYERN 1 + BAYERN 3
Bayerns stärkste Radiokombi aus nur zwei Programmen!
Quelle: ma 2019 Audio II Update, deutschspr. Bev. 14+ / BRD
Bruttokontakte pro Ø Std. (Mo - Fr, 6 - 18 Uhr)

BR media
br-media.de

Whitepaper zur Entwicklung eines eigenen Brand-Sounds

Audio Radiozentrale und International Sound-Awards stellen Audio-Branding-Guide vor, damit Unternehmen erfolgreich in die auditive Zukunft starten können.

Audio wird für ein effektives Marketing und einen ganzheitlichen Markenauftritt wichtiger denn je. Ein akustisches Alleinstellungsmerkmal ist für die auditive Wiedererkennbarkeit von Marken auf den diversen Kanälen in Zukunft ein entscheidendes Kriterium für Erfolg. Aber was genau verbirgt sich hinter dem Begriff Audio-Branding? Was muss beachtet werden beim Briefing, wie lange dauert ein Entwicklungsprozess, was ist schon vorhanden, was wird noch benötigt und wo fängt man eigentlich an? Das Whitepaper skizziert die wichtigsten Schritte bei der Entwicklung eines Audio-Brandings und ist als Guideline für die auditive Journey einer Marke zu verstehen. Somit gibt die Radiozentrale Werbungtreibenden und Agenturen Informationen und spezielle Tools an die Hand, um Audio so effektiv wie möglich einzusetzen. Das Whitepaper zeigt, welches Potenzial Audio-Branding für Marken hat, wie sich unterschiedliche hörbare Markenelemente zusammensetzen, was ein gutes Briefing für eine Audio-Branding-Agentur beinhalten muss und welcher Prozess sich von der Ideenfindung bis zur Implementierung anschließt.

„Die Bedeutung von Audio nimmt weiter zu. Sei es für die Konsumenten, welche die auditive Vielfalt mehr denn je in ihren Alltag integrieren, oder für Marken, die in einer visuell reizüberfluteten Welt Gehör finden und ihre Botschaften adäquat vermitteln wollen", erläutert Grit Leithäuser, Geschäftsführerin der Radiozentrale. „Wir hören in diesem Kontext immer wieder, dass Unternehmen und Marketingverantwortliche den Brand-Sound als unverzichtbare

Dimension der Customer-Experience ansehen, aber auch nicht genau wissen, wie und wo sie anfangen sollen. Dieses Whitepaper ist genau dafür konzipiert worden. Es ist die Guideline von der Idee bis zur Umsetzung, um den auditiven Markenauftritt erfolgreich zu gestalten."

Das Potenzial von Audio-Branding für eine Marke ist ebenso Bestandteil des Whitepapers wie der Audio-Branding-Prozess mit seinen klassischen vier Phasen der Analyse, Konzeption, Produktion und Implementierung. Auch das fortlaufende Management der Anwendung und die kontinuierliche Weiterentwicklung werden als wichtiger Schritt für eine erfolgreiche Umsetzung erläutert.

„Was ist eigentlich Audio-Branding? Mit dieser Frage sehe ich mich in meinem Arbeitsalltag allzu oft konfrontiert. In vielen Gesprächen merke ich, dass die Wichtigkeit bei vielen Kunden sehr präsent ist und einige dazugehörige Bestandteile auch aufgegriffen werden, aber meistens nicht ganz klar ist, was sich alles hinter dem großen Begriff Audio-Branding genau verbirgt", sagt der Autor des Whitepapers, Dr. Cornelius Ringe, Initiator der Audio-Branding-Academy sowie geschäftsführender Gesellschafter der Sound-Agentur WESOUND. „Mit diesem Whitepaper wollen wir Schritt für Schritt zeigen, was für Marken mit einem konsistenten auditiven Markenauftritt alles möglich ist. Denn Kunden hören vielleicht keine Strategie, aber sie hören auf jeden Fall, wenn es keine gibt." ■

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Wie Key-Account-Manager ohne Weisungsbefugnis führen

Key-Account-Management Unternehmen organisieren sich nach Produkten und Technologien, Ländern, Kanälen, Funktionen und Kundensegmenten. Meist wird für das Segment der Schlüsselkunden ein Key-Account-Management installiert, um die verschiedenen Kräfte des Unternehmens für diese wichtigen Kunden zu bündeln.

Die Unternehmen sind in der Regel nicht für die Großkunden aufgestellt und spezialisiert. Die interne Koordination wird deshalb zur Kernaufgabe des Key-Account-Managements und damit nicht genug, es muss auch extern die vielfältigen Kräfte in Kundenunternehmen koordinieren (umfassend Schröder 2020).

Key-Account-Management wird gleichsam einer bestehenden Organisation übergestülpt. Seine Aufgabe für strategisch wichtige Kunden erfüllt der Key-Account-Manager in einem Netzwerk, ohne die erforderlichen Teilzeit-Beteiligten direkt anweisen zu können. Dieser Beitrag klärt die besondere Führungssituation des Key-Account-Managements und schlägt die Lösungen vor, um in kundenspezifischen Netzwerken erfolgreicher vorzugehen. Die interne Zusammenarbeit steht dabei im Vordergrund.

Die Situation: Zusammenarbeit und Führung für Key-Accounts

Die Aufgaben für Key-Accounts sind komplex. Die Komplexität der Koordination steigt bei anspruchsvollen und neuen Aufgaben für Kunden, bei langfristigen Kundenprozessen sowie vielen und wechselnden Beteiligten bei Anbieter und Kunden. Es gilt, anspruchsvolle Lösungen für Kunden in Technik, Service, Logistik und Zahlungsmodellen in einer engen Zeitplanung und unter Druck zu entwickeln und zu erbringen. Schröder (2020) bündelt in vertriebsnahe, produktnahe und kommerzielle Aufgaben. Nur gemeinsam lassen sich große Kunden gewinnen und entwi-

Abb. 1: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit des Key-Account-Managements

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Koordinationsfunktion der Key-Account-Manager (neben weiteren Rollen) völlig dominiert. Auch erbringen Key-Account-Manager die Hälfte ihrer Arbeitszeit intern; Koordination und internes Kunden-Projektmanagement sind offensichtlich wichtig. Davon erbringen die Key-Account-Manager 35% Aufgaben direkt für ihre Key-Accounts und 65% für weitere Aufgaben, was einen großen Aufwand für die grundlegende Bereitschaft in ihrer Arbeit belegt. In der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit werden Key-Account-Manager durch Mitarbeitende im Vertrieb, im Vertriebsinnendienst, im Kundenservice, im Marketing, im Produktmanagement, im Finanzwesen und in der Entwicklung unterstützt. Top-Performer im Key-Account-Management arbeiten generell stärker mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen zusammen. Differenzen sind bei der Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung (+29%), mit der Finanzabteilung (+21%), dem Kundenservice (+20%) und dem normalen Vertrieb (+20%) besonders offensichtlich.

Quelle: Weibel et al. 2018 und Schröder 2020; n=375.

ckeln sowie die besten Wettbewerber übertreffen.

Die einzelnen Key-Account-Manager haben eine wichtige Funktion, aber ihre Kraft und formelle Macht sind sehr begrenzt. Für alle Aufgaben sind sie auf wechselnde Mitarbeitende mit verschiedenen Fähigkeiten und aus verschiedenen Hierarchieebenen, Funktionen und Ländern angewiesen (Ivens et al. 2016 und Schröder 2020). Diese Mitarbeitenden sind ihnen nicht direkt unterstellt, sondern werden in ihren Abteilungen eingebunden und geführt. Zwischen den Hauptaufgaben in ihren Abteilungen und Sonderaufgaben für spezifische Großkunden entsteht für diese Mitarbeitenden eine stetige Spannung. Den Ansprüchen ihres direkten Chefs stehen die Anfragen des Key-Account-Managements gegenüber. Key-Account-Manager fühlen sich in dieser Situation oft als zahnlose Tiger oder auch als Leiter einer Freiwilligen-Organisation. Die Schwierigkeit, unterschiedliche Kräfte des Unternehmens für Kunden zu bündeln, lässt sich zwar bedauern, gleichzeitig macht sie die Arbeit des Key-Account-Managers aber besonders wichtig und berechtigt erst sein Dasein. Abbildung 1 zeigt zusätzliche, empirische Ergebnisse.

Auch Mitarbeitende des Service, der Logistik und Technik haben ein Interesse, sich an Kundenprojekten zu beteiligen, damit keine Offerten abgegeben und abgeschlossen werden, die euphorisch verkauft, aber anschließend mit drastischen Folgeaufwendungen, höheren Kos-

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

ten bis zu Vertragsstrafen realisiert werden müssen.

Ohne Zweifel brauchen aber Key-Account-Manager eigene Ansätze, um Mitarbeitende wirksam für ihre Kunden zu mobilisieren. Wer wirksamer führt, schafft einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bei Kunden. Die Lösungen zusätzlich einige Aspekte der Führungssituation:

Die Lösungen: Führung ohne Weisungsbefugnis

1. Ressourcen: Im Key-Account-Management sind präzises Timing und Geschwindigkeit ausschlaggebend. Auch braucht es einen großen Aufwand, um beispielsweise neue Großkunden zu gewinnen und aufzubauen (Belz Ch./Müllner, M./Zupancic, D. 2019). Die Ressourcen lassen sich erweitern, um Chancen des Unternehmens aufzugreifen. Denn die besten Mitarbeitenden nützen in Key-Account-Teams wenig, wenn sie bereits überlastet sind und keine Spielräume für eine Mitwirkung haben. In der Regel bleiben aber die Ressourcen zu knapp und dieser Herausforderung ist nur mit einer rigorosen Kunden- und Projektselektion beizukommen. Hier muss das Management des Unternehmens über Bereichsgrenzen hinweg Prioritäten setzen und kommunizieren, damit die Key-Account-Manager Support erhalten.

2. Persönlichkeit: Lassen sich Mitarbeitende durch Kollegen beeinflussen und führen? Ohne Zweifel ist dabei die Persönlichkeit des Key-Account-Managers wichtig. Erfahrung, Charisma und emotionale Intelligenz, tragfähige Beziehungen im Unternehmen und bei Kunden, Leistungsausweis sowie Zuverlässigkeit steigern die Überzeugungskraft. In ihren Spielräumen engagieren sich Mitarbeitende für solche Persönlichkeiten. Deshalb bewährt es sich für viele Unternehmen, für das Key-Account-Management besonders erfahrene, kompetente Personen mit natürlicher Autorität einzusetzen, die im Unternehmen Vertrauen genießen. Dieses Vertrauen entsteht aber nicht plötzlich, sondern wird über eine gewisse Zeit aufgebaut. In dieser Zeit entsteht um erfolgreiche Key-Account-Manager ein Netzwerk, das ihnen hilft, ihre Aufgaben zu erfüllen.

3. Leistung: Leistungen werden von Key-Account-Managern und weiteren Mitarbeitenden im gesamten Kundenprozess vor und nach dem Kauf erbracht. Dazu braucht es definierte Leistungsbausteine und Verantwortlichkeit sowie ein professionelles Projektmanagement. Die Aufgaben von Beziehungsaufbau, technischen Abklärungen, Risikoabschätzung, Kalkulationen, Offerten oder Verhandlung stellen ganz verschiedene Anforde-

rungen und betreffen intern unterschiedliche Personen.

Die wirksame Koordination für Kunden ist selbst eine wichtige Leistung, sie fördert den direkten Austausch zwischen den kompetenten Beteiligten in Anbieter- und Kundenunternehmen.

4. Konflikte und Organisation: Im Aufgabenkatalog der Mitarbeitenden und sogar der Key-Account-Manager (vgl. Abbildung 1) beansprucht die Arbeit für Key-Accounts in der Regel nur einen Teil. Jede beteiligte Abteilung verfolgt eigene Ziele und Optimierungen. Es gilt, die möglichen Konflikte zu klären, übergreifende Ziele zugunsten von Key-Accounts zu bestimmen und zu verankern sowie die Ressourcen der Beteiligten grundsätzlich oder für Kundenprojekte zu bestimmen. Auch ein starkes Engagement der Key-Account-Manager kann grundsätzliche Zielkonflikte nicht überwinden, oft werden solche Gegensätze zudem mit variablen Lohnanteilen und Incentives zementiert. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung mit den beteiligten Abteilungen, die Ziele für Erfolge bei Großkunden zu harmonisieren. Ebenso gilt es organisatorisch das Key-Account-Management so zu verankern, dass eine enge Verbindung mit dem Top-Management sowie eine starke Position gegenüber weiteren Abteilungen und ihren Mitarbeitenden gesichert ist.

Erforderliche Teams mit ihren Haupt- und Nebenaufgaben im Key-Account-Management lassen sich für jeden Kunden spezifisch bestimmen oder dauerhaft installieren. Arbeitet ein Key-Account-Manager je nach Aufgabe für Kunden mit anderen und neuen Mitarbeitenden zusammen, so lässt sich kaum ein wirksames Zusammenspiel erreichen. Es braucht dazu Kontinuität. Viele Unternehmen unterschätzen hier auch das Potenzial, manche Aufgaben, besonders das Zusammenspiel über die Bereiche, in Prozessen zu erfassen. Nicht alles muss im Key-Account-Management ad hoc realisiert werden.

Für eine Zusammenarbeit ist es zudem wichtig, die Informationen zu Key-Accounts auszutauschen. Eine professionelles Customer-Relations-Management soll mit Teamsitzungen an Meilensteinen im Kundenprojekten bis zu regelmäßigen Key-Account-Traktanden an Geschäftsleitungssitzungen flankiert werden.

5. Führungsverhalten: Das Führungsverhalten der Key-Account-Manager gegenüber ihren Kollegen ist einerseits durch ihre Persönlichkeit geprägt (vgl. oben). Andererseits lässt sich das Verhalten durch jeden Key-Account-Manager gestalten. Ihnen bleibt meist nur die Möglichkeit, ihre Kollegen transformational zu führen. Bei der transformationalen Führung geht es darum, Mitarbeiter und Kollegen mitzunehmen, das heißt, sie dazu zu bringen, sich für eine gemeinsame Sache einzusetzen. Die Führungslehre kennt dabei vier Dimensionen transformationaler Führung (die vier „i“), die sich aus der Persönlichkeit des Führenden ergeben (Wunderer/Bruch 2000):

- identifizierend sein, bedeutet durch ein vorbildliches Verhalten Kollegen zu verpflichten, sich für eine gemeinsame Sache einzusetzen
- inspirierend sein, meint Begeisterung für eine Sache, das Kundenprojekt oder den in Aussicht gestellten gemeinsamen Erfolg zu entfachen
- intellektuell fordernd sein, bedeutet Kollegen zum Mitdenken und -handeln anzuregen
- individuell meint, die Kollegen hinsichtlich ihrer Stärken, Erfahrungen und Motivationsquellen für die richtigen Aufgaben einzusetzen.

Umfassender zeigt Abbildung 2 einige Empfehlungen, wie Key-Account-Manager wirksam führen.

Schröder (2020) belegte, dass erst ein gleichzeitig proaktives Verhalten der Top-Management- und der Key-Account-Manager erlaubt, die besten Lösungen für Großkunden zu orchestrieren:

Es bewährt sich für viele Unternehmen, für das Key-Account-Management besonders erfahrene, kompetente Personen mit natürlicher Autorität einzusetzen, die im Unternehmen Vertrauen genießen.

- Das Top-Management muss das Key-Account-Management konsequent stärken. Damit verleiht es dem Key-Account-Management dauerhaft informelle Macht und erleichtert bei Eskalationen, effiziente und erfolgreiche Lösungen für Kunden zu bestimmen.
- Ohne enorme Fähigkeiten und Willen des Key-Account-Managers zu führen und auch Widerstände zu überwinden, geht es nicht. Schlechte Account-Manager fordern lediglich mehr formale Macht. Erfolgreiche Key-Account-Manager schätzen gerade diese anspruchsvolle Herausforderung und agieren sportlich. Es braucht Leadership für große Kunden, nur klassische Verkäufer für Großkunden ohne diese Fähigkeiten sind verbreitet, scheitern aktuell und besonders zukünftig.

Leider zeigt die Praxis, dass sich sowohl Top-Management als auch Key-Account-Management oft zu passiv einbringen.

6. Erfolg und Misserfolg: Die Unterschiede zwischen den besten und den übrigen Mitarbeitern im Key-Account-Management sind noch größer als beim normalen Außendienst. Oft bewegen sich einzelne Verantwortliche weit über dem Durchschnitt. Sie ziehen auch das Engagement der Mitarbeitenden in weiteren Abteilungen an. Diese wägen sorgsam ab, für welche Kundenprojekte sie ihre eigenen knappen Ressourcen verwenden und beteiligen sich lieber an Erfolgen. Selbstverständlich spielt dabei auch ihre Einschätzung eines potenziellen Auftrages eine Rolle. Um Mitarbeitende zu mobilisieren, zeigen Key-Account-Manager realistisch, dass ihre Projekte erfolgsversprechend sind. Sie informieren über Zwischenschritte und Ergebnisse mit dem Kunden und beteiligen Mitwirkende am Erfolg. Bei gescheiterten Projekten diagnostizieren sie gemeinsam mit den Betroffenen die Ursachen für Misserfolge und lernen für zukünftige Akqui-

Abb. 2: Führung der Key-Account-Manager ohne Weisungsbefugnis

Sich vorbildhaft verhalten

Der Führende sorgt dafür, dass sich Kollegen mit der Aufgabe, mit der Person des Führenden und mit dem Unternehmen identifizieren.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie ...

- sich jederzeit integer verhalten,
- die Bedeutung des Key-Accounts für das eigene Unternehmen verdeutlichen,
- die Ziele der Zusammenarbeit klarmachen,
- die Bereitschaft vermitteln, wenn nötig, selbst mit „anzupacken“ und
- Erfolge mit Schlüsselkunden nicht für sich persönlich beanspruchen.

Auf diese Weise kann es gelingen, dass sich Kollegen dem Key-Account-Manager, dem Schlüsselkunden und ihrer Aufgabe und Rolle verpflichtet fühlen. Voraussetzung für das Einnehmen einer solchen „Vorbild“-Rolle des Key-Account-Managers ist eine gewisse fachliche Kompetenz, eine ausgeprägte Kunden- und Marktkompetenz sowie ein Bewusstsein dafür, dass Kollegen meist dann die Integrität des Key-Account-Managers bewerten, wenn die Dinge einmal nicht so rund laufen. Daher ist ein hohes Maß an Selbstkontrolle eine wichtige Eigenschaft für Key-Account-Manager, die für große Identifikation der Team-Mitglieder sorgen wollen.

Das Feuer entfachen

Der Führende sorgt mit seinem Enthusiasmus dafür, dass Kollegen sich für eine Sache voll und ganz einsetzen und die berühmte „Extrameile“ gehen.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie ...

- das Ziel, den Sinn und die Vision für die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden erklären,
- über positive Entwicklungen berichten und
- Freude und Begeisterung ausstrahlen.

Auf diese Weise kann es gelingen, dass sich Kollegen mitreißen lassen, sich ein Team-Geist entwickelt und einzelne Team-Mitglieder über sich hinauswachsen. Voraussetzung sind eine ausgeprägte Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz. Ein Key-Account-Manager, der für Inspiration unter seinen Key-Account-Team-Mitgliedern sorgen möchte, muss ein gutes Gespür für den richtigen Moment haben, um seine Kollegen mit seinem Enthusiasmus nicht zu überfordern. Zudem ist es wichtig, jederzeit authentisch zu sein und in seinem Verhalten und seinem Enthusiasmus glaubhaft zu bleiben.

sitionen. Kurz: Sie behandeln interne Mitarbeitende, wie sie es bereits bei Kunden gewohnt sind.

Unternehmen verfolgen nicht alle diese Ansätze, sondern setzen Akzente. Alle Lösungen betreffen mehr oder weniger die Voraussetzungen des Unternehmens (Corporate Key-Account-Management) und die Arbeit des Key-Account-Managers (operatives Key-Account-Management). In Unternehmen, welche die Zusammenarbeit überhaupt nicht formalisieren, zerschleißen und zersplittern sich Key-Account-Manager und bewirken wenig. Kräfte werden intern verbraucht und fehlen bei Kunden. Gleichzeitig verkommen

Zum Mitdenken anregen

Der Führende schafft eine Atmosphäre, in der der Status quo hinterfragt wird und sich Kollegen ermutigt fühlen, neue Ideen und außergewöhnliche Gedanken zu äußern.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie …

- selbst neue Ideen einbringen,
- eine Atmosphäre erzeugen, in denen produktiver Gedankenaustausch möglich ist,
- aktiv ihren Kollegen zuhören,
- Kollegen ermutigen, Außergewöhnliches zu denken und Neues auszuprobieren.

Nehmen Key-Account-Manager eine solche intellektuell fördernde und fordernde Haltung ein, kann dies Kollegen motivieren, selbst Verantwortung für ihr Handeln und für die Sache zu übernehmen. Voraussetzung, um als Key-Account-Manager die Rolle eines intellektuell-fordernden „Challenger" seiner Kollegen einnehmen zu können, sind eine gewisse fachliche Kompetenz und ausgeprägte Moderationsfähigkeiten.

Individuelle Stärken und Motive nutzen

Individuelle Stärken und Motive seiner Kollegen erkennen und sie so einsetzen, dass sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln können.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie …

- ihre Kollegen, deren Bedürfnisse, Motive, Wünsche und persönlichen Ziele gut kennen,
- sich als gute Beobachter auf die Potenziale ihrer Kollegen konzentrieren,
- begreifen, was einzelne Kollegen motiviert und antreibt und
- dazu beitragen, das Selbstbewusstsein ihrer Kollegen zu stärken.

Übernehmen Key-Account-Manager als lateral Führende eine Haltung, die der eines „Mentors" gleicht, können sie die Bereitschaft ihrer Kollegen fördern, sich selbst weiterentwickeln zu wollen. Voraussetzung ist eine hohe Glaubwürdigkeit, basierend auf einer gewissen Erfahrung und die Fähigkeit, besonders gut zuhören zu können. Grundsätzlich gilt die „Mentor"-Rolle als die zeitintensivste der vier Rollen der transformationalen Führung (Müllner/Müllner 2020). Gerade für die Rolle des „Mentors" gilt das Bonmot, wonach eine Voraussetzung für Führung ist, dass „man Menschen mögen muss", ganz besonders.
Key-Account-Manager sollten sich fragen, welche der vier Dimensionen beziehungsweise Rollen der lateralen Führung ihnen am ehesten entsprechen. Auch ist es von der jeweiligen Situation abhängig, welche Rolle im Augenblick geeignet erscheint. So kann in der explorativen Initialphase in großen Kundenprojekten eine andere Art der Führung wirkungsvoll sein als in projektbezogenen Phasen (Belz/Müllner/Zupancic 2019).

Abb. 3: Empfehlungen für ein besseres Koordinationsmanagement im Unternehmen

Empfehlung	Handlung
1. Potenziale der internen Koordination entdecken	Nehmen Sie die interne Koordination im Key-Account-Management ernst und nutzen Sie die entstehenden Potenziale durch die Zusammenführung der Kompetenzen.
2. Den Kunden ins Zentrum der Koordination stellen	Definieren Sie eine Key-Account-Strategie im Sinne des Kunden und positionieren Sie die Key-Account-Manager dementsprechend intern.
3. Hindernisse in der internen Koordination abbauen	Schulen und entwickeln Sie die Führungs- und Delegationskompetenzen, die die Autorität von Key-Account-Managern stärken. Entwickeln Sie Key-Account-Leader anstelle von Key-Account-Managern.
4. Top-Management-Support in vielen Facetten nutzen	Entwickeln Sie eine zielgerichtete Unterstützung im Key-Account-Management, die fördernd und fordernd ist und gleichzeitig Raum für Flexibilität lässt.
5. Effektivität und Effizienz der internen Koordination gewichten	Gestalten Sie die interne Koordination in Abhängigkeit der Ziele in der Zusammenarbeit.
6. Interne Koordination systematisch entwickeln und nicht nur rasch umsetzen	Starten Sie ein Projekt zur Transformation der internen Koordination und benennen Sie Verantwortliche in Entwicklung und Umsetzung.
7. Interne Koordination heißt Interaktion von Personen	Hinterfragen Sie Ihre Lösungen und bleiben Sie offen für Weiterentwicklungen.

Quelle: Schröder 2020, leicht angepasst.

zu starke Regelungen rasch zum Papiertiger und dienen häufig nur noch zur Arbeitsabgrenzung und Schuldzuweisung. Die Flexibilität und große Spielräume für spezifische Kundenanforderungen bleiben wichtig.

Fazit

Die spezifischen Herausforderungen der Führung und Koordination im Key-Account-Management sind vielfältig. Es gibt unterschiedliche Aufgaben, unterschiedliche Beteiligte (und Abteilungen) und unterschiedliche Bedingungen (wie Ressourcen und Zeitdruck). Die beteiligten Persönlichkeiten spielen zudem eine große Rolle. Mitarbeiter anderer Funktionen haben verschiedene Ziele (nicht nur KAM) und sind anderen Funktionen (und ihrer Optimierung) untergeordnet. Auch schätzt jeder Mitarbeiter persönlich ein, ob ein KAM-Projekt erfolgreich werden könnte, um seine Ressourcen optimal einsetzen zu können. Kurz: Führen ohne Weisungsbefugnis ist anspruchsvoll. Vielleicht ist das aber ohnehin zunehmend ein Normalfall, weil kaum mehr jemand durch Weisungen führt. Definitiv entfallen aber für Key-Account-Manager die klassischen Führungsinstrumente und deshalb können sie nur die anspruchsvollste Form einer transformationalen Führung nutzen.

Führung und Koordination im Key-Account-Management sind für Unternehmen wichtig. Abbildung 3 zeigt die umfassenden Empfehlungen, die Schröder (2020) nach seiner umfassenden Studie abgibt.

Eine wesentliche Führungsaufgabe – völlig unabhängig davon, ob eine Führungskraft mit oder ohne Weisungsbefugnis ausgestattet ist – sollte dem Klären und Vermitteln des „Why“ gelten (Sinek 2011). Denn gerade in Zeiten permanenter Ablenkung, Ressourcenknappheit und Überlastung gilt es, die intrinsische Motivation von Mitarbeitern und Kollegen zu fördern (Müllner/Müllner 2020). Und dafür ist das Verständnis von Ziel und Zweck einer Handlung, eines Projektes oder einer Unternehmung wesentlich.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dafür zu sorgen, dass alle Key-Account-Team-Mitglieder – ob sporadisch oder fest im Team verankerte – den Sinn und Zweck der kundenspezifischen Bearbeitung verstehen. Dass sie wissen, warum ein Kunde als Schlüsselkunde angesehen wird. Und welchen Zweck Schlüsselkunden für das Unternehmen einnehmen: Werden Schlüsselkunden als Referenzgeber für die Akquisition neuer Kundenprojekte oder als Ideengeber für die technische Weiterentwicklung des Angebotsportfolios gebraucht? Sind sie gar die Quelle für die Geschäftsentwicklung des eigenen Unternehmens oder dienen sie ob ihrer wirtschaftlichen Bedeutung schlicht der Existenzsicherung des eigenen Unternehmens?

Aus diesen Überlegungen heraus leitet sich der wesentliche Zweck für das Engagement im und für das Key-Account-Management eines Unternehmens ab: Welchen Beitrag leistet das Key-Account-Team und alle ihm beziehungsweise dem Key-Account-Manager zugewandten Stellen für das Erreichen der Key-Account-Ziele und der Ziele des eigenen Unternehmens? Und damit für das große Ganze. Oder anders ausgedrückt: Warum gibt es das Key-Account-Team und den Key-Account-Management-Ansatz im Unternehmen überhaupt? Idealerweise entwickelt das Key-Account-Team bei einem Kick-off eine Art „Team-Mission". Soweit es zur Unternehmenskultur passt, kann daraus sogar eine Art „Team-Persönlichkeit" entwickelt werden, die die Identifikation der einzelnen Team-Mitglieder stärken soll. Falls diese Übung Kollegen überfordert, sollte zumindest die Art der Zusammenarbeit, die Spielregeln, definiert werden.

Bei der Definition der Spielregeln geht es nicht nur um die teaminterne Zusammenarbeit, sondern auch um das Verhalten der Team-Mitglieder gegenüber zugewandten Stellen und Unternehmensbereichen. Damit wird gewissermassen das „How" festgelegt. Und erst nachdem das „Why" und das „How" geklärt sind, sollte das „What" bestimmt werden: Was tun wir? Und was tun wir nicht? Was bieten wir dem Schlüsselkunden? Was bieten wir den zugewandten Stellen und anderen Unternehmensbereichen? Und was benötigen wir dafür von diesen? Und wie fordern wir das ein? Letztlich gilt es auch für die interne Zusammenarbeit, was für die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden gilt: Systematisches Leistungsmanagement definiert Leistungen und Gegenleistungen und fordert diese konsequent ein (Müllner 2002).

Nicht nur CEOs sollten unserer Meinung nach das „Why" kennen und ihren Mitarbeitern, Kunden und der „Welt" vermitteln, bevor sie für das „How" und das „What" werben. Auch Key-Account-Manager sollten sich für diese Reihenfolge entscheiden. Warum? Weil Menschen, die sich mit dem „Warum" identifizieren, denjenigen, die das „Warum" erklären können, vertrauen und folgen. Führung ist damit vor allem eine Kommunikationsaufgabe. Allerdings ist die Aufgabe nicht nur „Top down", sondern ebenso „Bottom up" zu gestalten. Auch im Key-Account-Management brauchen wir nicht Betroffene, sondern Beteiligte.

Quellen

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key-Account-Management – Das St.Galler KAM-Konzept, 3. Auflage, München: Vahlen.

Belz Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2019): The next big thing – Große Potenziale bei Kunden erschliessen, in: Marke41, Nr. 5, S. 8–15.

Ivens, B.S. et al. (2016) : Firm-internal Key-Account-Management networks – Framework, Case Studies, Avenues for future research, in: Industrial Marketing Management, 58, S. 102–113.

Müllner, M. (2002): Leistungen für Internationale Key Accounts, St.Gallen.

Müllner, M./Müllner, C. (2020): Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager, Hamburg 2020.

Schröder, J. (2020): Interne Koordination im Key-Account-Management – Gestaltung, Determinanten, Wirkungen; St.Gallen: Dissertation Universität St.Gallen.

Sinek, S. (2011): Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, 2011.

Weibel, M./Belz, Ch./Lindenau, A./Schröder, J. (2018): Key-Account-Management auf dem Prüfstand, bisher unveröffentlichte Studie der Universität St.Gallen.

Wunderer, R./Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz, München: Vahlen.

Zupancic, D. (2001): International Key-Account-Management Teams, St.Gallen.

DR. MARKUS MÜLLNER,
Key-Account-Management-Berater bei internationalen Unternehmen sowie Dozent an renommierten Hochschulen und Business Schools.

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
emeritierter Professor der Universität St.Gallen.

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,
Inhaber der DZP GmbH, Aufsichtsrat und habilitierter Privatdozent an der Universität St.Gallen.

Die offiziellen Guided Tours der drupa:

Navigation und Wissenstransfer

drupa 2020 8 Schwerpunktthemen und 34 Touren an 9 Messetagen

Die drupa 2020 als Weltleitmesse der Druck- und Medienbranche steht seit jeher für Impulse und Innovationen. Hier zeigt die Industrie ihre Neuheiten und hier werden die Trends der Zukunft greifbar.

Die Kongress-Messe PRINT & DIGITAL CONVENTION ist offizieller Content-Partner der drupa und navigiert interessierte Messe-Besucher zu den relevanten Neuheiten. Die Guided Tours erläutern die Trends, übersetzen sie in praktische Anwendungen und vermitteln kompaktes Wissen für eine erfolgreiche Transformation in sich verändernden Märkten.

> Print entwickelt sich zum zentralen Instrument für Marketing und Markenkommunikation.

So entwickelt sich Print zum zentralen Instrument für Marketing und Markenkommunikation. Durch Multisensorik und Individualisierung wird Print zum Hub für die Multichannel-Kommunikation, bietet Informationen, initiiert Interaktionen und intensiviert die Kommunikation. In dieser neuen Form bedient Interactive Print die Anforderungen der Werbung und Konsumenten.

Die Themen der Guided Tours

Doch welche Technik passt wozu? Und welche lässt sich integrieren, um das Geschäft zu transformieren? Bei den Guided Tours stellen ausgewiesene Experten bei 4 bis 5 Stops bei relevanten drupa-Ausstellern deren Highlights im Branchenkontext vor. Zum Tour-Finale vertiefen die Teilnehmer auf der Sonderschau der PRINT & DIGITAL CONVENTION ihr bei den Guided Tours erworbenes Wissen in Expertengesprächen. Hier die Touren:

- Interactive & Value Added Printing – Druckveredelung für multisensorisches Marketing
- Digitaldruckveredelung – neue Technologien, Anwendungen und Lösungen
- Highspeed-Inkjet (Rolle) – von Transpromo bis Book-on-Demand
- Highspeed-Inkjet (Bogen) – Verpackungen und personalisierte Akzidenzen
- Print-on-Demand und variabler Datendruck – Personalisierung, Bild-Individualisierung und Geomarketing
- Interieur-/Exterieur-Design – Out-of-Home und Interieur-Gestaltung am Beispiel des Stanley-Projekts
- Label & Etiketten – selbstklebende und intelligente Etiketten
- Industrial Printing – Dekordruck, Direct-to-Shape, 3D-Druck, Functional Print.

Druckveredelung für multisensorisches Marketing

Unternehmen wollen sich differenzieren, Verpackungen müssen sich am PoS behaupten und das „Outfit“ der Drucksachen muss Wert und Image eines Unternehmens oder Produkts transportieren. Moderne Veredelungstechniken ermöglichen dabei ungeahnte Wertschöpfung für hochwertige Printprodukte. Sie werden lackiert, gestanzt, geprägt und mit Metallic-Effekten so bereichert, dass

Illustration: Unternehmen

sie sowohl den Wert des Inhalts widerspiegeln als auch selbst Wertigkeit vermitteln. Das haptische Erlebnis, neue Anwendungsbereiche und Individualisierungsoptionen eröffnen der Printkommunikation dabei neue Wege.

Highspeed-Inkjet bei Rolle und Bogen

Highspeed-Inkjet ist vielfältig, gewinnt zusehends an Reife und lässt eine klare Trennung der Technologien in Rollen- und Bogenmaschinen zu. Die Grundlage für erfolgreiche Anwendungen sind jedoch neue Geschäftsmodelle.

Die Tourtermine im Überblick

	Dienstag 16. Juni '20		Mittwoch 17. Juni '20		Donnerstag 18. Juni '20		Freitag 19. Juni '20		Samstag 20. Juni '20		Sonntag 21. Juni '20		Montag 22. Juni '20		Dienstag 23. Juni '20		Mittwoch 24. Juni '20		Donnerstag 25. Juni '20		Freitag 26. Juni '20	
10.30–11.30 Uhr			HSI-R KPN		HSI-R KPN		IP RM		VDP GM		HSI-B KPN		DV RM		HSI-R KPN		ETI KPM		HSI-R KPN			
11.30–12.30 Uhr				IP RM		DV RM		ETI KPM		HSI-R KPN		INDU RM		VDP GM		INDU RM		DV RM		IP RM		
12.30–13.30 Uhr																						
13.30–14.30 Uhr																						
14.30–15.30 Uhr			HSI-B KPN		HSI-B KPN		DV RM		INDU RM		ETI KPM		IP RM		HSI-B KPN		IP RM		HSI-B KPN			
15.30–16.30 Uhr				VDP GM		STAN CZ		STAN CZ						STAN CZ		VDP GM		STAN CZ		DV RM		
16.30–17.30 Uhr																						
17.30–18.00 Uhr																						

IP	Interactive Print/Value Added Printing (Multisensorik)	Rüdiger Maaß (RM)
DV	Digitaldruckveredelung	Rüdiger Maaß (RM)
HSI-R	High-Speed InkJet (Rolle)	Klaus-Peter Nicolay (KPN)
HSI-B	High-Speed InkJet (Bogen)	Klaus-Peter Nicolay (KPN)
VDP	Print-on-Demand und variabler Datendruck	Gerhard Märtterer (GM)
STAN	Interieur-/Exterieur-Design (Stanley-Projekt)	Caroline Zöller (CZ)
ETI	Label & Etiketten (SK)	Klaus-Peter Nicolay (KPN)
INDU	Industrial Printing	Rüdiger Maaß (RM)

Quelle: PRINT & DIGITAL CONVENTION 2020.

Dabei hat der Highspeed-Inkjet eine Bastion des klassischen Drucks bereits ins Wanken gebracht: den Druck von Büchern. Gedruckt wird nur, was nachgefragt wird, reduziert dadurch Lager-, Vertriebs- sowie Finanzierungskosten und minimiert das verlegerische Risiko. Neben dem Bücherdruck hat sich das Verfahren auch bei Katalogen, Mailings, Zeitschriften und Publikationen etabliert. Nur beim Zeitungsdruck tut sich das Verfahren wegen fehlender Geschäftsmodelle schwer.

Im Bogenbereich ist die Palette der Anwendungen schon aufgrund der Unzahl an unterschiedlichen Bedruckstoffen noch größer. Ein Bereich sind klassische Akzidenzen, wenn es um kleine Auflagen und personalisierte Produkte geht. Typische Anwendungen sind Fotobücher, Poster, Magazine und vieles mehr. Möglich sind Drucke in hoher Qualität und Flexibilität sowie einmaliger Individualität. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Druck von Verpackungen. Auch hier geht es nicht um große Auflagen, sondern um den Druck für Markttests oder um kleine Auflagen für Märkte, die vom klassischen Faltschachteldruck nicht abgedeckt werden.

In jedem Fall muss für solche Anwendungen die IT für Variable Data Print (VDP), Individualisierung und Geomarketing zur Verfügung stehen.

Interieur-/Exterieur-Design

Die drupa ist nicht nur Schauplatz der Technologien, sondern selbst Objekt für Out-of-Home- und Interieur-Gestaltung – ein Messerestaurant und die Cateringfläche im Freigelände werden als „Stanley"-Showroom inszeniert. Zu sehen sind neue Digitaldruck-Gewänder für Wände, Fenster, Fußböden, Möbel und Co., Fotografien als vollflächige Wanddekoration, Golddruck als gestaltendes Raumelement und weitere Branding- und Dekorations-Möglichkeiten. Das Projekt „Stanley" bietet Hintergründe, Erfahrungen und Empfehlungen von der Idee über das Design bis zur Umsetzung im Large-Format-Printing.

Intelligente Etiketten und Industrial Printing

Sie sind längst mehr als Dekoration und übernehmen immer mehr Funktionen: Selbstklebeetiketten. Neben dem Marketingaspekt, den ein bedrucktes Label für einen Brand besitzt, ermöglicht die dynamische Entwicklung der flexiblen Aufkleber auch den Einsatz beim Fälschungsschutz und bei Verbraucherinformationen. Etiketten werden zu intelligenten Markenbotschaftern, die unterschiedliche Techniken in den Produktionsprozess integrieren. Hier kommen praktisch alle Druckverfahren mit ihren jeweiligen Stärken zum Einsatz: Nicht zuletzt der Digitaldruck für individualisierte, versionierte oder saisonale Kampagnen.

Print bietet ohnehin ein enormes Potenzial für Lösungen aus unterschiedlichen Märkten. Printed Electronics bietet Anwendungen, um Printprodukte als interaktive Hubs zu positionieren. Dazu gehören Smart Packages, intelligente Verpackungen, Akzidenzen mit Elektrolumineszenz und elektronischen Bauteilen. Nicht zuletzt spielen Spezialanwendungen wie 3D-Druck, Dekordruck und Functional Print eine bedeutende Rolle. ■

drupa 2020

Besuchen Sie die **drupa Guided Tours** am **Stand Halle 3 / E18**

Die Details zu Aktivitäten der **PRINT & DIGITAL CONVENTION** finden Sie hier: **http://www.printdigitalconvention.de**

Neben den Guided Tours organisiert die Initiative die Pre-drupa-Konferenz „Multichannel-Publishing und die Relevanz des Digitaldrucks" am 23. April in Düsseldorf und einen drupa-cube-Kongress am 23. Juni 2020.

Marketing Review St. Gallen

Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

Mobility Services
Die große Ernüchterung

Sharing Economy, das Teilen von Autos und Mobility-Apps à la UBER wurde vor mehr als zehn Jahren als große Zukunft beschrieben. Internet und Smartphone erlauben neue Nutzungsformen von Autos. Nicht mehr der Besitz, sondern die Nutzung steht im Mittelpunkt des zukünftigen Kunden, so das neue Dogma.

Mobilität wurde von Soziologen und Verkehrsforschern als Trend ausgemacht. Das eigene Auto „verstaubt". Die Autobauer müssen sich als Mobilitätskonzerne positionieren, lauteten die Parolen, sonst enden sie wenig rühmlich. Nach einer Bestandsaufnahme und Zehn-Jahres-Bilanz stellt sich Ernüchterung ein. Nach wie vor ist das eigene Auto in Deutschland beliebt und wichtiges Konsumgut.

Fakt 1: Der Pkw-Besitz ist in letzten 10 Jahren kontinuierlich gestiegen

Abb. 1 und Abb. 2 zeigen den Sachzusammenhang. Waren im Jahre 2009 noch 41,3 Millionen Pkw in Deutschland angemeldet, ist die Zahl über die letzten 10 Jahre kontinuierlich auf 47,1 Millionen Pkw gestiegen. Damit ist im Zehn-Jahres-Zeitraum der Pkw-Bestand in Deutschland um 5,8 Millionen Fahrzeuge oder 14% gestiegen. Abb. 2 illustriert den kontinuierlich steigenden Wunsch der Bevölkerung für das eigene Auto. Kamen im Jahre 2009 noch 504 Pkw auf 1000 Einwohner, ist die Pkw-Dichte kontinuierlich im Zehn-Jahres-Zeitraum auf 567 Pkw pro 1000 Einwohner gestiegen. Beachtenswert ist dabei, dass jedes Jahr sowohl Pkw-Bestand als auch die Pkw-Dichte angestiegen sind. Es gibt also keinerlei Anzeichen auf eine Trendumkehr. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall, der Trend zum persönlichen Auto ist sehr stabil. Dies steht im klaren Widerspruch zu den Behauptungen, dass die deutsche Bevölkerung „Auto-müde" sei. Der

Fotos: © Adobe Stock, © iStockphoto, Unternehmen

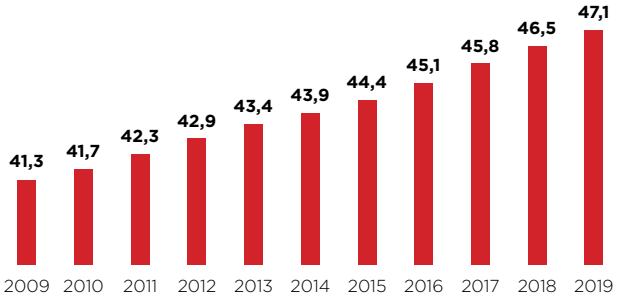
Wunsch nach einem persönlich verfügbaren Auto ist sehr hoch ausgeprägt.

Fakt 2: Auch in Großstädten stabiler Trend zu steigendem Pkw-Bestand

Immer wieder wurde argumentiert, dass gerade in Großstädten das eigene Auto wenig nützlich ist und Stadtbewohner auf das eigene Auto verzichten. Auch hier zeigen die Daten, dass dies nicht mit der Realität übereinstimmt. Richtig ist, dass natürlich durch die gute ÖPNV-Vernetzung in den Großstädten weniger das eigene Auto genutzt wird und Parkplätze teuer sind. Dennoch – auch hier steigt die Beliebtheit des persönlich verfügbaren Autos, wie Abb. 3 zeigt.

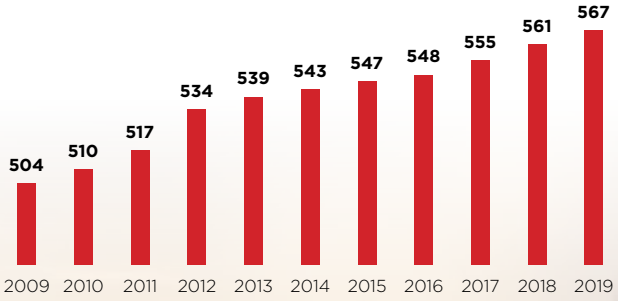
So ist etwa in der Stadt Berlin der Pkw-Bestand um 122 569 Fahrzeuge oder 11% auf 1,21 Millionen Fahrzeuge in den letzten 10 Jahren gestiegen. Das oft gebrachte Argument, die Berliner wollen kein Auto, steht im Widerspruch zu den Fakten. Gleiches gilt für Hamburg, in größerem Ausmaß für München, für Hannover, Köln, Frankfurt, Düsseldorf, Stuttgart, Essen und so fort. Einzig Bochum, die frühere Opel-Stadt, fällt in der Auflistung der Abb. 3 mit sehr kleinem Wachstum aus dem Raster. Der Schließung des Opelwerks scheint sich hier bemerkbar zu machen. Insgesamt gilt für Ruhrgebietsstädte wie Bochum, Duisburg, Gelsenkirchen nur ein geringer Pkw-Bestands-Zuwachs. Gerade diese Städte leiden unter

Abb. 1: Pkw-Bestand BRD



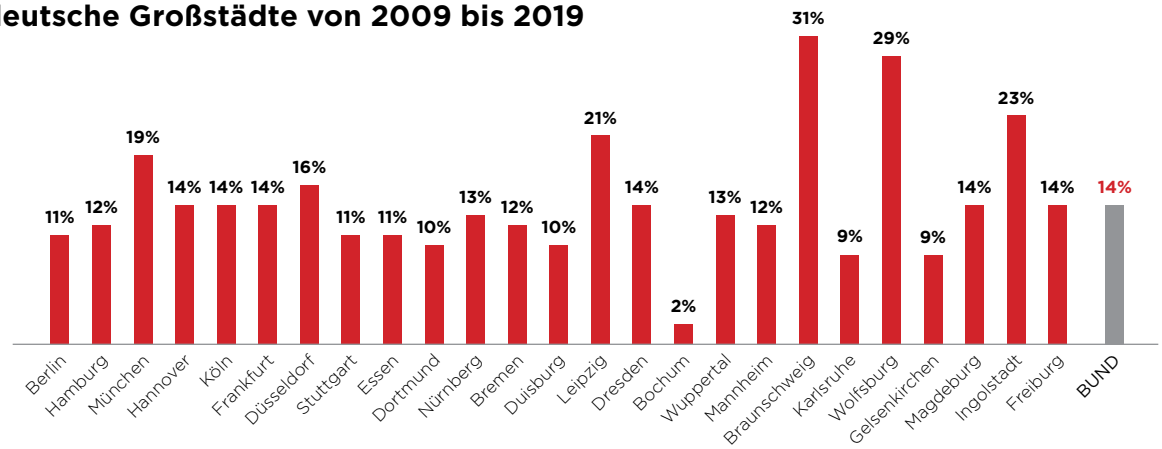
Angaben in Mio. Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen, 2019.

Abb. 2: Pkw-Dichte BRD



Angaben pro 1000 Einwohner. Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen, 2019.

Abb. 3: Zunahme Pkw-Bestand deutsche Großstädte von 2009 bis 2019



Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen, 2019.

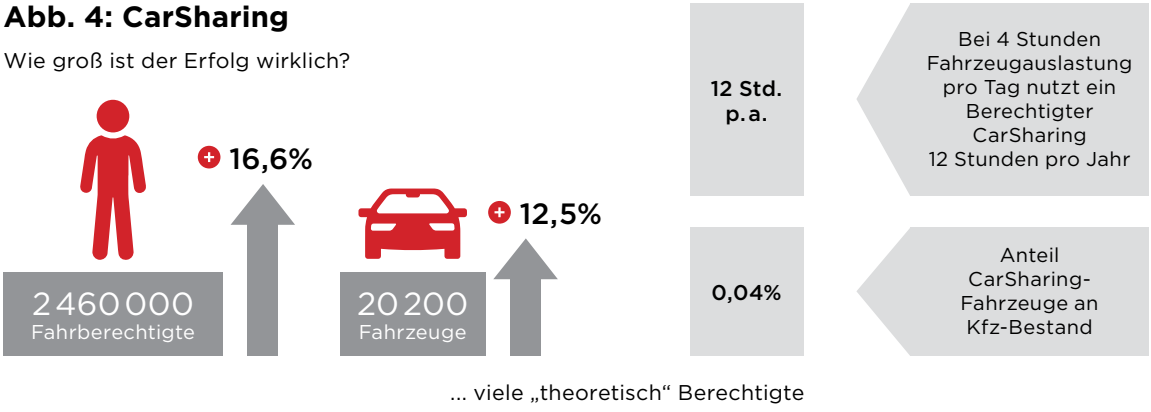
höherer Arbeitslosigkeit, sprich wenig Wachstum, und gerade in diesen Städten ist CarSharing nur sehr schwach ausgeprägt. Nicht das geringe Interesse am persönlichen Auto, sondern die ökonomische Lage scheint hier die Wachstumsbremse zu sein. Gleichzeitig werden CarSharing-Angebote in den Ruhrgebietsstädten kaum angenommen. Selbst wenn aus ökonomischen Gründen das persönliche Auto weniger machbar ist, gelingt es CarSharing nicht, die Menschen zu begeistern.

Fakt 3: CarSharing-Bestandszahlen auch nach 10 Jahren sehr niedrig

Abb. 4 zitiert die vom Bundesverband CarSharing für das Jahr 2019 für Deutschland genannten Daten. Bescheidene 20 200 Fahrzeuge sind bei den CarSharern in Deutschland im Angebot bzw. Bestand. Das entspricht 0,04 Prozent aller Pkw in Deutschland. 0,04% nach 10 Jahren CarSharing scheint nicht der ganz große Erfolg.

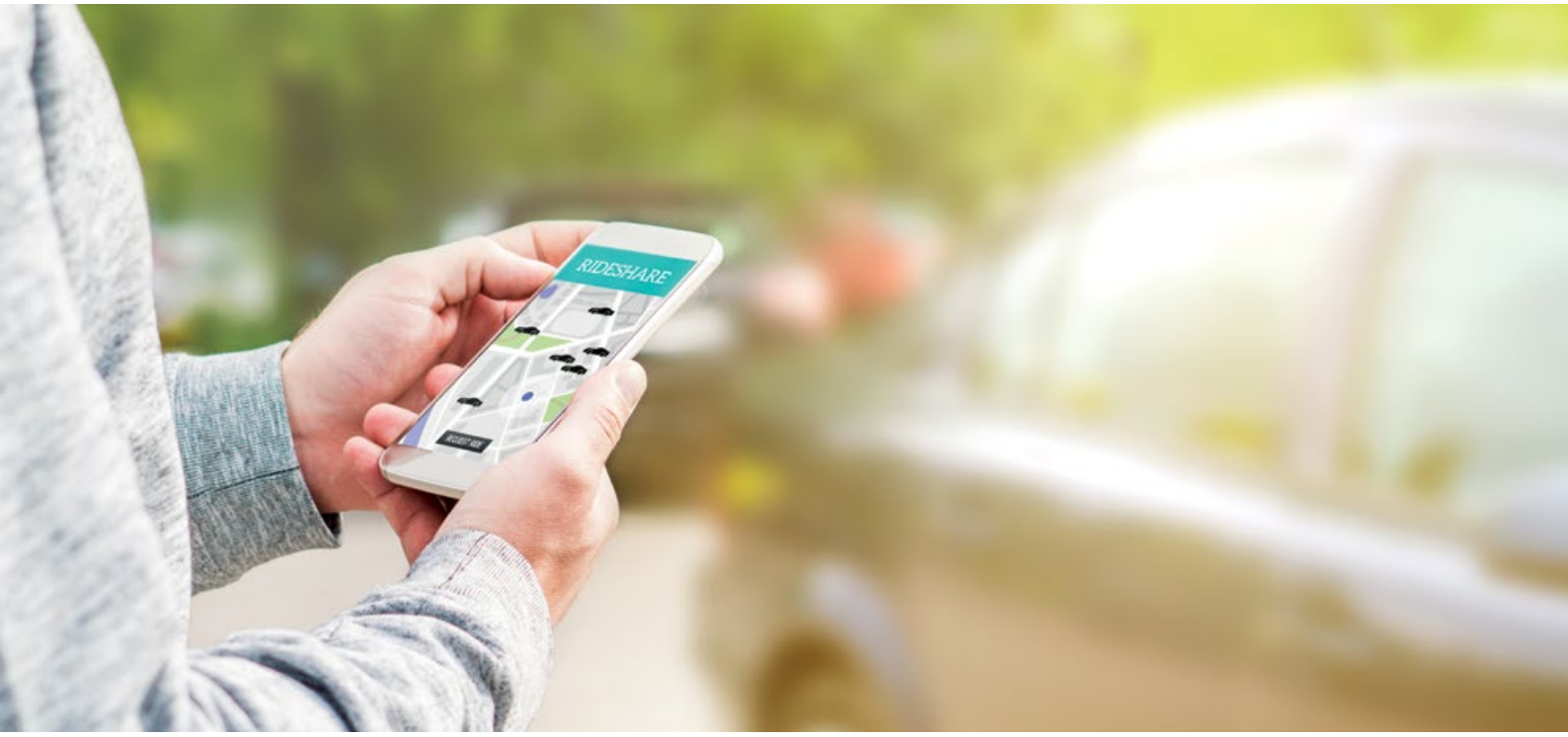
Abb. 4: CarSharing

Wie groß ist der Erfolg wirklich?



Quelle: Bundesverband CarSharing, 2019.

Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen, 2019.



Überraschend hoch erscheint die gemeldete Zahl an Fahrberechtigten. Allerdings passt diese Angabe wenig zur Anzahl der Fahrzeuge. Unterstellt man für ein CarSharing-Fahrzeug durchschnittlich 4 Stunden Nutzung pro Tag, eine eher hohe Zahl nach unseren Erfahrungen, nutzt ein durchschnittlicher Fahrberechtigter ein Fahrzeug nur 12 Stunden im Jahr. Die Zahl erscheint äußerst unrealistisch, sprich, es scheinen viele „Karteileichen" unter den Fahrberechtigten zu sein. Vielleicht deshalb, weil man bei Anmeldung mit einem Bonus- und Incentive belohnt wurde. Fazit: Selbst die Zahlen des CarSharing-Verbandes zeigen die Bedeutungslosigkeit nach mehr als 10 Jahren CarSharing.

Fakt 4: CarSharing ist schwieriges Geschäftsmodell

CarSharing ist ein schwieriges Geschäftsmodell. Der CarSharing-Anbieter hat hohe Kapazitätskosten durch die Fahrzeuge im Bestand. Werden die Fahrzeuge nur gering ausgelastet oder sind die Preise wenig kostendeckend, fahren die Unternehmen in die Verluste.

Abb. 5 zeigt die Entwicklung wichtiger CarSharing-Anbieter. Die mit viel Engagement gestarteten Unternehmen Car2Go von Daimler und DriveNow von BMW-Sixt wurden neben anderen Angeboten zusammengelegt. Zwar weisen beide Anbieter bzw. jetzt die zu ShareNow fusionierten Anbieter eine hohe Zahl von Kunden und Fahrzeugen aus, Profitabilitätskennziffern wurden bisher allerdings nicht kommuniziert. Zusätzlich hatte sich weit vor der Fusion bereits Car2Go aus einer ganzen Reihe von Städten wie Ulm, San Diego, Lyon, Toronto, Miami, London, Birmingham, Minneapolis, Columbia, Kopenhagen, Eugene, Stockholm zurückgezogen. Zusätzlich gab es bei der Muttergesellschaft nach der Fusion im Februar 2019 bereits Geschäftsführerwechsel. Ein profitables Geschäft fusioniert man nicht und nicht-kommunizierte Profitabilitätskennziffern sind ebenfalls kein ermutigendes Signal.

Mit der Elektromobilität wird der Pkw mit den sogenannten Car-Abo-Modellen eine weitere Möglichkeit erhalten, das persönliche Auto risikolos zu nutzen.

Eine ganze Reihe von Autobauern ist mit eigenen CarSharing-Modellen gestartet, von denen allerdings nur relativ wenig übriggeblieben ist. So hat etwa Opel sein CarUnity-Projekt mit der Nut-

Abb. 5: CarSharing-Anbieter

Anbieter	Gründung / Veränderung	
car2go	2009	ShareNow 2019
DriveNow	2011	
Flinkster	2010	
Stadtmobil	1999	
Cambio CarSharing	2000	
Greenwheels	1988	
CiteeCar	2012	2015 Insolvenz
CarUnity (Opel)	2015	2017 eingestellt
Multicity (Citroën)	2012 (Berlin)	2017 eingestellt
Mazda Carsharing	2018	2019 eingestellt
Spotcar	2014	2015 eingestellt

Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen, 2019.

zung von Nachbarschaftswagen eingestellt, gleiches gilt für Multicity von Citroën und das Mazda CarSharing, wie Abb. 5 zeigt. Die noch bestehenden Modelle, wie etwa bei Ford, werden meist als Händler-CarSharing genutzt, um bei Fahrzeug-Reparaturen den Kunden einen Mietwagen anzubieten. Mit hohen Erwartungen ist bereits 2015 der CarSharer CiteeCar gescheitert, der mit mehr als 500 Fahrzeugen in deutschen Großstädten ein System angeboten hatte, bei dem die Fahrzeuge in Kundennähe abgestellt werden konnten und ein Host sich darum kümmerte. Die Funke-Mediengruppe war als großer Medienkonzern bei Luxemburger CiteeCar eingestiegen und hat mit Werbung getrommelt.

Fazit

Keine Trendwende zur Abkehr vom persönlichen Auto – neue Produkte, wie Car-Abos machen das persönliche Auto risikoloser und komfortabler. Es spricht einiges dafür, dass in Zukunft der Wunsch zum persönlichen Auto ausgeprägt bleibt. Die von Verkehrs- und Mobilitätsforschern immer wieder vorgebrachten Erfolgsmeldungen zum CarSharing und Abkehr vom persönlichen Auto sind wenig nachvollziehbar. Das Gegenteil scheint der Fall, wie unsere Analyse zeigt.

Mit der Elektromobilität wird der Pkw mit den sogenannten Car-Abo-Modellen eine weitere Möglichkeit erhalten, das persönliche Auto risikolos zu nutzen. Bei einem Großteil der Firmenwagen ist heute das sogenannte Fullservice-Leasing üblich. Car-Abo ist das Fullservice-Leasing für den Privatkunden. In einer monatlichen Rate sind alle Kosten – ausser Kraftstoff – abgedeckt. Elektroautos sind mit CO_2-Zielen und sauberer Großstadtluft kompatibel. Das Auto erfindet sich mit dem vollelektrischen Fahrzeug neu. Die Kombination Elektroauto und Car-Abo hat gute Chancen, Erfolgsmodell zu werden. Und Elon Musk zeigt mit Tesla, dass dabei weder die Emotion noch die Möglichkeiten der Cyber-Tech auf der Strecke bleiben. Die Zukunftsaussichten der Autobauer sind besser als von manchem Mobilitäts-Guru behauptet.

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen sowie Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

AMI

Airport Marketing Institute

Airport Medien

Take-off für Ihre Marke!

www.airport-marketing.org

Mehr Erfolg mit Purpose und Haltung

Purpose Mitarbeiter und Kunden fordern von Unternehmen immer häufiger eine klare Haltung. Profilierte Unternehmen benötigen darüber hinaus einen Purpose, der das eigene Handeln legitimiert und Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft gleichermaßen inspiriert.

Als Simon Sinek 2009 seinen Bestseller *Start with why* veröffentlichte, kämpften die meisten Unternehmen noch mit den Folgen der Weltfinanzkrise. Mit dem anschließenden globalen Wirtschaftsboom ist die Frage nach dem „Warum" dann in den Fokus der unternehmerischen Aufmerksamkeit gerückt. Der Purpose gilt heute als Top-Thema in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Er bezeichnet den (höheren) Unternehmenszweck und damit die Daseinsberechtigung von Unternehmen, die über eine reine Gewinnorientierung hinausgeht. Vielfach ist von Sinnhaftigkeit und Sinnstiftung die Rede, insbesondere in Bezug auf Mitarbeiter und Kunden.

Purpose und Haltung sind nicht das Gleiche

In engem Zusammenhang mit dem Purpose steht der Begriff Haltung. Beide Bezeichnungen werden fallweise sogar synonym verwendet, was jedoch falsch ist. Haltung beschreibt, abweichend vom Purpose, die innere Grundeinstellung oder Geisteshaltung eines Unternehmens, die das Selbstverständnis und den Weltbezug konkretisiert und damit das Denken und Handeln des Unternehmens und der für das Unternehmen arbeitenden Menschen prägt. Dazu zählt zum Beispiel die Haltung zu Kinderarbeit, Klimaschutz und Diversität, aber auch zur Integration von Menschen mit Behinderung und zur Vermeidung inakzeptabler Zustände bei Lieferanten und bei Lieferanten von Lieferanten. Viele Unternehmen schauen hier noch immer nicht genau hin, weil sie es gar nicht so genau wissen wollen. Haltung sieht anders aus! Haltung bedeutet, Rückgrat zu zeigen und bereit zu sein, für die eigene Haltung auch Nachteile in Kauf zu nehmen, zum Beispiel höhere Lieferantenpreise, die mit der Etablierung verbesserter Arbeitsbedingungen einhergehen.

Die sich daraus ergebenden Herausforderungen hat eine erstmals im Juli 2018 veröffentlichte Studie von GlobeOne deutlich gemacht. Auch die zweite Studie im August 2019 hat gezeigt, dass bisher nur wenige Unternehmen „Purpose Ready" sind. Dazu ist es erforderlich, dass der Purpose eines Unternehmens glaubhaft zu einer besseren Welt beiträgt. GlobeOne zufolge ist das der Fall, wenn Unternehmen als ehrlich, authentisch, verantwortungsvoll, nachhaltig und zukunftsfähig wahrgenommen und mit möglichst wenigen negativen Assoziationen und Skandalen in Verbindung gebracht werden.

Das Ende des Shareholder-Value-Ansatzes

Ebenfalls im August 2019 haben 181 US-amerikanische CEOs des „Business Roundtable" eine Erklärung zum „Purpose of a Corporation" unterschrie-

ben und veröffentlicht, die sich stark an das Davoser Manifest von 1973 anlehnt. Darin verpflichten sich die Top-Manager, ihre Unternehmen nicht mehr nur zum Wohle der Anteilseigner, sondern zum Wohle aller Interessengruppen, insbesondere der Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften und Aktionäre zu führen. Zeitgleich hat in

Haltung bedeutet, Rückgrat zu zeigen und bereit zu sein, für die eigene Haltung auch Nachteile in Kauf zu nehmen.

Deutschland die von acht international tätigen Unternehmen gegründete „value balancing alliance“ ihre Arbeit aufgenommen. Ziel des Vereins ist es, einen standardisierten Ansatz zur Messung und Offenlegung der ökologischen, menschlichen, sozialen und finanziellen Wertbeiträge von Unternehmen für die Gesellschaft zu entwickeln. Im Kern geht es bei beiden unternehmensübergreifenden Initiativen um die Frage nach dem „Warum“.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Der Golden Circle als Ausgangsbasis

Dieses „Warum“ steht im Mittelpunkt des Golden Circle von Simon Sinek. Es lässt Unternehmen verstehen, warum sie tun, was sie tun. Das Warum beschreibt ihren Zweck (Purpose), ihre Veranlassung (Cause) beziehungsweise ihre Überzeugung (Belief). Es beantwortet die Frage, warum das Unternehmen existiert, warum die Mitarbeiter jeden Morgen aufstehen und zur Arbeit gehen und warum das unternehmerische Handeln Dritte im positiven Sinne interessieren sollte. Demgegenüber macht das „Wie“ deutlich, wie das Warum erreicht werden kann, zum Beispiel durch ein differenzierendes Wertversprechen, einen proprietären Prozess und/oder ein Alleinstellungsmerkmal (USP). Das Wie erklärt Sinek zufolge, warum ein Unternehmen anders und/oder besser ist. Das „Was“ schließlich beschreibt ganz profan, welche Produkte und/oder Dienstleistungen es anbietet.

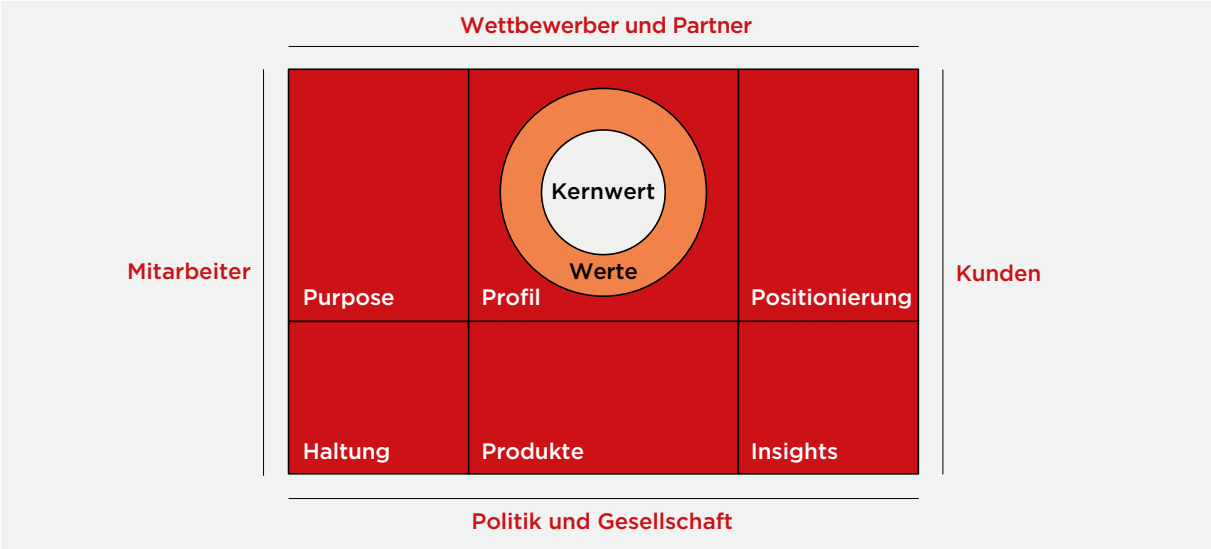
Der Ansatz mit den drei Ebenen Warum, Wie und Was ist einerseits einfach und eingängig, andererseits fehlt ihm der nötige Tiefgang und die notwendige Trennschärfe, um in der Unternehmenspraxis als umfassender Ansatz Verwendung zu finden. Meist werden weitere Ansätze wie Mission, Vision und Leitbild parallel verwendet, was häufig zu Unstimmigkeiten führt und für Verwirrung sorgt.

Die Golden Ratio als Weiterentwicklung

Im Folgenden wird deshalb mit der Golden Ratio eine Weiterentwicklung des Golden Circle vorgestellt. Das Golden-Ratio-Raster integriert neben dem Purpose weitere, für das Unternehmensselbstverständnis zentrale Aspekte wie Profil, Produkte und Positionierung sowie, flankierend, Haltung und Insights. Den Rahmen bilden vor- und nachgelagert Mitarbeiter beziehungsweise Kunden sowie flankierend Partner und Wettbewerber sowie Politik und Gesellschaft, die gemeinsam mit dem Unternehmen den Handlungsrahmen aushandeln, innerhalb dessen gehandelt werden sollte. Während der Purpose das Warum beantwortet, liefert das Wie, abweichend von Sinek, ein aus einem Markenkernwert und zwei bis vier Markenwerten bestehendes Profil und die Produkte, die weiter gefasst auch Dienstleistungen einschließen, beschreiben das Was. Aus diesem Dreiklang ergibt sich die Positionierung am Markt. Sie beschreibt das Selbstverständnis des Unternehmens und setzt es in Relation zum Wettbewerb. Meist werden dazu zweidimensionale Ansätze verwendet, die die unterschiedlichen Marken anhand von zwei bedeutsamen Aspekten im Raum verorten und die Position zueinander visuell veranschaulichen. Daneben sind Ries und Brandtner zufolge Positionierungen als Marktführer, Herausforderer, als von Experten präferierte Leistung, als Original oder Kategorie-Erfinder, als Spezialist, nächste Generation oder über eigenständige Markenelemente möglich.

Den vier P der Golden Ratio – Purpose, Profil, Produkte und Positionierung – liegt die Haltung des Unternehmens zu gesellschaftlich relevanten

Abb. 1: Die Golden Ratio und ihr unternehmerisches Umfeld



Quelle: Prof. Dr. Kilian.

Fragen und ein profundes Kundenverständnis in Form von Insights zugrunde. Die Insights beziehen sich insbesondere auf die aktuelle und prognostizierte Entwicklung des Kundenverhaltens. Dadurch kann eine höhere Passgenauigkeit des eigenen Leistungsangebots erreicht und in der Folge der Absatz gesteigert werden, wobei ein höherer Nutzen für beide Seiten angestrebt wird (siehe Abbildung 1).

Die konkrete Ausgestaltung der Golden Ratio hängt vor allem von der gewählten Markenarchitektur des Unternehmens ab. Unternehmen, die eine reine Unternehmens- beziehungsweise Dachmarkenstrategie verfolgen, was nach Aaker auch als Markenhaus („Branded House") bezeichnet wird, benötigen meist nur ein Golden-Ratio-Raster, wohingegen Unternehmen mit vielen eigenständigen Einzelmarken und damit einem Haus der Marken („House of Brands") meist für das Unternehmen als Ganzes und für jedes Produkt beziehungsweise jede Dienstleistung ein eigenes Golden-Ratio-Raster erarbeiten. Dabei kommt es zu Redundanzen. Auf Unternehmensebene kann auf die Aspekte Positionierung und Insights verzichtet werden, die stattdessen auf der Leistungsebene ausgearbeitet werden. Auf der Leistungsebene wiederum ist die Ausformulierung des Purpose und der Haltung nicht erforderlich, da beides bereits auf

Literaturtipps

Brandtner, M. (2019): Markenpositionierung im 21. Jahrhundert, Linde Corporate, Wien.

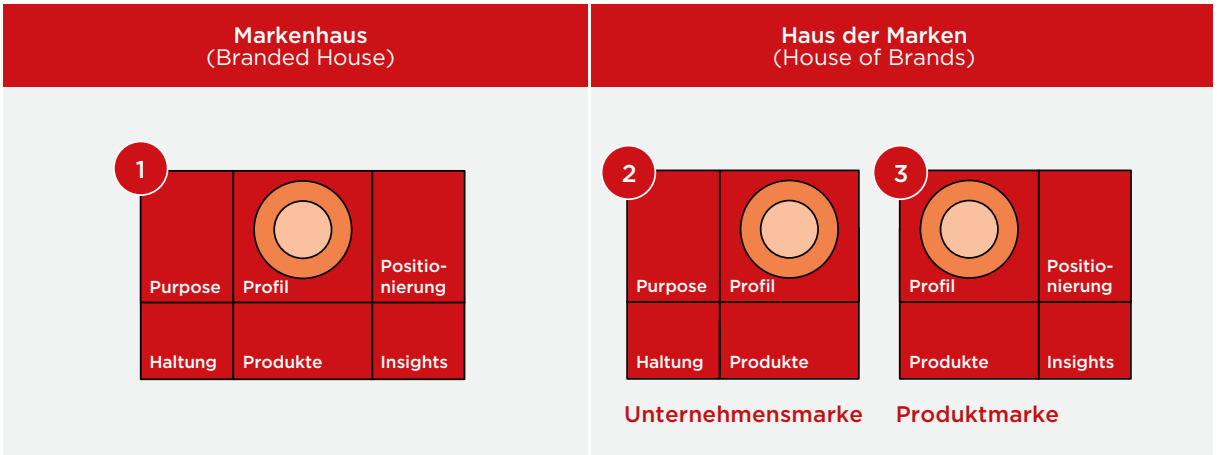
Kilian, K. (2018): Markenidentitäten und Imagetransfers optimal gestalten, in: Kilian, K.; Pickenpack, N. (Hrsg.): Mehr Erfolg mit Markenkooperationen, Business Village, Göttingen.

Kilian, K. (2019): BEST of Branding für Start-ups, in: Kochhan, C.; Könecke, T.; Schunk, H. (Hrsg.): Marken und Start-ups, Springer Gabler, Wiesbaden.

Kilian, K. (2020): Marken erfolgreich managen, Kohlhammer, Stuttgart.

Spall, C.; Schmidt, H.J. (2019): Personal Branding, Springer Gabler, Wiesbaden.

Abb. 2: Die Golden Ratio in Abhängigkeit von der gewählten Markenarchitektur



Quelle: Prof. Dr. Kilian.

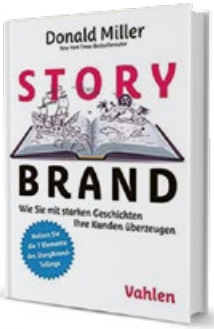
Entscheidend für den weiteren Unternehmenserfolg wird sein, ob es Unternehmen gelingt, glaubwürdig und dauerhaft eine klare Haltung einzunehmen, auch wenn damit vereinzelt wirtschaftliche Nachteile verbunden sind.

Unternehmensebene festgelegt wurde und unternehmensweit gilt. Im Ergebnis lassen sich somit die meisten Markenarchitekturen anhand der drei in Abbildung 2 wiedergegebenen, unterschiedlich umfangreichen Golden-Ratio-Raster darstellen.

Die Golden Ratio erleichtert es Unternehmen mit unterschiedlichen Markenarchitekturen, ein oder mehrere für das eigene Unternehmen passgenaue Raster zu entwickeln, vorhandene Ansätze zu integrieren und für alle klar verständlich zu strukturieren. Im Ergebnis erhalten Unternehmen einen umfassenden, konsistenten Handlungsrahmen, der intern Orientierung gibt und extern für Attraktivität sorgt. Allen beteiligten und interessierten Personen und Personengruppen verdeutlicht die Golden Ratio, warum es das Unternehmen gibt und welchen Beitrag es mit seinen Produkten und Dienstleistungen für die Gesellschaft leistet.

Entscheidend für den weiteren Unternehmenserfolg wird sein, ob es Unternehmen gelingt, glaubwürdig und dauerhaft eine klare Haltung einzunehmen, auch wenn damit vereinzelt wirtschaftliche Nachteile verbunden sind, und einen Sinn stiftenden Purpose zu finden, der Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen begeistert und an das eigene Unternehmen bindet.

PROF. DR. KARSTEN KILIAN,
Professor für Marketing und Markenmanagement an der Hochschule Würzburg.
kilian@markenlexikon.com



Warum stößt Marketing oft auf taube Ohren?

Donald Miller:
StoryBrand – Wie Sie mit starken Geschichten Ihre Kunden überzeugen
Taschenbuch, 176 Seiten,
1. Auflage März 2020, Vahlen Verlag,
ISBN 978-3800661633, € 19,80

Viele Unternehmen tun sich schwer, Kunden klar zu kommunizieren, warum sie das benötigen, was das Unternehmen anbietet und verwirren ihre Kunden. Diese wünschen sich jedoch Klarheit und ohne eine klare Botschaft laufen Marketingmaßnahmen schnell ins Leere. Deshalb hat Donald Miller den StoryBrand-Prozess ins Leben gerufen.
Egal, ob man der Marketingdirektor eines Multimilliarden-Dollar-Unternehmens, der Inhaber eines Kleinunternehmens, ein Politiker, der für ein Amt kandidiert, oder der Leadsänger einer Rockband ist: Der Aufbau einer StoryBrand wird die Art und Weise, wie man darüber spricht, wer man ist, was man tut und welchen einzigartigen Wert man den Kunden bietet, für immer verändern. Ziel ist es, eine klare und überzeugende Botschaft zu senden.
Das Buch richtet sich an Manager, Unternehmer und Start-up-Gründer aller Größen und Branchen sowie Marketingfachleute in Unternehmen und Werbeagenturen.

Content gekonnt

Matthias Wesselmann (Herausgeber) :
Praxishandbuch Content Marketing:
Strategie – Organisation – Umsetzung – ROI-Messung
Taschenbuch, 363 Seiten,
1. Auflage März 2020, Springer Gabler Verlag
ISBN: 978-3658246198, € 39,99

Dass der Kunde König ist, galt zwar schon immer, wurde im Marketing in der Vergangenheit aber nur selten befolgt. Unternehmen nutzten die Kommunikationskanäle zur Selbstdarstellung und achteten oft nicht darauf, ob sich ihre Kunden überhaupt dafür interessierten. Dieses Modell funktioniert im Zeitalter des Informationsüberangebots nicht mehr. Nun ist Marketing mit umgekehrter Stoßrichtung notwendig – aus Push- wird Pull-Kommunikation. Um relevant und erfolgreich zu sein, müssen Inhalte von potenziellen Kunden gesucht, gefunden und wertgeschätzt werden sowie eine dem Unternehmensziel förderliche Aktion auslösen. Das stellt völlig neue Anforderungen an die Organisation der Marketing-Arbeit und die Orchestrierung der Kommunikation. Der Job wird inhaltlich und strukturell anspruchsvoller. Zugleich ist in der Unternehmensführung ein neues Verständnis dafür erforderlich, was Marketingkommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt und welche Konsequenzen daraus intern folgen.
In diesem Praxishandbuch berichten Content-Marketing-Experten über Erfahrungen, Lernkurven und Erfolgsfaktoren – leicht verständlich, anregend und mit aktuellen Fallbeispielen illustriert.

Das Marketingjournal marke41 führt in der Tradition von Wolfgang K. A. Disch und dem von ihm gegründeten Marketingjournal die Autorenveröffentlichungen nach dem 40. Jahrgang fort.

Impressum

MIM Marken Institut München GmbH
Ridlerstraße 35a, 80339 München
Amtsgericht München HRB 1722589

Redaktion: Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München

Redaktion Tel.: 089/72959915
Redaktion Fax: 089/72959918
E-Mail: redaktion@marke41.de
Homepage: www.marke41.de

Advertising Manager: Kornelia Lugert
An der Bahn 4, 86862 Lamerdingen
Tel.: 08241/5785
E-Mail: lugert@marke41.de

Chefredaktion: Friedrich M. Kirn
Art Director: Deivis Aronaitis
Redaktion: Thomas Bode, Detlev Brechtel, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis
Redaktionsassistenz: Zeno Hagemann
Gestaltung: Alexandra Budik
Schlussredaktion: Wolfgang Mettmann

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

Druck: Aumüller Druck GmbH & Co. KG, Weidener Straße 2, 93057 Regensburg

Datenschutzhinweis: Mit Namen des Verfassers gekennzeichnete Beiträge stellen nicht die Meinung der Redaktion dar. Eingesandte Manuskripte sowie Materialien zur Rezension gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages; für die Rückgabe übernimmt der Verlag keine Gewähr. Weder Autoren noch Verlag haften für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den in diesem Heft gegebenen Informationen und Hinweisen resultieren können.

Copyright: MIM Marken Institut München GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Datenbanken oder auf CD-ROM.

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

marke41 – das marketingjournal erscheint im dreizehnten Jahrgang.

marke41 geht an alle Mitglieder der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage: f:mp. Wir bitten um Beachtung.

Erscheinungsweise 6 x jährlich, Auflage 5100

ZKZ 77808

media41 ist die crossmediale Kommunikationsplattform für Mediaplaner in Agenturen und Unternehmen und erscheint als Print-Ausgabe und als E-Journal mit offenem Online-Archiv.

media41 – das Journal für Media & Marketing erscheint im zehnten Jahrgang.

Erfülltes Leben – glücklicher Tod

Wie Bestattungen zur Marke werden

Bestattungskultur Die europäischen Gesellschaften altern seit Jahren im demografischen Sinne. Mit fortwährend steigender Lebenserwartung wirken sich die überproportional größeren Anteile an Menschen im Alter 60 und darüber auf Arbeitsmärkte, soziale Sicherungssysteme und die „Alterslast" der jüngeren Bevölkerung „U40" aus. Fast unbemerkt findet mit der Alterung eine weitere Transformation statt, die bislang weniger beachtete Märkte und gesellschaftliche Infrastruktureinrichtungen betrifft: der Wandel der Friedhofs- und Bestattungskultur.

Trotz sich verbessernder Lebenserwartung der über 60-Jährigen ist die Zahl der Gestorbenen seit Jahren auf hohem Niveau – und wird schon bald die Millionengrenze überschreiten (Abb. 1). Weil Deutschland in den Nachkriegsjahren einen „Babyboom" (1956–1970) erlebte, wird dieser Effekt in den nächsten Jahren als ein „Funeral Boom" durchschlagen: Die stark besetzten Jahrgänge der Babyboomer (und der Generation X) treten allmählich aus ihrem Leben ab und wirken sich unmittelbar auf die zukünftigen Sterbeziffern aus. Wären die Trauer- und Bestattungsrituale so wie vor ca. 50 Jahren geblieben, ließe sich für das Business um Bestattungen ein „goldenes Zeitalter" prognostizieren. Doch auch hier vollzogen sich gravierende Veränderungen …

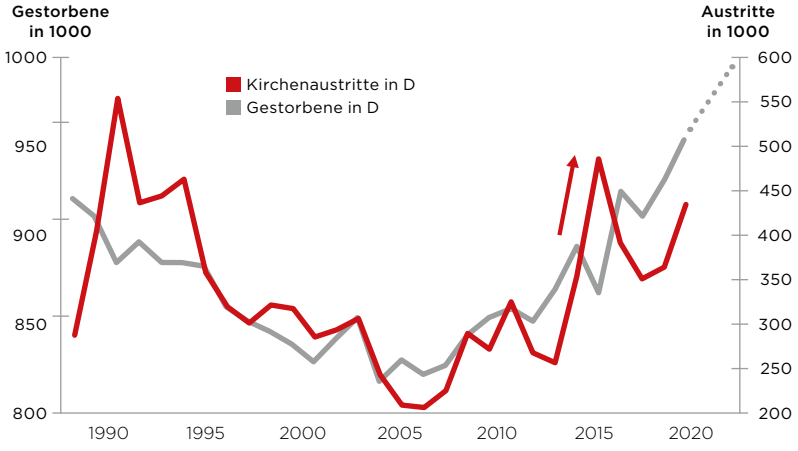
Revolution in der Kultur des Sterbens

Seit Menschengedenken existieren in Gesellschaften Totenkulte, die im Sinne einer Erinnerungskultur mit Bestattungsritualen verknüpft sind. Im Christentum haben sich kulturpsychologisch Jenseitsvorstellungen wie der Glaube an ein Weiterexistieren der Verstorbenen nach ihrem Tod und eine historisch gewachsene Gräberkultur etab-

liert. Die Kirche blieb in manchen Regionen bis weit in das 20. Jahrhundert der Dreh- und Angelpunkt des gesellschaftlichen Lebens. Bis in das Spätmittelalter hinein war der Tod Teil des kirchlichen und weltlichen Lebensalltags. Erst mit dem Barock und der Aufklärung erfolgte eine Auslagerung der Bestattung vom „Kirchhof" inmitten der Gemeinde vor die Stadtmauern in vorgelagerte Friedhöfe. Dem Tod wurde seine Normalität geraubt, er wurde aus dem Lebensalltag gebannt und wurde immer stärker zum schmerzlichen absoluten Ende eines individuellen menschlichen Lebens stilisiert.

Bis Ende der 1990er-Jahre war in Deutschland die Erdbestattung auf öffentlich-rechtlich ausgewiesenen Friedhöfen das gesellschaftlich unumstößliche Bestattungsritual. Das standardgemäße Festhalten an christlich-abendländischen Gebräuchen auf Friedhöfen gab den Menschen über viele Jahrzehnte normative Sicherheit und ein Gefühl, in der Trauer nicht allein zu sein. Für die meisten Gläubigen gehörten das Sechswochenamt, das Trauerjahr, das Trauerschwarz, das Aufbahren und Aussegnen des Leichnams,

Abb. 1: Entwicklung der Sterbezahlen und Kirchenaustritte in Deutschland seit 1990



Quelle: Statista.

Fotos: FriedWald GmbH

der Leichenschmaus u.v.m. genauso zu einer „ordentlichen“ Bestattung wie die Grabrede des Pfarrers, der weniger von der Einzigartigkeit des Verstorbenen als von der Gleichheit der Auferstehenden im Jenseits sprach. In einer von Normen und volkskundlichen Riten geprägten Gesellschaft war die Erdbestattung das Nonplusultra für die Angehörigen. Die „ewige Ruhe“ fanden die meisten Verstorbenen des christlichen Glaubens im Sarg – eingebettet in normierte Erdgräber der ca. 32 000 Friedhöfe in Deutschland: Einzelgrab 2,20 x 0,90 Meter, Doppelgrab 2,20 x 2,10 Meter, angemietet für 10 bis 25 Jahre, mit entindividualisierten Vorgaben für Grabsteine und Grabbepflanzung durch die jeweiligen Friedhofsverordnungen.

Bereits mit der Deutschen Einheit stieg der Anteil derjenigen, die keiner der beiden großen christlichen Konfessionen angehörten. In der Folgezeit nahm der Anteil der Konfessionslosen und Atheisten aufgrund von durchgehend hohen Zahlen an Kirchenaustritten weiter zu. In einigen Jahren war die Zahl fast annähernd so hoch wie die jährlichen Geburtenzahlen! Sowohl die katholische als auch die evangelische Kirche haben nicht mehr die Strahlkraft auf Menschen wie einige Jahrzehnte zuvor. Beide (Glaubens-)Marken „markieren“ immer weniger und die Verbundenheit der Bevölkerung wird solange zurückgehen (Abb. 1), bis es den Kirchen – analog anderen schwächelnden Marken – gelingt, Vertrauen und Attraktivität erneut aufzubauen.

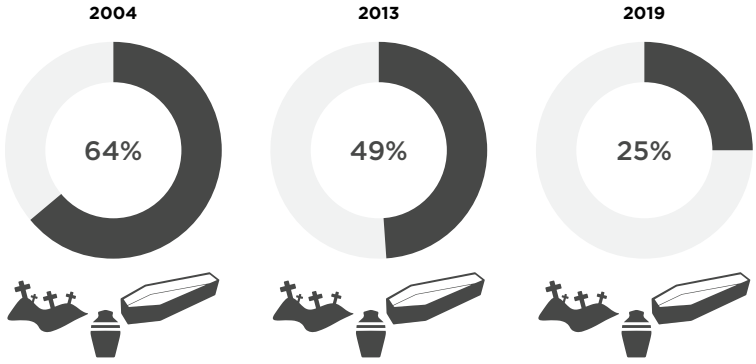
Die Einzigartigkeit des verstorbenen Individuums soll sich auch in der Individualität der Abschiedsfeier widerspiegeln.

Dieser Trend hat unmittelbare Auswirkungen auf das Bestattungswesen: Laut Statistik der deutschen Bischofskonferenzen und der evangelischen Kirche betrug der Anteil der kirchlichen Bestattungen im Jahr 2017 nur noch 55%. Zudem werden aktuell nur noch ein Drittel der Verstorbenen über Sargbestattungen beerdigt. Für die Mehrheit der Verstorbenen werden die Feuerbestattung und ein (deutlich preisgünstigeres) Urnengrab gewählt. Dementsprechend verlangt der gesellschaftliche Wandel in der Trauerkultur ein massives Umdenken und eine Neuausrichtung in der Bestattungsbranche. So werden Steinmetze immer seltener für die Gestaltung neuer Grabplatten oder Grabsteine beauftragt als für die Auflassung klassischer Erdgräber.

Auch wird für die „Trauerarbeit“ nicht mehr ausschließlich der Priester als optimaler Begleiter für Trauerfeiern gesehen, sondern professionelle Trauerbegleiter oder dem Verstorbenen Nahestehende: Die Einzigartigkeit des verstorbenen Individuums soll sich auch in der Individualität der Abschiedsfeier widerspiegeln. Traditionelle Grabfeiern und Begräbnisstätten verlieren deshalb weiter an Bedeutung. Heute bevorzugen gerade einmal 25% ein klassisches, persönliche Pflege erforderndes Sarg- oder Urnengrab auf dem Friedhof (vgl. Abb. 2) – eine erdrutschartige Verschiebung der Bedürfnisse innerhalb weniger Jahre!

Immer mehr Menschen ziehen für ihre eigene Bestattung Grabformen und Bestattungs-

Abb. 2: Sarg- und Urnengrab auf Friedhöfen als bevorzugter Ort für die eigene Bestattung



Quelle: Repräsentative Befragungen von Aeternitas e.V. 2004/2013/2019.

ABB. 4: WERBEMASSNAHMEN
von FriedWald®

orte in Betracht, die ihren individualisierten Lebensstilen besser entsprechen als der traditionelle Friedhof, der von vielen nur noch mit Pflichten und Verboten sowie überkommenen, „hohlen“ Ritualen in Verbindung gebracht wird. Gleichzeitig nehmen die gestiegene Mobilität und veränderte Familienstrukturen vielen Hinterbliebenen die Möglichkeit der Grabpflege, ganz abgesehen davon, dass der empfundene soziale Druck (gepflegtes Grab als Liebesbeweis) als unliebsame Last empfunden wird. Deshalb werden mittlerweile zu 21% pflegefreie Urnen-Grabstätten auf Friedhöfen (z. B. Rasengräber) bevorzugt, aber auch Baumbestattungen in Bestattungswäldern (19%) oder Beisetzungen der Urne auf See (6%).

Was Menschen heute beim Sterben bewegt …

Auch wenn aufgrund der Zunahme alternativer Bestattungsformen dem Tod die „rituell-abendländische Schwere“ genommen wird, ist das Thema immer noch für die meisten Menschen stark tabuisiert. Bereits vor etwa zehn Jahren befasste sich das Unternehmen FriedWald® (siehe Textkasten 2) mit einer grundlegenden Analyse der Bedürfnisse, Hoffnungen, Ängste und Sorgen der Menschen im Zusammenhang mit Bestattungen. Hierzu wurde K&A BrandResearch mittels Psychodrama-Forschung (s. Textkasten 1) beauftragt, Insights und Kontexte der Trauer sowie daraus abzuleitende Servicestrategien zu entwickeln. Immer löst der Tod eines sehr nahestehenden Menschen für Betroffene Ohnmacht und Hilflosigkeit aus; die Suche nach Halt und Struktur ist in dieser Phase das zentrale Bedürfnis. Die unfassbare Schockstarre unmittelbar nach dem Todesereignis bei Angehörigen und Freunden wird als ultimativer Kontrollverlust empfunden. Auch die Vorstellung vom unvermeidbaren Ende des eigenen Lebens löst Ängste und das Gefühl von schicksalhaftem Ausgeliefertsein aus. Den sich daraus ergebenden existenziellen Fragen begegnen wir Menschen durchgehend mit drei zentralen Hilfsstrategien zur Schmerzlinderung: Verdrängung, Delegation oder eine wahrhaftige Auseinandersetzung mit dem Tod.

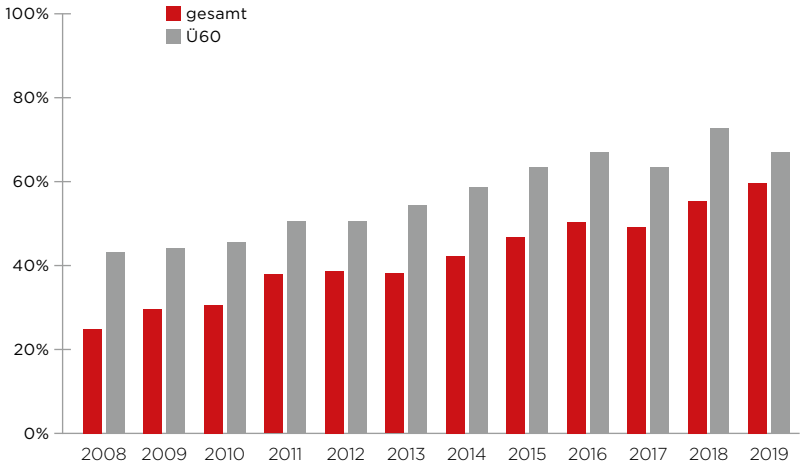
Die vermeintlich einfachste Strategie im Umgang mit der eigenen Endlichkeit ist die Verdrängung. Jedoch lässt mit wachsender Nähe zum Thema ihre Wirksamkeit nach, eine Konfrontation mit dem Thema ist schwieriger zu vermeiden. Wem es gelingt, oder wer die notwendigen Entscheidungen erfolgreich an seine Angehörigen delegieren kann, der erhält mit hoher Wahrscheinlichkeit eine klassische Bestattung auf dem konventionellen Friedhof. Speziell wer eingebunden ist in traditionelle soziale Netze, wo (kirchliche) Traditionen noch eine hohe Relevanz haben, und wer Wert legt auf soziale Akzeptanz, der entscheidet sich eher für die risikoärmste Variante und damit für den seit Jahrzehnten gültigen „Normalfall“.

Immer mehr Menschen ziehen für ihre eigene Bestattung Grabformen und Bestattungsorte in Betracht, die ihren individualisierten Lebensstilen besser entsprechen als der traditionelle Friedhof.

Immer mehr Menschen aber bietet die Aussicht auf eine klassische Bestattung aufgrund mangelnder Identifikation keinen Trost mehr, sie wirkt dadurch angstverstärkend. Selbstbestimmten Menschen mit hoher Autonomie hilft die individuelle Auseinandersetzung mit dem Tod bei der Bewältigung dieser existenziellen Fragen. Man möchte nicht ausgeliefert sein, sondern Verantwortung für sich selbst übernehmen. Durch die eigene Einflussnahme scheint eine Rückgewinnung von Kontrolle ein Stück weit möglich.

In diesen Zielgruppen werden längst vorgelagerte Vorsorgeentscheidungen proaktiv getroffen: private Altersversorgung, Patientenverfügungen, Organspendeausweis etc. Gibt es Berührungspunkte mit dem Thema Tod, z. B. ein Sterbefall im persönlichen Umfeld, kommen Entscheidungsprozesse zur Sterbevorsorge in Gang. Je bewusster sich Menschen im Laufe ihres Lebens mit dem eigenen Tod (in mehr oder weniger naher Zukunft) auseinandersetzen, desto differenzierter erfolgt eine Bewertung zukünftiger Bestattungsformen. Auf der einen Seite wünschen diese Personengruppen eine Individualisierung der Bestattung (= Differenzierung), auf der anderen Seite wollen die meisten Menschen eine Grundintegration beim Abschiednehmen beibehalten: Wer im persönlichen Umfeld seine Spuren hinterlassen hat, möchte auch nach dem Ableben soziale Bezüge (und Wiederbegegnung) offenhalten und damit der psychologisch wohl größten Angst zum Ende des Lebens, der Vereinsamung oder Einsamkeit, entgegentreten.

Abb. 3: Gestützte Markenbekanntheit FriedWald®



Quelle: TNS Emnid/Kantar.

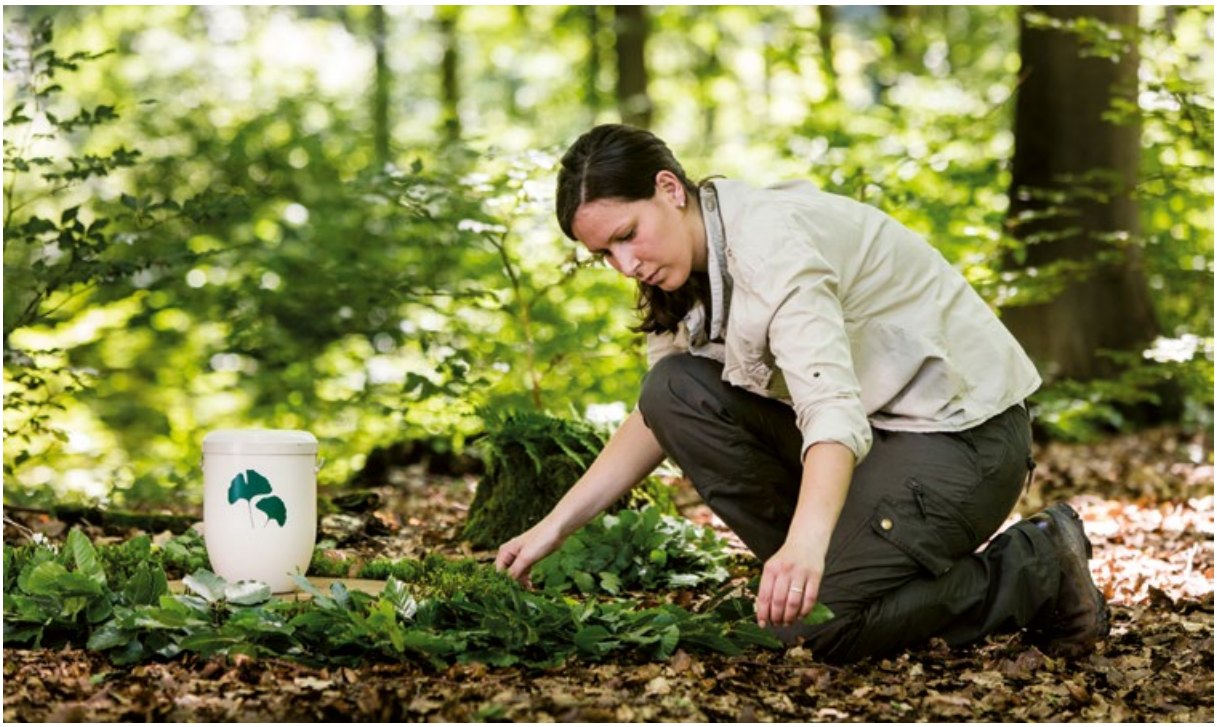
Deshalb sind zugängliche Gräber für die meisten Menschen eine sichtbare Verortung für Verstorbene und für die Erinnerungskultur. FriedWald® bietet als Äquivalent zu Grabsteinen den Baum als Ver-Ortung an und schafft dadurch eine individuelle Markierung des persönlichen Ruheorts. Über eine konkrete Baumauswahl und dessen Lage in der Naturlandschaft trägt der Baum als Grabmal einen starken Symbolcharakter und einen naturnahen Anlaufpunkt für Besucher („Waldspaziergänge zum geliebten Menschen"). Der sprichwörtliche „Kreislauf der Natur" und die Einbettung der eigenen Urne neben weiteren Verstorbenen (oder weiteren Angehörigen und Freunden) unter dem Baum reduzieren das Gefühl von Einsamkeit und ermöglichen eine effektive soziale Integration. Die Naturkulisse, das intensive Erleben der Jahreszeiten und der Stimmen im Wald spenden bereits heute Tausenden FriedWald®-Angehörigen Trost und die Sicherheit, dem „anderen etwas Besonderes geschenkt zu haben". Ehepaare, Familien und ganze Freundeskreise, die in der Vorsorge gemeinsam Nutzungsrechte an einem Bestattungsbaum erworben haben, besuchen noch zu Lebzeiten regelmäßig ihre künftigen Baumgräber und feiern das Leben.

Wie Kontexte des Trauerns zur Marke werden

Früher erfolgte Trauer nach standardisierten Schemata: In lokaltradierten, wenig mobilen Gesellschaften war der Bestatter im Dorf oder im Stadtviertel vergleichbar mit dem „Bäcker um die Ecke". Mit der Industrialisierung, Globalisierung und Digitalisierung veränderte sich die Herangehensweise bei der Auswahl des passenden Bestatters grundlegend. Der Kontext „Tod eines mir nahestehenden Menschen" und die emotionalen Bewältigungsmechanismen sind zwar weitgehend vergleichbar mit der Vergangenheit, die Suche des passenden Bestattungsunternehmens wird aber heute über Google & Co. angestoßen. Digital nicht aufmerksamkeitsstark sichtbar zu sein, verringert die Chance auf Kauf dramatisch. Und ein mehr oder weniger austauschbares Dienstleistungs- oder Produktprofil verstärkt letztlich nur den Preis- und Kostendruck, der in-

Das K&A Psychodrama® als Tool für psychologische Marktforschung

Die Methode des Psychodramas wurde ursprünglich von Jacob Levy Moreno († 1974) entwickelt und kommt bis heute in der Psychotherapie zum Einsatz. Die Besonderheit dieses Therapieansatzes gegenüber klassischen Face-to-Face-Befragungen liegt in der spielerischen Herangehensweise beim Verständnis von Problemstellungen in Sozialkontexten.
K&A BrandResearch® ist weltweit das erste Institut, das diese Methode für Marketing Research und Markenberatung eingesetzt hat. Die Verwendung von Rollenspieltechnologien und zahlreicher weiterer Kreativtechniken erlaubt durch das Nacherleben von Alltagssituationen einen von Rationalität ungefilterten Zugang zu menschlichen Entscheidungen sowie ein Verständnis von Marken gestern, heute und morgen. Seit 1989 kam das K&A Psychodrama® für rund 500 Marken in mehr als 6000 Workshops und bei mehr als 60 000 Menschen zum Einsatz.



zwischen auch die Trauer- und Bestattungsbranche ereilt hat. Insbesondere die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich in der Gesellschaft lässt die soziale Schere der Bedarfe auseinanderklaffen: Einesteils nehmen einfache Bestattungen ohne Trauerfeier oder Sozialbestattungen stark zu, andererseits aber auch enorm individualisierte Abschiede, bei denen der Preis keine Rolle zu spielen scheint.

Ein längerfristiger Marktvorteil wird auch in dieser Branche weniger über einen möglichst niedrigen Preis erreicht, vielmehr profilieren sich Dienstleister über die Erfüllung des Bedürfnisses eines maßgeschneiderten Abschieds mit einem möglichst breiten Maßnahmenbündel (Customizing). Vergleichbar mit Entwicklungen in der Brauer-, Bäcker- und Fleischereibranche sowie vielen anderen Dienstleistungsangeboten im Fast-Moving-Consumer-Goods-Segment, vollzieht sich aktuell auch im Trauer- und Bestattungssegment ein tiefgreifender Wandel mit Verdrängung, Konzentration und Profilierung lokal und überregional aktiver Dienstleistungsmarken. Da 76% der Deutschen immer noch einen festen Ort des Gedenkens benötigen, haben zeitgemäße Friedhofskonzepte nach wie vor große Relevanz.

FriedWald® hat sich in den letzten Jahren als Marke für al-

FriedWald® – Marktführer für Waldbestattungen

Die FriedWald GmbH hat ungewohnte Wege beschritten und neue Akzente in der Bestattungskultur gesetzt, seit 2001 bietet das Unternehmen eine Alternative zum konventionellen Friedhof. FriedWald ermöglicht in Kooperation mit Ländern, Kommunen, Kirchen und Forstverwaltung Baumbestattungen in gesondert ausgewiesenen Bestattungswäldern. Jeder der insgesamt 68 FriedWald-Standorte in Deutschland ist ein nach öffentlichem Recht genehmigter Friedhof im Wald.
Das Unternehmen mit Sitz im hessischen Griesheim bei Darmstadt beschäftigt 130 Mitarbeiter. Zudem betreuen rund 140 Förster die FriedWald-Standorte vor Ort und begleiten Kunden bei Waldführungen, Baumauswahl und Beisetzungen. Übergeordnetes Ziel der Marke FriedWald® ist es, ein ökologisches anerkanntes Naturbestattungskonzept in schönen Waldregionen Europas zu gewährleisten.

ternative Naturbestattungen beim Verbraucher etabliert: Die Markenbekanntheit konnte gegenüber 2008 mehr als verdoppelt werden und für das Segment Waldbestattungen ist FriedWald® Kategorietreiber und unangefochtenes Marken-Monopol (vgl. Abb. 3). Die steigende Nachfrage nach alternativen Bestattungsformen bei rund 50% der potenziellen Kunden treibt zudem die Sympathiewerte von FriedWald® in die Höhe. Eine Besonderheit ist hierbei auch die besondere Beziehung der Mitteleuropäer zu Wäldern und Natur.

Neben immer individuelleren Angeboten könnten schon bald Aspekte von Ökologie und Nachhaltigkeit rasant an Relevanz gewinnen.

Die Hälfte aller Deutschen besucht den Wald als Erholungsort alle 14 Tage oder häufiger. Der Beruf des Försters genießt in der Bevölkerung als „Sprecher oder Beschützer des Waldes" eine hohe Sympathie. Für FriedWald® ist die Mitwirkung der Förster ein wesentlicher Faktor bei der Entscheidung von Kunden für eine FriedWald-Bestattung: Insbesondere die vor der Bestattung vorgenommene Waldführung durch den Förster entwickelt größtmögliches Vertrauen und Verbundenheit mit dem Wald. Für die Markenführung von FriedWald® bilden deshalb Maßnahmen, die kontextbezogen eine Waldführung aktivieren, den größtmöglichen Hebel zur Markenhinwendung (vgl. Abb. 4).

Überhaupt werden auf dem umkämpften Markt der Versorgung von Verstorbenen und älteren Angehörigen einst als „softskills" angesehene Trends immer bedeutsamer und zu „harten" Wirtschaftsfaktoren bzw. USP-Kriterien. Neben immer individuelleren Angeboten könnten schon bald Aspekte von Ökologie und Nachhaltigkeit rasant an Relevanz gewinnen: Ökologische Särge und Urnen – frei von Metalllegierungen und aus Biowerkstoffen oder heimischen Hölzern hergestellt, gewinnen genauso an gesteigerter Nachfrage wie energieschonende Feuerbestattungen. Auch dürften Konzepte weiter an Aufwind gewinnen, die dem „Tod die Schwere nehmen" und Angehörige „glücklicher" zurücklassen. Hierzu zählen positive Park- und Erinnerungslandschaften, See- und Bergbestattungen, aber auch neue Formen der Erinnerungskultur wie etwa Diamantbestattungen: Der Kontext Trauer bleibt als (Trauer-) Schmuckstück oder künstlich hergestellter Edelstein der Nachwelt erhalten.

Letztlich erlaubt das „Neudenken" von Tod, Bestattung und Erinnerungskultur auch neue Wege für bestehende Grabstätten und Friedhöfe: Der gesellschaftliche Megatrend der Regionalität lässt sich beispielsweise über lokale Friedhofskonzepte (Parkfriedhof Hamburg-Olsdorf, (Alpen-)Bergfriedhof Lindenberg im Allgäu, Johannisfriedhof Nürnberg: „Auf Tuchfühlung zu Albrecht Dürer", u. v. a.) bestmöglich erlebbar inszenieren. Aber selbst kirchliche Einrichtungen haben gute Möglichkeiten, wenn sie unter Beachtung ihres Kerngedankens mutig und stärker aus den Bedürfnissen der Menschen heraus ihren Mehrwert positionieren. Die „Markenwelt" zum Ende des Lebens ist erst im Entstehen …

Zudem wird sich auch dieses Segment bereits in den nächsten Jahren weiter entwickeln. Denn stirbt heute oder morgen ein Mensch, verschwindet seine virtuelle Existenz nicht automatisch. Im Internet leben die Toten weiter: Allein in Deutschland stirbt alle 3 Minuten ein Facebook-User – und sein Profil überlebt über dessen Tod hinaus. Für viele Menschen ungewollt, für manche durchaus gewünscht. Nicht nur für das Leben, sondern auch für das Jenseits heißt es: Es geht weiter, immer weiter.

UWE H. LEBOK,
CMO, K&A
BrandResearch AG.

MICHAEL BACHMANN,
Geschäftsleitung
FriedWald GmbH.

CAROLA WACKER-MEISTER,
Marketing/
Kommunikation
FriedWald GmbH.

Feico
LIFT BOY
Festival der Liebe
fern sehen von TELE 5
Nominiert für den Grimme Preis 2020
Mehr als 100 Episoden nur bei TELE 5
COCO die Managerin
ROMY das Zimmermädchen
AJ der Azubi
CONSTANTIN der Concierge
ANTON der Koch
HERR FROHSINN der Oberkellner
GIGI der Liftboy
Foto Gert Krautbauer