Das neue Journal für Marketing

marke41

www.marke41.de Ausgabe 5:2008 15,00 EUR

Von Barack Obama lernen

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

www.deutschepost.de

Die Post ist da! 6 Tage die Woche, bei Wind und Wetter. Dafür sorgen unsere vertrauenswürdigen und hilfsbereiten Mitarbeiter, ein einzigartiges Logistik-Netzwerk und, an vorderster Stelle, 80.000 freundliche und zuverlässige Postboten. Wir geben eben alles, damit Ihre Post bei uns auch in Zukunft immer in besten Händen ist.

Deutsche Post

Die Post für Deutschland.

Obama-Effekt

Es ist eine sehr amerikanische Geschichte: Der farbige Sohn eines Immigranten, der selbst in den USA bis vor zwei Jahren kaum bekannt war, wird der 44. Präsident der Vereinigten Staaten. Mit einer crossmedialen Kampagne, wie sie die Welt noch nicht gesehen hat, mobilisiert Barack Obama neue Wählerschichten, wirft Hillary Clinton aus dem Rennen und macht das Unmögliche möglich. Einer der entscheidenden Faktoren für Obamas Erfolg war zweifellos der innovative Einsatz der neuen Möglichkeiten des Web 2.0 für die Kommunikation und die Vermarktung seiner Botschaft. Daraus können nach Ansicht von Bernd Stieber, Vorstand der Zieltraffic AG, nicht nur deutsche Politiker, sondern auch Markenartikler lernen (Seite 22).

Ebenfalls Neuland betreten hat die Marketingleitung von Toyota bei der Vorstellung des Modells iQ. Die Prelaunch-Kampagne für das ultrakompakte Citymobil setzte auf die Nähe zur Zielgruppe und auf Events. In den Stadtzentren sechs deutscher Großstädte richtete Toyota für jeweils vier Wochen „Johns Appartement“ ein und lockte die ausgemachte Zielgruppe mit über 70 Abendveranstaltungen (Seite 50). Immer dabei zwischen Kaffee, Prosecco und Smoothies: der Toyota iQ. Bleibt zu prüfen, ob sich das junge, urbane Publikum am Ende an die Location, die Performance, die Drinks oder die Marke erinnert. Was den Konsumenten in jedem Fall längere Zeit in Erinnerung bleiben dürfte, ist die Finanzkrise. Die hat fast alle Bankenmarken schwer getroffen (Seite 36). Jetzt ist es für Finanzdienstleister an der Zeit, die Chance zu nutzen und die eigene Marke glaubhaft zu positionieren.

FRIEDRICH M. KIRN,
Chefredakteur marke 41
kirn@marke41.de

22 Einer der entscheidenden Faktoren für Barak Obama's Wahlerfolg ist sein Einsatz der neuen Möglichkeiten des Web 2.0 für die Kommunikation und Vermarktung seiner Botschaft an das amerikanische Volk: „Yes, we can!" Davon können auch Markenartikler lernen.

POINT OF VIEW

8 **Wie die Finanzkrise den Werbemarkt verändert …**
Stefanie Probstfeld, awk Außenwerbung GmbH

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

10 **Komplexität in Marketing und Verkauf – gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mindset-Differenzen**
Dr. Christian Schmitz, Dr. Wolfgang Jenewein, Oliver Malms

18 **Erfolgreich verhandeln in Teams. Die Erfolgsfaktoren**
Prof. Dr. Dirk Zupancic, Lea Schlegel

MARKE

22 **Was Markenartikler von Barack Obama lernen**
Bernd Stieber, Zieltraffic AG

30 **Paradigmenwechsel durch das Social Web**
Marc Trömel, Tomas Celig, VICO Research & Consulting

44 **Marken-Building über den Wolken**
Dr. Bernd Schmaul, Hapag-Lloyd Fluggesellschaft mbH

60 **Luxusmarketing – alles anders?**
Jens Gonnermann, Miriam Geiß, Gösta Henning, CONTEAM:SALES GmbH

66 **Das „Gesicht" der Marke**
Stefan Spöttl, SSBC BRAND CONSULTING

44 Marken-Building
TUIfly setzt auf Qualität und Marke.

60 Luxusmarketing
Der Markt für Luxusgüter ist geprägt von etablierten Marken.

BRAND.INDEX

36 **Auf der Suche nach dem verlorenen Vertrauen – Bankenmarken in der Finanzkrise**
Boris Hedde, Psychonomics AG Köln
Dr. Karsten Schulte, Psychonomics AG Köln
Tim Oesterlau, Psychonomics AG Köln

KAMPAGNE

50 **Toyota iQ – zu Gast bei John**
Ekkardt Sensendorf, Toyota Deutschland

B-TO-B-MARKETING

54 **Die wahren Markenmacher. Markenkonferenz B-to-B zur Erfolgsgröße „Mitarbeiter“**
Karsten Kilian, Thomas Emmerich,
Dr. Gunther Schunk,
Vogel Business Media GmbH & Co. KG.

AUTOREN DIESER AUSGABE

STEFANIE PROBSTFELD,
Corporate Communication Manager, awk Außenwerbung GmbH. Seite 8

DR. CHRISTIAN SCHMITZ,
Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen. Seite 10

DR. WOLFGANG JENEWEIN,
Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen. Seite 10

OLIVER MALMS,
Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen. Seite 10

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,
Heilbronn Business School, Universität St.Gallen. Seite 18

BERND STIEBER,
Vorstand und Gründungsgesellschafter von Zieltraffic AG. Seite 22

MARC TRÖMEL,
Geschäftsführer VICO Research & Consulting. Seite 30

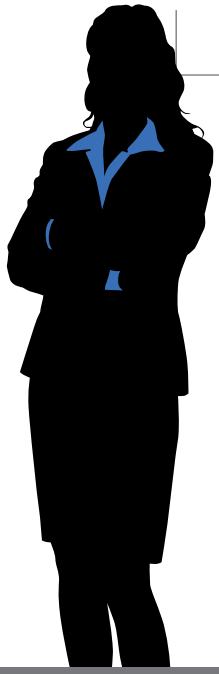
TOMAS CELIG,
Geschäftsführer VICO Research & Consulting. Seite 30

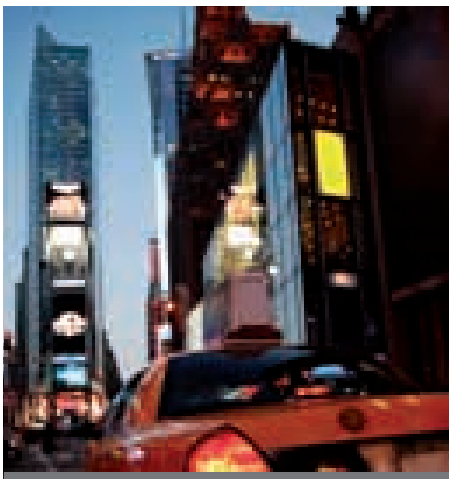
BORIS HEDDE,
Senior Projektmanager Branding, Psychonomics AG. Seite 36

DR. KARSTEN SCHULTE,
Senior Projektmanager Finanzbranche, Psychonomics AG. Seite 36

TIM OESTERLAU,
Junior Projektmanager Branding, Psychonomics AG. Seite 36

DR. BERND SCHMAUL,
Geschäftsführung der Hapag-Lloyd Fluggesellschaft mbH. Seite 44





76 Finanzen und Frauen
Das zarte Geschlecht als lukrative Zielgruppe.

80 Digital Signage
Neue Medien mit enormem Wachstumspotenzial.

RESEARCH

72 **Soziale Beziehungen**
Dr. Eike Wenzel, Oliver Dziemba, Zukunftsinstitut GmbH

76 **Finanzen und Frauen – eine Frage der Ansprache**
Berit Schulze, Siegfried Vögele Institut

80 **Digital Signage schafft neue Möglichkeiten für die Markenkommunikation am Point of Sale**
Jutta Tetzlaff, TripleDoubleU GmbH

RUBRIKEN

Editorial	3
Bücher	43
Ehrung	75
Impressum	85
Studien	85
Termine	86

AUTOREN DIESER AUSGABE

EKKARDT SENSENDORF,
Leiter Kommunikation Marketing Toyota Deutschland. Seite 50

KARSTEN KILIAN,
Hochschuldozent und Initiator von Markenlexikon.com. Seite 54

THOMAS EMMERICH,
Strategisches Vertriebsmarketing/ Eventmanager, Vogel Business Media GmbH & Co. KG. Seite 54

DR. GUNTHER SCHUNK,
Leiter Kommunikation und Corporate Marketing, Vogel Business Media GmbH & Co. KG. Seite 54

JENS GONNERMANN,
Geschäftsführer, CONTEAM:SALES GmbH. Seite 60

MIRIAM GEISS,
Projektleiterin, CONTEAM:SALES GmbH. Seite 60

GÖSTA HENNING,
Etat Director, CONTEAM:SALES GmbH. Seite 60

STEFAN SPÖTTL,
MBA/Diplom-Designer, Inhaber SSBC BRAND CONSULTING in Stuttgart. Seite 66

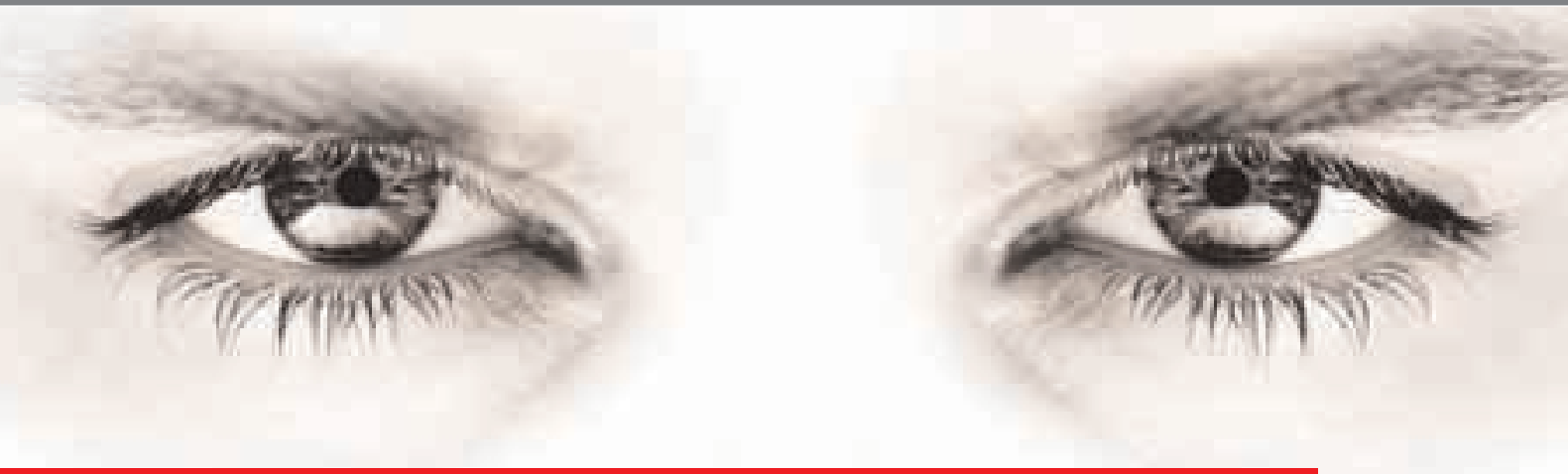
DR. EIKE WENZEL,
Zukunftsinstitut GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung, Kelkheim. Seite 72

OLIVER DZIEMBA,
Zukunftsinstitut GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung, Kelkheim. Seite 72

BERIT SCHULZE,
Dialog Consultant des Siegfried Vögele Instituts. Seite 76

JUTTA TETZLAFF,
leitet das Marketing und die Unternehmenskommunikation der TripleDoubleU GmbH in Hamburg. Seite 80

IMAS international



...Facing your customer

Full-Service ...in Deutschland, Europa und Weltweit

- Flexibel
- Marketingorientiert
- Kosteneffizient
- Professionel

IMAS International steht für Expertenwissen in den Bereichen:

- Werbe- und Kommunikationsforschung
- Konsumentenforschung
- Sozialforschung
- Internationale Märkte
- High-profile B2B

IMAS International bietet Ihnen aus einer Hand die Konzeption, Durchführung und marketingrelevante Aufbereitung Ihrer individuellen Forschungsvorhaben

IMAS international

Gesellschaft für Internationale Marktanalysen mbH
Rosenheimer Straße 139 · 81671 München, Germany
Tel.+49(0)89-490417-0 · Fax:+49(0)89-490417-66
imas@imas-international.de · www.imas-international.de

Foto: awk MEDIA SERVICE GmbH

Wie die Finanzkrise den Werbemarkt verändert …

Budgets werden eingefroren, Marketing-Aktionen zurückgefahren, auf das Nötigste beschränkt. Kommunikation: Stillstand.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass in der Regel zunächst den Marketiers unter uns der Hahn abgedreht wird. Doch wie soll man verkaufen, wenn man nicht oder nur noch partiell kommuniziert? Hat dies nicht unvorhersagbare Folgen auf den Marketingmix? Auf dessen Wirksamkeit? Haben wir in den letzten Jahren nicht gepredigt, dass es auf den richtigen Kommunikationsmix ankommt? Schlagworte wie „Integrierte Kommunikation“ oder „Cross Media“ galten als der Schlüssel zum Erfolg. Wer kürzt nun wie seine Budgets?

Die Finanzkrise und die damit einhergehende wirtschaftliche Rezession werden zweifelsohne die meisten werbungtreibenden Unternehmen zwingen, ihre Ressourcen zu kürzen. Dabei stellt sich die Frage, auf welches „Sprachrohr“ man gegenüber dem Verbraucher verzichtet, verzichten kann? Fakt ist, dass Brand- und Produktmanager nun noch mehr am Input/Output gemessen werden und der magische Return on Invest präsenter ist denn je. Im Speziellen sind die Mediaplaner nun aufgefordert, ihren Kunden den richtigen Mediamix zu offerieren.

Dabei ist die Auswahl der Medien eng verzahnt mit der inhaltlichen Ausrichtung der Kommunikation. Kernfrage dabei muss nun sein: „Image oder Abverkauf?“ Im Zweifel wird es die direkte Steigerung des Abverkaufs sein, die die primäre Zielsetzung der Marketingaktivitäten darstellt. Es verwundert kaum, dass nun auch wieder viel diskutierte Verkaufsförderungsmaßnahmen oder auch der Einsatz von PoS-Medien interessant erscheinen. Warum? Gerade klassische Medien am PoS, wie beispielsweise Großflächen oder auch Instore-Radio, haben einen merklichen Entwicklungsprozess hinter sich. Die Planung ist heute sehr gezielt steuerbar. Dabei fließen in der Regel neben Listungssituationen der Kunden auch Geomarketing-Daten, Zielgruppenstruktur und Nielsen-Trade-Dimensions-Handelsdaten in die individuelle Mediaplanung der Kunden ein. Doch bringen diese Medien wirklich den versprochenen Erfolg?

Die awk Außenwerbung GmbH hat kürzlich bei Nielsen Media Research die Fragestellung „Wie verhält sich der Abverkauf beim Einsatz von Plakatwerbung am PoS?“ untersuchen lassen. Die Ergebnisse schwanken je nach Branche zwischen +5 Prozent und +20 Prozent in den Testmärkten, wobei auf begleitende Werbemaßnahmen gänzlich verzichtet wurde. „Der Abverkaufssteigerungseffekt der einzelnen Produkte hing stark von der Marke, der Markenstellung und -bekanntheit, dem Kaufzyklus bzw. dem Verwendungsanlass, der Saisonalität sowie der Notwendigkeit ab, das Produkt spontan kaufen zu wollen“, konstatiert Nielsen. Quintessenz: PoS-Werbung arbeitet als Abverkaufsmedium durchaus gut, erzielt allerdings auch erst im Gesamt-Mediamix die besten Ergebnisse.

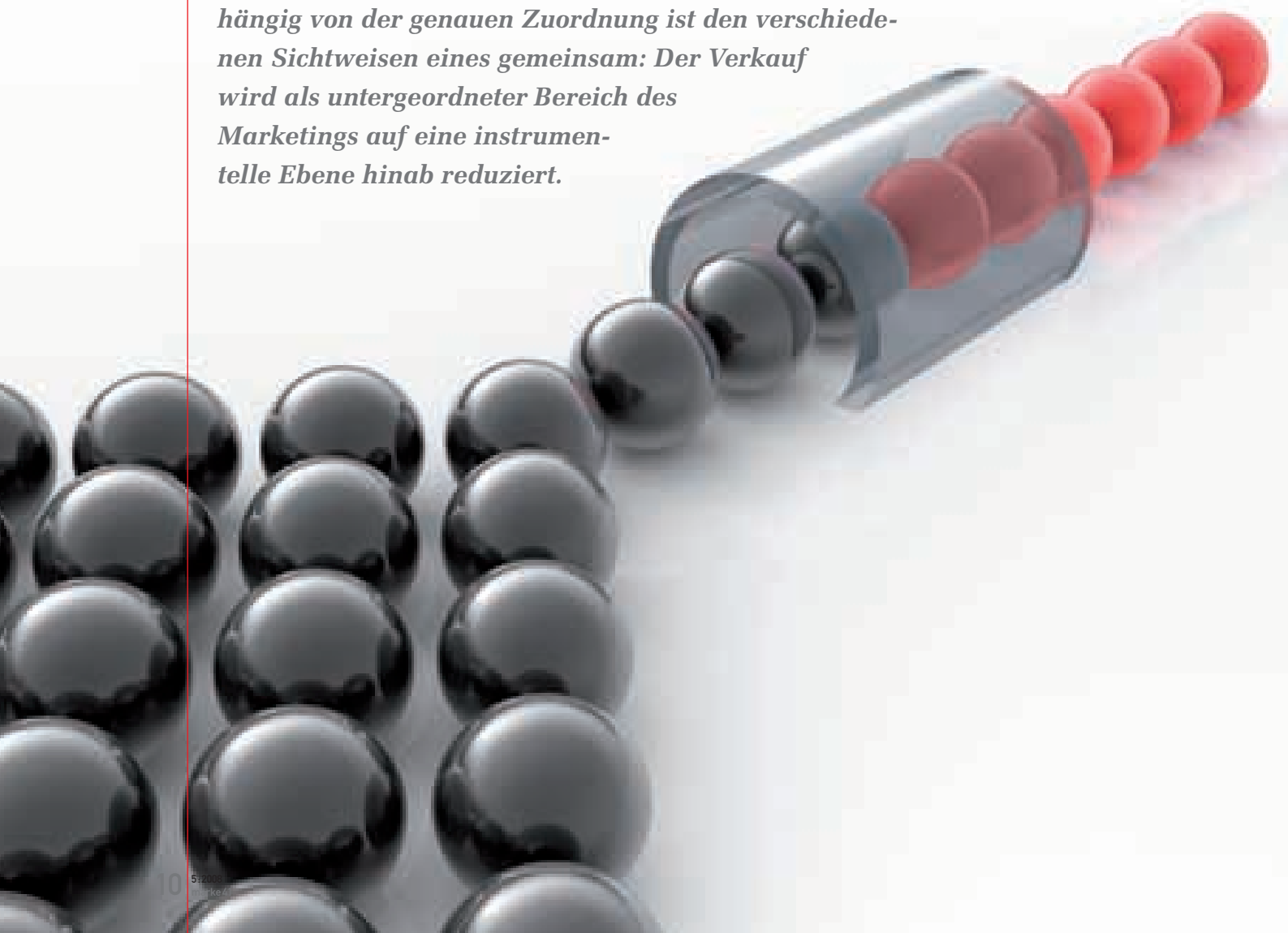
STEFANIE PROBSTFELD,
Corporate Communication Manager, awk Außenwerbung GmbH.

Der Marketingerfolg wird in den kommenden Monaten nun noch spitzer darauf begründet sein, wie exakt Zielgruppen kommunikativ angesprochen werden und auf welchem Niveau Streuverluste minimiert werden können. Verpuffung kann sich heute keiner mehr leisten. Wenn dies gepaart ist mit direkten Abverkaufsmechanismen, Mehrwerten für die Kunden und kreativen Umsetzungsideen, ist Kommunikation auch mit kleineren Budgets möglich und nach wie vor wirksam – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist der USP der Produkte gegenüber dem Wettbewerb präziser denn je herauszuarbeiten.

von Stefanie Probstfeld

Komplexität in Marketing und Verkauf – gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mindset-Differenzen

Die klassische Marketinglehre kennt den Verkauf als eines unter vielen Instrumenten im Werkzeugkasten des Marketings. Je nach Autor kann der Verkauf danach dem Instrumentalbereich der Distribution oder aber auch der Kommunikation im Rahmen des persönlichen Verkaufs zugeordnet werden. Unabhängig von der genauen Zuordnung ist den verschiedenen Sichtweisen eines gemeinsam: Der Verkauf wird als untergeordneter Bereich des Marketings auf eine instrumentelle Ebene hinab reduziert.



DR. CHRISTIAN SCHMITZ
leitet das Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel und ist Lehrbeauftragter für Marketing an der Universität St.Gallen.

DR. WOLFGANG JENEWEIN
ist Managing Director des Executive MBA sowie Dozent an der Universität St.Gallen.

OLIVER MALMS
ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen.

Die klassische Marketinglehre kennt den Verkauf als eines unter vielen Instrumenten im Werkzeugkasten des Marketings. Je nach Autor kann der Verkauf danach dem Instrumentalbereich der Distribution oder aber auch der Kommunikation im Rahmen des persönlichen Verkaufs zugeordnet werden. Unabhängig von der genauen Zuordnung ist den verschiedenen Sichtweisen eines gemeinsam: Der Verkauf wird als untergeordneter Bereich des Marketings auf eine instrumentelle Ebene hinab reduziert.

In der Unternehmenspraxis ergibt sich ein anderes Bild. In Organigrammen zahlreicher Unternehmen rangieren die Begriffe „Verkauf“ und „Vertrieb“ auf Spitzenplätzen. Gemessen an Mitarbeitern und verwendeten Budgets liegt die Bedeutung weit vor der des Marketings. Belz/Bussmann (2002, S. 22f.) fanden in ihrer Studie heraus, dass Unternehmen rund 46 Prozent der gesamten Marketingkosten für den persönlichen Verkauf ausgeben, die Vertriebskosten stellen 13 Prozent des Gesamtumsatzes dar. 84 Prozent der europäischen Business-to-Business-Unternehmen rechnen mit einer steigenden Bedeutung des Verkaufs in der Zukunft.

Unterschiede zwischen Marketing und Verkauf ergeben sich unterdessen nicht nur in Organigrammen. Vielmehr sind Marketing und Verkauf durch verschiedene Blickwinkel und unterschiedliches Wissen geprägt. Marketing wird häufig als produkt- und langfristorientiert beschrieben, während Verkauf als kunden- und kurzfristorientierter Unternehmensbereich gilt. Marketing und Vertrieb sind eng verzahnt und

Fotos: iStockphoto

SICHTWEISEN VON MARKETING UND VERKAUF

MARKETER SAGEN ...	VERKÄUFER SAGEN ...
Vertriebsleute ignorieren Corporate Branding und Positionierung und machen nur ihr eigenes Ding.	Die „One Size fits all"-Botschaften aus dem Marketing helfen mir kaum, Verträge abzuschließen.
Wir generieren Leads und erstellen Sales-Support-Materialien, die von den Verkäufern ignoriert werden.	Marketing würde nicht einmal einen qualifizierten Lead erkennen, wenn es genau davor steht.
Wir wissen nicht, was im Verkauf wirklich funktioniert oder was genutzt wird.	Wir finden keine Sales-Support-Materialien, die wir gebrauchen können und wenn, sind diese für die Verkaufssituation nicht passend.
Wir werden überschwemmt mit Ad-hoc-Anfragen von Verkäufern nach Support.	
Verkäufer lernen nur sehr langsam über neue Produkte.	

Quelle: Aberdeen Group 2002, S. 4.

besitzen deshalb häufig Aufgaben, die sich überschneiden, z.B. im Bereich der Werbung oder der Verkaufsförderung (Krafft/Haase 2004, S. 13 f.; Winkelmann 2003, S. 50 ff.). Trotz der gemeinsamen Aufgabenerfüllung kann das Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb als alles andere als harmonisch gewertet werden. Zupancic (2008) spricht sogar von ernst zu nehmenden Konflikten, die die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf prägen.

Der vorliegende Beitrag zeigt kritische Schnittstellen zwischen Marketing und Verkauf auf und liefert Lösungsansätze, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Kritische Schnittstellen zwischen Marketing und Vertrieb

Schnittstellen sind das Ergebnis einer Arbeitsteilung, das heißt, sie entstehen als Folge der Aufgliederung eines ursprünglich ganzheitlichen Prozesses in Teilaufgaben. Versteht man Marketing als Gesamtaufgabe

KONTINUUM VON MARKETING UND VERKAUFSAUFGABEN

Quelle: Krafft/Haase 2004, S. 14; Cespedes 1994, S. 48

des Unternehmens, so lassen sich Teilprozesse unterscheiden, die entweder von der „Marketingabteilung“ oder den „Vertriebseinheiten“ eines Unternehmens wahrgenommen werden. Die Zerteilung der Prozesse auf verschiedene Aufgabenträger lässt sich bis auf die kleinste verfügbare Einheit, den einzelnen Mitarbeiter im Marketing, Verkauf oder auch Kundendienst vornehmen. Abbildung unten links zeigt Aufgaben von Marketing, Vertrieb und Customer Service sowie deren Einordnung an den verschiedenen Stellen des Gesamtprozesses.

Eine wesentliche Hürde bei der Koordination von Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist, dass Mitarbeiter der beiden Bereiche unterschiedliche Mindsets besitzen. Rouziès et al. (2005) sowie Krafft/Haase (2004) unterscheiden sieben typische Mindset-Differenzen, die in der Abbildung unten dargestellt werden. Einige der Mindset-Differenzen zwischen Mitarbeitern von Marketing und Verkauf betreffen die folgenden Aspekte (in Anl. an Rouziès et al. 2005; Krafft/Haase 2004; Klumpp 2000):

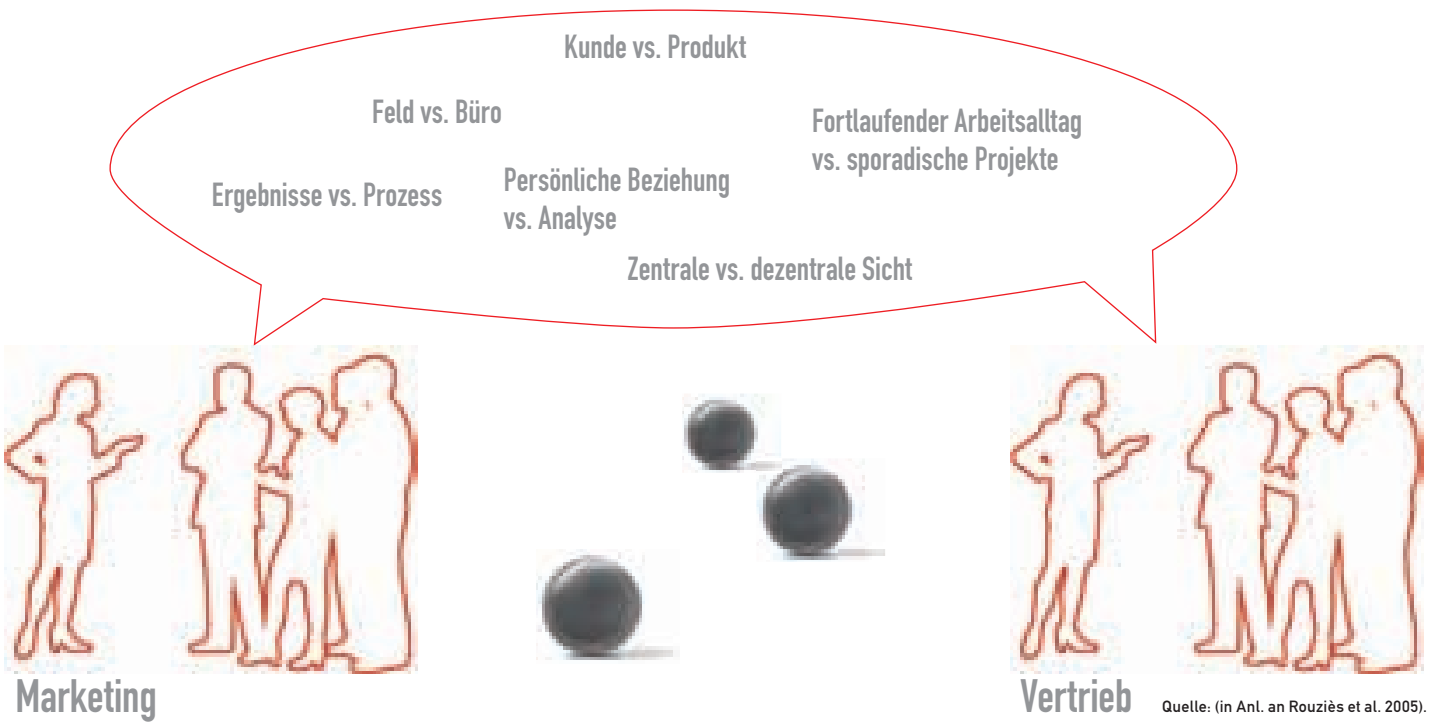
Kunde vs. Produkt: Verkäufer sind gewöhnlich für Kunden in einem bestimmten Vertriebsgebiet oder Industriesegment verantwortlich. Meist fordern Verkäufer ein breites Produktportfolio, um die Wünsche ihrer Kunden möglichst gut zu erfüllen. Marketer hingegen, insbesondere Brand- und Produktmanager, sind für ein spezifisches Produkt oder eine Marke zuständig, worauf sie fokussieren. Beide Fokussierungen schlagen sich in den jeweiligen Vergütungsmodellen von Marketing und Verkauf nieder. Während Verkäufer an Gebiets- und Kundenzielen gemessen werden, müssen Marketingmitarbeiter Zielsetzungen im Hinblick auf bestimmte Produkte oder Marken erfüllen.

Fortlaufender Arbeitsalltag vs. sporadische Projekte: Verkaufsmitarbeiter sind kontinuierlich in kundenbezogene Aktivitäten involviert. Kundenbesuche, Präsentationen, Abwicklungsfragen und Serviceleistungen bestimmen den Arbeitsalltag. Marketers hingegen arbeiten meist projektbasiert, sei es für die Einführung eines neuen Produkts, die Entwicklung einer neuen Werbekampagne oder die Erstellung der jährlichen Marketingplanung.

Zentrale vs. dezentrale Sicht: Verkäufer arbeiten beispielsweise in einer Region in einem bestimmten Vertriebsgebiet. Sie kennen die lokalen Gegebenheiten und Restriktionen sowie die Besonderheiten lokaler Kunden und Wettbewerber. Die Entscheidungen der Verkäufer richten sich an diesen lokalen Bedingungen aus. Marketingabteilungen hingegen sind an zentralen Stellen des Unternehmens zu finden, da sie die kunden- und regionübergreifende Planung vornehmen.

Persönliche Beziehung vs. Analyse: Verkäufer sind in hohem Maße personenorientiert, zielt doch ihre Auf-

MINDSET-DIFFERENZEN ZWISCHEN MARKETING UND VERTRIEB



Quelle: (in Anl. an Rouziès et al. 2005).

gabe auf die Schaffung, Festigung und den Ausbau von Beziehungen zu Kunden ab. Verkäufer entwickeln Strategien, um Kunden individuelle Lösungen zu verkaufen. Marketingmitarbeiter hingegen beschäftigen sich meist mit Kundengruppen und entwickeln ein eher abstraktes Verständnis über die Kunden, das nicht selten auf Marktforschungsdaten basiert. Viele Marketingmitarbeiter haben keinen direkten Kundenkontakt.

Ergebnisse vs. Prozess: Verkäufer erhalten sehr schnell Feedback über ihre Ergebnisse – entweder verkaufen sie oder eben nicht. Die Ergebnismessung für Marketingmitarbeiter stellt sich weitaus schwieriger dar. Denn die Effektivität von Marketingstrategien, Werbekampagnen und Promotionen lässt sich nur schwer erfassen und tritt zudem meist erst mit zeitlicher Verzögerung ein.

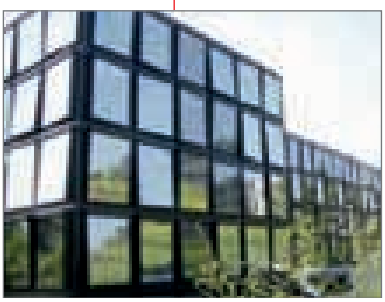
Feld vs. Büro: Verkäufer werden mit den Anliegen, mit Absagen und Ärger der Kunden vor Ort unmittelbar konfrontiert. Marketingmitarbeiter sind in ihrem Arbeitsalltag von dieser Art des Umfelds nicht betroffen.

Kurzfrist vs. Langfrist: Durch Incentivierungssysteme im Verkauf, die an den Ergebnissen anknüpfen, tendieren Verkäufer dazu, sich kurzfristiger zu orientieren als Marketingmitarbeiter. Während Verkaufsmitarbeiter häufig Monats- und Quartalsziele verfolgen, streben Führungskräfte im Marketing meist nach Wettbewerbsvorteilen und Positionierungszielen, die erst langfristig zu realisieren sind.

Durch diese Unterschiede ist es für Mitarbeiter in Marketing und Verkauf schwierig, die Themen und Standpunkte des jeweiligen Gegenübers zu verstehen und zu interpretieren. Eine effektive Abstimmung und effiziente Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf wird somit erschwert.

Integration von Marketing und Vertrieb

Unternehmen sind auf eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Marketing- und Vertriebseinheiten angewiesen. Zur besseren Integration von Marketing und Vertrieb können verschie-



Universität St.Gallen

INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen mit folgenden Kompetenzzentren (www.imh.unisg.ch):

1. Marketingplanung und -Controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke)
2. Strategisches Marketing und Marken-Management: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier)
3. Business-to-Business-Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz)
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel-Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel)
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph).

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing", internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation.
Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die Fachzeitschrift „Thexis" (Gabler Verlag) gefördert.
Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.

dene Maßnahmen herangezogen werden. Konkrete Ansatzpunkte bilden die Organisation, die Informationssysteme und die Unternehmenskultur.

Organisation

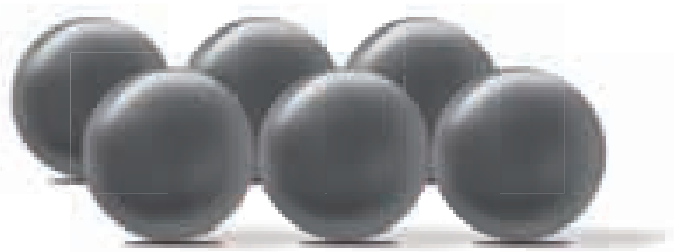
Integrierte Ziele: Häufig werden die Ziele im Marketing und im Vertrieb unabhängig von einander gesetzt und nicht abgestimmt. Das Marketing orientiert sich an strategischen Zielen, meist Marktanteil, Positionierungszielen und Produktgruppenzielen. Z.T. wird Marketing aber auch nur über Kostenbudgets geführt. Im Vertrieb gelten nicht selten kurzfristige Umsatz- und Deckungsbeitragsziele. Die Abstimmung dieser Ziele nach Inhalt und Höhe ist deshalb so wichtig, weil sich die Mitarbeiter mit ihrem Verhalten an eben diesen Zielen ausrichten.

Crossfunktionale Teams: Bei der Entwicklung von Prozessen und Konzepten für den Marketing- und Vertriebsbereich kann die Zusammensetzung des Teams über den späteren Erfolg entscheiden. Crossfunktionale Teams, in denen sowohl Mitarbeiter aus dem Marketing als auch Mitarbeiter aus dem Vertrieb arbeiten, helfen dabei, Abteilungshürden zu überwinden. Es kann einerseits sichergestellt werden, dass wichtige Voraussetzungen beider Bereiche Berücksichtigung finden. Andererseits kann aber auch das Commitment gesteigert werden, denn nicht selten führt das „Not-invented-here"-Syndrom auch im Vertrieb zu einer Ablehnung guter Ideen.

Information

Gemeinsame Informationssysteme: Erstaunlicherweise arbeiten Marketing und Vertrieb heute noch häufig mit unterschiedlichen Informationssystemen. Die Folge sind unvollständige, veraltete und schlecht gepflegte Informationen über Kunden und Wettbewerb. Z.T. können relevante Informationen wie die Zugehörigkeit eines Kunden zu Segment und Klasse oder aber Kontaktprotokolle, die sämtliche kundenbezogenen Vorgänge (schriftliche Ansprache, Telefonkontakte, Besuche, Beschwerden etc.) enthalten, nicht von beiden Stellen in vollem Umfang eingesehen werden. Dies ruft beim Kunden ebenso Unzufriedenheit hervor wie beim Mitarbeiter, der feststellt, dass er nur lückenhaft informiert ist.

Gemeinsame Meetings: In den meisten Unternehmen ergibt sich aus der meist organisatorischen Trennung zwischen Marketing, Vertriebsaußendienst und Vertriebsinnendienst eine differenzierte Meetingkultur. Meetings werden für einzelne Mitarbeitergruppen durchgeführt, ähnlich verhält es sich für Events. Dies führt oftmals dazu, dass Informationen nur unzureichend in die anderen Gruppen vordringen und die Abstimmung leidet. Aufgrund der unterschiedlichen Spezialisierung von Marketing, Außen- und Innendienst gibt es sicher einen hohen Anteil von Informationen pro Meeting, die für die anderen Abteilungen nicht relevant sind. Daher empfiehlt es sich nicht, etwa alle Meetings



gemeinsam durchzuführen. In gewissen zeitlichen Abständen kann dies jedoch für alle Beteiligten Vorteile mit sich bringen. Auch kann es hilfreich sein, an jedem Meeting einen einzelnen Mitarbeiter aus den anderen Bereichen als „Linking Pin" einzuladen und in die Diskussion zu integrieren.

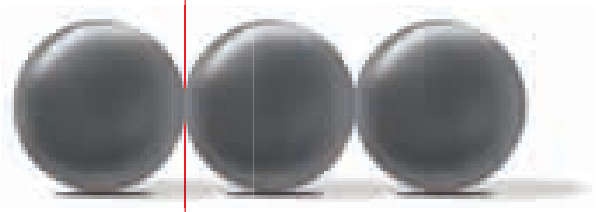
Kultur

Job-Rotation: Neben der Verzahnung in den operativen und strategischen Prozessen des Unternehmens spielen sich Unterschiede zwischen Marketing und Vertrieb auch im Mindset der Beteiligten ab. Um ein Verständnis dafür zu entwickeln, mit welchen Herausforderungen, Restriktionen und Gesamtumständen die Arbeitssituation der jeweils anderen Partei verbunden ist, können Mitarbeiter zwischen den Bereichen ausgetauscht werden. Durch ein Job-Rotations-System lernen die Mitarbeiter, stärker die Perspektive der anderen Bereiche einzunehmen und in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Langfristig kann somit die Unternehmenskultur im Hinblick auf die Zusammenarbeit nachhaltig verbessert werden.

Gemeinsame Events: Auch gemeinsame Events, bei denen sich die Mitarbeiter von privater Seite kennen lernen, können die Arbeitsatmosphäre und Kultur zwischen den Bereichen verbessern. Viele Unternehmen führen daher gemeinsame Sommerfeste, Weihnachtsfeiern oder Betriebsausflüge durch, an denen ausschließlich Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb teilnehmen.

Aus einer aktuellen Untersuchung, die von Homburg et al. im Jahr 2008 im *Journal of Marketing* veröffentlicht wurde, geht hervor, dass insbesondere gemeinsame Planungs- und Zielvereinbarungsprozesse, Teamwork und Job-Rotationen zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit und infolgedessen zu einem höheren Erfolg führen (Homburg et al. 2008). Homburg et al. (2008) zeigen zudem, dass die Lösung nicht etwa in der Zusammenlegung der beiden getrennten Bereiche Marketing und Verkauf besteht. Vielmehr fordern sie strukturelle Verbindungen, um das Marktwissen in beiden Bereichen symmetrisch zu verteilen. Dem schließen wir uns an. Denn die organisatorische Trennung ermöglicht es, die Vorteile einer Spezialisierung auszuschöpfen und die Teilprozesse des Marketings in Marketing, Vertrieb und Service zu optimieren. Durch eine enge operative Verknüpfung der Bereiche wiederum kann die Qualität des Gesamtprozesses gewährleistet werden.

von Dr. Wolfgang Jenewein, Oliver Malms, Dr. Christian Schmitz



LITERATUR

Aberdeen Group (2002): Bridging the Divide: Process, Technology, and the Marketing/Sales Interface, in: Marketing View Point, 10, 4, S. 1–12.

Belz, C./Bussmann, W. (2002): Performance Selling, Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile, St. Gallen: Thexis.

Cespedes, F. (1994): Industrial Marketing: Managing New Requirements, in: Sloan Management Review, 35, 3, S. 45–60.

Homburg, Ch./Jensen, O./Krohmer, H. (2008): Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, in: Journal of Marketing, 72, March, 133–154.

Klumpp, Th. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, Thexis: St. Gallen.

Krafft, M./Haase, K. (2004): Integration von Marketing und Vertrieb, Thexis, 21, 1, S. 13–18.

Winkelmann, P. (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Verlag Vahlen: München.

Rouziès, D./Anderson, E./Kohli, A.K./Michaels, R.E./Weitz, B.A./Zoltners, A.A. (2005): Sales and Marketing integration: A proposed framework, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 15, 2, 113–122.

Zupancic, D. (2008): Strategien Marketing und Vertrieb: Mit vereinten Kräften zum Erfolg, in: io new management, Nr. 5, S. 30–34.

PSYCHONOMICS

DIE SPEZIALISTEN IN DER BRANDING-FORSCHUNG

BRANDINDEX

BRAND.ENGINE®

BRAND.MAP

BRAND.TUNER

psychonomics als langjähriger Experte in der Branding-Forschung bietet Ihnen individuelle Lösungen für Ihre Markensteuerung:

Mit wissenschaftlich fundierten Tools ermöglichen wir Ihnen die effiziente Analyse von Markenstärke und Markenpositionierung und damit die optimale Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommunikation Ihrer Marke.

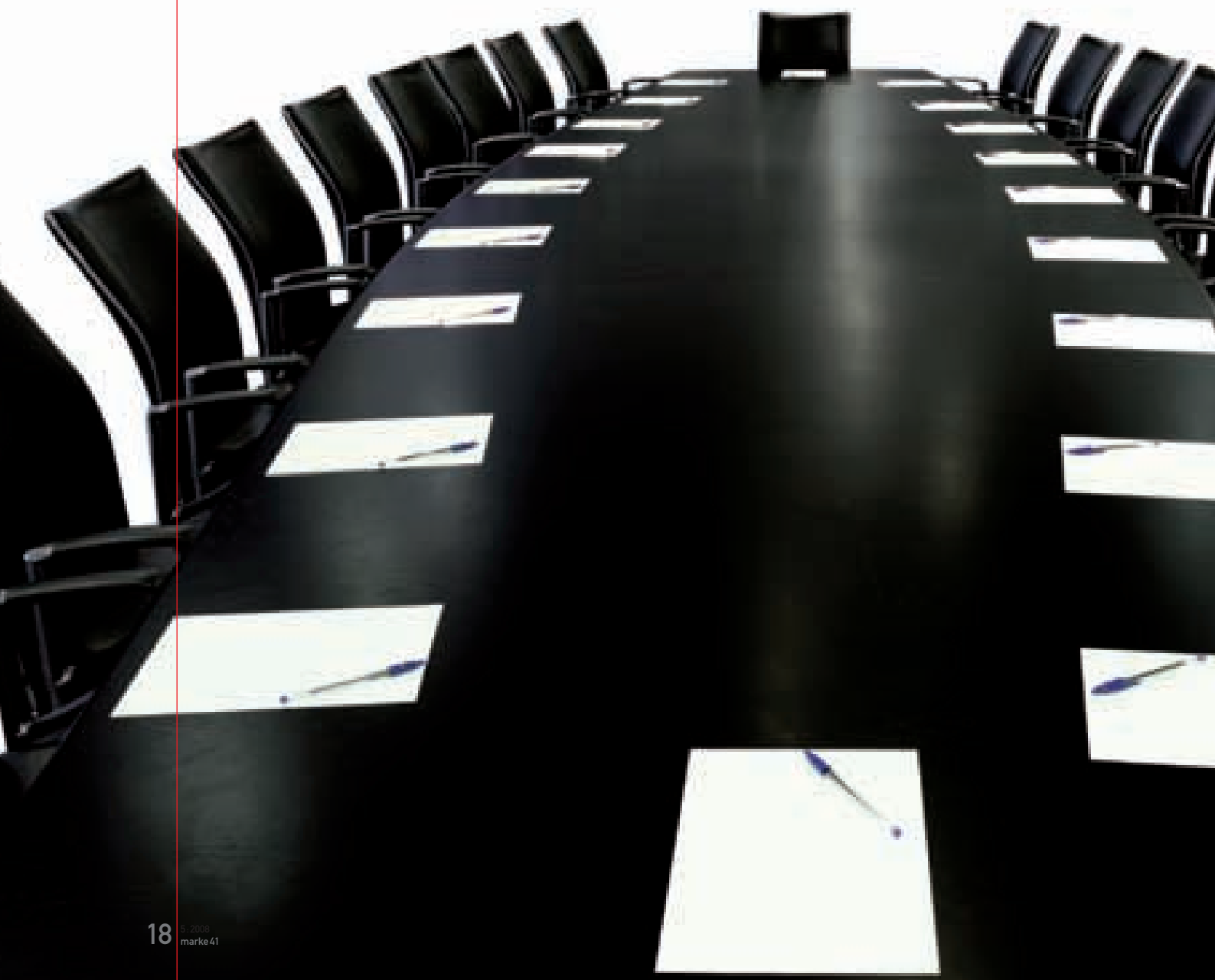
Sprechen Sie uns an!

www.psychonomics.de/branding
www.brandindex.de

psychonomics AG
A Member of the YouGov Group

Erfolgreich verhandeln in Teams. Die Erfolgsfaktoren

Verkaufsverhandlungen in Business-to-Business-Märkten werden zunehmend komplexer und internationaler. Die Machtpositionen haben sich in vielen Branchen zu Gunsten der Kunden verschoben.



Beim Verkauf von kundenspezifischen Gesamtlösungen sind immer häufiger Wissen aus völlig unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Kenntnisse spezifischer lokaler Gegebenheiten notwendig. Dieser Herausforderung ist eine Einzelperson kaum mehr gewachsen. Teamverhandlungen werden immer mehr zum Alltag in der Verkaufspraxis, wie das folgende Praktikerstatement anschaulich zeigt:

„Gerade bei großen Unternehmen z.B. im Automobilbereich oder in der Luft- und Raumfahrt spielen Themen wie Kostendruck, Globalisierung etc. eine große Rolle. Die Leute im Einkauf werden geschulter. Das fordert uns. Wir müssen da mit einer anderen Strategie und Struktur herangehen."

Nach unseren Erfahrungen werden diese Verhandlungen im Team aber selten systematisch vorbereitet und geführt. Im Rahmen einer Studie sprachen wir mit 33 Führungskräften und Kundenmanagern aus dem Verkauf. Es ging uns darum, deren Praxis in Teamverhandlungen zu verstehen und zu analysieren, welche Empfehlungen sich aus ihren guten (und auch weniger guten) Praktiken ableiten lassen. Unsere Erkenntnisse beschreiben wir im Folgenden.

Fotos: iStockphoto

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC

lehrt Management an der Heilbronn Business School und ist Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen. Er berät Unternehmen in Fragen des Vertriebs- und Kundenmanagements.

LEA SCHLEGEL,

BA Universität St.Gallen, arbeitet in der internationalen Strategieberatung. Sie hat das Thema im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität St.Gallen bearbeitet.

In erster Linie ist auch eine Teamverhandlung eine Verhandlung. Es gelten folglich dieselben Regeln und Empfehlungen wie für eine Einzelverhandlung. Wichtig ist es …

… die eigenen Ziele und Leistungen zu definieren und dabei die des Kunden zu antizipieren. Dabei reicht es keineswegs, sich auf die Maximalziele zu konzentrieren. Diese spornen zwar zu guten Leistungen an, definieren jedoch keine Untergrenze. Vielmehr sollte man sich auch fragen: Wie weit will man dem Kunden entgegenkommen? Was ist der tiefste, noch akzeptable Preis? Welche Leistungen ist man zu diesem Preis bereit zu erbringen? Nur wenn man diese Grenzen bereits im Vorfeld definiert, wird man in der Verhandlung tatsächlich wissen, wie weit man gehen kann, ohne zum Beispiel ein Negativgeschäft abzuschließen.

… herauszufinden, welche Ziele der Kunde verfolgt. Man muss ermitteln, was der Verhandlungspartner braucht – und sich nicht darauf verlassen, was er vielleicht angibt zu wollen. Ein wichtiger Teil in der Verhandlungstaktik ist es darum, selber zu fordern und das Gegenüber dazu zu bringen, ebenfalls einen Forderungskatalog aufzustellen. Nur wenn genügend Forderungen „auf dem Tisch liegen", kann überhaupt über etwas verhandelt werden. Nur über zwei Preisvorstellungen zu diskutieren, wird wenig Annäherung bringen. Viel besser hingegen ist es, dem Kunden das Angebot folgendermaßen zu unterbreiten: „Wir sind gerne bereit, den Preis zu senken. Dann werden wir

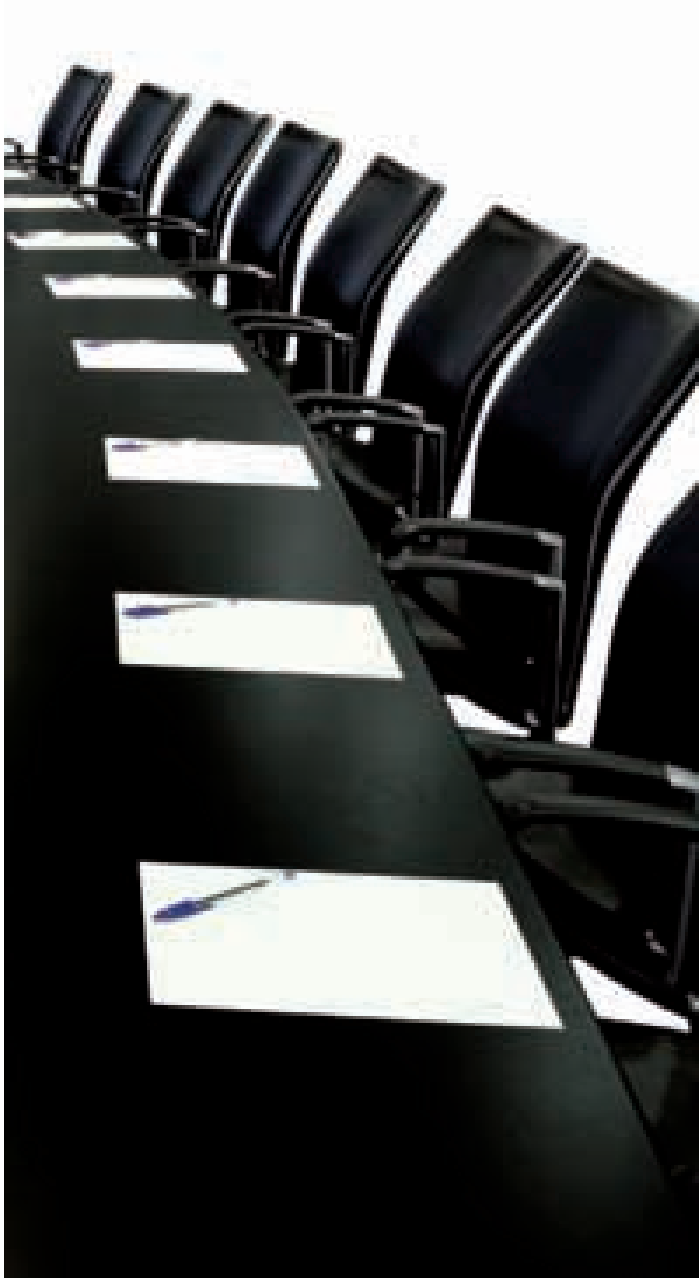
allerdings bestimmte Nebenleistungen nicht erbringen können“ oder „Wäre es nicht schön, wenn Sie sich nicht mehr um den Transport kümmern müssten? Wir würden diesen Service gerne für Sie übernehmen, wenn Sie bereit sind, einen gewissen Aufpreis zu zahlen“. So können für beide Seiten überdurchschnittliche Lösungen erreicht werden.

Win-Win-Situation

Ziel einer Verhandlung muss folglich immer eine Win-Win-Situation sein, die es höflich aber bestimmt auf sachlicher Ebene zu erreichen gilt. Sind einmal die Ziele und Bedürfnisse klar, gilt es, eine Strategie und eine entsprechende Taktik zu definieren, welche man dann konsequent und zielorientiert verfolgt.

Neben diesen generellen Verhandlungsregeln kommen in Teamverhandlungen einige weitere hinzu. Bereits die Auswahl der Team-Mitglieder hat einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis der Verhandlung. Einerseits ist es essenziell, dass das Team intern harmoniert. Es muss allerdings auch genügend Heterogenität aufweisen. Ein Team von Klonen bringt außer guter Stimmung keinen wesentlichen Mehrwert. In einer heterogenen Zusammensetzung hingegen können die unterschiedlichen Blickwinkel und Meinungen genutzt werden, um die Situation auszuleuchten und eine umfassende Analyse des Gegenübers zu erhalten. So hat der Produktentwickler eine andere Sicht auf den Kunden als der Account Manager. Der Service-Techniker und der lokale Verkaufsmanager verfügen über die notwendigen kulturellen Hintergründe und der anwesende Vertriebschef demonstriert die Wertschätzung gegenüber dem Kunden. Je heterogener und interkultureller dabei das Team ist, desto mehr Vorbereitungszeit sollte für die Verhandlung eingeplant werden. Die Team-Mitglieder sollten aber nicht nur aufgrund solcher oben genannter fachlicher, geografischer oder hierarchischer Kriterien ausgewählt werden. Vielmehr sind die Verhandlungsfähigkeiten der einzelnen Mitglieder zu berücksichtigen, aufeinander abzustimmen und optimal zu nutzen. Außerdem ist die Zusammensetzung des Teams des Verhandlungspartners, also des Kunden, zu beachten. Es empfiehlt sich, eine ähnliche Zusammensetzung in fachlicher und hierarchischer Hinsicht sowie bezüglich der Anzahl der beteiligten Personen anzustreben. Zudem sollten die kulturellen Hintergründe der Anwesenden beachtet und unnötige Konflikte vermieden werden. Treffend lassen sich diese Anforderungen wie folgt beschreiben: Es geht darum, das Kundenteam in jeglicher Hinsicht zu „spiegeln“.

Obwohl wir von Team sprechen, geht es nach unserer Erkenntnis nicht ohne eine gewisse Führung.



Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, die Verhandlungen zu echten, professionell geführten Teamverhandlungen zu machen.

Wir empfehlen daher, eine Person als Verhandlungsführer zu bestimmen, welche sich nur um die formellen Prozesse der Verhandlung kümmert. So kann sich dieser Verhandler auf die Verhandlungsführung sowie eine effiziente und sinnvolle Themenbearbeitung konzentrieren und dadurch eine größtmögliche Sachlichkeit in der Verhandlung sicherstellen. Gleichzeitig erlaubt diese Vorgehensweise den anwesenden Spezialisten, sich auf ihre fachlichen Gebiete zu konzentrieren.

Die Informationsbeschaffung für Teamverhandlungen ist um einiges aufwendiger als in Einzelverhandlungen, denn auch auf der Gegenseite sitzt (ein hoffentlich ebenfalls professionelles) Team. Es müssen somit neben den Bedürfnissen und Wünschen zusätzlich die Persönlichkeit der Anwesenden sowie ihre Machtposition in der Gruppe bestimmt werden. Des Weiteren sind die Strukturen hinter dem Team und damit oft die eigentlichen Entscheidungswege keinesfalls transparent. Diese Informationen zu erhalten, ist ungemein nützlich, jedoch sehr schwierig, wie das folgende Statement aus der Praxis zeigt:

„Man kann sie [die Informationen] mit Gegenfragen verifizieren. Oder, wenn man auf indirektem Weg zu den Informationen kommt, vergleichen. Aber in der Regel unterstelle ich einmal Ehrlichkeit und Goodwill. Das bewährt sich in der Regel. Natürlich gibt es Ausnahmen, da hat man dann wieder etwas gelernt fürs Leben."

Das Team sollte folglich versuchen, möglichst viele Informationen zu sammeln, wozu es aufgrund seiner Vielfalt und Kapazität besser in der Lage ist als ein Einzelner. Essenziell ist es, die gewonnenen Informationen mit möglichst vielen, unabhängigen Stellen zu vergleichen, um sie auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Um im Team erfolgreich zu verhandeln, sollten die Vorbereitung und das Festlegen von Zielen, Strategie und Taktik gemeinsam erfolgen. Zumindest sollten alle Team-Mitglieder davon Kenntnis haben und dahinterstehen. Dazu ein Praxisstatement aus den Interviews: „Im Endeffekt ist also die Vorbereitung einer Verhandlung durch ein Team selbst eine Verhandlung."

Die besten Strategien und Taktiken bringen jedoch wenig, wenn sie nicht eingeübt werden. Die Team-Mitglieder müssen sich am Ende der Vorbereitungsphase aufeinander verlassen können und aufeinander eingespielt sein. Eine gute Möglichkeit zum Training von Verhandlungen ist es, das Team in zwei Gruppen zu teilen und eine als Kunden und die andere als Verkäufer zu definieren. Die „Probeverhandlung" kann so für einen Teil des Teams als Hauptprobe fungieren, während gleichzeitig mögliche Einwände des Kunden und die Reaktion darauf ermittelt und eingeübt werden können.

Verhandlungen gezielt analysieren

Zuletzt sollten Verhandlungen gezielt analysiert werden, sowohl auf Teamebene als auch für jede Einzelperson. Wird nach jeder (Teil-)Verhandlung kurz diskutiert, wo Fehler oder Ungereimtheiten lagen und werden Verbesserungen für jeden Einzelnen definiert, kann sich das Team kontinuierlich steigern. Zudem können die gewonnenen Erkenntnisse im Unternehmen geteilt werden und auch anderen Teams helfen, gewisse Fehler nicht zu begehen.

Zusammenfassend stellen wir fest, dass Verhandlungen in Teams zwar aufwendiger vorzubereiten sind und ihre Komplexität hohe Anforderungen an die Organisation, die Führung und die Team-Mitglieder selbst stellt. Viele Verhandlungen sind heute aber bereits multipersonell, auch ohne dass man von Teamverhandlungen spricht.

Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, diese Verhandlungen zu echten, professionell geführten Teamverhandlungen zu machen. Der zusätzliche Aufwand macht erfolgreiche Verhandlungen möglich, welche für beide Parteien zu befriedigenden Lösungen und dadurch letztlich zu zufriedenen und loyalen Kunden führen.

von Prof. Dr. Dirk Zupancic, Lea Schlegel

Was Markenartikler von Barack Obama lernen

Das amerikanische Volk hat gewählt: Barack Obama wird der 44. Präsident der Vereinigten Staaten. Doch wie hat der farbige Sohn eines Immigranten, der auch in den USA bis vor zwei Jahren kaum bekannt war, das scheinbar Unmögliche möglich gemacht? Einer der entscheidenden Faktoren für Obamas Wahlerfolg ist sein mustergültiger Einsatz der neuen Möglichkeiten des Web 2.0 für die Kommunikation und Vermarktung seiner Botschaft an das amerikanische Volk: Yes, we can! Davon können nicht nur deutsche Politiker, sondern auch Markenartikler lernen.

BERND STIEBER,

Vorstand und Gründungsgesellschafter von Zieltraffic AG, verantwortet die Unternehmensbereiche Vertrieb, Consulting, Marketing sowie die Leistungsgbereiche Suchmaschinenmarketing (SEM) und Consulting auf nationaler und internationaler Ebene. Er besitzt über zehn Jahre Erfahrung im Online-Marketing sowie langjährige Expertise im Bank- und Versicherungsmarketing.

Der kommende US-Präsident hat das Potenzial der Online-Medien erkannt und es wie kein anderer vor ihm verstanden, die enormen Chancen des „Mitmach-Webs" gezielt zu nutzen, um die erfolgreiche Marke „Barack Obama" aufzubauen. Obamas Wahlkampf hat neue Maßstäbe in der Online-Kommunikation gesetzt.

Dabei ist das Internet das Medium der Zukunft. Während vor allem die Printmedien, aber auch das TV seit Jahren gegen sinkende Leser- bzw. Zuschauerzahlen kämpfen, steigt die Zahl der Internetnutzer immer noch kontinuierlich weiter an. Aktuell nutzen zwei Drittel der Deutschen das Internet (Quelle: *(N)Onliner Atlas 2008)*. Deutlicher zeigt sich das enorme Zukunftspotenzial des World Wide Web aber in seiner großen Anziehungskraft auf die junge Zielgruppe von 14- bis 29 Jahren, von der inzwischen 91,3 Prozent regelmäßig bzw. täglich mehrere Stunden online sind (Quelle: *(N)Onliner Atlas 2008*). „The new kids on the blogg" verbringen bereits mehr Zeit im Web als vor dem TV. (Quelle: *ARD/ZDF-Online-Studie 2008*). Doch nicht nur die junge Zielgruppe ist im Internet zu erreichen. Auch die kaufkräftige Zielgruppe der über 50-Jährigen hat das Internet längst für sich entdeckt. Von den sogenannten Silver Surfern zwischen 50 und 59 Jahren sind bereits mehr als 65,7 Prozent regelmäßig im Netz aktiv. Diese Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: Erfolgreiche Markenkommunikation muss heute über das Internet laufen. Nirgendwo sonst erreicht man eine so große Zielgruppe direkter, skalierbarer – und „günstiger". Wer die Regeln des Web 2.0 versteht, bekommt einen frühen und nachhaltigen RoI. Denn die User werden zu den eigenen Markenbotschaftern.

Das Ende der One-Way-Kommunikation: veränderte Kommunikationsgewohnheiten im Netz

Doch exakt die „ungeschriebenen" Regeln des Web 2.0 sind es, an denen bisher die meisten Markenartikler in ihren Versuchen scheitern, die eigene Marke im Web 2.0 zu kommunizieren und zu multiplizieren. Denn hierzu reicht es nicht, eine etablierte Offline-Kampagne 1:1 in das Medium Internet zu übertragen. Internetuser „2.0" wollen und akzeptieren keine eindimensionale One-Way-Kommunikation, in der sie auf die statische Rolle des Empfängers innerhalb des altbekannten Sender-Empfänger-Modells reduziert sind. Vielmehr sind aus den ehemals reinen Konsumenten nun „Prosumenten" geworden, die sich aktiv im Web als Meinungsbildner engagieren, mitreden und diskutieren. Und diese neue Rolle auch aktiv einfordern: Die modernen Internetuser wollen mit den Emittenten von Botschaften in Dialog treten, Marken und Nachrichten kommentieren und Inhalte veredeln, um sie danach weiter zu verbreiten. Der Konsument wird so zum Ideengeber, Meinungsmacher, Promoter, Trendsetter, Designer, Verkäufer und Tester. Unternehmen müssen daher ihren Usern Gehör schenken. Denn nur wer weiß, was über ihn gesprochen wird, kann auch entsprechend handeln.

Markenartikler und das Web – keine Liebe auf den ersten Blick

Viele Online-Präsenzen großer Marken vernachlässigen bisher sträflich die Lust der Konsumenten des 21. Jahrhunderts am Dialog und der aktiven, gewinnbrin-

genden Vernetzung. Es fehlen interaktive Tools, die es Usern erlauben, mit der Marke und den Köpfen dahinter in Dialog zu treten. Kaum ein Markenauftritt traut sich, innovative und offene, den Dialog fördernde Inhalte anzubieten, die gleichbedeutend mit dem eigentlichen Kommunikationshebel des Web 2.0 sind: der Integration der User als Markenbotschafter. Die subjektiven Meinungen und Erfahrungen anderer, die sich in einer ähnlichen Lebenssituation bzw. einer vergleichbaren Peer Group befinden, wirken meist glaubwürdiger als Werbung. Statische Websites und Web-Angebote, die zwar Dialogbereitschaft vorspielen, aber diese dann nicht zulassen oder gar beschneiden, verschenken das enorme Potenzial, die Markenbotschaften effektiv, skalierbar und vor allem auch glaubwürdig im Netz verbreiten zu lassen. Und dies ist fatal: Emotionale und somit verkaufsfördernde Markenbotschaften wie Obamas „Yes we can!“, aber eben auch wie viele Markenbotschaften von „just do it“ bis zu „Freude am Fahren“ eignen sich sehr gut dazu, sie viral, also direkt von den Konsumenten über deren Netzwerke, verbreiten zu lassen – und die Glaubwürdigkeit der Marke unbezahlbar zu erhöhen. Nur wenige gelungene Beispiele von Markenartiklern gibt es bisher, die die Chancen des Web 2.0 gezielt und erfolgreich ergriffen und umgesetzt haben. Beispielsweise integrierte BMW zum Launch des BMW Concept X1 auf seiner frischen Marken-Site mustergültig das Social Network Facebook als zentrale Schnittstelle der Markenkommunikationsmaßnahmen und legte so den Grundstein zur Bildung einer BMW-affinen Community. Integrierte Links zu Youtube, Flickr und Twitter tragen dem Wunsch der jungen User nach multimedialen und vernetzten Inhalten Rechnung und bieten die Möglichkeit, die Marke schnell und multidimensional aufzubauen – bzw. aufbauen zu lassen. Eben durch die User selbst.

Ein eher weniger gelungener Versuch einer Web 2.0-Kommunikation ist das Beispiel des Energiegiganten Vattenfall. Dessen Web-Aktion „Klimaunterschrift“ wurde trotz einer durchaus modernen Integration einer Facebook-Gruppe durch ein Missachten der Spielregeln des Web 2.0 im besten Fall zu einem Rohrkrepierer. Im schlimmsten Fall wird die Aktion einen nachhaltigen Marken- bzw. Imageschaden für Vattenfall bedeuten: Das Energieunternehmen wirbt auf der Corporate-Website zwar mit dem lobenswerten Angebot zum Dialog à la Web 2.0, scheint aber genau hierzu nicht wirklich bereit zu sein. Die Kommunikatoren von Vattenfall waren zum Zeitpunkt 15. November 2008 seit Wochen weder auf der Website sichtbar noch in der Facebook-Gruppe präsent und aktiv.

Die Folge: Genau dort, wo Vattenfall eigentlich Markenkommunikation betreiben wollte, tummeln sich nun enttäuschte User, die die Unnahbarkeit des Konzerns und dessen fehlende Kommunikation beklagen. Doch damit nicht genug: Zahlreiche Kritiker wie Umweltschutzverbände oder Greenpeace nutzten die neue

Plattform, um ihre Kritik direkt beim Unternehmen vorzubringen. Reaktion von Vattenfall? Null. Dialog? Null? Eine offene Diskussion, ein Auseinandersetzen mit der Kritik fanden bisher nicht statt. Dafür schwappte eine Welle der Empörung durch die Blogs.

Barack Obama zeigt, wie es geht: Ein Online-Wahlkampf schreibt Geschichte

Ganz anders das Beispiel von Barack Obama: Er verlegte seinen Ressourcenschwerpunkt für den Wahlkampf gezielt ins Internet. Seine Online-Kommunikation bediente alle zur Verfügung stehende Kanäle des Web 2.0 – und stellte so sicher, dass für jeden User das Richtige dabei war. Die Folgen waren nicht nur hoher Zuspruch und der Gewinn zahlreicher, insbesondere unentschlossener Wählergruppen. Sondern auch ein enormer und skalierbarer Anstieg der Spendengelder zur Finanzierung des Wahlkampfs. Allein im Februar 2008 akquirierte Obama 45 Millionen Dollar von insgesamt 55 Millionen Dollar gesammelter Spenden ausschließlich über die eigene Website. Im Ganzen sammelte Obama mehr Spenden als je ein Präsidentschaftskandidat vor ihm. Obamas Wahlkampfteam suchte gezielt den Kontakt mit den Wählern über alle Kanäle des Web 2.0. Die kommunikativen Maßnahmen zielten darauf ab, das Gefühl von persönlicher Nähe zwischen Obama und seinen Unterstützern zu erzeugen. Zusätzlich wurde auch ganz bewusst ein Gemeinschaftsgefühl zwischen Obamas Anhängern aufgebaut. Erreicht hat der kommende US-Präsident dies vor allem durch die Initiierung eines offenen und lebendigen Dialogs mit und unter seinen Anhängern.

Konkret: Obamas Erfolgsrezepte – und was Markenartikler davon lernen können

Zentraler Erfolgsgarant der Online-Wahlkampagne war Obamas Wahlkampf-Website „my.barackobama.com“. Viele Informationen einerseits, jede Menge Mehrwerte für die User andererseits, darüber hinaus hoch emotionale Inhalte und die Möglichkeit, die Website als offene Plattform zum direkten Austausch zu nutzen – beispielsweise also für die Organisation von Wahlkampfveranstaltungen durch die eigenen Anhänger: Radikaler hat kein anderer Politiker weltweit auf Offenheit und Interaktion gesetzt.

OBAMAS SITE
Über seine Website steuerte Obama einen guten Teil der interaktiven Kampagne.

Mit dieser Ausrichtung stärkt die Website die oben genannten Wirkmechanismen: Sie kreiert das Gefühl einer echten Nähe zu Obama und unterstützt das Gemeinschaftsgefühl unter den Anhängern zusätzlich durch den Aufbau einer Community. Diese Form der Vernetzung der Unterstützer wird von den Obama-Strategen übrigens auch nach dem Wahlkampf weitergeführt: Unter change.gov diskutieren die Obama-Fans aktuelle Themen und ihre Hoffnungen für die Regierungszeit des 44. US-Präsidenten Obama.

Ein weiteres, bedeutendes und vor allem innovatives Tool der „Obama-Kampagne" war die neu gelaunchte Videoplattform youbama.com. Dort wurden die User direkt aufgefordert, ihre persönlichen Lieblings-Videos rund um Obama einzustellen. Selbstverständlich nutzte Obama zusätzlich auch Youtube und kommunizierte so auf mehreren Bewegtbild-Kanälen mit seinen Anhängern. Alle bedeutenden Reden, emotionale Momente etc. standen so auf mehreren geeigneten Plattformen bereit – fertig zur kostenlosen Multiplikation der Emotionen und zentralen Botschaft: „Yes, we can." Auch der Claim passte hervorragend in dieses Konzept – implizierte er doch die Tatsache, dass der Wandel nur durch die User eingeleitet bzw. gewählt werden konnte. Obama verstand es zudem, mittels viraler Kampagnenbestandteile die große Mehrheit der Zielgruppe zu erreichen, die bis dahin nach eigenen Angaben gar nicht vorhatten, zur Wahl zu gehen. Dadurch setzte sich Obama abermals entscheidend gegenüber seinem Kontrahenten McCain durch.

Community „Oh Boy Obama"

Ebenfalls auf die Kreativität der Obama-Anhänger setzt die Community „Oh Boy Obama". Verschiedene Medien berichteten in diesem Zusammenhang passend von einem „Think Tank im Internet": Die Anhänger von Obama erhielten in der Community die Möglichkeit, die eigene Rolle vom „Multiplikator" der

OBAMA-GIRLS
Auf der Online-Plattform YouTube warben die flotten Obama-Girls für ihren Kandidaten.

SIMPSONS
Selbst in der Comic-Serie „Simpsons" waren der Wahlkampf und Wahlbeteiligung als solche ein Thema.

Obama-Idee hin zum „Macher der Kampagne" zu erweitern. In der Community wurden Kampagnen-Ideen gesammelt, diskutiert und bewertet. Auch hier also wieder: Dialog und Einbindung der potenziellen Wähler. Doch Obamas Strategen machten nicht den Fehler, nur auf Innovationen zu setzen. Vielmehr integrierten sie die etablierten Social Networks in die Strategie und führten den Wahlkampf auch in den reichweitenstarken Communities wie Facebook und MySpace. Auch über diese Social Networks standen Obama und sein Team dauerhaft im Dialog mit den Anhängern, jedoch mit der gleichen Strategie: Gezielte und kontinuierliche Bereitstellung von Mehrwerten für die User in Form von Videos, Fotos, Podcasts etc. Auf diese Weise gelang es Obama, auf Facebook über 2,5 Millionen Unterstützer und auf MySpace immerhin über 844 781 Freunde hinter sich zu versammeln (zum Vergleich McCain: 627 459 Unterstützer auf Facebook und 219 463 Freunde bei MySpace). Das Microblogging-Tool Twitter war ebenfalls ein wichtiges Kommunikationstool für Obama. Bei Twitter vereinte der President-Elected über 40 000 Followers hinter sich, die er über seinen Wahlkampf permanent und in Echtzeit auf dem Laufenden hielt.

Von derartigen Zahlen können deutsche Markenartikler derzeit nur träumen. Doch eine gut funktionierende Community-Gruppe lohnt sich auch bei geringeren Unterstützerzahlen, belegen doch die dort organisierten User eindrucksvoll das grundsätzliche Interesse an der Marke. Und dies ist gleichbedeutend mit einer eindeutig definierten Zielgruppe, die mit der Botschaft und den Markeninhalten bespielt werden kann. Diese Inhalte müssen jedoch so gestaltet sein, dass ein „Weiterspielen" möglich und vor allem forciert wird – und zwar in der Art und Weise, wie es den Usern gefällt. Und nicht so, wie es die Marketeers auf dem Reißbrett erdenken – denn die Masse ist kreativer als ein einzelner Kopf.

Abgeleitet: Was können sich Markenartikler bei Obama abschauen?

Das Beispiel Obama zeigt: Das Social Web hat ein enormes Potenzial zur skalierbaren und kostengünstigen Verbreitung von emotionalen Botschaften. Der Marketingjournalist Olaf Kolbrück hat die Learnings für

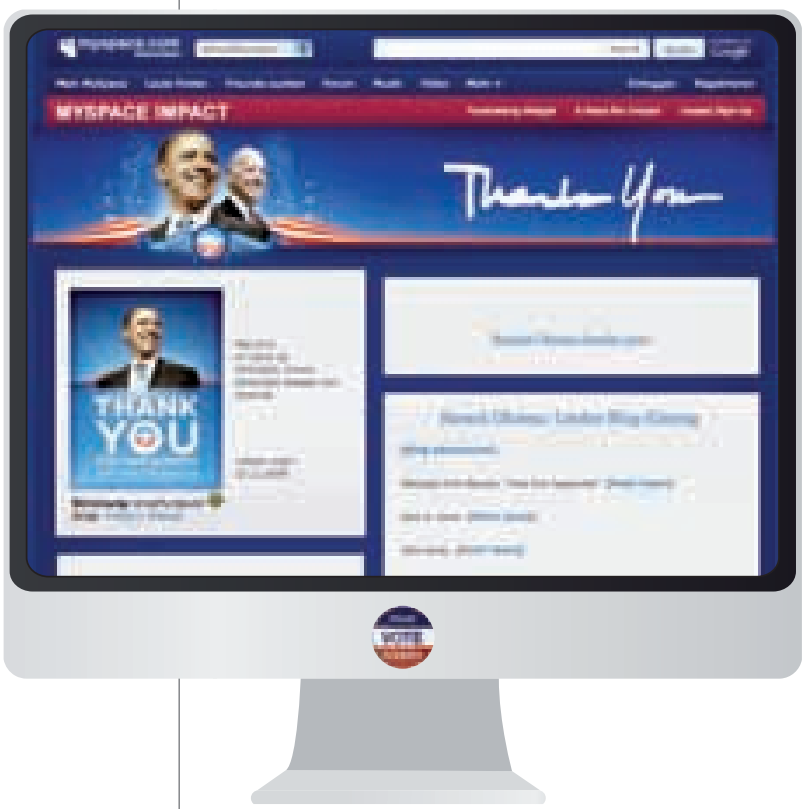
Markenartikler in seinem Blog Off the Records treffend zusammengefasst:

- Bieten Sie nützliche Informationen, statt permanent zu verkaufen.
- Pflegen Sie Ihren Auftritt und reden Sie regelmäßig mit den Usern. Respektieren Sie Kritik.
- Stoßen Sie selbst Debatten an, bevor User der Marke ungeliebte Themen aufzwingen.
- Bieten Sie den Usern weitere Dialogoptionen auf unterschiedlichen Kanälen an.
- Bieten Sie Mehrwert, beispielsweise durch Applikationen oder exklusive Inhalte.
- Ermöglichen Sie die Verbreitung der Inhalte.
- Schaffen Sie Chancen zur Selbstdarstellung mit Texten, Fotos und Videos.
- Schaffen Sie die organisatorischen Voraussetzungen für die kontinuierliche Pflege der Website. Benennen Sie im Unternehmen Verantwortliche (Community Manager), die den Dialog begleiten.
- Kommunizieren Sie das Social-Media-Angebot auch über klassische Kanäle.

Fazit: von Obama lernen und Erfolg haben

Obama hat es vorgemacht: Wer die Regeln des Web 2.0 beachtet, kann emotionale Markenbotschaften im Web effektiv, skalierbar und günstig verbreiten. Dabei sind Authentizität, Ehrlichkeit und echte Dialogbereitschaft die Basis für den Online-Dialog mit den Stakeholdern. Spaß an Multimedialität, Kreativität und Vernetzung sind die Kür, mit denen ganz Obama-like eine Kampagne echte Begeisterung entfachen kann.

von Bernd Stieber



MYSPACE
Auch über MySpace scharte Obama seine Freunde hinter sich.

ÜBER ZIELTRAFFIC:

Die Zieltraffic AG (www.zieltraffic.de) wurde 2004 von Bernd Stieber, Werner Kubitscheck und Wolfgang Vogt gegründet. Zieltraffic ist eine der führenden Performance-Marketing-Agenturen in Europa. Zieltraffic bietet volle Transparenz bei maximaler Kostensicherheit und setzt damit einen neuen Trend im Online-Marketing – die sogenannten „Erfolgsverantwortlichen Honorarmodelle". Während bei konventionellen Honorarmodellen ein fester Teil des Online-Marketingbudgets als Agenturvergütung dient, zahlen die Kunden von Zieltraffic einzig für einen zuvor definierten Erfolgsfall, also beispielsweise je vermitteltem Neukunden. Zieltraffic geht für alle Kosten der Kampagne sowie für die Mediakosten in Vorleistung und übernimmt so das komplette Risiko für den Erfolg der Kampagne. Im Bereich Banken- und Versicherungen ist Zieltraffic bereits Marktführer. Die Fullservice Online-Marketing-Agentur beschäftigt über 50 Mitarbeiter an vier Standorten (München, Wien, Madrid, Stettin). Zu den Kunden von Zieltraffic gehören u.a. Finanz- und Versicherungsdienstleister wie z.B. Debeka, Deutsche Kreditbank (DKB) oder die Postbank. Zieltraffic ist eine 100-prozentige Tochter der Münchner FIDOR AG (www.fidor.de).

Fachmesse und Forum für
effiziente Marketing-Kommunikation

Messe Stuttgart
Mitten im Markt

MediaBudget

Erfolgreicher Start 2008!

Zahlen, die überzeugen*:
Entscheidungskompetenz
86 Prozent der Besucher sind an Einkaufs- und Beschaffungsentscheidungen beteiligt.

Hohes Planungsvolumen
19 Prozent der Besucher haben ein jährliches Marketingbudget von mehr als 1 Mio. EUR.

Lohnender Messebesuch
Für 73 Prozent der Besucher hat sich der Messebesuch gelohnt. 78 Prozent empfehlen die MediaBudget weiter.

Der Erfolg geht weiter
Für 80 Prozent der Aussteller wird die MediaBudget wichtiger und zukünftig an Bedeutung gewinnen.

*(Ergebnisse der Aussteller- und Besucherbefragung)

Der neue Treffpunkt der Branche

08. + 09.07.2009
Neue Messe Stuttgart

Medienpartner: W&V Werben & Verkaufen

www.mediabudget.de

Paradigmenwechsel durch das Social Web

Experten meinen nicht umsonst, dass der neue US-Präsident Barack Obama die jüngste US-Wahl im Social Web gewonnen hat. Seine Kommunikationsstrategie 2.0 ging voll und ganz auf und hat gezeigt, dass der Wahlkampf der Zukunft zunehmend im Social Web stattfindet. Ein Musterbeispiel für den Paradigmenwechsel in der Kommunikation – weg von der einseitigen Zielgruppenansprache, hin zum Dialog auf Augenhöhe.

Foto: iStockPhoto

Der US-Wahlkampf 2008 hat bewiesen, dass selbst härteste Positionierungs- und Imagekämpfe im Social Web gewonnen werden. Hier erfolgt die Informationsverbreitung und Zielgruppenansprache schneller und effizienter als in anderen Medien. Von der Positionierung des Präsidentschaftskandidaten über den Imageaufbau und ein schnelles und gezieltes Streuen von Wahlkampfbotschaften bis hin zum Spendenaufruf und der Spendensammlung. Damit wurden Wähler und Multiplikatoren interaktiv in den Wahlkampf mit eingebunden und auf diese Weise wurde auch die millionenteure TV-Kampagne Obamas finanziert.

Die Wahlkampfstrategen des neuen Präsidenten haben frühzeitig erkannt, welch wichtige Rolle der Dialog im Social Web spielt. Wie man dort mit den richtigen Instrumenten innerhalb kurzer Zeit Themen und Botschaften platzieren, Strömungen erkennen und Entscheidungen beeinflussen kann – mit äußerst kurzen Reaktionszeiten auf aktuelle Ereignisse.

MARC TRÖMEL,
Geschäftsführer VICO Research & Consulting.

TOMAS CELIG,
Geschäftsführer VICO Research & Consulting.

Social-Media-Marketing in Deutschland

Dass diese Art von Online-Wahlkampf auch bei der 2009 anstehenden Bundestagswahl eine entscheidende Rolle spielen wird, ist klar. Fraglich ist nur, welche Partei es in Deutschland am besten versteht, das Internet als Wahlkampfarena zu nutzen und dort als Sieger hervorgeht? Die Instrumente dafür stehen bereit, fragt sich also nur, wer die Klaviatur des Social-Media-Marketings am besten beherrscht.

Hoch spannend ist diese Art der Wahlkampfbeobachtung und -beeinflussung auf jeden Fall: Wie sonst lässt sich zum Beispiel herausfinden, welche positiven oder negativen Themenfelder tagesaktuell in engem Kontext zum Spitzenkandidaten kommuniziert werden, und wer bei gewissen Themen die Nase vorn hat?

Der Social-Media-Politmonitor sorgt für Transparenz

Spezielle Online-Markt- und Meinungsforschungstools bieten heute einen tieferen Einblick in das politische Leben in den Internetforen und Blogs. Zum Beispiel der Social-Media-Politmonitor, die derzeit einzige ausgereifte Lösung in diesem Bereich. Dieses Tool macht das Social Web als Wahlkampfforum transparent, indem es permanent über die Strömungen und Meinungen in der öffentlichen Wahrnehmung berichtet, diese erfasst und abbildet. So sind sowohl Forschungsinstitute als auch die Parteien, ihre Wahlkampfagenturen oder Redaktionen ständig über aktuelle Entwicklungen im Bilde.

Neben dem Kommunikationsvolumen zu den Parteien und Spitzenkandidaten zeigt der Politmonitor auch die entsprechende Tonalität und den Kommunikationsverlauf im Web auf. Die automatische Themenerkennung gibt Aufschluss über den Zusammenhang zwischen einzelnen Politikern und bestimmten Themen. So kann zum Beispiel gemessen werden, ob in Zusammenhang mit einer Partei positiv oder negativ kommuniziert wird. Ebenso können einzelne Themen wie „Steuern“ oder die „Bankenkrise“ fokussiert betrachtet werden. Auf diese Weise können entscheidende Trends frühzeitig erkannt werden und die Parteien können sofort darauf reagieren. Darüber hinaus können in der Themenansicht des Politmonitors auch Begriffsnetze gebildet und untersucht werden, um gewisse Entwicklungen, Assoziationen und Strömungen bereits im Frühstadium zu erkennen.

Mit Social-Media-Monitoring wird der Wahlkampf zum Musterbeispiel für erfolgreiche, innovative und effiziente Kommunikation der Zukunft, von dem die Marketingentscheider der europäischen Marken noch viel lernen können. Meinungsbildung und Marketing im Social Web gelten hier noch längst nicht als Standardmaßnahmen für erfolgreiche Markenkommunikation und sind in den Köpfen der Entscheider noch zu wenig verankert.

Mit dem Politmonitor lenken wir das Bewusstsein der Markt- und Meinungsforscherbranche auf die Nut-

KOMMUNIKATIONSVOLUMEN & TONALITÄT

Quelle: VICO Research & Consulting 2008.

zung des Consumer-Generated-Contents. Damit beschleunigen wir den Paradigmenwechsel im Marketing und der Kommunikation ganz erheblich.

Vom Wahlkampf zur Markenbildung im Social Web

Der Wahlkampf wird zum Vorbild für die Markenkommunikation der Zukunft, denn der aktuell stattfindende Paradigmenwechsel in den Märkten, die in Zukunft anders funktionieren werden, zwingt die Marketingentscheider zum Umdenken. Während bisher die Ansprache des Konsumenten genügte, müssen sich die Marketingverantwortlichen aufgrund der veränderten Kommunikationslandschaft in Zukunft neuen Herausforderungen stellen. Marketingstrategien müssen auf den Konsumentendialog im Web abgestimmt sein und der Dialog mit den Konsumenten findet in Zukunft auf Augenhöhe statt, um diese zielführend anzusprechen und langfristig an eine Marke zu binden. Der Paradigmenwechsel stellt die herkömmliche Werbung nicht nur massiv infrage, sondern schwächt auch deren Wirkung. Denn im Vergleich zu den neuen Möglichkeiten, die Social-Media-Marketing bietet, ist die klassische mediale Werbung äußerst kostenintensiv und extrem schwerfällig – im Hinblick auf kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten.

Mit Social-Media-Marketing neue Wege gehen

Die Meinungsbildung verlagert sich zunehmend ins Internet. Ständig werden neue Tools und Analyseverfahren entwickelt, um den Consumer-Generated-Contend im Social Web zu nutzen. Zum Beispiel zur Früherkennung von Problemen, zur Wettbewerbsbeobachtung, Trenderkennung, als Anstoß für Innovationsprozesse oder als Basis für neue Marketingaktivitäten. Mithilfe von Online-Word of Mouth (WoM)

können Unternehmen ihr Image in Zukunft aktiv mitgestalten und ihre Marken innerhalb des Social Web eindeutig positionieren. Darüber hinaus bietet das Social Web auch die Möglichkeit, Online-Opinion-Leader bzw. Lead User in die Marketingstrategie und -maßnahmen zu integrieren und deren Meinungen für die Verbreitung ihrer Produkte und Leistungen sinnvoll einzusetzen.

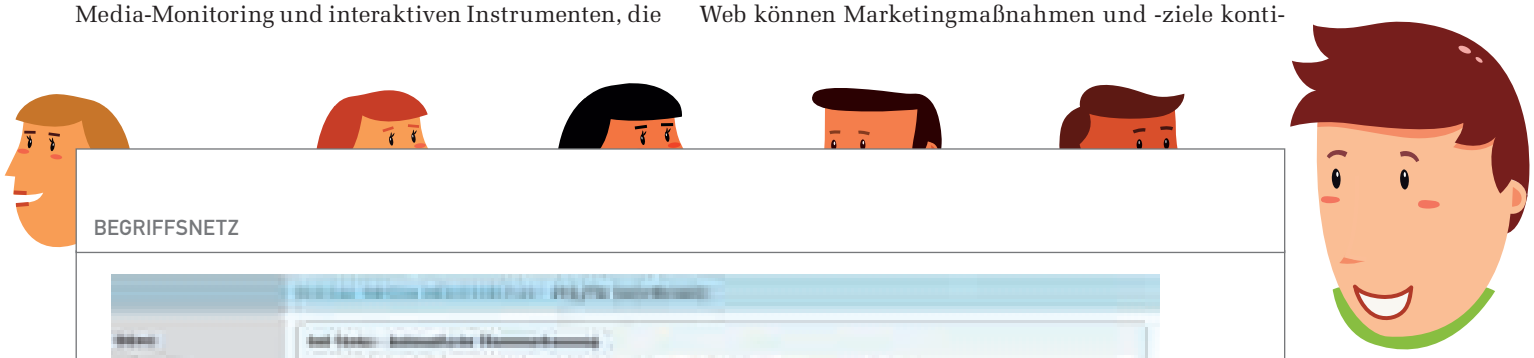
Das Social Web wird zunehmend zur Plattform für Marketingaktivitäten, die von Unternehmen weder gesteuert noch geplant werden. Hier bietet Social-Media-Marketing alle Möglichkeiten, um diese Plattform erfolgreich zu nutzen. Mit einer Vielzahl an Instrumenten, die ebenso synergetisch eingesetzt werden wie Maßnahmen im herkömmlichen Off- bzw. Online- Marketing. Dabei unterscheidet man zwischen rein analytischen Tools zur Situationsanalyse oder für Social-Media-Monitoring und interaktiven Instrumenten, die aktiv in das Geschehen im Social Web eingreifen und die dortige Kommunikation maßgeblich beeinflussen.

Situationsanalyse

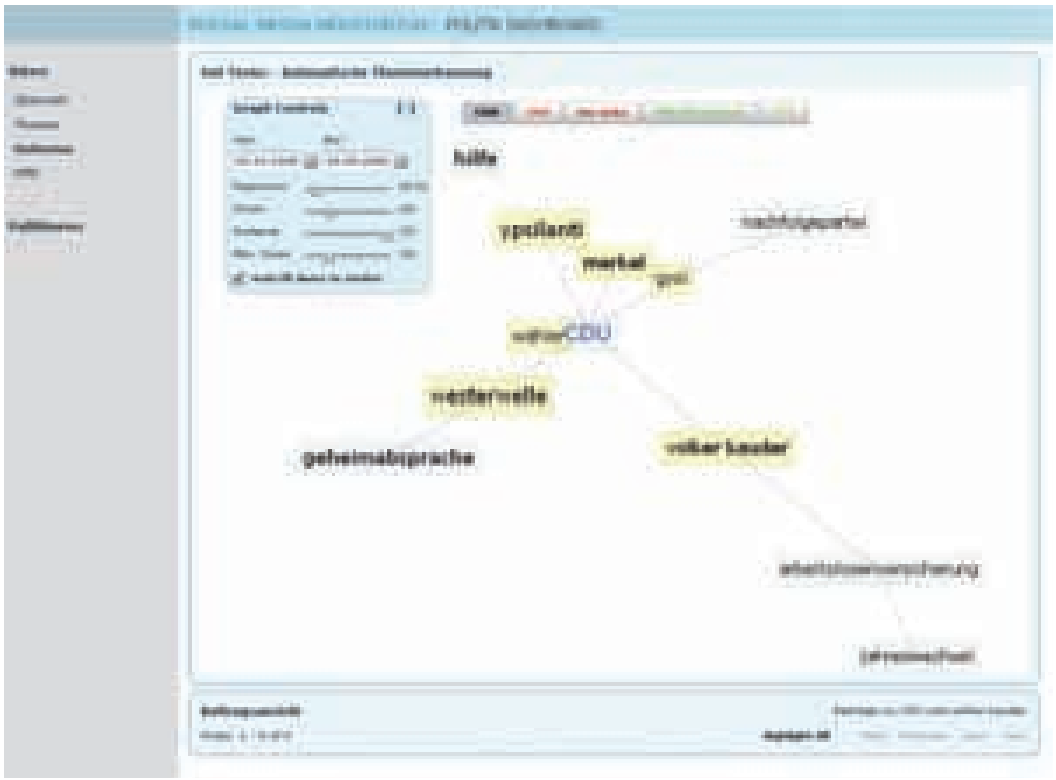
Verschiedene Analysen geben Aufschluss über den aktuellen Stand der Kommunikationsentwicklung im Social Web und über die aktuellen Consumer Insights. Diese bilden die Basis für weiterführende Marktforschungs-, Monitoring- und Marketingprojekte.

Social-Media-Monitoring

Durch die dauerhafte und automatisierte Analyse der relevanten Konsumentenkommunikation im Social Web können Marketingmaßnahmen und -ziele konti-



BEGRIFFSNETZ



Quelle: VICO Research & Consulting 2008.

ANALYTISCHE UND INTERAKTIVE SOCIAL-MEDIA-MARKETING-TOOLS

Situationsanalyse	Analyse „Empfangen“	Dialog
Social-Media-Monitoring		
Opinion-Leader-Management	Interaktion „Senden“	
Social-Media-Consulting		

Quelle: VICO Research & Consulting 2008.

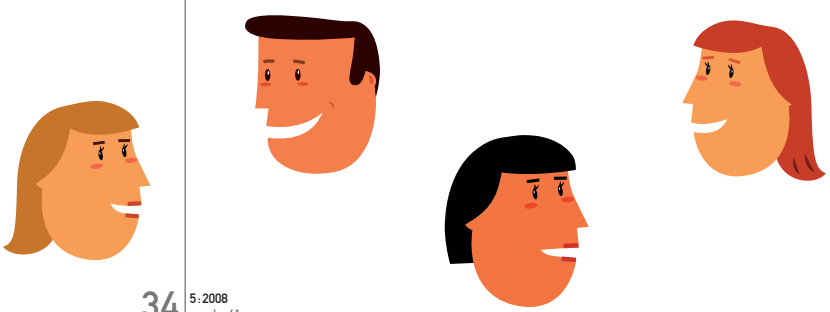
nuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Social-Media-Monitoring (Buzz Monitoring) liefert wertvolle Grundlagen für eine marktgerechte Zielgruppensegmentierung und kann beispielsweise zur Problemfrüherkennung oder als Basis für erfolgreiches Reputation Management eingesetzt werden.

Opinion-Leader-Management (OLM)

Das Social Web ermöglicht es auch, meinungsbildende Konsumenten und Gruppen zu identifizieren und deren Word of Mouth (WoM) in die Kommunikation der Auftraggeber zu integrieren. Die Integration von Meinungsführern in das Marketingkonzept bildet einen wichtigen strategischen Baustein.

Social-Media-Consulting

Neben Analyse und Monitoring spielt die Implementierung des erworbenen Zielgruppenwissens in die Marketing- und Management-Aktivitäten eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung konkreter Marketingmaßnahmen.



Mit diesen Instrumenten profitieren die Marketingverantwortlichen, ihre Marken und Unternehmen in Zukunft in jeder Hinsicht: Einerseits von dynamischen, stets aktuellen Online-Marktforschungsergebnissen und flexiblen Reaktionsmöglichkeiten. Andererseits von der enormen Effizienz und dem hohen Return of Invest (RoI). Im Endeffekt ermöglicht Social-Media-Marketing ausgesprochen kostengünstige Marketingmaßnahmen und das Social Web stellt eine ebensolche Multiplikationsplattform dar – im Vergleich zu teuren herkömmlichen Dialog- oder Mediakampagnen. Social-Media-Marketing spielt im Marketingmix vieler Unternehmen noch immer eine Nebenrolle, auch wenn der Wahlkampf in den USA die hohe Relevanz des Social Web für erfolgreiche Kommunikation eindrucksvoll bewiesen hat. Dies gilt mit Sicherheit auch für den kommenden Bundestagswahlkampf und generell für die Führung von Marken.

von Marc Trömel, Tomas Celig

VICO RESEARCH & CONSULTING GMBH

VICO Research & Consulting ist mit Unterstützung des Lehrstuhls für Entreprenneurship von Prof. Dr. Christoph Müller aus einer studentischen Projektgruppe der Universität Hohenheim entstanden. Heute ist Vico Research & Consulting eines der führenden deutschen Markt- und Meinungsforschungsunternehmen für qualitative Social-Media-Analysen und Spezialist für Social-Media-Monitoring. Die im Bereich Social-Media-Marketing angebotenen Leistungen bieten effiziente Möglichkeiten zur nachhaltigen Markenbildung durch das Social Web.

Als Experten für etnographische Marktforschung und Monitoring von Foren, Communities und Blogs bietet VICO neue Erkenntnisse über Zielgruppen im Social Web und ist seit 2005 Vorreiter in diesem Themenfeld.

Gründung: 2005
Firmensitz: Leinfelden-Echterdingen (Stuttgart)
Mitarbeiterzahl: 18
Geschäftsführer: Marc Trömel und Tomas Celig
www.vico-research.com

The Moment You Stop Learning, You Stop Leading.

Maritz Research Forum.

A dynamic, online quarterly publication, Maritz Research Forum gives you access to some of the best minds in marketing research. Industry-specific editions address today's most important topics. In-depth articles deliver expert insights. And online interaction allows open discussion with both authors and peers.

Six of the top 10 Fortune 100 companies rely on Maritz Research Forum for thought-leading ideas, methodologies and techniques. Now you can too.

Visit maritzresearch.com/research-forum.html today to request your free subscription.

Official Sponsor of the American Marketing Association.

Maritz® RESEARCH

Auf der Suche nach dem verlorenen Vertrauen – Bankenmarken in der Finanzkrise

Anbieter von Finanzdienstleistungen als Markenartikler aufzufassen, ist keine Selbstverständlichkeit. Weitgehend „immaterielle" Produkte wie Baufinanzierungen oder Kfz-Versicherungen lassen sich nicht ohne Weiteres mit möglichst einzigartigen Markenattributen aufladen. Die in Deutschland immer noch sehr stark ausgeprägte Bindung der Kunden an einen bestimmten Bankberater bzw. Versicherungsvermittler – und nicht unbedingt an eine bestimmte Marke – macht die Markenführung zusätzlich schwer. So muss in vielen Fällen davon ausgegangen werden, dass die Beziehung zu einer persönlichen Kontaktperson das Markenimage eines Finanzdienstleisters „überstrahlt" bzw. die einschlägigen Marken in der Branche ein sehr stabiles und nur schwer zu veränderndes Markenimage haben. Dennoch: In den letzten Jahren haben erfolgreiche Direktbanken und Direktversicherer wie ING DiBa, Direct Line oder Cosmos Direkt gezeigt, wie sich mit einer starken Marke Kunden gewinnen und binden lassen.

BORIS HEDDE,
Senior Projektmanager Branding,
Psychonomics AG.

DR. KARSTEN SCHULTE,
Senior Projektmanager Finanzbranche,
Psychonomics AG.

TIM OESTERLAU,
Junior Projektmanager Branding,
Psychonomics AG.

Die seit Anfang Oktober in Deutschland mit voller Wucht angekommene Finanzkrise führt zu viel Bewegung im Markt. Nicht nur die Bilanzen einzelner Anbieter sind ins Trudeln geraten, die Markenimages dieser Anbieter wurden ebenfalls schwer in Mitleidenschaft gezogen. Andere Marken, die vormals eher als langweilig und wenig modern galten, haben zu einem eindrucksvollen Comeback angesetzt. Beeindruckend ist vor allem die Geschwindigkeit, mit der sich öffentliche Markenbewertungen in der Branche derzeit wandeln. Die vermeintlich trägen und schwer zu verändernden Finanzmarken sind momentan mindestens genauso volatil wie die Aktienkurse der entsprechenden Unternehmen. Dies stellt die Markenführung vor

Foto: iStockphoto

Herausforderungen. Wenig ist derzeit für eine Bank offenkundig schlimmer als eine Erosion von Vertrauen in die eigene Marke. Nicht nur der Fall der US-Sparkasse Washington Mutual hat gezeigt, dass verlorenes Kundenvertrauen – und damit verbunden ein massiver Abzug von Einlagen – den kompletten Zusammenbruch eines Instituts beschleunigen, wenn nicht sogar mit verursachen kann.

Der Brand.Index, der tägliche Markenmonitor der Psychonomics AG, zeigt auf, wie sich die Bankenmarken in den letzten, für die Branche sehr schwierigen Wochen geschlagen haben.

Der Brand.Index: tagesaktuelle Markenbewertungen in der Finanzkrise

Der Brand.Index basiert auf einer täglichen Online-Befragung von jeweils 1000 Personen, die über 500 Marken aus 20 Branchen bewerten.

Der Brand.Index besteht aus 7 Dimensionen:

1. Buzz (positive vs. negative Informationen in den letzten zwei Wochen)
2. Allgemeiner Eindruck
3. Qualität
4. Preis-Leistungs-Verhältnis
5. Kundenzufriedenheit
6. Weiterempfehlungsbereitschaft
7. Arbeitgeberimage

Den Befragten werden verschiedene Sets von Marken einer Branche präsentiert. Sie bewerten die Marken eines Sets anhand bestimmter Fragen wie z.B. „Von welchen dieser Marken haben Sie in den letzten zwei Wochen irgendetwas Positives gehört?“ oder „Welche der folgenden Marken würden Sie weiterempfehlen?“, indem jeweils die Marken aus dem Set ausgewählt werden, auf die die jeweilige Frage aus Sicht des Befragten zutrifft.

Die Antworten werden zu zwei zentralen Indexwerten zusammengefasst: der Buzz (englisch für Gerücht) und das Markenimage. In den Buzz fließen die Anteile der Befragten ein, die innerhalb der letzten zwei Wochen etwas Positives oder etwas Negatives über die jeweilige Marke gehört haben. Der Buzz misst daher vor allem das aktuelle Geschehen rund um eine Marke. Der Buzz ist vergleichsweise volatil. Das Markenimage umfasst hingegen alle anderen Markenqualitäten, die im Brand.Index gemessen werden. Dies sind zum Beispiel der allgemeine Eindruck, die wahrgenommene Qualität oder Kundenzufriedenheit (Dimensionen 2 bis 7 des Brand.Index, s.o.). Das Markenimage zielt somit auf den Kern einer Marke, d.h. die „Markengesundheit“. Eine wichtige Fragestellung im Brand.Index besteht unter anderem darin, inwieweit negativer oder positiver Buzz auf das Markenimage durchschlägt.

Chronik der Finanzkrise: Erste Anzeichen haben kaum Auswirkungen auf das Markenimage

Die Finanzkrise ist mittlerweile ungefähr ein Jahr alt. Bereits Ende des Jahres 2007 hat sich die Lage am US-Immobilien- und Hypothekenmarkt zugespitzt. Damals sprach man aber erst einmal von einer Subprime-Krise. Die Problematik extrem risikoreicher Kredite an US-Verbraucher, die zu äußerst komplexen Finanzprodukten gebündelt und weltweit gehandelt wurden, zeichnete sich ab. Im Februar räumten erste Banken in Deutschland – vor allem die WestLB und die BayernLB – ein, dass sie aufgrund von entsprechenden Anleihen erhebliche Abschreibungen vornehmen mussten.

Diese ersten Anzeichen der Krise haben die deutschen Verbraucher weitgehend kalt gelassen. Zwar ist das Markenimage der betroffenen Institute – insbesondere der WestLB und BayernLB – stark unter Druck geraten und hat sich bis heute nicht erholt. Die gesamte Bankenbranche, repräsentiert

durch 25 im Brand.Index analysierte Bankenmarken, zeigte bis Mitte des Jahres allerdings keine erkennbaren Einbrüche. Es muss jedoch konstatiert werden, dass das Markenimage der Bankbranche im Vergleich zu anderen Branchen eher bescheiden ausfällt – ganz im Gegenteil zu anderen internationalen Märkten. Die Deutschen haben offenkundig traditionell ein relativ kritisches Verhältnis zu ihren Banken.

Bemerkenswerte Entwicklung der Marke Deutsche Bank zu Beginn der Finanzkrise

Im ersten Halbjahr war somit für die großen Bankenmarken in Deutschland nicht viel passiert. Für die meisten Bankenmarken wie z.B. Commerzbank, Dresdner Bank oder ING DiBa waren keine großen Ausschläge von Buzz und Markenimage zu verzeichnen. Die Marke Sparkasse hatte eher mit den Geschehnissen rund um die Geschäfte der Familie Pooth mit der Stadtsparkasse Düsseldorf zu kämpfen als mit den Turbulenzen rund um einzelne Landesbanken.

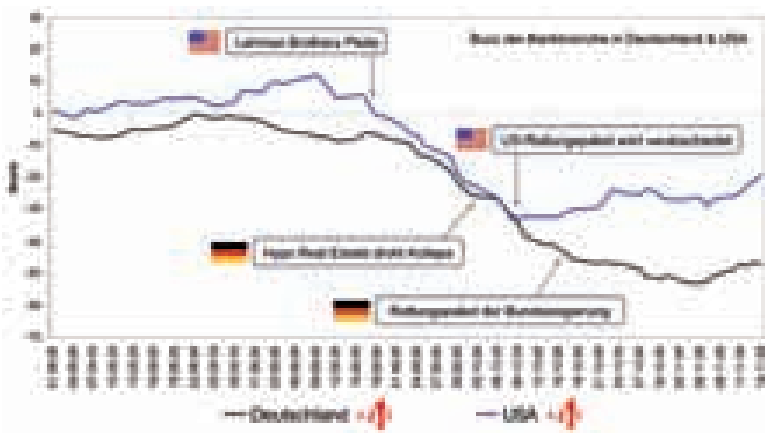
Eine bemerkenswerte Ausnahme von dieser Regel stellt die Marke Deutsche Bank dar. Als sich Deutschlands größte Bank im Februar medienwirksam als Gewinner der Krise positionierte und in Anbetracht der kommunizierten Positiventwicklungen sogar im großen Umfang neue Mitarbeiter einstellen wollte, nahm ein Aufwärtstrend im Image seinen Lauf. Mitte März 2008 wurde sogar für kurze Zeit das ansonsten stets bessere Imageniveau der Sparkassen erreicht. Doch die im April für die Öffentlichkeit überraschend bekannt gewordenen Milliarden-Abschreibungen stoppten diese Entwicklung jäh. Als im Mai sogar vom ersten Quartalsverlust seit fünf Jahren die Rede war, fiel für die Marke nicht nur der Buzz, sondern auch das Markenimage deutlich ins Negative ab. Seither konnte die Deutsche Bank das Vorniveau nicht wieder erreichen.

Im September kommt die Krise endgültig bei den deutschen Bankenmarken an

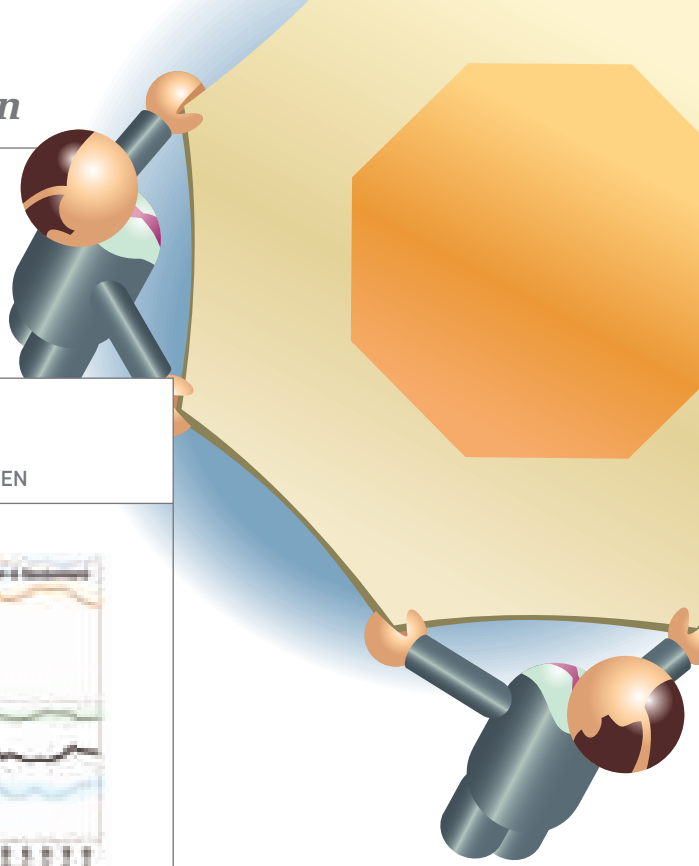
Zeigten sich zuvor lediglich Effekte bei jenen Bankenmarken, die durch die Krise direkt betroffen waren, so kam es mit dem Zusammenbruch des Traditionshauses Lehman Brothers Mitte September 2008 zu einer deutlichen Wende. Die inzwischen zur Finanzkrise angewachsene Subprime-Krise sorgte nicht nur in den USA für Wirbel, sondern auch in Deutschland bewirkten die nun Schlag auf Schlag kommenden Hiobsbotschaften massive Einbrüche in den Imagewerten der gesamten Bankenbranche. Vor allem der drohende Zusammenbruch des Dax-Unternehmens HypoRealEstate sowie die Überweisung von 300 Millionen Euro durch die KfW-Bankengruppe an Lehman Brothers wenige Tage vor der Insolvenz der Investmentbank führte der Öffentlichkeit die Bedeutung der Krise unmittelbar vor Augen. Wie massenwirksam das Thema dadurch inzwischen geworden war, verdeutlicht die Tatsache, dass das Boulevardblatt *Bild* der KfW den Beinamen „Deutschlands dümmste Bank“ verlieh.

Dabei reagieren die Deutschen besonders empfindlich: Obwohl die Situation in Deutschland weit weniger dramatisch ist als in den USA – Insolvenzen wie von Lehmann Brothers oder Washington Mutual bzw. Verstaatlichungen wie im Fall der Hypothekenbanken Fanny Mae und Freddy Mac sind hierzulande bisher ausgeblieben – sinkt der Buzz in Deutschland deutlich stärker ins Negative als in den USA (vgl. Abbildung oben). Auch die Maßnahmen der Regierungen haben

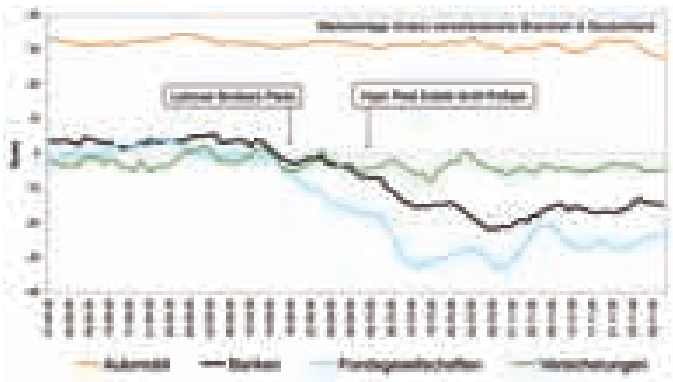
SEPTEMBER 2008: DIE KRISE KOMMT NACH DEUTSCHLAND



Quelle: Brand.Index Deutschland & USA.



DIE FINANZKRISE IST AUS IMAGESICHT
(NOCH?) KEINE KRISE FÜR AUTO- ODER VERSICHERUNGSMARKEN



Quelle: Brand.Index Deutschland.

eine unterschiedliche Wirkung: Während das Maßnahmenpaket der US-Regierung die negative Entwicklung beim Buzz für die Branche offenbar stoppen konnte, wirkten die Maßnahmen der Bundesregierung weniger deutlich.

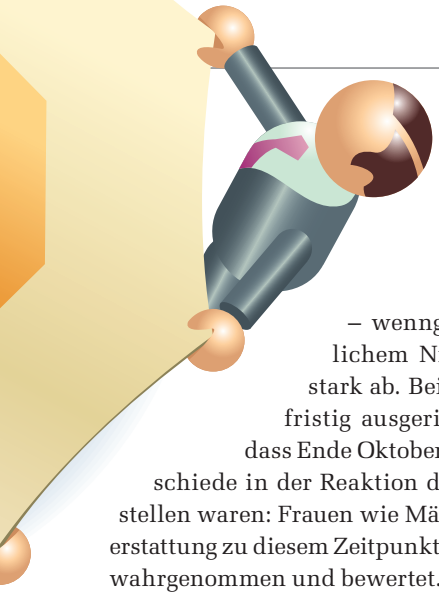
Dies mag im Zusammenhang mit einem grundsätzlich geringeren Vertrauen der Deutschen in die Bankenbranche stehen: Wie in der Abbildung auf der vorherigen Seite zu erkennen, standen die Buzz-Werte der Bankenbranche in den USA vor dem Zusammenbruch von Lehman Brothers noch zumeist im positiven Bereich, während die Deutschen sich über den betrachteten Zeitraum stabil überwiegend negativ zur Bankenbranche äußerten.

Das Image der Banken und Fondsgesellschaften bricht massiv ein

Nicht nur im Buzz zeigen sich seit der Verschärfung der Krise Einbrüche, auch der die „Markengesundheit“ darstellende Gesamtindex bricht in Deutschland und den USA massiv ein. Dies bedeutet, dass Imageeinbußen nicht mehr nur auf Ebene einzelner Institute zu bemerken sind, sondern das Image der gesamten Branche stark getroffen ist. Der Vergleich mit einigen anderen im Brand.Index erhobenen Branchen zeigt auf, inwieweit die Finanzkrise branchenübergreifend auf die Markenwahrnehmung durchschlägt. So wird deutlich, dass die Versicherungsbranche, trotz ökonomischer Einbußen, noch keine vergleichbare öffentliche Markenbeurteilung erfährt. Auch die im Zusammenhang mit der Finanzkrise unter Druck geratende Automobilbranche zeigte bislang keine branchenweiten Einbrüche. Allerdings offenbart sich seit Ende November ein leicht absteigender Trend, den es weiter zu beobachten gilt (vgl. Abbildung oben). Auf Ebene einzelner, jüngst in Liquiditätsengpässe geratene Hersteller wie Opel zeigen sich jedoch teils deutliche Einbußen.

Frauen reagieren gelassener

Ein interessanter Effekt zeigt sich bei getrennter Betrachtung des Antwortverhaltens von Frauen und Männern. So wird das Image der Bankenbranche durch Frauen insgesamt deutlich besser bewertet und befand sich noch bis Mitte Oktober im positiven Bereich. Männer hingegen zeigen sich bereits seit Anfang des Jahres weitaus kritischer und bewerten die Bankenmarken überwiegend negativ. Als Reaktion auf die Kreditkrise fällt das Image der Branche bei beiden Geschlechtern



– wenngleich auf unterschiedlichem Niveau – in etwa gleich stark ab. Bei Betrachtung des kurzfristig ausgerichteten Buzz fällt auf, dass Ende Oktober hier kaum mehr Unterschiede in der Reaktion der Geschlechter festzustellen waren: Frauen wie Männer haben die Berichterstattung zu diesem Zeitpunkt offenbar gleichermaßen wahrgenommen und bewertet. Bei den Frauen scheint sich diese jedoch nicht derart stark auf das Markenimage auszuwirken, wie dies bei den Männern der Fall ist. Darüber hinaus erholen sich die für Frauen festgestellten Imagewerte schneller als die von Männern.

Traditionelle Marken sind die (vorläufigen) Gewinner der Krise

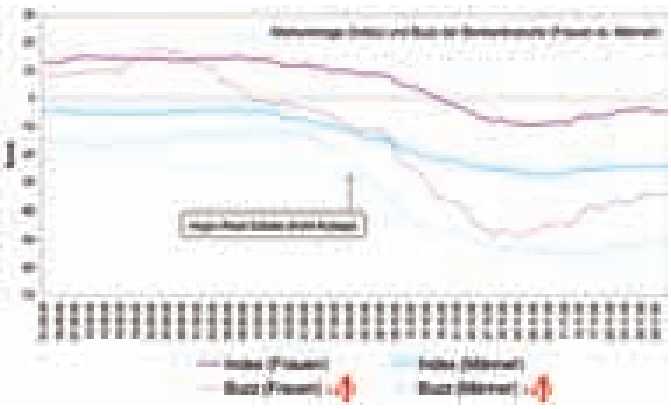
Der Brand.Index offenbart, dass es trotz branchenweiter Imageeinbußen auch Gewinner unter den Bankenmarken gibt. Während die HypoVereinsbank unter dem Namensbestandteil „Hypo“, welchen sie mit der in arge Bedrängnis geratenen ehemaligen Tochter HypoReal-Estate gemein hat, leidet und objektiv gesehen ungerechtfertigt starke Imageeinbußen hinnehmen muss, können andere Institute profitieren. Sowohl die Sparkassen als auch die Volks- und Raiffeisenbanken, beide als traditionell und bodenständig positionierte Marken, können bei der öffentlichen Markenbewertung deutlich an Zustimmung gewinnen. Besonders beeindruckend tritt dieser Effekt am Beispiel der Sparkassen zutage. In Abbildung unten rechts ist der Verlauf des Branchenimage dem der Sparkassen gegenübergestellt. Es zeigt sich eine beinahe perfekt gegenläufige Entwicklung der Werte.

An dieser Stelle ist auch der mittlerweile eklatante Abstand von knapp 40 Brand.Index-Punkten (Stand: 1. Dezember) zwischen der Deutschen Bank und der Sparkasse erwähnenswert: Wie bereits angemerkt, hatten beide Institute Mitte März noch in etwa gleich gute Imagewerte im Brand.Index. Hieran wird im Hinblick auf die Markenkommunikation deutlich, wie wichtig für die Bewertung in der Öffentlichkeit die Glaubwürdigkeit ist bzw. wie sich ein „Nicht-Einhalten“ von Markenversprechen negativ auswirken kann.

Fazit: Die Finanzkrise hat fast alle Bankenmarken schwer getroffen

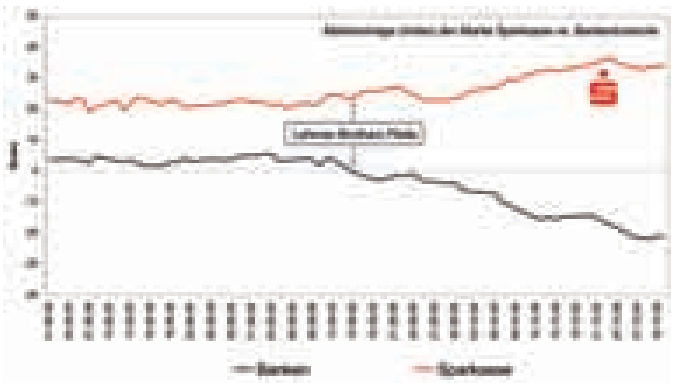
Das gesamte Ausmaß der Imageeinbußen der Bankenbranche wird besonders beim Vergleich der aggregierten Imagewerte der Bankenmarken im August mit den

FRAUEN REAGIEREN GELASSENER



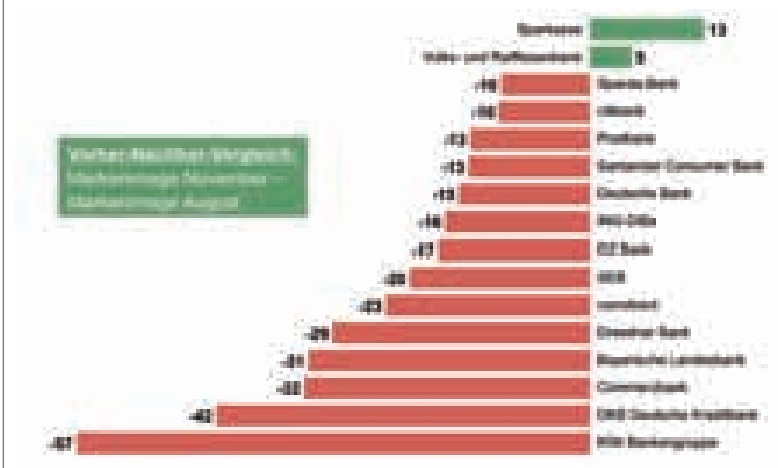
Quelle: Brand.Index Deutschland.

DAS SPARKASSEN-IMAGE PROFITIERT VON DER KRISE



Quelle: Brand.Index Deutschland.

DIE FINANZKRISE IST AUS IMAGESICHT.
(NOCH?) KEINE KRISE FÜR AUTO- ODER VERSICHERUNGSMARKEN



Quelle: Brand.Index Deutschland.

im November 2008 vorherrschenden Werten deutlich. Es zeigt sich, dass alle Marken, abgesehen von der Sparkasse und der Volks- und Raiffeisenbank, teils massive Verluste erlitten haben; und das, obwohl nicht jede der Marken konkret im Zusammenhang mit der Krise genannt wurde (siehe Abbildung oben). Angesichts dieser massiven Werteänderungen ergeben sich zahlreiche Neupositionierungen in der Bankenbranche.

Was für die Entwicklung des Markenimage gilt, trifft im Übrigen auch auf das Thema Vertrauen zu. Der Trust. Tracker, eine tägliche Messung von Vertrauen in die Finanzbranche, in die Maßnahmen der Bundesregierung zur Eindämmung der Finanzkrise und in die eigene Bank bzw. Versicherung, zeigt ebenfalls, dass die Vertrauenskrise anhält. Als Gewinner bei den eigenen Kunden können sich vor allem die VR-Banken positionieren.

Für die Markenkommunikation gilt grundsätzlich, dass die mit der Krise entstandene Erschütterung der Markenwahrnehmung als Chance gesehen werden kann. Für die aktuell betroffenen Banken heißt es damit im ersten Schritt, Kommunikation zu betreiben, die über die einfache Aussage, man sei nur wenig von der Krise betroffen, hinausgeht. Glaubwürdige Kommunikation unterstreicht und dokumentiert die eigene Performance gegen den Wettbewerb. Im zweiten Schritt sollte die Krise für einen allgemeinen Paradigmenwechsel in der Kommunikation von Bankenmarken genutzt werden. Im Vordergrund sollten nicht mehr nur Preis- oder Zinsinformation stehen, die durch die Vielzahl der Angebote aus Sicht der Konsumenten ohnehin schwer dem richtigen Unternehmen zuzuordnen sind. Vielmehr sollte der Auf- und Ausbau einer individuellen Positionierung vorangetrieben werden, die den Kunden eine klare Orientierung verschafft. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass eine alleinige und bei Banken gerne genutzte Themenbesetzung „Vertrauen“ langfristig keine Abgrenzung im Bankenmarkt bedeuten kann.

Der Brand.Index kann dabei aufzeigen, inwieweit entsprechende Neupositionierungen gelingen. Darüber hinaus liefert der Brand.Index eine solide Grundlage für die Markensteuerung. Insbesondere versetzt das Instrument Unternehmen in die Lage, schnell zu reagieren, wenn das Markenimage unter Druck gerät. Schließlich muss davon ausgegangen werden, dass die Finanzkrise noch längere Zeit eine Herausforderung für Banken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister bleiben wird.

von Boris Hedde, Dr. Karsten Schulte, Tim Oesterlau

Handbuch Printwerbung

Sinnvoll, simpel, signifikant, spektakulär – Print wirkt!

Neues Buch von Jochen Kalka

Planung, Kreation und Wirkung von Anzeigen
256 Seiten, Hardcover
99,90 € (D), 102,70 € (A), Sfr. 169,00 (CH)
ISBN 978-3-636-03163-1
mi-Fachverlag, München 2008

Anzeigen sind ein zentrales Instrument der Werbung. Doch was ist eine gute Anzeige? Was muss man beachten, wenn man Kampagnen plant? Auf diese und viele andere Fragen gibt dieses Standardwerk Auskunft. Der Autor Jochen Kalka, Chefredakteur von „Werben & Verkaufen", beschreibt und analysiert den gesamten Prozess der Anzeigenplanung und der Anzeigengestaltung und gibt viele praxiserprobte Tipps. Er bietet konkrete Handlungsanleitungen zur Planung, Umsetzung und Kontrolle wirkungsvoller Anzeigenkampagnen.

- Planung: Zielgruppen, Werbeträger und Agenturauswahl
- Kreation: Text, Layout und Sonderwerbeformen
- Wirkung: Messung des Werbeerfolgs

Extra: Ein Blick zurück in die Geschichte der Printwerbung mit den fünfzig eindrucksvollsten Anzeigenkampagnen der vergangenen fünf Jahrzehnte. Mit einem Vorwort von Florian Haller, Hauptgeschäftsführer von Serviceplan in München, der größten inhabergeführten Werbeagentur Deutschlands.

DR. JOCHEN KALKA
ist Chefredakteur der führenden Fachzeitschrift „Werben & Verkaufen", wo er zuvor Ressortleiter Marketingkommunikation war. Vorher arbeitete er in der Unternehmenskommunikation von Hubert Burda Media in München sowie bei Ernst & Young Network in Stuttgart.

MARKTFORSCHER
nielsen
BESTÄTIGT:

„ Plakatwerbung am POS hat einen positiven Einfluss auf den Abverkauf der beworbenen Produkte! "

awk
AUSSENWERBUNG

Entdecken auch Sie Plakatwerbung am POS für Ihre Produkte!

+ 13 % mehr Abverkauf bei „Fleisch- und Wurstwaren"*

+ 5 % mehr Absatz im Segment „Süßmittel und Knabbergebäck"*

+ 20 % on top bei „Tiefkühlprodukten"*

* ohne weitere, begleitende Werbemaßnahmen. Test listungsbezogen durchgeführt in SBWH, VMG.

awk. Plakativ rund um die Uhr.

Mehr Informationen vom Marktführer für Außenwerbung am POS unter www.awk.de oder schicken Sie eine E-Mail an unser POS-Team unter pos@awk.de.

Marken-Building über den Wolken

TUIfly setzt in einem sich rasant ändernden Marktumfeld auf Qualität und Marke. Deutschlands drittgrößte Airline fliegt aus dem Billig-Flieger-Image heraus.

DR. BERND SCHMAUL

wurde 2007 in die Geschäftsführung der Hapag-Lloyd Fluggesellschaft mbH berufen, wo er für die gesamten Vermarktungsaktivitäten verantwortlich ist.

Machen wir uns nichts vor: Zwischenzeitlich steht fest: Der Markt für das extreme Low-Cost-Segment unter den Fluggesellschaften befindet sich im Umbruch. Steigende Kosten für den Flugbetrieb, Auswirkungen der Finanzkrise, Marktkonsolidierungen – der Boom für reinrassige Low-Cost erhält einen Dämpfer, die Realität hält Einzug. Selbst bei extrem günstigen Kostenstrukturen sind die Preise der Vergangenheit nicht mehr zu halten – ökonomischen Sachverstand vorausgesetzt. Das Potenzial für die sogenannten stimulierten Verkehre, also jene spontanen Shopping-Tripps nach Mailand, das erst dank extrem günstiger Flugpreise entstanden ist, schwächt sich ab. Unternehmen in diesem Zweig der Luftverkehrsbranche können den Trend nicht übersehen. Sie sind gezwungen, sich auf das neue Marktumfeld einzustellen. Wenn Wettervorhersagen auf dem geplanten Kurs schwere Unwetter prognostizieren, kommt ein Pilot nicht umhin, auf neuen Kurs zu gehen.

TUIfly steuert seit einem Jahr neue Koordinaten an. Mit mehreren Maßnahmen, die aufeinander aufbauen. Dazu gehören:

- **Aufwertung des Produkts**
- **Neupositionierung der Marke nach außen und nach innen**
- **Neuer Markenauftritt mit einer neuen Kampagne**
- **Optimierte Media-Strategie**

Die Marke steht bei all diesen Bemühungen im Mittelpunkt. In diesen Prozessen der Metamorphose messen wir der Marke eine extrem hohe Bedeutung bei. Für TUIfly ist die Marke durchaus als „Fixstern in turbulenten Zeiten“ zu sehen. Bislang geht diese Strategie auf: Wir haben in den vergangenen Monaten erfolgreich ein neues Bild der TUIfly vermittelt, das vom Markt so verstanden wird, wie wir es uns wünschen. Die operativen Zahlen am Ende dieses Jahres haben

Foto: TUIfly

KAMPAGNE
„Willkommen an Bord" wurde zur „Best Marketing Campaign 2008" der Tourismusbranche gekürt.

sich verbessert und zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Und schließlich freut es uns, wenn wir Lob von der Fachwelt erhalten. Im September wurde die aktuelle TUIfly-Kampagne „Willkommen an Bord" zur „Best Marketing Campaign 2008" der Tourismusbranche gekürt. Marketingexperten finden, dass die TUIfly-Kampagne mit „Authentizität" statt mit Originalität überzeuge. Das hätten wir nicht besser formulieren können. „TUIfly überzeugt mit Menschen", das ist genau das, was wir erreichen wollten, als wir die Mitarbeiter zu Hauptdarstellern und Botschaftern der eigenen Marke gemacht haben. Übrigens – damit wollen wir nicht nur nach außen, sondern auch nach innen überzeugen. Oder anders formuliert: Wir können nur nach außen überzeugen, wenn die Überzeugung von innen heraus getragen und vermittelt wird. Wie notwendig das ist, zeigt ein Blick zurück.

Der TUI-Konzern engagiert sich seit 2002 im damals stark wachsenden Segment der Low-Cost-Airlines. HLX war zu seiner Zeit die richtige Antwort auf die Anforderungen des Marktes, auch wenn das Konzept heute, gut fünf Jahre später, Vergangenheit ist. Ein Zusammenwachsen von HLX.com mit dem traditionellen Ferienfluggeschäft der TUI, der damaligen Hapag-Lloyd-Flug, war der ökonomisch folgerichtige nächste Schritt. Anfang 2007 hob die neue gemeinsame TUIfly ab. Sie vereint fortan das Beste aus beiden Welten: Die Preiswürdigkeit einer HLX und die operative Excellence einer Hapag-Lloyd-Flug mit hervorragenden Qualitätswerten und über 35 Jahren Erfahrung im deutschen Ferienfluggeschäft. Der Take-off von TUIfly konnte allerdings eine Hürde nicht überwinden: Es ist eine Marke von heute, aber die Strategie kam von gestern. TUIfly (früherer Claim: „I can fly") wurde nach dem Start als Billig-Carrier positioniert. Es stellte sich alsbald heraus, dass diese Konzeptionierung nicht angenommen wurde. Produktwahrnehmung und Marke passten nicht zusammen, der Kunde hat das neue Marken-Gewand nicht verstanden und auch die Mitarbeiter wollten es nur zögerlich überstreifen. Es gab

außerdem eine Unverträglichkeit mit dem TUI-Markenbild, das heute bekanntlich als Qualitäts-Ikone des Reisegeschäfts gilt. Kurz: Es musste was geschehen. Die Vorschläge in diesen schwierigen Zeiten reichten bis hin zur radikalen Umkehr.

Botschaft nach innen und nach außen: die Mitarbeiter und die Kunden in den Mittelpunkt der Kommunikation gestellt.

Werte der Marke überzeugend transportieren

Nach meiner Überzeugung war man aber gar nicht auf dem falschen Weg. Die Marke war goldrichtig, sie wurde bislang nur nicht gelebt. Also hielten wir an TUIfly fest. TUIfly wurde vielmehr gestärkt. Wir wollten uns fortan darauf konzentrieren, die Werte dieser Marke überzeugend zu transportieren und dafür zu sorgen, dass diese Werte auch entsprechend wahrgenommen werden. Gerade zwangsläufig war es da, dass wir im Zuge dessen das Markenbild aufgewertet und die Airline höher positioniert haben. TUIfly ist kein Billig-Carrier, sondern ein „preisfairer Individualflieger". Diese neue Wortschöpfung beschreibt die Preis-Leistungs-Bilanz dieser Fluggesellschaft im Sinne von preis-würdig und eben nicht billig. Mit TUIfly, so die Botschaft, wird der Passagier nicht nur von A nach B transportiert, sondern er erlebt Fliegen als angenehmen Teil einer Reise. Bei uns erfährt er die positive Ausstrahlung des TUI-Smile, hier reist er mit einem guten Gefühl und dafür ist er auch bereit, etwas mehr zu bezahlen. Darin und mit dem TUI-Smile unterscheiden wir uns von unseren Mitwettbewerbern – und wir sind sehr glücklich darüber, dass niemand in der Airline-Industrie den Smile hat, den besetzen wir. Unser neuer Claim „Willkommen an Bord" unterstreicht diese Gastgeberrolle, er steht im klaren Kontrast zum „Fliegen zum Taxipreis", dem Slogan aus seligen HLX-Zeiten.

Wenn das Preis-/Qualitätsgefüge in Richtung Qualität verschoben wird, und die Marke höher positioniert werden soll, kommt man nicht umhin, ins Produkt zu investieren. Das haben wir an vielen Stellen und in deutlichem Umfang getan. Einige Beispiele: Bei TUIfly gibt es jetzt erstmals einen Flex-Tarif, also kostenlos umbuchbare Tickets. Wir hatten zwischenzeitlich Decken und Zeitschriften von Bord verbannt, bei der neuen TUIfly sind sie wieder selbstverständlich. TUIfly hat ein neues Cateringkonzept eingeführt, ab einer Flugdauer von drei Stunden gibt es nun wieder Essen und Trinken gratis – alleine dieses Qualitätsmerkmal schlägt mit Mehrkosten in Höhe von jährlich rund zehn Millionen Euro zu Buche. TUIfly ist heute bei geringem Übergepäck kulant, es gibt wieder eine Kinderermäßigung von 50 Prozent, und TUIfly verkauft Media-Flächen an Bord nur noch, wenn sie in Zusammenhang mit der Marke stehen. Auch sind wir bestrebt, auf unseren Flugzeugen weniger Marken-Botschaften zu vermitteln, es soll an Bord „leiser" werden.

TUIfly als junge, freche Marke

Eine neue Positionierung will kommuniziert werden. Anfang 2008 konnten wir nach – zugegeben – intensiven Sitzungen mit dem bisherigen Agenturpartner Scholz & Friends ein Konzept entwickeln, das unseren – auch zugegeben – hohen Anforderungen entsprach. Die neue Kampagne „Willkommen an Bord" hat eine fast schon geniale Koinzidenz, die gleich zwei Dinge bewegt: Nicht nur die Außenkommunikation musste justiert werden, sondern es war uns auch wichtig, adäquat nach innen zu wirken: Noch war es nicht gelungen, die beiden Unternehmenskulturen der TUIfly-Bestandteile HLX und Hapagfly zu vereinen. Beide Gruppen hielten nach wie vor an ihren Identitäten fest, hinzu kamen unterschiedliche Größen und andere Schwerpunkte: Die junge HLX war gerade mal 80 Mitarbeiter stark, Hapag-Lloyd-Flug war ein Konzern mit 2400 Beschäftigten. HLX war die junge freche Marke mit verhältnismäßig großer Markenpräsenz, Hapagfly baute auf Erfahrung und traditionelle Markenwerte. Die Fusion war auf dem Papier vollzogen, in den Köpfen längst nicht.

Die neue Kampagne verhalf TUIfly zu einer neuen, gemeinsamen Identität, indem sie die Mitarbeiter in den Mitttelpunkt rückte. Alle Motive sind ausnahmslos mit Mitarbeitern von Hapagfly und HLX besetzt. Das macht einerseits die Produktaussage authentisch und ehrlich, und erhöht gleichzeitig das Commitment der Mitarbeiter. Eine Kampagne – zwei Wirkungen.

Hiermit konnten wir erreichen, was uns in den ersten neun Monaten versagt geblieben war: Ein neues Wir-Gefühl war entstanden. Da laufen plötzlich TUIfly-Teams beim „TUIfly-Marathon“ in Hannover begeistert mit und ein TUIfly-Blow-up am Hauptbahnhof Hannover wird zum Tagesgespräch. Das Unternehmen ist plötzlich präsent. Mit Details fördern wir unsere neue Identität: Erstmals haben alle Mitarbeiter einen einheitlichen Dienstausweis in der Hausfarbe gelb (RGB-Farbwerte). Auf der Rückseite findet sich ein kleines aber wichtiges Detail. Dort binden wir die Herkunft der Mitarbeiter ein: „Our heritage: Hapagfly, Hapag-Lloyd, hlx.com.“

„Unser Kerosin heißt Herzblut“

Die neue Kampagne startete Anfang 2008 mit dem klaren Schwerpunkt Markenbildung. Aussagekräftige Headlines unterstreichen die Emotionalität der Botschaft: „Unser Kerosin heißt Herzblut“, „Wir sprechen Deutsch, Englisch und freundlich“, „Sie fliegen nicht mit einer Maschine. Sie fliegen mit uns.“ Diese Emotionalität unter dem TUI-Smile ist unsere Differenzierung und unsere Alleinstellung am Markt. Im Laufe des Jahres 2008 rückten Abverkaufsthemen in den Vordergrund der werblichen Bemühungen. TUIfly setzt seitdem auch wieder stärker auf Preiswerbung, allerdings mit einem kleinen Unterschied: Die legendären 19,99 Euro aus der ehemaligen HLX-Werbung sind passé, unser Eckpreis steht heute bei 29 Euro. Damit kommunizieren wir das neue Qualitätsversprechen hinter der Marke. Eine Preis-/Image-Studie hatte uns bereits 2007 signalisiert, dass der Verbraucher eine Qualitätserwartung mit uns verknüpft – ein weiteres Argument für die adjustierte Preispolitik.

Ferner galt es, die neue Marken-Botschaft mit geringem Budget zu vermitteln. Wir hatten ein Drittel weniger Mittel als in den Vorjahren zur Verfügung. Das verlangt eine neue Effizienz in der Mediaplanung. Heute prüfen wir alle Marketingmaßnahmen strikter denn je auf ihre Effizienz. Das Controlling wurde gestärkt, es wird insgesamt weniger experimentiert. Was nicht heißen soll, dass TUIfly beispielsweise im Ambient-Media-Bereich nicht auch innovative Wege geht. Dazu gehört zum Beispiel eine anstehende Markenkooperation mit einer großen Consumer-Brand, oder Maßnahmen mit kleinem Aufwand aber großer Wirkung für die Marke. So haben wir beispielsweise ein Moleskine-Notizbuch im Airline-Stil aufgelegt, „airlinig“ und elegant. Das Moleskine mit dem dezenten TUIfly-Branding wird auch im Bordshop zu kaufen sein. Das schafft Wertigkeit und Identität. Damit machen wir kein Geld, damit machen wir Marke. Ein anderes Beispiel: Wir lassen derzeit eine hochwertige Armbanduhr in einer Auflage von 737 Exemplaren produzieren. Der Zeitmesser wird verkauft, ist Kosten deckend und zahlt in der Zielgruppe auf die Marke ein. Das sind kapillare Maßnahmen, sie schaffen aber Talkabouts mit entsprechender Wirkung.

Schwerpunkt auf Print und Online

Unsere grundsätzliche Mediastrategie setzt einen Schwerpunkt auf Print und Online. 2009 werden wir eventuell Bewegtbild-Formate für das Web entwickeln und damit Erfahrungen sammeln. Bei allen begrenzten Mitteln – die Marktforschung attestiert der jungen Marke TUIfly bereits gute Awareness-Werte. So liegt die ungestützte Bekanntheit von TUIfly bei 26 Prozent, gestützt sind es 80 Prozent. Diese für den kurzen Präsenz-Zeitraum respektablen Werte hat TUIfly natürlich auch der starken Mutter-Marke zu verdanken, es erreicht aber auch der junge TUIfly-Slogan „Willkommen an Bord“ hohe Recognition-Werte, knapp hinter den

Claims von Lufthansa und Condor, aber deutlich vor Air Berlin und Germanwings (Quelle: TNS Infratest). TUIfly gilt nach dieser Untersuchung auch mit großem Abstand als Deutschlands Airline mit den besten Angeboten für Familien und zeigt in vielen weiteren Markenimages bessere Werte als Mitbewerber, obwohl wir mit zehn Millionen Euro weit weniger Media-Marketing-Budget als der Wettbewerb einsetzen. Die Website www.tuifly.com ist Deutschlands reichweitenstärkste Airline-Website und liegt oft auch im Vergleich mit Reiseportalen mit starker Medienpräsenz im oberen Bereich. Auch von den Gästen der TUI wurden wir unlängst als beliebteste Ferien-Airline gekürt. Diese Werte zeigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Um weiter unsere Resonanz am Markt präzise zu messen, machen wir neuerdings jedes Vierteljahr eine ausführliche Passagierbefragung.

Auch die aktuelle Geschäftsentwicklung signalisiert, dass der Kurs stimmt. TUIfly konnte 2008 den Durchschnittserlös pro Sitzplatz deutlich steigern, und dies bei gleichzeitiger Steigerung des Sitzladefaktors, also mehr Menschen mit unseren Maschinen fliegen. Natürlich haben auch Kapazitätsanpassungen zu dieser Entwicklung beigetragen. TUIfly fliegt heute auf Strecken, wo die Menschen eine TUIfly erwarten. Eine Strecke etwa von Hannover nach Manchester passt da einfach nicht mehr so richtig dazu. TUIfly konnte auch die Lücken im Veranstaltergeschäft schließen, die nach der Zusammenführung unbestritten zu Umsatzausfällen geführt haben. Heute verkaufen wir wieder mehr als 50 Prozent unserer Sitzplätze an Reiseveranstalter. Und der größte Kunde TUI ist mit der Neupositionierung zufrieden, denn wo TUI draufsteht ist nun auch TUI drin. Man mag sich fragen, wie diese Strategien mit Kooperations- und Übernahmeverhandlungen zu vereinen sind, die TUIfly bekanntermaßen mit mehreren anderen Airlines führt. Man muss das eine vom anderen trennen können, aber beides hat auch nicht unmittelbar etwas miteinander zu tun. Wir entwickeln gerade ein stimmiges, funktionierendes Markenbild für diese Fluggesellschaft und tragen das mit Erfolg in den Markt. Die Marke TUIfly hat einen Wert und eine Nachhaltigkeit, die wir gerade beide steigern. Im Rahmen der allgemeinen Konsolidierungsdiskussionen im Markt gab es immer wieder Stimmen, die Entwicklungen abzuwarten und dann das Markenbild zu optimieren. Wenn wir das getan hätten, wäre das für das Unternehmen fatal geworden. Auch ist es für einen Reiseveranstalter wie die TUI immer ein Wert an sich, einen starken Airline-Partner zu haben, der seinem Qualitätsniveau entspricht und der im Sinne eines durchgehenden Markenerlebnisses auch seine Markenwerte transportiert. Alles, was wir derzeit tun, eröffnet uns alle denkbaren strategischen Optionen und zahlt auf die Zukunft des Unternehmens und der Marke ein. Und schließlich gilt: Wenn man etwas tut, das gut ist, dann ist das gut – unabhängig vom momentanen Umfeld.

TUIfly entwickelt ein stimmiges, funktionierendes Markenbild für die Airline.

von Dr. Bernd Schmaul

Zu Gast bei John

Toyota stellt sein neues Modell iQ vor. Dabei geht das Marketing ungewöhnliche Wege. Die Prelaunch-Kampagne für das ultrakompakte Citymobil setzt auf Nähe zur Zielgruppe und – Events. In den Stadtzentren sechs deutscher Großstädte wurden deshalb Ladenlokale gemietet und in stylishe Lounges verwandelt. „Johns Appartement" blieb pro Stadt vier Wochen geöffnet. Tausende junger Städter kamen und chillten. Sie tranken Kaffee, Prosecco und Smoothies, surften im Internet oder spielten an der Konsole. Oder sie genossen eine der über 70 Abendveranstaltungen. Dazu gehörten Konzerte, Lesungen, Comedy, Mode-Shootings, Vorträge und DJ-Abende. Der stille und doch viel bewunderte Star in der Lounge: der Toyota iQ.

EKKARDT SENSENDORF,
Leiter Kommunikation Marketing Toyota Deutschland.

Johns? Wer ist eigentlich John? Diese Frage stellten sich Menschen in Köln, Hamburg, Berlin, Frankfurt, München und Stuttgart, wenn sie mitten in der City an einem violett verklebten Schaufenster vorbeigingen. Ein Schriftzug verriet lediglich: „Johns Appartement. Erlebe den iQ." Daneben ein Countdown auf einem Flatscreen. Das Geheimnis wurde mit dem Tag der Eröffnung gelüftet. „Johns Appartement" entpuppte sich als Lifestyle-Lounge mit eigener Bar, eleganten Couches, einem heimeligen Raumkonzept mit Wohnzimmeranmutung inklusive Zimmerpflanzen – und Auto. Schließlich ist der iQ so klein, dass er bequem in die gute Stube passt.

Ein Auto im Appartement – das mag diejenigen überrascht haben, die glaubten, neue Modelle würden stets in kühlen Showrooms ausgestellt, in denen beflissene Verkäufer technische Details preisen. Alle anderen dürften wissen, dass Toyota bei Neueinführungen gern einmal ungewöhnliche Wege geht. Da wurde schon einmal für den Toyota Aygo eine komplette Community im Internet aufgebaut, bevor der Wagen überhaupt in den Handel kam. Oder für den Toyota Auris über die Media-Agentur Zenithmedia national sämtliche Plakatflächen belegt. Und nun also „Johns".

Fotos: Hersteller

Johns Appartement. Warum?

Die Idee ist außergewöhnlich. Aber das sind viele Ideen, und umgesetzt werden müssen sie deshalb noch lange nicht. Tatsächlich geht es um die möglichst adäquate Zielgruppenansprache. Jedes Modell richtet sich an eine ganz bestimmte Zielgruppe, deren Bedürfnisse analysiert werden und auf deren Ansprache das Marketing ausgerichtet wird. Die richtige Kampagne für ein Toyota-Modell ist nicht die schrägste oder die coolste oder die außergewöhnlichste, sondern die, mit der die Zielgruppe am besten angesprochen werden kann.

DER TOYOTA IQ –
I STEHT FÜR „INNOVATIV“ UND Q FÜR „QUALITÄT“

Das ultrakompakte Citymobil misst weniger als drei Meter, bietet aber Platz für drei Erwachsene und ein Kind oder Gepäck. Wie das funktioniert? Die Ingenieure nennen es „Packaging“, die Kunst, alle nötigen Komponenten möglichst intelligent und platzsparend im Fahrzeug unterzubringen. In diesem Fall machen sechs technische Innovationen den iQ zum kleinsten Viersitzer der Welt: neues Differenzial, neues Lenkgetriebe, asymmetrisches Armaturenbrett, kompakte Klimatisierungs- und Lüftungseinheit, neuartige Sitzrahmenkonstruktion und ein besonders flacher Tank, der direkt unter dem Fahrzeugboden untergebracht wurde – das alles ohne Abstriche bei der Sicherheit. Positiv bewertet wurde dabei der weltweit erste Heck-Airbag für Rücksitzpassagiere. Und auch in Sachen Umweltfreundlichkeit fährt der iQ mit einem Verbrauch von 4,2 Litern (auf 100 km) und einem Ausstoß von 99 Gramm CO2 je Kilometer ganz vorne mit.

Der iQ richtet sich an junge Menschen, die in der Stadt mobil sein wollen und gleichzeitig einen gewissen Komfort zu schätzen wissen. Das können Singles sein, die gern mal mehr als einen Beifahrer mitnehmen möchten, oder Familien, die einen Zweitwagen suchen, der die Anforderungen an moderne Mobilität in der Stadt erfüllt, der also viel Platz im Innenraum bietet, geringe Emissionen, niedrigen Verbrauch und der keine Probleme bei der Parkplatzsuche bereitet.

Diese Zielgruppe ist in den Innenstädten perfekt anzutreffen. So lag es nahe, den iQ ebenfalls in die City zu bringen, ihn quasi schon vorab in dem Stadtbild zu verankern, zu dem er ab 2009 gehören soll. Und weil Menschen in Innenstädten oft gestresst, abgehetzt und müde sind, bietet „Johns Appartement“ ihnen das, wonach sie sich heimlich sehnen: eine Oase zum Entspannen, Verweilen, Chillen. Und während die geistigen Batterien wieder aufgeladen werden, erfreut sich das Auge an der schönen Einrichtung – und am Design des iQ. Für alle, die Innenstädte tagsüber lieber meiden, lockte „Johns Appartement“ abends mit einem umfangreichen Veranstaltungsprogramm. Rund ein Dutzend Events organisierte die Kölner Agentur Avantgarde in „Johns Appartement“ – pro Stadt. In Köln gab sich gleich zur Eröffnung Formel 1-Pilot Jarno Trulli die Ehre. Er lud zur exklusiven Weinprobe mit köst-

MÜNCHEN
Ein Blickfang in der City: Johns Appartement in der Reichenbachstraße in München.

FRANKFURT
Johns Appartements – hier in Frankfurt – wurde vom dänischen Einrichtungshaus Boconcept ausgestattet.

lichen Rebensäften von seinem eigenen Weingut. In Berlin und Frankfurt las Ralf Husmann, Grimme-Preisträger und Autor der Kultserien *Stromberg* und *Dr. Psycho,* aus seinem ersten Roman *Nicht mein Tag*. In Stuttgart und München berichtete Speed-Ski-Bergsteiger Benedikt Böhm von seinen Abenteuern auf den höchsten Gipfeln der Welt.

In Hamburg begeisterten unter anderem der „Extrabreit"-Sänger Kai Hawaii und der *Quatsch Comedy Club*-Comedian Achim Knorr die Besucher von Johns Appartement.

Wenn John am 13. Dezember in Stuttgart seinen Abschied feiert, wird der Toyota iQ in der jungen, urbanen Zielgruppe bekannt sein – bereits über einen Monat vor seiner offiziellen Einführung. Und John? Die Frage nach seiner Identität soll nicht unbeantwortet bleiben: John ist ein guter Freund der Toyota-Familie. Von Beruf ist er Gastgeber und als solcher so perfekt, dass er nicht einmal selbst in Erscheinung treten muss, sondern unsichtbar bleibt. Aber seinem Gespür für die richtige Mischung aus Atmosphäre, Entertainment und Rückzugsmöglichkeiten ist es zu verdanken, dass so viele Besucher in Johns Appartement kamen. Und manche von Johns Gästen werden sicherlich im Januar ein Wiedersehen mit dem iQ feiern – bei ihrem Toyota-Händler.

von Ekkardt Sensendorf

DIE PRE-LAUNCH-KAMPAGNE
FÜR DEN TOYOTA IQ

Frühjahr 2008:
Die Website www.buildyouriq.com geht online
August 2008:
Die Website www.johns-appartement.de geht mit einer Ankündigungskampagne online:

1. bis 27. September: Johns Appartement in Köln
8. September bis 4. Oktober: Johns Appartement in Berlin
2. Oktober: Vorstellung des Toyota iQ auf dem Pariser Autosalon
4. bis 30. Oktober: Johns Appartement in Frankfurt
13. Oktober bis 8. November: Johns Appartement in München
10. November bis 6. Dezember: Johns Appartement in Hamburg
17. November bis 13. Dezember: Johns Appartement in Stuttgart

Januar 2009: Premieren-Events bei einzelnen Toyota-Händlern
Ab 24. Januar 2009: Offizieller Verkaufsstart.

KÖLN
Formel 1-Pilot Jarno Trulli eröffnete Johns Appartement in Köln im Rahmen einer exklusiven Weinprobe mit Sorten von seinem eigenen Weingut.

HAMBURG
In Hamburg traten Besucher von Johns Appartement am 14. November gegen Oktay Mann, den amtierenden Weltmeister im Tischfußball, an.

BERLIN
„Stromberg"-Autor Ralf Hussmann las am 15. September in Johns Appartement in Berlin aus seinem ersten Roman „Nicht mein Tag".

Die wahren Markenmacher. Markenkonferenz B-to-B zur Erfolgsgröße „Mitarbeiter“

Kennen Sie Udo Lindenberg? Der hat es geschafft, denn er hat seine eigene Marke geschaffen. Auch Dieter Bohlen lebt penetrant seine eigene Marke. Beide Musiker wissen um das Show-Business – und sie sind unverwechselbar. In unserer zunehmend von Marken geprägten Welt gilt Gleiches für die B-to-B-Kommunikation! Unternehmen, die ihre Markenwerte definieren und eine starke Marke aufbauen, sind nachweislich erfolgreicher, weil weniger verwechselbar. Gute Marken überzeugen und schaffen Vertrauen. Das mag eine Binse sein, doch leicht zu erreichen ist das nicht. Fazit: Nur wenn Marken über eine klare Markenbotschaft verfügen, können sie auch von den Mitarbeitern im Kundenkontakt gelebt werden.

Fotos: iStockPhoto

KARSTEN KILIAN,
Hochschuldozent und Initiator von Markenlexikon.com

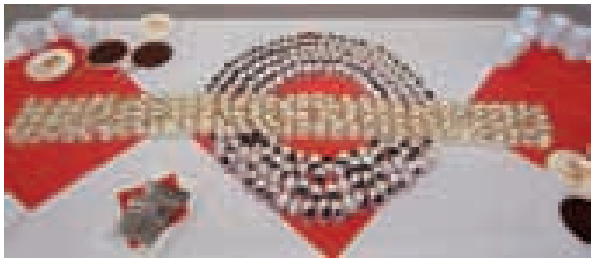
THOMAS EMMERICH,
Strategisches Vertriebsmarketing/Eventmanager, Vogel Business Media GmbH & Co. KG.

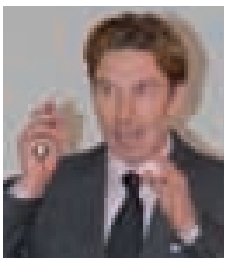
DR. GUNTHER SCHUNK,
Leiter Kommunikation und Corporate Marketing, Vogel Business Media GmbH & Co. KG.

Die „Markenkonferenz B-to-B“, die Vogel Business Media am 18. November 2008 in Würzburg veranstaltete, thematisierte die Inszenierung von B-to-B-Marken. Genauer: Wie die Marke im Alltag vom Unternehmen und vor allem, wie sie von den Mitarbeitern gelebt wird. In neun Praxisvorträgen beleuchtete der Kongress alle Aspekte rund um die Markenarchitektur und die Markenwerte. Rund 120 Teilnehmer aus Unternehmen und von Marketingdienstleistern diskutierten, wie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern und dadurch zu Markenmachern werden. Denn hier waren sich die Referenten einig: Letztlich schaffen vor allem die Mitarbeiter die Markenwerte, da sie diese tagtäglich leben.

„Ohne die Präsenz in der Psyche des Kunden könne ein Zulieferer sich nur noch über den Preis, aber nicht mehr über die Leistung vom Wettbewerb abheben“, erläuterte Jürgen Gietl eine These von Hans Domizlaff. Letzteres sei aber in einer globalisierten Welt unabdingbar, um dem weltweiten Preisdruck zu ent-

Fotos: Vogel Business Media





kommen. „Damit ist eine Marke ein betriebswirtschaftliches Gut, kein Spielfeld für Kreativität“, argumentierte Gietl. Eine Markenbildung kann Zulieferern laut dem geschäftsführenden Gesellschafter der Agentur Brand:Trust in Nürnberg nur gelingen, wenn diese das zentrale Motiv der Kunden erkennen: Den Einkauf so einfach und sicher wie möglich zu machen. Tatsächlich würden aber viele Investitionsgüterhersteller den Mehrwert unterschätzen, den diese Einkaufssicherheit für ihre Kunden darstelle.

„Marke ist mehr als ein Logo!“, beschwor Gietl seine Zuhörer. Bei einer Studie von Brand:Trust gaben immerhin knapp zwei Drittel der Unternehmen an, eine festgelegte Markenstrategie zu besitzen. Während die Maschinenbauer genau im Durchschnitt liegen, verfügen Automobilzulieferer häufiger über eine solche Strategie, Chemieunternehmen seltener. Um diese Strategie zum Erfolg zu führen, riet Gietl seinen Zuhörern, sich als klare Nummer eins ihres Marktsegments zu positionieren und nur jene Stärken zu kommunizieren, die dem Sicherheitsbedürfnis der Einkäufer entsprechen.

JETZT SCHON VORMERKEN:

Die 4. Markenkonferenz B-to-B findet am 18. November 2009 im Vogel Convention Center, Würzburg, statt.
Weitere Infos, Bilder und Videos unter: www.markenkonferenz.de.

Keine „stille Post“

Die Bedeutung des Internal Branding erläuterte Dr. Achim Burkhardt vom Beratungsunternehmen Taikn in Heidelberg. Gerade im Geschäftskundenmarkt hängt es wesentlich von den Mitarbeitern ab, ob für den Kunden das kommunikative Versprechen und die Leistungseinhaltung seines Zulieferers übereinstimmen. Bei der Vermittlung der Markenidentität nach innen sind Burkhardt zufolge Top-down-Ansätze erfolgreicher als andere. „Markenbildung ist keine basisdemokratische Veranstaltung“, warnte der Referent vor zu hohen Erwartungen an das Einbinden der Mitarbeiter. Die Geschäftsführung soll Burkhardt zufolge die Markenbotschaft aber direkt an die Mitarbeiter kommunizieren und dies nicht den Führungskräften übertragen: „Die Ergebnisse erinnern sonst allzusehr an die von ‚stiller Post‘.“ Burkhardt sprach sich dagegen aus, das Trendthema Employer Branding zu stark der Personalabteilung anzuvertrauen. Markenbildung auf dem Arbeitsmarkt müsse stets mit dem Absatzmarketing rückgekoppelt sein. „Wenn die Marke im Gespräch mit Freunden und Bekannten nicht hilft, den Bewerber in seiner Entscheidung zu bestärken, dann hat Employer Branding keinen Sinn“, betonte Burkhardt. Leider scheitere das Zusammenwirken zwischen Personal- und Marketingabteilung allzu oft an zwischenmenschlichen Problemen.

Mit der Verankerung von Markencontrolling im Unternehmen befasste sich Dr. Carsten Baumgarth von der Marmara-Universität Istanbul. Er erinnerte daran, dass die beste Markenstrategie wenig nütze, wenn ihre Nachhaltigkeit nicht gemessen werde. Dass dies so

selten geschieht, liegt laut Baumgarth vor allem an der Furcht vor den Kosten für aufwendige Studien. Der Referent gab deshalb Hinweise, wie Betriebe den Aufwand für die interne wie externe Erfolgsmessung gering halten können. Dafür notwendig sind standardisierte Verfahren, die auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitablauf sicherstellen, sowie die Beschränkung auf wenige Kennziffern. Zudem kann die Erhebung in die regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und Kundenzufriedenheitsstudien integriert werden.

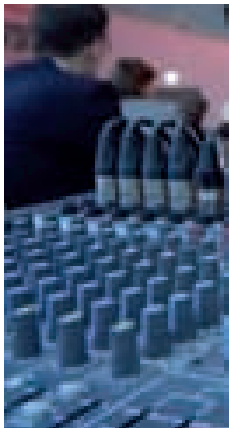
Die Lücke in der Identität

Markenexperte Karsten Kilian zeigte auf, wie Marken systematisch „beseelt" werden. Der Gründer von Markenlexikon.com, dem größten Markenportal im deutschsprachigen Raum, machte es mit seiner Herangehensweise den Markenverantwortlichen leicht, vorhandene Lücken in der eigenen Markenführung zu identifizieren. Wie können Marken wieder auf Kurs gebracht werden? Wie können Erfolg versprechende Markenidentitäten hergeleitet werden? Kilian zufolge nutzen B-to-B-Unternehmen zwar die vielfältigen Möglichkeiten der Markenkommunikation, können aber häufig noch nicht auf eine klar definierte Markenidentität zurückgreifen. Als Ergebnis, so Kilian, sind die Mitarbeiter meist gute Produktverkäufer, aber nur selten echte Markenbotschafter.

Welchen Wert die Markenbildung für Automobilzulieferer hat, wies Salima Douven von der Henkel AG in Düsseldorf anhand einer Befragung im Rahmen ihrer Doktorarbeit nach. Ähnlich wie Gietl argumentierte Douven, dass auf globalisierten Märkten die Differenzierung über Produkt- und Prozessqualität oder die persönliche Beziehung zum Kunden immer schwieriger werde. Unter diesen Bedingungen könne eine erfolgreiche Markenbildung das Auftragsvolumen steigern, nicht aber das Durchsetzen höherer Preise. Allerdings könne die Wirkung der Leistung verstärkt werden.

Behavioral Branding

Wie Mitarbeiter durch Behavioral Branding zu echten Markenbotschaftern werden, verdeutlichte anschließend Dr. Sven Henkel von der Universität St.Gallen am Beispiel der drei Konzerne ABB, Holcim und BMW. Der St.Galler Projektleiter für Markenforschung machte deutlich, wie Mitarbeiter mit der Markenbotschaft „aufgeladen werden können". Henkel zufolge erfordert Behavioral Branding einen unternehmensweiten Veränderungsprozess. Auch muss allen Mitarbeitern im Unternehmen klargemacht werden, dass „Menschen Marken machen". Zugleich betonte der Markenforscher, dass hierfür keine neuen Initiativen notwendig sind. Stattdessen sollten, so Henkel, bestehende Ressourcen genutzt werden. Über sie muss deutlich kommuniziert werden, wofür die Marke steht. Denn nur dann können Markenwerte auch wirklich gelebt werden. Schließlich gab der Markenexperte den Zuhörern mit auf den Weg, Vorbild zu sein und markenkonformes Verhalten vorzuleben, zu fördern und zu fordern.



Internal Branding bei TNT

Dr. Holger J. Schmidt präsentierte, wie Internal Branding bei TNT Express gelebt wird. Dem früheren Unternehmensberater und heutigen Geschäftsführer der TNT-Akademie zufolge bedeutet markenorientiertes Mitarbeiterverhalten, dass sich alle Mitarbeiter innerhalb des durch die Marke definierten Wertegerüsts bewegen. Damit die Marke zum sozialen Bezugssystem werden kann, sind Personalmanagement, Führung und Kommunikation markenorientiert auszugestalten, wie Schmidt betonte. Bei TNT Express wurde hierzu zunächst der Markenstatus erfasst, anschließend die gewünschte Markenidentität definiert und dann anhand ermittelter Lücken ein Maßnahmenkatalog entwickelt. Schmidt betonte in diesem Zusammenhang allerdings auch, dass Internal Branding nicht als temporäres Projekt betrachtet werden dürfe, sondern langfristig angelegt werden müsse, da jeder Veränderungsprozess Zeit benötige. Abschließend verdeutlichte Schmidt anhand aktueller Zahlen, dass sich Internal Branding lohnt. So konnte das Image von TNT Express seit dem Projektbeginn vor sieben Jahren deutlich gestärkt werden. In der Folge belegte TNT 2007 beim Image-Ranking von Logistik Inside erstmals den ersten Platz.

Welchen Stellenwert interne Markenführung für den Markenerfolg hat, verdeutlichte im Anschluss daran Dr. Arnold Weissman, Professor an der Hochschule Regensburg. „Wenn es drinnen nicht brennt, kann's außen nicht leuchten." Nur Unternehmen mit einer klaren Mission und Vision können eine Wertelandschaft entwickeln und letztlich „starke Marken im globalen Wettbewerb" etablieren. Dem Gründer von Weissman & Cie. zufolge geht es weniger um das „Gewusst" als vielmehr um das „Bewusst", wofür die Unternehmensmarke steht. Nur dann verändern sich Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter – und dies weltweit! Wie Markenentwicklung im globalen Maßstab funktioniert, zeigte Gudmund Semb von der Agentur Wob AG in Viernheim am Beispiel des brasilianischen Elektromotor-Herstellers WEG. Der Konzern mit einem Jahresumsatz von drei Milliarden Dollar ist in 27 Ländern aktiv, will sich vom produktgesteuerten zum marketingorientierten Unternehmen wandeln, um seinen etablierten Wettbewerbern wie GE, SEW, ABB und Siemens besser Paroli bieten zu können. Die Wob AG verzichtete in der Marketingargumentation auf die gängigen Argumente „besser" oder „billiger", sondern konzentrierte sich auf den Nutzen „Energieeffizienz", weil der Stromverbrauch von Elektromotoren ein großer Kostentreiber für Unternehmen darstellt. In der Kommunikation setzt WEG auf die individuelle Ansprache, denn: „Sie können den Dialog nicht mit Unternehmen führen, sondern nur mit Personen", so Semb.

Fazit

Der Bogen der Beiträge auf der 3. Markenkonferenz B-to-B belegte vor allem eines: Der globale Erfolg von B-to-B-Marken hängt in hohem Maße von der werteorientierten Mitarbeiterführung ab. Neben dem Leistungsangebot sind die Mitarbeiter die wichtigsten Botschafter der Marke. Sie tragen wesentlich zur Schaffung hoher Markenwerte bei, die im B-to-B-Bereich rund 20 Prozent des Unternehmenswertes ausmachen. Damit Mitarbeiter als „Markenmacher im Tagesgeschäft" agieren können, gilt es, eine klare Markenbotschaft zu formulieren, die die Unternehmenskultur und -werte berücksichtigt. **von Karsten Kilian, Thomas Emmerich, Dr. Gunther Schunk**

Neu sehen.
Neu denken.
Überzeugend handeln.

index: Management mit gesundem Menschenverstand

Eine Zeitschrift zum Loslassen und Anfangen, eine Zeitschrift für Unternehmer und Unternehmerinnen – für jeden, der nicht einfach übernimmt, sondern Fragen stellt und eigene Antworten sucht.

☐ **Das interessiert mich, ich bestelle eine kostenlose Probenummer.**

Name Vorname

Firma Strasse

PLZ Ort

index AG, Felsenstrasse 88, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41 71 228 45 80, info@indexonline.ch, www.indexonline.ch

Luxusmarketing – alles anders?

Der deutsche Markt für Luxusartikel wächst stetig. Nimmt man die Anzahl der Millionäre („high net worth individuals“) in Deutschland als Referenzwert, so stieg diese von 2006 auf 2007 von 798000 auf 826000. Dieser Anstieg von 3,5 Prozent mag gegenüber dem in Russland (14,4 Prozent) oder China (20,3 Prozent) zwar gering erscheinen, ist jedoch für einen etablierten Markt wie Deutschland immer noch beachtlich.*

* Quelle: Capgemini/Merrill Lynch: World Wealth Report 2008.

Fotos: Hersteller

JENS GONNERMANN,
Geschäftsführer, CONTEAM:SALES GmbH.

MIRIAM GEISS,
Projektleiterin, CONTEAM:SALES GmbH.

GÖSTA HENNING,
Etat Director, CONTEAM:SALES GmbH.

Grundsätzlich ist der Markt für Luxusgüter geprägt von etablierten Marken. Nur wenige Neulinge schaffen den entscheidenden Schritt und können sich auch langfristig in diesem Segment festsetzen. Vorteil von bekannten Labeln wie Breguet, Hermès, Boffi oder Bentley ist die lange und intensive Erfahrung mit der Zielgruppe, die sich mit ihren Produkten umgibt. Denn Käufer dieser Marken agieren und reagieren anders, als die der längst erforschten Massenmärkte.

Im Massenmarkt setzt sich die Kommunikation aus zwei Teilen zusammen: erstens der Marke und zweitens dem Preis bzw. dem Preis-Leistungs-Verhältnis. Das Verhältnis der beiden Elemente hat sich dabei in den letzten Jahren verändert und in Richtung Taktik verschoben. Gab es im Automobilsektor bis Mitte dieses Jahrzehnts noch eine deutliche Trennung zwischen Image-Werbespots und taktischer Kommunikation, ist heute kein Fernsehspot mehr ohne klares Kaufangebot zu sehen. Grund dafür ist der wachsende Einfluss des Vertriebs und der hohe Druck, kurzfristige, messbare Ergebnisse zu erzielen. Diese Entwicklung steht im deutlichen Gegensatz zu der im Luxussegment; denn hier ist einzig und allein die Marke Kern der Kommunikation.

Luxuskonsumenten fällen ihre Kaufentscheidungen weit weniger nachvollziehbar. Die Kaufgründe sind emotionalerer Natur und wirken oft sogar irrational. Aber auf welche Signale reagieren diese Menschen? Welche Reize lassen sie zu dem gewünschten Produkt greifen? Lassen sie sich überhaupt beeinflussen? Die Antwort ist Ja. Auch Millionäre treffen ihre Kaufentscheidung auf Basis langer Prozesse und gehen dabei weit weniger impulsiv vor, als man annimmt. Die Gründe, auf ein Luxusprodukt zurückzugreifen, sind jedoch verschieden. Grundsätzlich unterscheiden wir im Luxussegment zwei Zielgruppen: Aufsteiger und Etablierte. Man könnte auch vom „neuen Geld“ und vom „alten Geld“ sprechen.

In der Gruppe der Aufsteiger spielt die Außenwirkung des Kaufs die wichtigste Rolle. Diese Personen sind bereits in jungen Jahren vermögend, erreichen ihre Zugehörigkeit zu den „high net worth individuals“ im Durchschnitt ab dem 35. Lebensjahr.

Ihr Leben und Einkaufsverhalten sind geprägt von Marken und Produkten, die ihnen bei der eigenen Positionierung helfen. Ihre Identität leiten sie verstärkt aus der Markenidentität ab. Symbole wie Uhren, Automobile, Mode und Immobilien dienen dem Aufzeigen des eigenen Erfolgs. Luxusprodukte sind in den meisten Fällen eine Belohnung für die eigene Leistung. Aufsteiger arbeiten gezielt auf den Kauf hin und erleben bei Erreichen ein emotionales Hochgefühl. Luxusmarken sollen in der Zielgruppe Aufsteiger das Selbstwertgefühl stärken. Aussagen wie „Ich fühle mich mit dem Produkt der Luxusmarke XY sexier“ oder „Mir wird mehr Anerkennung gezollt, seit ich das Produkt der Luxusmarke XY trage“ machen dies klar erkennbar.

Die zweite Zielgruppe im Markt der Luxuslabels sind die Etablierten. Erfolgreiche Menschen ab 50 Jahren, die bereits seit Generationen über Geld verfügen oder auf dem Zenit der wirtschaftlichen Karriere angekommen sind. Sie pflegen einen eher konservativen Lebensstil mit hohem und höchstem sozialen Status. Bei gesellschaftlichen Berührungspunkten mit Personen außerhalb ihrer sozialen Schicht gelten Werte wie Diskretion, Korrektheit und Understatement. Sie haben die wichtigsten Hauptinvestitionen in ihrem Leben getätigt und besitzen nun den finanziellen Freiraum und die Zeit für Konsum. Produkteigenschaften wie höchs-

te Qualität und Einzigartigkeit gelten für die Kaufentscheidung als Hygienefaktoren. Ausschlaggebend für Etablierte sind das Markenerlebnis und die hinter dem Produkt stehende Markenwelt.

Der Konsum von Luxusprodukten und -dienstleistungen dient in diesem Kreis fast ausschließlich der Selbstverwirklichung. Die Steigerung der Intensität von Erlebnissen steht klar im Vordergrund. Produkte als Statussymbol haben kaum noch Bedeutung.

Der Wille zur Selbstverwirklichung wird auch dadurch verstärkt, dass Zeit kein Luxusgut mehr ist. Etablierte nehmen sie sich für die für sie wichtigen Dinge im Leben. Durch diese Möglichkeit zur Selbstbestimmung stehen die Etablierten den Aufsteigern gegenüber. Entscheidend ist jedoch zu erkennen, dass trotz all dieser Differenzen – dem Spannungsfeld der Ansprüche – beide Gruppen für dieselbe Art der Kommunikation empfänglich sind. Luxusmarken sollten ihre Botschaft ausschließlich an der Zielgruppe der Etablierten orientieren. So wird die Souveränität der Marke gewahrt und diese nicht zu stark nach unten – in Richtung Aufsteiger – ausgedehnt. Gleichzeitig sorgt diese Kommunikationsstrategie für das Selbstbewusstsein und die Orientierung, nach der Aufsteiger streben.

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der Marktbearbeitung im Luxussegment erfordert die Berücksichtigung von drei Erfolgsfaktoren:

Markenfokus

Die Markenidentität ist die Wurzel jeder Luxusmarke. Gerade im Luxussegment lebt das Produkt von den Assoziationen und Emotionen, die einerseits mit der Marke verbunden werden und andererseits Begehrlichkeiten wecken sollen. Hierbei ist es insbesondere die Markenherkunft, die ein authentisches, differenzierendes Markenbild prägt.

Die Markenherkunft kann sich auf das Ursprungsland oder die Tradition des Produkts beziehen. Darüber hinaus können auch Zusammenhänge mit Personen, Zeitepochen oder Regionen hergestellt werden. Die Kunden möchten sich mit der Marke identifizieren können und sich mit der Aura der Marke umgeben,

MONTBLANC,
Stil und Eleganz im oberen Marktsegment.

die durch die vermittelten Werte und Emotionen geprägt ist.

Umso wichtiger ist es, mit diesen Werten vorsichtig umzugehen und durch eine kontinuierliche Führung die Markenwelt zu entwerfen. Im Zweifelsfall ist immer der Selbstähnlichkeit gegenüber der Weiterentwicklung Vorzug zu geben.

Markenwerte werden in der Kommunikation jedoch subtil eingesetzt. Gerade im Printbereich wird deutlich, dass Luxusmarken in ihrer Kommunikation eine Markenkenntnis voraussetzen. Sie erklären sich nicht und stellen sich nicht vor.

Das Produkt steht immer im Vordergrund. Betrachtet man Printanzeigen von Bottega Veneta, Hermès oder Tod's, findet man weder eine ergänzende Copy noch eine Headline, lediglich das Markenlogo weist auf die Herkunft hin. Technischere Marken wie Glashütte oder Vertu zeigen im Hintergrund dezent einen Link zur Markenwelt, z.B. zur Präzision der Fertigung oder der Handarbeit. Das Heranführen an die Marke findet eher am Point of Sales (PoS) statt.

Persönlichkeit

Der PoS ist der Ort des konzentrierten Markenerlebnisses. Hier wird die Markenwelt symbolisiert und gelebt. Hier erlebt der Kunde die Marke und kann sie lieben lernen. Während innerhalb der Aufsteigergruppe der PoS weniger wichtig ist und auch Online-Käufe in Betracht gezogen werden, zählt er bei den Etablierten zu einem der bedeutendsten Faktoren für die Kaufentscheidung. Die Studie *Typologie des Erfolges* zeigt, dass neben dem stilvollen Ambiente eine kompetente Beratung auf Augenhöhe vorausgesetzt wird. 72 Prozent der Top-Verdiener bewerten laut dem Luxury-Living-Index von American Express die persönliche Betreuung als maßgeblich für die Markenentscheidung. Der Verkäufer sollte die Marke leben und verkörpern. Seine hervorragenden Kenntnisse der Marke, seine Leidenschaft und seine Begeisterung sind genauso wichtig wie die Ausstrahlung von Vertrauen, Seriosität, Sensibilität und Diskretion. Denn auch über den eigentlichen Verkauf hinaus zählt der Verkäufer als Gesprächspartner und Berater.

Kunden möchten sich mit der Marke identifizieren können und sich mit der Aura der Marke umgeben.

Der PoS ist auch ein Ort, an dem gern über eigene berufliche Erfolge und persönliche Belange gesprochen wird. Themen, bei denen der Kunde seitens des Verkäufers stets ein offenes Ohr und anerkennende Worte erwartet. Das vertraute Verhältnis zwischen Kunde und Verkäufer sowie die Behandlung als Top-Kunden mit außergewöhnlichem Status führen zu einem Kennen der Kundschaft und zu einer möglichst dauerhaften Betreuung durch einen Berater.

Budgeteffizienz
Je teurer die Produkte im Luxussegment sind, umso kleiner ist die Zielgruppe und in der Regel das zur Verfügung stehende Budget für die Kommunikation. Diese Tatsache erfordert maximale Effektivität und Budgeteffizienz. Daher sind es die kleinen gezielten Maßnahmen, die überzeugen und Eindruck hinterlassen. Sogenannte „unexpected delights" sind die Schlüsselfaktoren, um nachhaltig in Erinnerung zu bleiben. Dies ist auch der entscheidende Faktor, um Streuverluste zu vermeiden.

Wie können wir das Wissen um diese drei Erfolgsfaktoren in der Praxis anwenden?

Keine Experimente in der Markenführung!
Die Führung einer Luxusmarke ist mehr „Diktatur" als „Demokratie". Es erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin, dem Bedürfnis nach häufigen Wechseln des Markenauftritts, wagemutigen Line-Extensions, Lizenzvergaben oder einer Vielzahl von Markenbotschaften nicht nachzugeben – besonders bei kurzfristigem Nachfragerückgang.

Luxury Marketing is local marketing!
Zwingend erforderlich ist eine weitgehende Konzentration auf Below-the-Line-Maßnahmen bzw. eine Stärkung des Handels. Nur wenn Hersteller und Vertriebspartner eng verzahnt zusammenarbeiten und Budgets bündeln, können Kunden auch mit knappen Etats erreicht werden.

Dies bedeutet zunächst für den Hersteller, einen intensiven Dialog mit seinen Vertriebspartnern zu institutionalisieren. Hierbei ist eine Betreuung durch den kaufmännischen Außendienst jedoch nicht ausreichend, da dieser vorwiegend mit dem Sell-in beschäftigt ist und an ihm gemessen wird. Genauso wichtig ist es, den Vertriebspartnern Hilfe zum Sell-out anzubieten. Dies beginnt bei einer gemeinsamen, auf die Vertriebsziele abgestimmten Marketingplanung. Der Hersteller muss seine Vertriebspartner auch dadurch unterstützen, indem er ihnen konkrete Kommunikationsinstrumente präsentiert. Diese reichen von der Verkäuferauswahl und -professionalisierung über die Handelsanzeige mit klar erkennbarem lokalen Absender bis hin zur Ideensammlung mit Best Practices. Zentral angebotene Instrumente sichern den Markenauftritt durch Einhaltung des Corporate Designs und

vermeiden somit Eigeninterpretationen des Handels.

Als konkrete Maßnahmen im Handel bewähren sich weiterhin Events – vorausgesetzt, sie gehen über das übliche Kaviar-und-Champagner-Schema hinaus und greifen Markenwerte und persönliche Betreuung auf. Das muss nicht immer teuer sein, wie die sehr erfolgreichen Picknick-Veranstaltungen einer britischen Luxusautomarke zeigen. Ebenfalls von Bedeutung sind Kooperationen. Während diese auf Herstellerebene oftmals scheitern, bieten sich dem Handel durch lokale Partner oftmals effiziente Möglichkeiten zum Erschließen neuer Zielgruppen. Last but not least muss der Handel erkennen, wie wichtig ein sauberes CRM zur Interessenten- und Kundengewinnung ist. Hierbei geht es weniger um eine Systemfrage, sondern um das Aufspüren relevanter Kontaktanlässe, die über Geburtstage oder Weihnachten hinausgehen. Ob es sich dabei um persönliche Worte zu einem Geschäftsanlass oder um die Vermittlung eines Praktikumsplatzes für die Tochter handelt, spielt keine Rolle: der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Fazit – bewusst abgrenzen

Luxury Marketing muss sich bewusst vom Massenmarketing abgrenzen. Nur wer auch in den wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit Durchhaltevermögen ausgestattet ist und den eigenen Markenanspruch nicht dem kurzfristigen Verkaufsdruck opfert, wird auch in Zukunft noch als Luxusmarke wahrgenommen werden.

von Jens Gonnermann, Miriam Geiß, Gösta Henning

CHRONOSWISS.
Münchner Nobelmarke mit ungewöhnlicher Marken-Geschichte.

ZUR CONTEAM:GRUPPE

Die Agenturgruppe CONTEAM:GRUPPE GmbH ist auf erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen mit Schwerpunkt auf vertriebsorientiertem Marketing spezialisiert.

Das Leistungsportfolio der CONTEAM:GRUPPE umfasst insgesamt fünf eigenständige Tochterunternehmen:

- CONTEAM:CONSULT GmbH (Marketing- und Vertriebsberatung)
- CONTEAM:CAMPAIGN GmbH (Fullservice-Werbeagentur)
- CONTEAM:DIALOG GmbH & Co KG (CRM, Dialog, Internet)
- CONTEAM:SALES GmbH (Handelsmarketing, Vkf, Promotion)
- CONTEAM:SERVICE GmbH (systembasierte Marketingservices)

Die CONTEAM:SALES GmbH ist spezialisiert auf Handelsmarketing, Verkaufsförderung und Promotion. Über Marketing- und Vertriebsplanung, die Bereitstellung externer Marketing- und Vertriebsaußendienste und Hotlines bis zu Sales-Promotions, bietet sie auf den Absatz fokussierte und individuelle Lösungen für ihre Kunden.

Zu den Kunden der Agenturgruppe gehören namhafte Unternehmen und Marken aus den Branchen Automobil, Energie, Luxusgüter, Finanzen, Versicherung und Weißwaren.

Das „Gesicht“ der Marke

Marken-Design ist weit mehr als die bloße Gestaltung von Logos, Produkten und Verpackungen. Das finale Erscheinungsbild und die damit verbundene Identitätsbildung einer Marke sind das Ergebnis eines strategisch-kreativen Prozesses, der alle daran Beteiligten zu „Markengestaltern“ macht.

Foto: Hersteller

STEFAN SPÖTTL,
MBA/Diplom-Designer
Inhaber SSBC BRAND CONSULTING
in Stuttgart.

Aus markenstrategischer Sicht hat der Faktor Design in den letzten Jahren fundamental an Bedeutung gewonnen. Die Globalisierung der Märkte, das Sich-Angleichen von Produktqualität und Angebotsvielfalt sowie sich wandelndes Zielgruppen- und Kundenverhalten machen es für Unternehmen immer schwerer, ihre Produkte und Dienstleistungen eindeutig im Markt zu positionieren. Innerhalb dieser Marktbedingungen ist eine „starke Marke" das ausschlaggebende Kriterium, um sich gegenüber Wettbewerbern eindeutig positionieren und differenzieren zu können. Dabei bildet der Faktor Design einen substanziellen Beitrag, um Marken erfolgreich zu machen.

Doch was genau versteht man unter dem Begriff Marken-Design? Vergleichbar mit der unterschiedlichen Auslegung des Begriffs der Corporate Identity, hat die Fachliteratur bis heute keine einheitliche Definition zum Thema Marken-Design festgelegt.

Betrachtet man den Begriff Design aus der Sicht des Entwickelns heraus, ist Marken-Design als ganzheitlicher Prozess im Sinne des Markenaufbaus zu verstehen. Reduziert man das Wort Design auf seine gestalterisch-kreative Bedeutung, so beschreibt der Begriff die Aspekte der Gestaltung (Produkt-Design, Packaging-Design, Naming-Design, Retail-Design, Kommunikations-Design etc.). Diese Begriffe beschränken sich jedoch allein durch ihre Kernaussage lediglich auf Teilbereiche eines Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsprozesses von Dienstleistungen oder Gütern.

Marken-Design sollte daher aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus betrachtet und als ein Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg interpretiert werden. Marken-Design kann demnach als „die auf genauer Analyse beruhende, ganzheitliche, kreative und systematische gestalterische Entwicklung und Pflege der Marke und ihres Auftritts im Markt" verstanden werden (vgl. Linxweiler, R., Marken-Design, 2004, S. 11). In Anlehnung an Witte (1996, S. 6) ist „Marken-Design die Gestaltung mit allen marketing-politischen Instrumenten, die zum wahrnehmbaren Markenerlebnis (d.h. reales und symbolisches Markenbild) beitragen".

Marken-Design ist also ein permanent korrespondierender Bestandteil des Markenentwicklungs-Prozesses und muss als solches immer ganzheitlich betrachtet werden. Es ist für den Rezipienten innerhalb der Erlebniskette immer wahrnehmbar, da es direkt als Markierung als auch indirekt im Bereich der Markenkommunikation einen wesentlichen Beitrag zum Markenaufbau leistet. Das direkte Marken-Design (reales Markenbild) bezieht sich demnach auf die Gestaltung von Produkten, Verpackungen, Präsentationen, Markenzeichen und Dienstleistungen – das indirekte Marken-Design (symbolisches Markenbild) wird durch klassische Massenkommunikation und ergänzend durch Below-the-Line-Kommunikation interpretiert.

Das direkte Marken-Design spiegelt also das reale Markenbild wider, also die durch Markierung präsente Marke, wie wir sie als Kunde in unserem täglichen und unmittelbaren Interaktionsradius wahrnehmen. Die Haselnusscreme beim Frühstück, der koffeinhaltige Softdrink beim Mittagessen oder die Produkte beim abendlichen Einkauf, die uns in den Verkaufsregalen der Supermärkte und Tankstellen präsentiert werden. Ebenso begegenet sie uns in Form von Servicepersonal, in den Medien wie auch im geschäft-lichen Umfeld.

Die Marke erscheint uns auf dieser Ebene omnipräsent, sprich visuell, haptisch, auditiv, olfaktorisch und gustatorisch – kurzum, sie erreicht all unsere Sinne (vgl. multisensuelles Branding). Das indirekte Marken-

DIE QUALITÄT DES MARKEN-DESIGNS

Marken-Design

direktes Marken-Design
(Reales Markenbild)
· Produkt-/Leistungsgestaltung
· Verpackungsgestaltung
· Branding/Markenzeichen
· Beratung, Service etc.

indirektes Marken-Design
(Symbolisches Markenbild)
· Klassische Werbung
· Promotions
· Umfeldgestaltung/PR
· sonstige indirekte Markengestaltung

Die Dualität des Marken-Design; Quelle Linxweiler, 2004, S. 20.

Design hingegen beruht auf der medialen Übermittlung der Markenbotschaft, sprich, es transportiert die Markenaussage überall dort, wo die Dienstleistung oder das Produkt nicht physisch anwesend ist, und somit für den Rezipienten nicht mit allen Sinnen wahrnehmbar macht. Der Transport des symbolischen Markenbilds (z.B. Kino/TV-Spot) erreicht den Kunden demnach auf einer „in Szene gesetzten Ebene" von „Markenwelten oder Markenerlebnissen (z.B. „Sail-away"/Beck's Experience), die dafür Sorge tragen, geplante Imaginärwelten aufzubauen und diese beim Käufer im gedanklichen Vorstellungshorizont ablaufen zu lassen und zu verankern (Image-Building).

Das „magische Branding-Dreieck"

Betrachtet man das Marken-Design als Beitrag zum Markenaufbau auf der Markierungsebene (reales Markenbild), so ist als Ausgangspunkt hierfür das „magische Branding-Dreieck" zu nennen. Dieses besteht aus den Bestandteilen Markenname, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung. Es dient als Ausgangspunkt für alle erfolgreichen Brandingmaßnahmen (auf Produktebene), da dieser ganzheitliche Ansatz die drei genannten primären Markenelemente in einem interagierenden Kontext beschreibt und damit eine ideale Ausgangsbasis für eine erfolgreiche und ganzheitliche Markenentwicklung schafft.

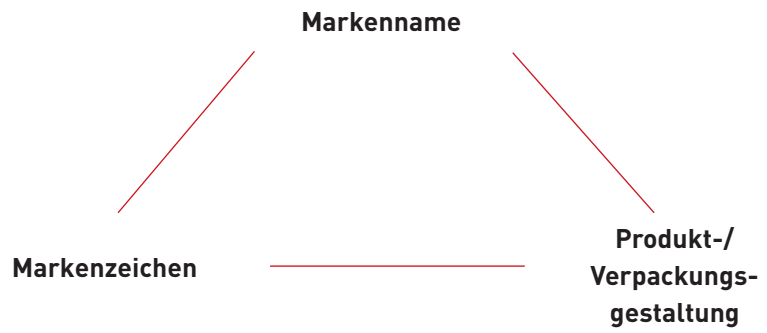
Markenname, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung müssen deshalb sich gegenseitig bedingend entwickelt und gestaltet werden, um eine erfolgreiche Gestaltung des Brandings zu erreichen.

„Ferrero Rocher ist ein Musterbeispiel einer integriert entwickelten Markierung. Der Name dieser Praline vermittelt die Exklusivität und das Besondere des Produkts, da „Rocher" Assoziationen wie exklusiv, edel, königlich usw. hervorruft. Die Verpackungsgestaltung in den Farben Gold für die Rocher-Kugel und deren Platzierung in einer braunen Papierunterlage konnotiert ebenfalls etwas Besonderes und Exklusivität. Die Farbe Gold wird häufig mit der Eigenschaft exklusiv verbunden (Heller, 1989). Das Einbetten der goldenen Rocher-Kugel in einem Papier weckt Assoziationen an eine Perle in einer Muschel. Insofern leisten die Markierungselemente gemeinschaftlich einen Beitrag zur Vermittlung positionierungsrelevanter Assoziationen. Darüber hinaus ist die Gestaltung klar identifizierbar und differenzierbar, da diese sich hinreichend vom Konkurrenzumfeld abhebt und gut erkennbar ist. Die Marke „löst zudem positive Ge-

REG. TM.
BECK'S

© InBev Deutschland Vertriebs GmbH & Co. KG

DAS MAGISCHE BRANDING-DREIECK



Das magische Branding-Dreieck; Quelle Langner, 2002. S.27.

fallenswirkungen aus und ist gut zu behalten“ (Esch, F.-R., Strategie und Technik der Markenführung. S. 172. 2. Auflage).

Design von Namen, (Marken-)Zeichen und Produkten

Namensgestaltung

Neben der strategischen Bedeutung des Zusammenspiels von Namen, Zeichen und Produkten ist das Design jedes dieser primären Markenelemente ausschlaggebend für den Erfolg des Markenaufbaus und der daraus resultierenden Markenidentität. Insbesondere die Gestaltung (Entwicklung) des Namens ist hier hervorzuheben, da der Name den entscheidenden Grundbaustein bildet, der sowohl den Bereich des realen als auch des symbolischen Markenbilds prägend beeinflusst.

Zieht man einmal in Betracht, dass weltweit circa 25 Millionen Markennamen registriert sind, der aktive Wortschatz eines Menschen im Durchschnitt aber nur 2500 bis 4000 Wörter umfasst, so lässt sich erahnen, welche entscheidende Rolle ein qualitativ hochwertiger Name spielt, um ein Produkt oder eine Dienstleistung nachhaltig und identitätsstark im Markt etablieren zu können. Zwar ist ein Markenbild von vielen Faktoren abhängig – der Name ist jedoch der wichtigste; denn innerhalb eines Produkt- oder Markenlebenszyklus’ lassen sich Gestaltungskriterien wie Form, Farbe, Schrift, Verpackung oder Werbekampagnen verändern – der Name bleibt aber immer bestehen (außer er wird aufgrund marketingstrategischer Entscheidungen „vernichtet“ – vgl. Raider zu Twix).

Ein funktionaler Name sollte u.a. folgendes leisten können:

- **Differenzierung**
- **Assoziation und Bedeutung**
- **Memorierbarkeit**
- **Internationalisierung**
- **Zeitliche Ungebundenheit**
- **Schutzfähigkeit**
- **Phonetische Einzigartigkeit**

Markenzeichen

Die Gestaltung eines Markenzeichens ist eng mit dem Markennamen verbunden, da diese die visuelle Umsetzung des Namens ist. Als „Team“ gut aufgestellt, stärken Zeichen und Name den Identitätsprozess einer Marke nachhaltig, da sie diesen semantisch, semiotisch und phonetisch prägen und somit ein eingängiges Bild der Marke beschreiben. Auf diese Weise tauchen vor unserem „geistigen Horizont“ automatisch alle gestalteten Wort- und Wortbildmarken und Produktassoziationen auf, sobald wir Namen wie Coca-Cola, McDonald’s, Milka, Haribo, iPod, Mercedes etc. hören. Je eindeutiger dabei das gestaltete Zeichen- oder

Bildelement den Namen widerspiegelt, desto einfacher lässt sich die Marke als Ganzes erfassen und „lernen“.

Ein Markenzeichen sollte dabei folgende Gestaltungseigenschaften aufweisen:
· **Interpretierbarkeit**
· **Differenzierbarkeit**
· **Assoziierbarkeit**
· **Animationsfähigkeit**
· **Merkfähigkeit**
· **Zeitlosigkeit**
· **Anwendbarkeit (global)**

Produkt- und Verpackungsdesign

Das Produkt- und das Verpackungsdesign spielt beim Markenaufbau eine entscheidende Rolle – je nach Wettbewerbsumfeld nicht nur in B-to-C- sondern auch in B-to-B-Märkten. Im klassischen Konsum- und Verbrauchsgütermarkt ist die Rolle des Designs erheblich. Da inzwischen viele Produkte ein ähnliches Qualitätsniveau erreicht haben, wird es für den Käufer immer schwieriger, eindeutige Qualitätsunterschiede oder Mehrwertsempfinden (Nutzen) zwischen den angebotenen Produkten „auszumachen“. Das Produkt- und das Verpackungsdesign stellt an dieser Stelle beim Aufbau von Marken ein zentrales Element dar, da die „Identifizierung“ einer Marke durch das „Sehen“ von anderen modalitätsspezifischen Eindrücken ergänzt wird (Fühlen, Hören, Schmecken und Riechen). Dieser direkte Markenkontakt prägt die Erfahrung des Konsumenten mit dem Produkt und trägt zum Aufbau von „inneren Bildern“ der Marke in den Köpfen der Konsumenten bei.

Als ein prototypisches Beispiel dafür dient das Umfrageergebnis bezüglich der Marke Coca-Cola, bei der über 53 Prozent der Befragten angaben, dass ihre „bildliche Vorstellung“ dieser Marke durch die charakteristische Form (Produktdesign) der Flasche geprägt ist (vgl. Kroeber-Riel, W., Bildkommunikation, 1993, S. 253). Das „Flaschen-Design“ von Coca-Cola ist dementsprechend weltweit patentiert, da es ein ausschlaggebender Differenzierungsfaktor gegenüber Wettbewerbsprodukten ist. Prägnante Beispiele dieser Art gibt es viele; angefangen von der Maggi-Flasche, Toblerone-Schokolade, WC-Ente, Absolut-Vodka-Flasche, Überraschungs-Ei usw.

Aber auch außerhalb der FMCG-Welt spielt Produktdesign eine prägende Rolle im Aufbau von Marken und deren Identitätswahrnehmung: Als Beispiel wären hier die typischen Kärcher-Reinigungsgeräte zu nennen, geprägt von ihrem dominant gelben Farbcode oder die „roten“ Hilti-Baumaschinen. Diese Produkte haben neben ihrer individuellen Produktgestaltung (im Sinne der Funktionalität und Ergonomie oder Komponentenbauweise) eines gemeinsam: Den Einsatz von Farbe als „Identitätscodierung“ (vgl. Telekom-Magenta).

Neben Form und Material ist der Einsatz von Farbe als Differenzierungsfaktor also ein weiteres wichtiges Gestaltungselement im Bereich des Produkt- und Verpackungsdesigns.

Marken-Design im Kontext der Markenidentität

Entsprechend der Struktur eines Corporate Designs, sind alle Basisgestaltungsfaktoren wie Farbe, Form, Schrift, Format etc. auch beim Marken-Design relevant. (Vgl. Corporate Design/Brand Design innerhalb der Corporate- und Brand-Identity-Modelle).

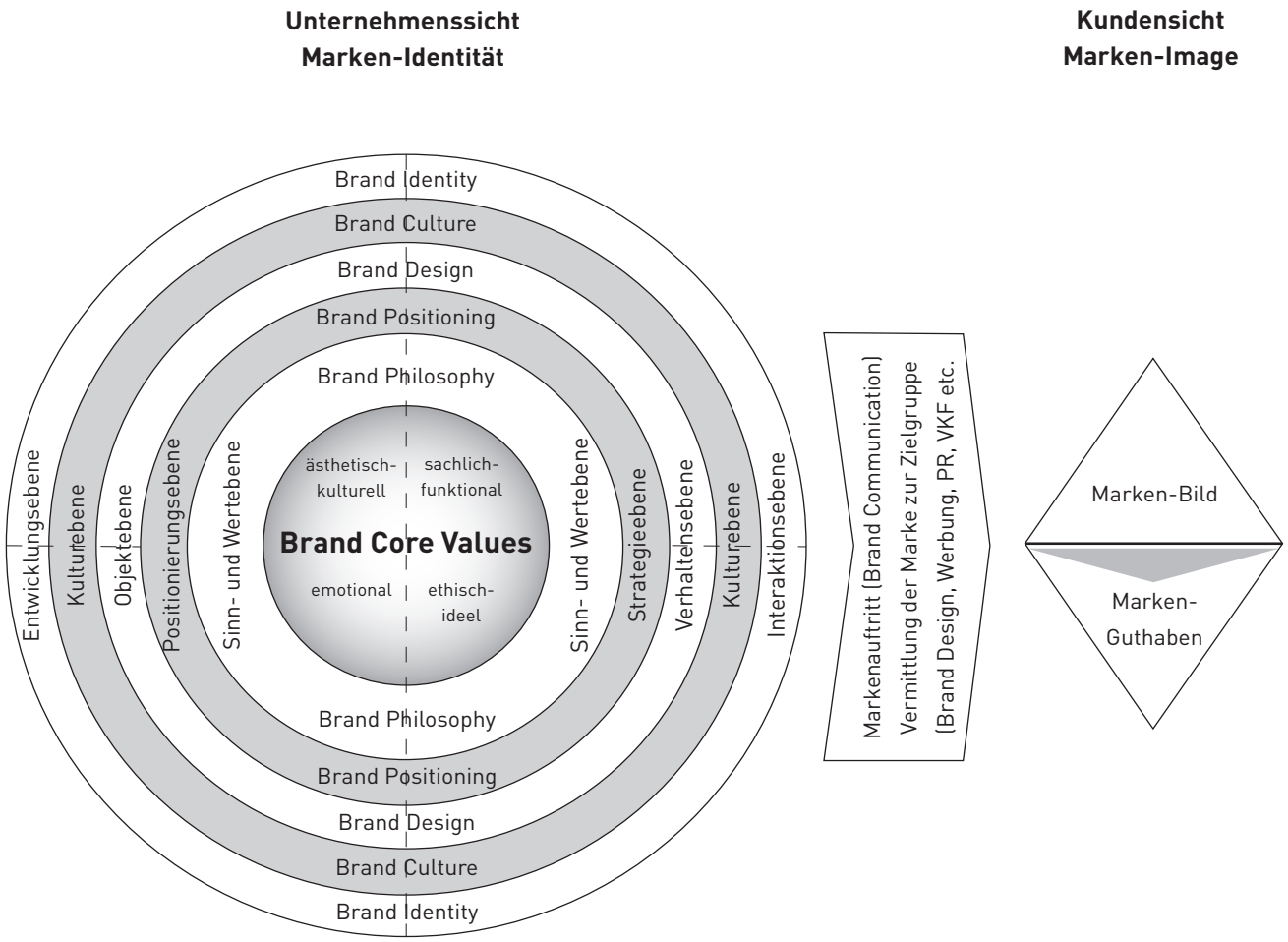
Auf der Ebene des direkten Marken-Design gilt dies, neben den Hauptbestandteilen Name, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsdesign, insbesondere auch für alle weiteren gestalteten Kundenkontaktpunkte, wie beispielsweise PoS (Point of Sale), PoP (Point of Purchase), Messen etc.

Kurzum, eine multisensuale Gestaltung von Produkten, Verpackungen und Designsystemen wird unabdingbar, um ein in sich konsistentes Bild einer Marke vermitteln zu können.

Dieses „reale Markenbild“ wird auf der kommunikativen Ebene (symbolisches Markenbild) werblich vermittelt und ergänzt (Imageaufbau). Im Sinne des Markenaufbaus ist es daher wichtig, dass sowohl „Markierung“ als auch „Kommunikation“ inhaltlich aufeinander abgestimmt werden, um somit konstant, kosteneffektiv und zielgerichtet die gesteckten Markenziele erreichen zu können.

„Bei Ferrero Rocher wurde – neben der hervorragenden Markierung – ein optimaler Fit auch durch die Kommunikation erreicht. Der Butler in Livré, der in einer illustren Gesellschaft die königlichen Kugeln wie eine kleine Kostbarkeit auf einem silbernen Tablett seiner Herrschaft darbietet, stützt damit die Markierung, sodass schnell entsprechend klare Gedächtnis-

DAS SYSTEM VON BRAND IDENTITY UND BRAND IMAGE



Das System von Brand Identity und Brand Image; Quelle Linxweiler, 2004, S. 96.

strukturen und Markenbilder zu Ferrero Rocher bei den Konsumenten aufgebaut werden können“ (Esch, F.-R., Strategie und Technik der Markenführung. S. 175. 2. Auflage).

Bezogen auf die Identitätsbildung von Marken lässt sich feststellen:

„Die Elemente oder Bausteine einer Marke sind z.B. die physischen und psychologischen Leistungen, wie etwa das Produktäußere der Marke, Verpackung, Form, Farbe und Konsistenz der Produkte selbst, ihre Werbung, ihre Distribution, ihr Preis. Die Markenprozesse tragen zur kommunikativen und physischen Wirkung der Marke auf den Konsumenten bei (Sättigung, Emotionen, Motivationen), sie beeinflussen ihren Auftritt, ihre Kultur, ihr Verhalten. Die Markenidentität beinhaltet auch die Interaktions- und Entwicklungsebene der Marke (vgl. Wiedmann, 1994, S. 1036) nach innen und nach außen.

Die Markenidentität bezeichnet somit die Gesamtheit der Marke in ihrer Konzeption, ihrer Struktur und in ihrem Auftritt“ (Linxweiler, R., Marken-Design, 2004, S. 95).

von Stefan Spöttl

Soziale Beziehungen

Dass die Finanzkrise viel mehr ist als eben eine Finanzkrise, davon zeugen die Anfälle von Angst und Panik, die nach dem Platzen der Blase den Erdball erschütterten. Es wurde etwas Tiefes berührt, die gesamte Weltwirtschaftsordnung wird plötzlich infrage gestellt. Ein Thema rückt dadurch wieder ganz stark in den Fokus: Was ist den Menschen künftig wirklich wichtig und welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Um belast-bare Erkenntnisse genau darüber zu gewinnen, konnten die Zukunftsforscher auf die globale Umfragesystematik von GfK Roper Consulting zurückgreifen. Insgesamt 31 538 Menschen in 25 Ländern wurden befragt. In der Studie sind in anschaulicher und übersichtlicher Weise eine Reihe von entscheidenden Zahlen und Fakten dargestellt, die über die Befindlichkeit der Weltbevölkerung und die wichtigsten Werteentwicklungen informieren. Am Ende jedes Kapitels formulieren die Autoren konkrete Handlungsempfehlungen für einen zukunftsoffenen Umgang mit den aktuellen Werteveränderungen.

DR. EIKE WENZEL,
Zukunftsinstitut GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung, Kelkheim.

OLIVER DZIEMBA,
Zukunftsinstitut GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung, Kelkheim.

Weltweit rangiert der Wunsch nach Gemeinschaft und sozialen Beziehungen ganz oben. Dabei zeigt sich, dass es nicht mehr allein die öffentliche Sphäre ist sowie die klassischen Grundpfeiler der Gesellschaft, die die Werte vermitteln und Gemeinschaften entstehen lassen.
Durch die zunehmende Individualisierung und Fragmentierung der Biografien haben sich im modernen Wissenszeitalter neue Bedürfnisse und andere Formen des sozialen Zusammenseins entwickelt, die entgegen einiger Befürchtungen im Vergleich zu den traditionellen sozialen Gemeinschaftsformen des Industriezeitalters keineswegs weniger Verpflichtung und Bindung bedeuten. Gesellschaftliche Institutionen wie Politik, Familie, Ehe, der Arbeitsplatz aber auch Vereine und Verbände haben dadurch in den letzten Jahren einen starken Bedeutungswandel erfahren. Sie sind immer weniger durch Tradition und Unkündbarkeit gekennzeichnet, und funktionieren vielmehr durch das hohe Maß an Freiwilligkeit aber auch alltagstauglicher Vernunft.

Dass heute vermehrt neue Gemeinschaftsideale existieren, lässt sich am besten mit den weit verbreiteten alternativen Familienformen belegen. Ungeachtet der Diskussion um die Folgen der Individualisierung und dem viel zitierten drohenden Aussterben der Familie, erfreut sich dieses soziale System weltweit größten Zuspruchs: Für mehr als die Hälfte der global Befragten (55 Prozent) gehört Familie zu den „besonders wichtigen“ Werten in ihrem Leben, einen mindestens „sehr wichtigen“ Stellenwert hat sie sogar im Leben von 79 Prozent der Weltbevölkerung. Europaweit am stärksten ausgeprägt ist das Familiengefühl in Deutschland und Schweden. Dort empfinden jeweils 86 Prozent der befragten über 13-Jährigen Familie als mindestens „sehr wichtigen“ Ort, der ihnen Schutz und Sicherheit bietet und schließlich das Gefühl von sozialer Nähe und Bindung vermittelt. Aber auch die Menschen in den südlichen Ländern wie Frankreich, Italien (beide 85 Prozent) und Spanien (72 Prozent) sowie in den beiden Oststaaten Tschechien (84 Prozent) und Polen (81 Prozent) räumen Familie in ihrem Werteset einen besonderen Platz ein.

Renaissance der Familie

Obwohl die Familie also vor allem in den modernen Industrienationen lange Jahre fast schon für tot erklärt worden ist, erlebt sie derzeit eine Renaissance. Allerdings immer häufiger auch unter ganz neuen Vorzeichen. Die Sehnsucht nach Familie hat sich deutlich gewandelt, die Menschen verabschieden sich immer öfter bewusst vom traditionell-bürgerlichen Familienmodell (der heiligen Trias Vater-Mutter-Kind) und blicken der neuen Beziehungswelt ins Auge: Patchwork-Familien, gleichgeschlechtliche Paarbeziehungen oder Familienformen, in denen die Geschlechterrollen neu verteilt sind, belegen die neue netzwerkartige Beziehungsvielfalt im modernen Wissenszeitalter, die sich immer weniger mit traditionellen Vorstellungen vereinbaren lässt und in vielen Ländern längst keine Seltenheit mehr ist.

Wichtige Indizien für eine Neuinterpretation der Rolle von Mann und Frau im Familienkonstrukt aber auch für ein Wiederaufleben des Familiengedankens finden sich ebenso in Deutschland. Hier steigt seit der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 die Zahl der Anträge auf Elternzeit von Männern stetig. Wie das Bundesfamilienministerium kürzlich in einer Umfrage herausfand, nimmt mittlerweile jeder sechste Vater mindestens zwei Monate eine berufliche Auszeit, um sich um den Nachwuchs zu kümmern. Bereits 89 Prozent der berufstätigen Väter sehen die Familie als sehr wichtigen Lebensbereich an, nur noch 58 Prozent suchen allein im beruflichen Erfolg ihre Erfüllung. Dass eine Veränderung im sozialen Gefüge der Familie stattgefunden hat, erkennt mittlerweile auch die Politik und beginnt umzudenken. Jahrzehntelang galt den Parteien in den westlichen Industrienationen in der Familienpolitik die Ehe als unverzichtbare Voraussetzung. Unisono heißt es heute in den meisten Grund-

satzprogrammen der großen Parteien: „Familie ist da, wo Kinder sind." So hat in Deutschland neuerdings nicht mehr nur der Ehepartner Anspruch auf Elterngeld, sondern auch der nichteheliche Lebenspartner mit Nachwuchs. Familienfördernd wirkt dabei auch die derzeit geführte Diskussion über eine Ausweitung des Elterngeldes auf die Großeltern. Bereits einige Schritte voraus sind die skandinavischen Länder Dänemark, Schweden und Norwegen, wo die Erwerbsquote der Frauen bei jeweils 70 Prozent liegt, und sich die Politik schon länger von dem stereotypischen Bild des männlichen Alleinernährers verabschiedet hat. So vollzieht sich in Schweden die Einbindung in die Sozialversicherung nicht über die Ehe, sondern über die Betreuung von Kindern. Wie die Zahlen von GfK/Roper zeigen, nehmen heute in sozialen Beziehungsgeflechten aber auch immer häufiger enge Freunde, Bekannte und Verwandte eine immer bedeutendere Rolle ein.

Wie geht's der Welt?
Dr. Eike Wenzel, Oliver Dziemba, 113 Seiten,
ISBN: 978-3-938284-43-8
270 Euro inkl. MwSt.

Konsequenzen für Gesellschaft, Konsum und Märkte

Weltweit werden sich die Menschen in Zukunft weniger auf den Staat stützen und mehr in Eigeninitiative organisieren, woraus sich weitere neue Gemeinschaftsformen bilden werden. Gerade das Internet hat in den vergangenen Jahren entscheidend zu diesem Wertewandel beigetragen und dem Wunsch nach sozialer Zusammengehörigkeit neue Impulse verliehen. Der Staat rückt in immer weitere Ferne, eine neue Freiwilligenkultur entsteht. Denn die Partizipationsmöglichkeiten des Internets versprechen in der (Online-)Welt in Zukunft noch aktivere Teilhabe, wie sie von Gesellschaft, Politik und klassischen Medien in der Regel nicht mehr angeboten werden kann. Das gilt vor allem für die junge Generation, die ihr Engagement immer weniger auf die Politik und die klassischen Sphären der Öffentlichkeit ausrichtet, und Gemeinsinn neu definiert. Bereits heute engagiert sich fast ein Viertel der Weltbevölkerung ehrenamtlich für die Gemeinschaft.

Dass die Menschen sich heute bewusst und verstärkt wieder zur Gemeinschaft bekennen, bedeutet nicht, dass sie in der Masse verschwinden und nicht auch als eigenständiges Individuum wahrgenommen werden möchten: Über einem Drittel der Weltbevölkerung ist es „besonders wichtig", im Leben genug Eigenständigkeit (38 Prozent) und Freiheiten (37 Prozent) zu haben. Gemeinschaftszugehörigkeit ist letztlich Ausdruck eines aktiveren Lebensstils, in dem auch der Konsum eine immer stärkere Rolle spielt. Die Konsumenten von morgen wollen nicht mehr nur Käufer und Verbraucher sein, sondern mitgestalten und mitentscheiden. Maßgeschneiderte Lösungen reichen ihnen dabei schon lange nicht mehr aus. Es geht zunehmend auch um das Selbermachen und Kreieren. Erfolgreiche Best-Practice-Beispiele wie Spreadshirt (www.spreadshirt.net), das T-Shirt zum Selbstdesignen, aber auch Zopa (www.zopa.com), die Bank, die das Kreditwesen revolutioniert hat, weil sie den Leiher auch gleichzeitig zum Verleiher macht, belegen, dass die Gemeinschaftsideale des 21. Jahrhunderts die alte Konsumlogik gänzlich auf den Kopf stellen.

von Dr. Eike Wenzel, Oliver Dziemba

KURZDEFINITION

Der Sinn für Gemeinschaft erlebt derzeit überall auf der Welt ein vitales Comeback. Anders als von Politik, Medien und Sozialwissenschaftlern oftmals befürchtet, sind moderne Gesellschaften nicht von ihrem inneren Zerfall bedroht. Gemeinschaftswerte stehen ganz im Gegenteil wieder hoch im Kurs und nehmen entscheidenden Einfluss auf Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Lebensstile. Das zeigt sich vor allem in der starken Sehnsucht nach Familie: Für 91 Prozent der global Befragten ist die Geborgenheit im Kreise der Familie ein zentraler Wert in ihrem Leben, den sie auf keinen Fall missen wollen. Kennzeichnend für den Gemeinsinn des 21. Jahrhunderts ist aber auch, dass er durch andere Gemeinschaftsideale bestimmt wird. So artikuliert sich das neue Gemeinschaftsgefühl immer häufiger auch in freiwilligen Solidaritätsgemeinschaften, Bürgerinitiativen, Internet-Communities oder Freundes- und Nachbarschaftsnetzwerken. Im mobilen Wissenszeitalter werden diese modernen Gemeinschaftsformen zunehmend zu Sozialisationsagenturen und treten neben die traditionellen Vergesellschaftungsformen des Industriezeitalters. Es verwundert deshalb auch nicht, dass neben der Familie für 87 Prozent der Weltbevölkerung genauso der Wunsch nach stabilen, langfristigen Beziehungen zu Freunden und Bekannten zum festen Lebensentwurf und Lebensglück gehört.

Viktor-Mataja-Medaille an Prof. Dr. Richard Köhler verliehen

Am 30. Oktober 2008 verlieh die Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (WWG) an Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Richard Köhler in Anerkennung seiner wissenschaftlichen Verdienste um Marketing- und Markenforschung die Viktor-Mataja-Medaille. Auf einem Festakt in der Wirtschaftsuniversität Wien würdigte der Präsident der WWG, Prof. Dr. Günter Schweiger, Professor Köhlers wissenschaftliche Arbeit, die auf dem Gebiet Markenforschung richtungsweisend ist. Professor Köhler ist seit 1996 Mitglied des Kuratoriums der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G·E·M). Deren Veranstaltungsreihe „G·E·M Markendialog" wird von Professor Köhler in wesentlichen Teilen gestaltet und seit Beginn (1997) moderiert. Professor Köhler ist Emeritus am Marketingseminar der Universität zu Köln.

Die Viktor-Mataja-Medaille erinnert an Geheimrat Univ.-Prof. Dr. Viktor Mataja (Wien, 1857–1934), der als Begründer der Werbewissenschaft im deutschen Sprachraum gilt (vgl. Robert Müller, Wien, in *Marketingjournal* 6/1997, Seite 413). 1910 veröffentlichte Mataja *Die Reklame. Eine Untersuchung über Ankündigungswesen und Werbetätigkeit im Geschäftsleben.* Er schuf damit – bei absoluter Einhaltung der Praxisnähe – den wissenschaftlichen Charakter der Werbelehre. Das Buch erschien 1926 in vierter Auflage.

1927 regte Mataja die Gründung der „Reklamewissenschaftlichen Gesellschaft" an und leitete sie als Präsident. 1929 verlieh der Welt-Reklame-Kongress in Berlin Viktor Mataja die vom Industriellen Georg Schicht gestiftete Goldmedaille für hervorragende Verdienste um die Werbung.

Um das Wirken von Viktor Mataja immer wieder hervorzuheben, regte Univ.-Prof. Dr. Karl Skowronnek, Gründer und erster Präsident der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft, als ihre höchste Auszeichnung die „Viktor-Mataja-Medaille" an. Mit der Auszeichnung wird immer wieder an Viktor Mataja erinnert und beispielhafte Werbegestaltung dokumentiert.

PREISVERLEIHUNG
Prof. Dr. Richard Köhler (links) und Prof. Dr. Günter Schweiger, Wirtschafts-Universität Wien, Präsident der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft (WWG), bei der Preisverleihung.

PREISTRÄGER

Die Viktor-Mataja-Medaille wurde verliehen 1957 an Präs. Dr. h.c. Julius Meinl, Wien, Präs. Ing. Dr. h.c. Adriano Olivetti, Mailand, und Prof. Dr. Wilhelm Vershofen, Nürnberg. 1958 an Prof. Dr. Carl Hundhausen, Essen, Präs. Dr. Emmerich Hunna, Wien, und Prof. Dr. Alois Koch, Wien. 1959 an Prof. Dr. h.c. Karl Oberparleiter, Wien. 1960 an Prof. Dr. Georg Bergler, Nürnberg. 1961 an Bundesminister Dr. Fritz Bock, Wien. 1965 an Prof. Dr. Neil H. Borden, Harvard/USA. 1972 an Prof. Dr. Karl Skowronnek, Wien. 1974 an Prof. Dr. Emil Ehrlich, Katowitz/Polen, und Prof. Dr. h.c. David Ogilvy, Bonnes/Frankreich, und Prof. Jagdish N. Shet, Urbana-Champaign/USA. 1980 an Prof. Dr. Ernest Kulhavy, Linz, und Prof. Dr. Gottfried Theuer, Wien. 1985 an Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel, Saarbrücken. 1987 an Frau Prof. Dr. Dr. h.c. Elisabeth Noelle-Neumann, Allensbach. 1989 an Prof. Dr. Philip Kotler, Illinois/USA. 1990 an Prof. Dr. Peter F. Drucker, Claremont/USA. 1995 an Prof. Dr. Volker Trommsdorf, Berlin. 1996 an Prof. Dr. Peter Weinberg, Paderborn dann Saarbrücken. 1997 an Prof. Dr. Arnold Hermanns, Neubiberg München. 1998 an Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, München, und 1999 an Prof. Gordon E. Miracle, Michigan State University. Dann wurde die Viktor-Mataja-Medaille erst wieder 2008 verliehen – eben an Prof. Dr. Richard Köhler, Köln.

Finanzen und Frauen – eine Frage der Ansprache

Zunehmend wechselwillige Kunden, immer komplexere Produkte sowie ein hart geführter Preiskampf – nicht erst seit der Finanzkrise wächst der Wettbewerb unter den Banken und Sparkassen. Ein effektives Kundenbeziehungsmanagement ist für die Institute daher unerlässlich. Dabei gilt es, seine Zielgruppen besser kennen zu lernen. Aus der breiten Masse von Bestands- und Neukunden müssen die Richtigen ausgewählt und mit maßgeschneiderten Lösungen gezielt angesprochen werden. Eine aktuelle Studie belegt: Frauen avancieren dabei zu einer immer lukrativeren Zielgruppe für Banken.

Fotos: iStockPhoto

BERIT SCHULZE,
Dialog Consultant des Siegfried Vögele Instituts.

Selbstständig, finanziell unabhängig und eigenverantwortlich – die Frauen von heute nehmen Geldanlage und Vorsorge selbst in die Hand. Ihre Bedürfnisse in der Finanzberatung unterscheiden sich jedoch stark von denen der männlichen Bevölkerung. Schließlich hat sich das Bild der Frau in der Gesellschaft stark gewandelt. Frauen leben wesentlich selbstbewusster und eigenständiger als noch vor wenigen Jahrzehnten. Im Gegensatz zu denen der Männer weisen die Lebensläufe von Frauen häufig abwechselnde Phasen der Erwerbstätigkeit und der Familienarbeit auf. Je nach Lebenssituation gehen damit auch unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse in Finanzfragen einher.

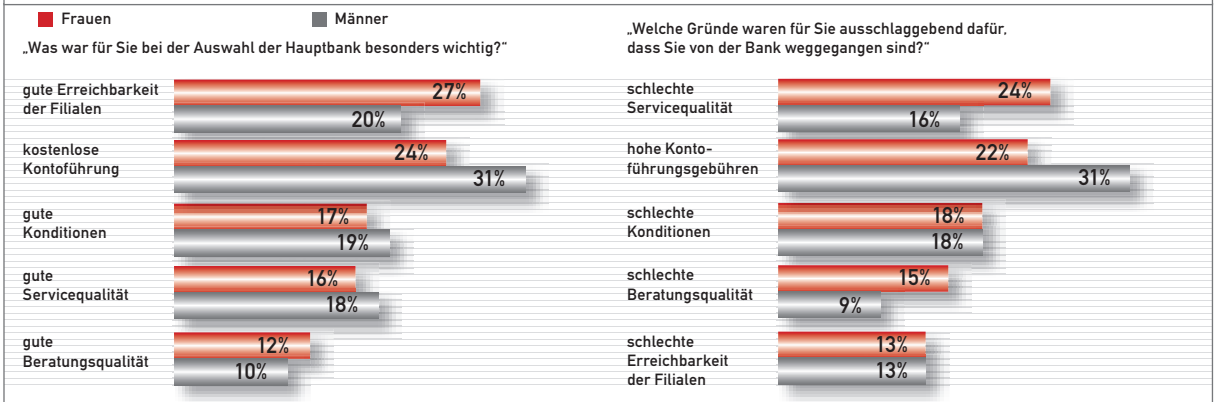
Für Banken stellen die rund 32 Millionen in Deutschland lebenden Frauen über 18 Jahre ein äußerst attraktives strategisches Zielgruppensegment dar. Denn die Mehrzahl der kaufrelevanten Entscheidungen sowie eine Vielzahl finanzrelevanter Beschlüsse werden in deutschen Haushalten von Frauen getroffen. Viele Frauen sind zudem erwerbstätig und verdienen ihr eigenes Geld. Über die Hälfte der in Deutschland lebenden Frauen verfügt monatlich frei über 100 bis 500 Euro, ein Fünftel sogar über 500 Euro. Die Zielgruppe Frauen ist aber alles andere als homogen. Für Marketingspezialisten gilt es deshalb, genau zu differenzieren. Denn die 25-jährige allein erziehende Mutter hat ganz andere Bedürfnisse als die 45-jährige Karrierefrau oder die 65-jährige Rentnerin. Aus diesem Grund erfordert eine frauenspezifische Ansprache zu Finanzthemen differenzierte Marketingstrategien.

Auf Grundlage des *Kundenmonitors Banken* sowie der darauf basierenden Bankkunden- und Dialog-Typologie wurde das Finanz- und Informationsverhalten der Zielgruppe Frauen in einer Gemeinschaftsarbeit von den Dialogexperten des Siegfried Vögele Instituts und der Psychonomics AG analysiert. Der *Kundenmonitor Banken* enthält Daten von 3000 Personen, die an der finanzspezifischen Befragung teilgenommen haben. Dabei werden beispielsweise Informationen zu der aktuellen Bankanbindung (Hauptbank, Beratungsaffinität, Wechselgründe), Finanzmerkmale der Kunden (Produktbesitz, Sparen, Vermögen, Immobilienbesitz), Kommunikations-, Informations- und Abschlussverhalten sowie Marktstruktur- und soziodemografische Daten erfragt. Die Ergebnisse wurden für die Teilgruppe Frauen im Alter von 18 bis 69 Jahren hinsichtlich weiblicher Einstellungen und Verhaltensmuster ausgewertet.

Emotionen statt Zahlen – die persönliche Beziehung zählt

Daraus ergibt sich, dass das allgemein geringe Interesse an Geldanlagen und Finanzthemen in der Bevölkerung bei Frauen noch stärker ausgeprägt ist. Zwar sind sie sich der persönlichen Relevanz dieser Themen bewusst, geben sich aufgrund der Komplexität und mühsamen Informationssuche jedoch gerne abwartend und wenig selbstinitiativ. Hier lohnt es sich für Banken, ihren Kundinnen Zeit, Geduld und Verständnis entgegenzubringen. Denn fühlen sich Frauen verstanden und an der richtigen Stelle „abgeholt“, werden sie gerne beraten und zeigen sich ihrer Bank gegenüber sehr loyal. Sie schätzen das Know-how eines vertrauten und kompetenten Beraters, den sie dann auch gerne mit Informationen zur eigenen Lebenssituation versorgen. Allerdings muss der Service stimmen. So ist die gute Erreichbarkeit der Filialen besonders wichtig. Hauptgründe für einen Wechsel ihrer Bank sind mangelnde Service- und Beratungsqualität. Finanzielle Anreize

GRÜNDE FÜR AUSWAHL UND WECHSEL DER BANK VON FRAUEN UND MÄNNERN



Anteil der Befragten (in %). Basis: n = 381/297 (Bankverbindungswechsler, die max. 5 Jahre bei ihrer Hauptbank sind), Mehrfachnennungen
Quelle: Psychonomics AG, Kundenmonitor Banken, 2007.

wie die kostenlose Kontoführung spielen bei der Entscheidung für ein Kreditinstitut eher eine untergeordnete Rolle.

Gelingt also die Ansprache dieser anspruchsvollen Zielgruppe, eröffnet sich der Finanzbranche die Perspektive auf langfristige Kundenbeziehungen. Besonders in Bereichen wie Kapitalbildung und Altersvorsorge ergeben sich für Finanzinstitute enorme Potenziale. Aufgrund durchschnittlich geringerer Monatseinkommen und bescheidenerer Vermögensverhältnisse von Frauen eignen sich dafür insbesondere flexible Produkte. Diese sollten auch mögliche Veränderungen der persönlichen Lebenssituation entsprechend berücksichtigen. Geringe monatliche Grundbeiträge, die nach Bedarf ausgesetzt oder erhöht werden können, kennzeichnen solche Anlageformen. Zugleich agieren Frauen in Sachen Vermögensaufbau eher vorsichtig. Sie legen ihr Geld lieber sicherheits- und wachstumsorientiert an. Festverzinsliche Wertpapiere oder Dachfonds bieten sich ideal zur Integration in ein frauenspezifisches Produktportfolio an. Speziell für junge Frauen eignet sich für den frühzeitigen Einstieg in die Altersvorsorge z.B. ein Riester-Produkt. Werden diese Anforderungen erfüllt, können Banken Frauen mit bedarfsgerechten Angeboten überzeugen.

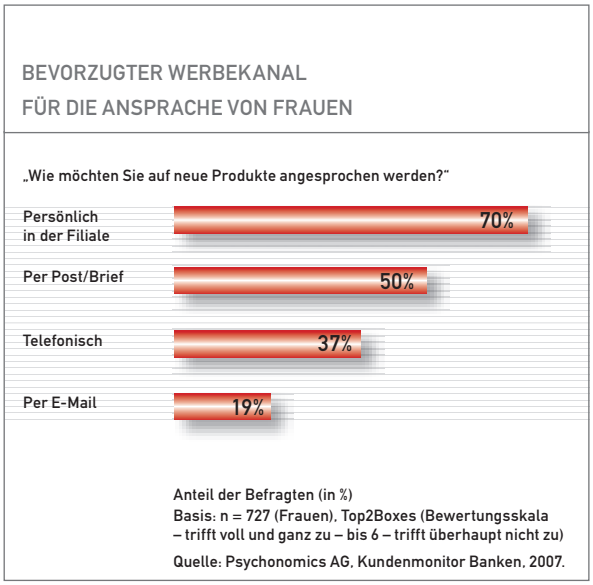
Erfolg versprechende Ansprache durch Dialogmarketing

Neben der persönlichen Beratung, die 70 Prozent der Frauen am meisten schätzen, bietet sich Marketingspezialisten das Dialogmarketing als Mittel der ersten Wahl, um den speziellen Bedürfnissen der Zielgruppe Frauen gerecht zu werden. Insbesondere, weil Frauen einen hohen Bezug zum Werbebrief (Mailing) aufweisen. Klassische Werbemaßnahmen hingegen greifen oftmals zu kurz. Beispielsweise lassen sich Beiträge, Laufzeiten, Zinsen, Erträge oder Gewinnaussichten nicht in knappen Statements erklären. Der Werbebrief kann komplexe Produkte und Informationen anschaulich darstellen und gleichzeitig auf ein persönliches Beratungsgespräch hinarbeiten.

Je persönlicher, offizieller und unauffälliger der Werbebrief gestaltet ist, desto höher liegt die Wahrscheinlichkeit der Response.

Die grundsätzlich hohe Lesebereitschaft von Frauen trägt dazu bei, dass seriös gestaltete, unaufgeforderte Mailings der Hausbank von über 60 Prozent der Frauen geöffnet und zum Großteil auch aufmerksam gelesen werden.

Je persönlicher, offizieller und unauffälliger der Werbebrief gestaltet ist, desto höher liegt dabei die Responsewahrscheinlichkeit. Demgegenüber zeigt sich das Internet wenig überzeugend, da es für Frauen Glaubwürdigkeitsdefizite aufweist und von ihnen all-

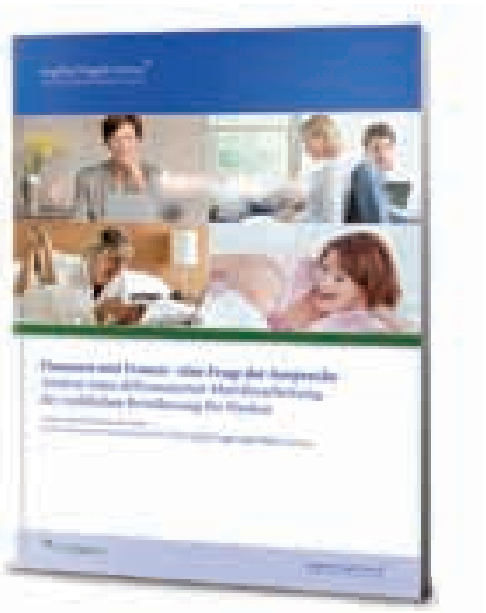


PERSÖNLICHE ANSPRACHE
Bei der Präsentation neuer Produkte wollen Frauen persönlich angesprochen werden. Sei es in der Filiale oder mittels eines Briefs.

gemein weniger genutzt wird als von Männern. Auch die Ansprache via Call-Center oder E-Mail wird eher skeptisch betrachtet – vor allem mit zunehmendem Alter der Zielgruppe. Indem Banken Frauen per Werbebrief bedarfsgerecht ansprechen und ihnen das Gefühl vermitteln, ihre persönlichen Belange ernst zu nehmen, steigern sie ihre Chancen für Cross- und Up-Selling-Maßnahmen sowie die Neukundinnengewinnung demnach beträchtlich. Ist es dem Bankberater zudem gelungen, ein Vertrauensverhältnis zu seiner Kundin aufzubauen, hat er den wichtigsten Grundstein für eine langfristige Kundenbeziehung gelegt.

Findet der Kontakt zur Zielgruppe Frauen nicht im direkten Gespräch statt, ist die typbasierte, persönliche Ansprache dennoch mit am Wichtigsten. Die Relevanz der Analyse von Bankkunden- und Dialog-Typologie wird in der Praxis deutlich. Typbasiertes Dialogmarketing hilft, Streuverluste und Fehlinvestitionen bei über klassische Werbung schwer erreichbaren Kundengruppen zu minimieren. Die Merkmale beider Typologien sind in der Haushaltsdatenbank von Deutsche Post Direkt hinterlegt und können jedem bundesdeutschen Haushalt zugeordnet und somit in konkretes Adressmaterial umgewandelt werden. So lassen sich sowohl Adressbestände von Banken als auch Mietadressen mit finanzrelevanten Informationen anreichern. Auf diese Weise qualifizierte Adressdaten ermöglichen eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit bei der bedarfsgerechten Ansprache der Zielgruppe Frauen.

von Berit Schulze



QUELLEN

Die Studie „Finanzen und Frauen – eine Frage der Ansprache" ist beim Siegfried Vögele Institut unter www.sv-institut.de erhältlich.

Kontakt:
Siegfried Vögele Institut
Berit Schulze
b.schulze@sv-insitut.de

Digital Signage schafft neue Möglichkeiten für die Markenkommunikation am Point of Sale

Ob Instore-TV-Netze mit hochwertigem Content, Megascreens an stark frequentierten Plätzen oder Touchscreens als reine Informationsmedien – die Digital-Signage-Medien sind auf dem Vormarsch.

Foto: iStockPhoto

JUTTA TETZLAFF,
leitet das Marketing und die Unternehmenskommunikation der TripleDoubleU GmbH in Hamburg, einem der führenden Vermarkter digitaler Medien.

Lange Zeit galten die klassischen Medien als das einzig wahre Instrument, um Marken aufzubauen und der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Seit einigen Jahren ist die Akzeptanz dieser Medien jedoch eher rückläufig, die Streuverluste sind zu hoch. Stattdessen wird der Point of Sale als Dreh- und Angelpunkt zielorientierter Markenkommunikation immer wichtiger. Digitale Medien am Point of Sale oder Point of Interest werden immer häufiger als Kommunikationstools eingesetzt. Die Konzepte reichen von Instore-TV-Netzen mit hochwertigem Content über Megascreens an stark frequentierten Plätzen bis hin zu Touchscreens, die als reines Informationsmedium konzipiert sind.

Da scheint die Antwort auf die Frage „Was ist Digital Signage?“ nicht einfach zu sein. Gehört jeder öffentlich aufgehängte Bildschirm dazu? Im Rahmen einer internationalen Studie hat der Verband POPAI (Point of Purchase Advertising International) folgende Definition gefunden: Digital Signage ist ein digitales Kommunikationsmedium, das von Menschen außerhalb ihres Zuhauses konsumiert wird und als Massenmedium aufgesetzt ist.

Aus Marketingperspektive umfasst Digital Signage Konzepte, die der Kommunikation im Out of Home-Bereich dienen und geeignet sind, zielgruppengenau und abgestimmt auf eine bestimmte Empfängersituation zu kommunizieren. Charakteristisch ist auch, dass Botschaften häufig simultan über mehrere Screens ausgestrahlt, Informationen in Netzwerke übertragen und die Empfänger vorrangig visuell angesprochen werden. Vereinfacht gesagt, vereint Digital Signage drei Medien: TV, Online und Außenwerbung. Es handelt sich um ein Out of Home-Medium mit TV-Anmutung und hoher Reichweite, das Steuerungsmöglichkeiten wie im Online-Bereich bietet. Der Vorteil von Out of Home liegt auf der Hand: Der Konsument wird dort erreicht, wo er die Marke hautnah erleben kann oder gerade eine Kaufentscheidung trifft. Die technische Nähe zu TV und Online macht das Medium extrem schnell, günstig und flexibel. Auf den digitalen Screens können häufig bereits vorhandene TV-Spots laufen, sodass keine zusätzlichen Produktionskosten entstehen. Kampagnen lassen sich wie im Online-Bereich mit einem Klick starten, absetzen oder ändern.

Aktuelle Marktsituation

Weltweit ist derzeit eine große Nachfrage nach Kommunikationsmedien aus dem Bereich Digital Signage zu beobachten. Einige Prognosen gehen von außerordentlichen Wachstumsraten in den nächsten Jahren aus. Manche glauben, dass sich auch die Umsätze der Werbeindustrie maßgeblich in Richtung Digital Signage verschieben werden.

Vorreiter im Digital-Signage-Markt sind die USA, wo das neue Kommunikationstool bereits ein fester Bestandteil der Medienlandschaft ist. Digital Signage hat hier zum einen eine gewisse Historie, zum anderen passt es sehr gut in die Struktur der Handelslandschaft und in die technische Infrastruktur. In Europa ist Digital Signage vor allem in kleineren Ländern mit einer überschaubaren Handelsstruktur erfolgreich, z.B. in der Schweiz. Dort haben sich die digitalen Screens erfolgreich in der Werbebranche etabliert. In Deutschland entstehen erst seit einiger Zeit größere Digital-Signage-Netze. Die Gründe hierfür liegen unter ande-

MCDONALD'S-TV
Exklusive Unterhaltung der Kunden während des Restaurantbesuchs.

rem in der Netzqualität, die bisher nicht ausreichte, um hochwertige Inhalte oder Werbung auf der neuen Plattform zu transportieren. Eine ausgereifte Breitbandtechnologie steht erst seit kurzem zur Verfügung. Außerdem war der Aufbau der notwendigen Infrastruktur zu teuer. Erst jetzt sind die technischen Möglichkeiten so ausgereift, dass ein relevanter Markt entstehen kann.

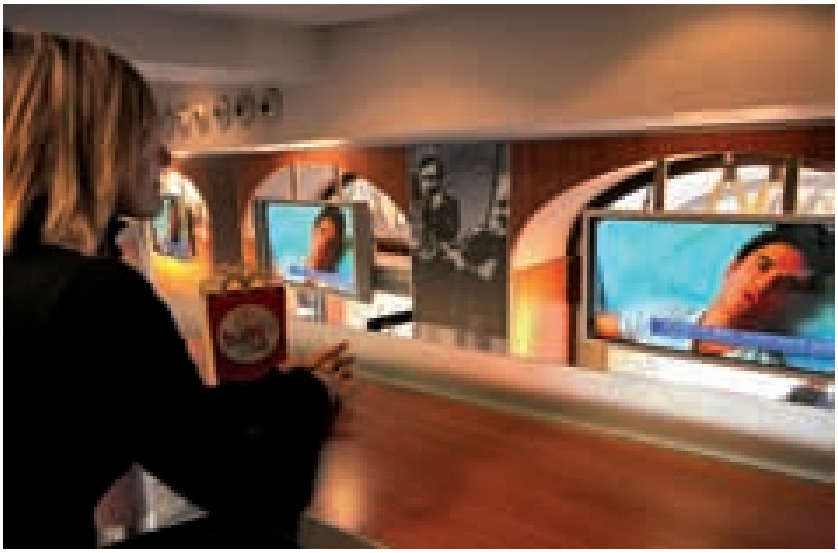
Verschiedene Indikatoren sprechen dafür, dass der Markt in den nächsten Jahren rasant wachsen wird: sinkende Preise für die nötige Hardware, die zunehmende Professionalisierung des Marktes und der Einstieg großer finanzstarker Player. Zwar stimmt die aktuelle Wirtschaftsentwicklung kritisch, sie könnte aber auch die Ursache für noch stärkere Effizienzbestrebungen der Werbeindustrie werden und damit sogar einen Anstoß für die Weiterentwicklung des Marktes geben.

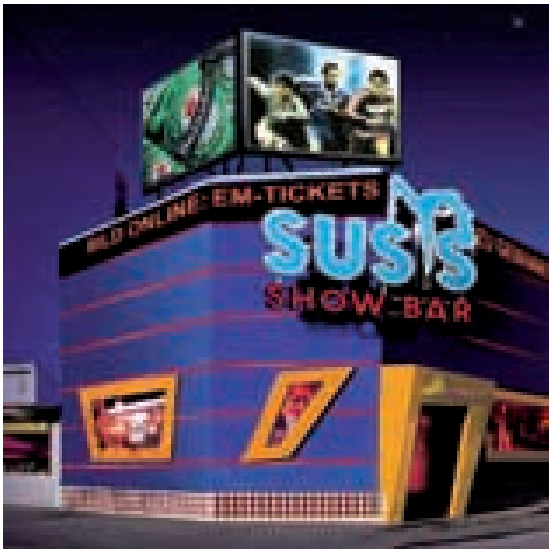
Eine Befragung im Rahmen der POPAI-Studie ergab ein erwartetes durchschnittliches Marktwachstum von 32 Prozent pro Jahr über die kommenden drei Jahre hinweg. Einige Prognosen gehen davon aus, dass die Werbespendings in Deutschland innerhalb von vier Jahren bei ca. fünf Prozent des Gesamtwerbeetats liegen könnten.

Digital-Signage-Medien zur Unterstützung der Marke

Besonders wichtig bei der Konzeption neuer Netze ist, dass die Netzbetreiber das Medium Digital Signage zunächst für sich selber begreifen und nutzen. Eine typische Zielsetzung ist beispielsweise die Verlängerung des Markenerlebnisses an den Point of Sale. Für diese Strategie hat sich auch McDonald's Deutschland entschieden. Bundesweit gibt es rund 1300 McDonald's-Filialen, durchschnittlich verbringen die Gäste ca. 31 Minuten in den Restaurants. „In dieser halben Stunde werden sie durch das McDonald's-eigene TV-Programm exklusiv unterhalten", erklärt Carsten Schneeweiss, Geschäftsführer der 3Sixty:TV GmbH. Sein Unternehmen produziert das speziell auf McDonald's zugeschnittene TV-Programm und betreibt das Digital-Signage-Netzwerk. „Die Inhalte aus den Bereichen Sport & Fun, Travel, Music, Fashion, Game & Kino-News, Magazin, Wetter und Nachrichten sind den Zielgruppen entsprechend optimiert." Die Marke McDonald's erhält so einen unterhaltsamen und unverwechselbaren Kommunikationskanal. Der amerikanische Fastfood-Gigant will sich damit ein Stück mehr im Lifestyle-Bereich positionieren. „Der Aufbau des Instore-TV-Netzes ist ein Teil unseres Marketingkonzepts", weiß McDonald's Unternehmenssprecher Matthias Mehlen. In den letzten Monaten wurden zahlreiche Restaurants modernisiert und an den heutigen Zeitgeist angepasst. „McDonald's-TV ist ein neues Kommunikationstool, das uns eine weitere Möglichkeit bietet, das Markenerlebnis am Point of Sale zu stärken. Die Screens runden die trendige Ausstattung der neu gestalteten Filialen ab. Darüber hinaus unterstreicht McDonald's-TV vor allem das Wohlfühl-Ambiente in den Restaurants", so Mehlen.

Angepasst an die Zielsetzung mit der ein Digital-Signage-Medium aufgebaut wird, ist dann das passende Geschäftsmodell zu wählen: Die Eigenfinanzierung des Netzwerks, die Vermarktung von Sendezeiten oder die





begrenzte Fremdvermarktung als Mischform zwischen den ersten beiden Varianten. Bei McDonald's-TV hat man sich für eine teilweise Vermarktung entschieden – rund zehn Prozent der Sendezeit sind für Werbung eingeplant. Mit Erfolg: Das Instore-TV-Netz ging vor knapp einem Jahr an den Start. Heute läuft das McDonald's-Programm in knapp 500 Filialen und erreicht täglich mehr als eine Million Gäste. „Das macht über 30 Millionen Kontakte im Monat. Eine Zahl, die auch Werbetreibende überzeugt", berichtet Uwe Nilsson, Geschäftsführer des Vermarkters TripleDoubleU GmbH. „Bei McDonald's-TV laufen unter anderem Kampagnen von Coca-Cola, Nissan, Mini, Vodafone, Shell, Paramount, dem SWR und dem Sparkassen- und Giroverband." Langfristig werden rund 750 Restaurants mit dem Instore-TV ausgestattet. Die Reichweite läge dann bei mehr als 50 Millionen Kontakten pro Monat.

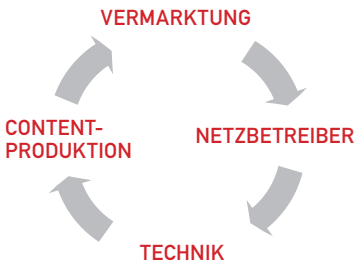
Heute läuft das McDonald's-Programm in knapp 500 Filialen und erreicht täglich mehr als eine Million Gäste.

Verschiedene Konzepte des neuen Mediums

Je nach Nutzungssituation kann der Einsatz von Digital Signage aber auch ganz andere Ziele haben. Im Supermarkt etwa steht die Kundenführung durch den Laden, Cross-Selling oder das Promoten von Aktionswochen im Vordergrund. Andere Digital-Signage-Netze sollen den Zuschauern die Wartezeit verkürzen. Arzt-TV beispielsweise ist deutschlandweit in mehr als 1000 Arztpraxen zu sehen und zeigt ein genau auf die Zielgruppe und die Nutzungssituation abgestimmtes Programm. Die Formate enthalten Themen wie Wellness, Gesundheit, Kultur, Reisen und Infotainment. Dank gut gefüllter Wartezimmer erreicht Arzt-TV pro Monat rund 1,5 Millionen Zuschauer. Die durchschnittliche Verweildauer liegt bei 58 Minuten. Eine hohe Aufmerksamkeit ist durch die geringen Ablenkungsmöglichkeiten garantiert. In den nächsten Jahren soll Arzt-TV in rund 10 000 Arztpraxen installiert werden und so knapp 15 Millionen Zuschauer pro Monat generieren. Auch in Fachgeschäften gibt es bereits gut ausgebaute Netze. Ein Beispiel ist Presse-TV, das in mehr als 600 Presseverkaufsstellen installiert ist.

Die Anfangsinvestitionen beim Aufbau eines Digital-Signage-Netzes sind allerdings nicht unerheblich: Monitore, das Erstellen eines Programms, redaktionelle Inhalte oder das technische Betreiben sind die Kostenfaktoren. Die von POPAI in Auftrag gegebene Studie ergab, dass bei einem neuen Digital-Signage-Projekt durchschnittlich ca. 30 Locations mit jeweils 15 Bildschirmen ausgestattet werden. Die Laufzeit eines solchen Projekts beträgt dreieinhalb Jahre, der Roll-out dauert mindestens sechs Monate. Die Gesamtkosten belaufen sich auf durchschnittlich drei Millionen Euro, wobei wenige sehr große Projekte diese Angabe nach oben ziehen. Überwiegend werden kleinere Projekte mit einem Investitionsvolumen von ca. 250 000 bis eine Million Euro realisiert. Die Projekte sind meist komplex und häufig langfristig angelegt. Verschiedene

KAUFPRÄFERENZ: DERZEITIGE VS. NEUE PACKUNG BEI BEFRAGUNG IM DIREKTVERGLEICH



Quelle: TripleDoubleU.

Disziplinen arbeiten dabei Hand in Hand. Bei der Konzeption und Implementierung eines neuen Digital-Signage-Mediums müssen sich Netzbetreiber, Techniker, Content-Anbieter und Vermarkter abstimmen, um die Möglichkeiten, Chancen, aber auch Risiken eines Netzaufbaus richtig abzuwägen. Die Entscheidung für ein Digital-Signage-Netz sollte von den Faktoren Publikumsfrequenz und Verweildauer abhängen. Außerdem müssen die Zielgruppe, die Nutzungssituation und das Verkaufspotenzial berücksichtigt werden.

Digital Signage umfasst aber noch weit mehr als Instore-TV: z.B. Megascreens, große LCD-Displays an öffentlichen Plätzen – so, wie man sie aus Weltstädten wie Tokio oder New York kennt. Dort werden diese Plattformen bereits seit Jahren von großen Markenartiklern als Werbeträger genutzt. In Deutschland sind Megascreens z.B. in Berlin und Hamburg zu finden.

Vermarktung von Digital-Signage-Medien

Markenartikler und Media-Agenturen sind ständig auf der Suche nach neuen und innovativen Kommunikationswegen. Ihnen bietet Digital Signage eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für die Präsentation ihrer Marke. Besonders interessant sind Digital-Signage-Netze, die eine gewisse Mindestgröße bzw. Reichweite aufweisen können. Zudem wird das Vermarktungspotenzial vom inhaltlichen Kontext bestimmt.

Die Vorteile des Mediums liegen klar auf der Hand. Digital-Signage-Netze wie z.B. McDonald's-TV lassen sich wahlweise national belegen oder flexibel nach Content, Region oder Zeitschiene buchen und mit Geo-Marketing kombinieren. Die Werbemöglichkeiten reichen vom 30-Sekunden-Spot bis zur redaktionellen Kooperation. Ein erfolgreiches Beispiel ist Infoscreen: Die Werbeflächen in Bahnhöfen und Zügen haben sich im Mediamix fest etabliert und sind insbesondere durch die guten und flexiblen Steuerungsmöglichkeiten attraktiv.

Die Resonanz bei Markenartiklern und Media-Agenturen ist dementsprechend auch durchweg positiv. Aber es gibt noch einige Unsicherheiten im Umgang mit Digital Signage. „Einige Werbetreibende und Media-Agenturen investieren begeistert in das neue Medium", berichtet Uwe Nilsson, Geschäftsführer der TripleDoubleU GmbH, aus dem Vermarkter-Alltag. „Andere sind aufgrund des noch jungen Markts und fehlender Sicherheit hinsichtlich der Akzeptanz und Werbewirkung eher zögerlich." Diese Unsicherheiten wollen die Vermarkter ausräumen. „Dazu haben wir 2008 bereits massiv in Marktforschung investiert, etwa in die POPAI-Studie, an der wir maßgeblich beteiligt waren. Anfang nächsten Jahres geben wir eine weitere Studie bei der GfK in Auftrag. Die Untersuchung wird Aufschluss über Reichweiten, Akzeptanz des Mediums und Werbewirkung geben." Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden voraussichtlich im Frühjahr 2009 vorliegen.

Ausblick

Für die Weiterentwicklung des jungen Digital-Signage-Marktes muss sich die neue Mediengattung einen festen Platz im Kommunikationsmix erobern. Dabei geht es zunächst nicht um die Verdrängung etablierter Medien, sondern um ein Miteinander im Mediamix. Große Player sollten sich dafür einsetzen, Standards zu schaffen, sodass Digital Signage besser planbar wird und sich mit anderen Medien vergleichen lässt.

Eine wichtige Rolle spielt auch das Thema Interaktivität. Darüber wird es künftig möglich sein, Inhalte noch stärker auf die jeweilige Nutzungssituation zuzuschneiden.

„Digitale Signage ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument der Zukunft. Ob als Instore-TV im Supermarkt, als Werbeträger in Bahnhöfen und Flughäfen oder zur Unterhaltung in Restaurants, beim Friseur oder in Arztpraxen – im Kommunikationsalltag gibt es unzählige Einsatzmöglichkeiten für die neue Mediengattung", ist Uwe Nilsson überzeugt.

von Jutta Tetzlaff

EIAA: Mediascope Europe 2008

Das Internet wird zum Leitmedium der 25- bis 34-Jährigen in Deutschland.

Neben den Jugendlichen, die heute quasi mit dem Internet aufwachsen, ist inzwischen auch für die „Generation Online" der 25- bis 34-jährigen Deutschen das Internet Leitmedium. Für die einstigen Web-Pioniere der ersten Stunde ist das Internet heute nicht mehr aus ihrem medialen Alltag wegzudenken. Dies zeigt die Studie *Mediascope Europe 2008* des Branchenverbands paneuropäischer Online-Vermarkter und Technologiedienstleister EIAA (European Interactive Advertising Association)

In Deutschland surfen die 25- bis 34-jährigen Internetnutzer mit 5,8 Tagen pro Woche bereits genauso häufig online wie sie fernsehen. Dabei verbringen sie mit wöchentlich 14,4 Stunden nahezu gleich viel Zeit im Web wie vor dem TV-Gerät (14,7 Stunden). Im Vergleich zu 2007 haben die 25- bis 34-Jährigen ihre Internetnutzungsdauer damit um deutliche 25 Prozent erhöht. So finden sich in der Generation Online fast doppelt so viele Heavy-Onliner mit Nutzungszeiten von 16 Stunden pro Woche und mehr als bei den deutschen Durchschnittsnutzern. Diese Entwicklung zeigt die EIAA-Studie auch für ganz Europa: Bei den europäischen 25- bis 34-Jährigen übersteigt die wöchentliche Internetnutzungsdauer sogar bereits den Fernsehkonsum. Pro Woche verbringen sie 13,9 Stunden online – ein Plus von sieben Prozent gegenüber 2007.
Die Studie steht als Download unter www.eiaa.net kostenlos zum Download zur Verfügung.

European Interactive Advertising Association
info@eiaa.net
www.eiaa.net

marke 41 –
Das neue Journal für Marketing steht in der Tradition des Marketing Journal, das 1968 von Wolfgang K.A. Disch begründet, von ihm 34 Jahre geführt, Ende 2001 an den Europa-Fachpresse-Verlag verkauft, von diesem nach Ablauf des 40. Jahrgangs Ende 2007 eingestellt wurde.

IMPRESSUM

MIM Marken Institut München GmbH
Bavariaring 43
80336 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

Anzeigen Tel.: 089/72959915
Anzeigen Fax: 089/72959918
anzeigen@marke41.de

Chefredaktion: Friedrich M. Kirn
Art Director: Deivis Aronaitis
Redaktion: Thomas Bode, Daniela Coppe, Manfred Haar, Carlo Levis
Gestaltung: Maximilian Daniel, Nadine Zimmermann
Schlussredaktion: Wolfgang Mettmann
Beirat: Otto Belz (perSens AG, St. Gallen), Dr. Oliver Börsch (Zernisch Institut Köln), Wolfgang K.A. Disch (Verlag MARKETING JOURNAL Hamburg), Dr. Hans-Georg Häusel (Gruppe Nymphenburg Consult AG München), Achim von Kirschhofer (Imas International München), Thomas Koch (Crossmedia), Christoph Prox (Icon Added Value Nürnberg), Prof. Dr. Marco Schmäh (European School of Business ESB Reutlingen).

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Michael-Schäffer-Straße 1, 86399 Bobingen

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.

ISSN 1866-5438

Marke 41 – Das neue Journal für Marketing erscheint im ersten Jahrgang.

Erscheinungsweise 6 x jährlich
Auflage 6000

ZKZ 77808

DÜSSELDORF: 7.–9. JANUAR 2009

PSI Messe 2009

Leitmesse für Werbeartikel

In diesem Jahr verzeichnet die PSI voraussichtlich Rekordausmaße: Auf fast 41 000 Quadratmeter Standfläche präsentieren sich rund 900 Aussteller aus 30 Nationen. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Wachstumssprung von fast 5000 m² mehr Fläche. Auch das Konzept wurde erweitert: Neue Hallen und mehr thematische Sonderforen. Dazu gehört beispielsweise das Sonderthema „PSI goes green", denn immer mehr Unternehmen setzen inzwischen darauf, dass auch Werbeartikel sich an den Leitlinien „ökologisch", „fair" und „sozial" orientieren. Zudem wird in diesem Jahr erstmals der Award „PSI – Campaign of the Year" verliehen.

Reed Exhibition Deutschland
Tel.: 0221/901 91-0
info@psionline.de
www.psionline.de

WIESBADEN: 21.–22. JANUAR 2009

World of Events

Fachmesse für Live-Marketing und Event-Services

Die internationale, zweitägige Fachmesse für Event-Marketing und Veranstaltungsservices liefert mit rund 300 Ausstellern einen umfassenden Marktüberblick. Parallel findet der Fachkongress unter dem Titel „Mehr Erfolg mit Events und Live-Marketing: Neues Wissen – Neues Denken – Neues Handeln" statt. Auf der Messe treffen sich unter anderem Unternehmen aus den Bereichen Service, Dekoration und Ausstattung, Agenturen für Kreation, Planung und Management sowie Spezialisten für Technik, Catering und Zeltbau.

CC Corporate Communications
Tel.: 040/52 90 10 65
info@woe-messe.de
www.worldofevents.de

MÜNCHEN: 22.–23. JANUAR 2009

M-Days

Mobile Ad- and Content Days

Mehr als 400 Teilnehmer werden zum Fachkongress Mobile Ad and Content Days 2009 erwartet. Erstmals findet neben dem Kongress in der BMW-Welt München eine begleitende, offene Fachmesse statt: Die Veranstaltung dient als Informations- und Austauschplattform für die Mobile -, Marken- und Medienindustrie in den Bereichen Mobile Web, Mobile Marketing, Mobile Entertainment, Mobile Commerce, Location Based Services. Zu der Ausstellung und den einzelnen Workshop-Sessions werden insgesamt 800 Besucher erwartet.
Die Fachgruppe Mobile im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) unterstützt die Mobile Ad and Content Days.

11 Prozent Communication
Tel.: 081 22/9556-25
info@11prozent.de
www.m-days.com

Abonnieren Sie jetzt marke 41 – das neue Journal für Marketing

Inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

Dann bekommen Sie weder einen iPod noch eine Bohrmaschine, sondern qualifizierte Informationen aus erster Hand.

Unser Angebot: 6 Ausgaben marke 41 für 90 Euro inkl. 7 % MwSt und Versandkosten im Inland (Abo im Ausland auf Anfrage).

Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn nach Ablauf der Bezugszeit nicht gekündigt wird. Das Abonnement ist jederzeit kündbar. Ihr Vertragspartner ist MIM Marken Institut München GmbH, vertreten durch den Geschäftsführer Friedrich M. Kirn, Bavariaring 43, 80336 München. Tel.: 089/72959915 (HRB 172589). Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (E-Mail, Fax, Brief) widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die Absendung des Widerrufs an: MIM Marken Institut München GmbH, marke 41, Bavariaring 43, 80336 München; E-Mail info@commnet-media.de.

☐ **Ja, ich bestelle marke 41 und freue mich auf qualifizierte Informationen.**

Bitte sorgfältig ausfüllen und die Unterschrift nicht vergessen.

Fax-Antwort: 089/72959918

Firma

Funktion

Branche

Name, Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Datum

× Unterschrift

Unser Angebot: 6 Ausgaben marke 41 für 90 Euro inkl. 7 % MwSt und Versandkosten im Inland (Abo im Ausland auf Anfrage). Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn nach Ablauf der Bezugszeit nicht gekündigt wird. Das Abonnement ist jederzeit kündbar. Ihr Vertragspartner ist MIM Marken Institut München GmbH, vertreten durch den Geschäftsführer Friedrich M. Kirn, Bavariaring 43, 80336 München. Tel.: 089/72959915 (HRB 172589). Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (E-Mail, Fax, Brief) widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die Absendung des Widerrufs an:
MIM Marken Institut München GmbH
marke 41, Bavariaring 43
80336 München
E-Mail: info@commnet-media.de.

GfK

Growth from Knowledge

www.gfk.com

Wachstum mit Temperament und Feuer? Unmöglich? Visionen in Argentinien? Was ist heute noch unmöglich? Sie wollen Marktanteile erobern? Möglichst gezielt? Sie wollen Kunden? Möglichst viele? Sie wollen wachsen? Über sich hinaus? Sie wollen Wissen? GfK