das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 4:2013 15,00 EUR

Behavioral Pricing

Global Sales

Marke Daimler

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

MIT DEM EINEN WIRBT MAN BESSER!

EYE TV

Der durchgeknallte Puppensender

TELE 5
Leider geil!

Immer freitags, 20.00 Uhr

Ungehorsame Marke

Die Posse, die sich auf dem europäischen Binnenmarkt rund um die Einführung des neuen Kältemittels mit dem doch eher technischen Namen „R1234yf“ abspielt, ist im wahrsten Sinne des Wortes ätzend. Daimler hat nachgewiesen, dass bei Crashs durch das Auslaufen des Kältemittels hochgiftige und stark ätzende Flusssäure entsteht. Deshalb verwendet der Stuttgarter Autobauer bis zur Neuentwicklung einer Alternative zu dem von einer EU-Richtlinie geforderten „R1234yf“ sein verkehrssicheres Kältemittel weiter. Daraufhin verboten die französischen Verkehrsbehörden die Zulassung der neuen Autos mit dem Stern wegen der Nichteinhaltung von EU-Vorschriften. Trotz ökonomischer Nachteile bleibt Daimler bei seiner Position, weil durch die Produkte des Hauses keine Menschen gefährdet werden dürften. In diesem Ungehorsam einer Marke sieht Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen, ein neues Phänomen für Marken (Seite 56). Nach Hans Domizlaff sei das „Vertrauen“ das wichtigste Gut einer Marke – und das verteidige Daimler.

Wie vertrauenswürdig der medial omnipräsente Autovermieter Sixt ist, wollten wir mit einer kleinen, nicht repräsentativen Stichprobe testen – und waren von unseren Erfahrungen mit der Marke überrascht (Seite 60). Für Erich Sixt ist der Kunde der Boss. Seine Mitarbeiter scheinen das zu wissen.

Christian Belz, Professor an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing, feierte im Sommer seinen 60. Geburtstag (Seite 42). Das ganze Team von *marke41 – das Marketingjournal* gratuliert herzlich und dankt der starken Marke, dem „Gegenströmler“ aus St. Gallen, für seine großartige Unterstützung.

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

E-Journal

Dieses Symbol in der Print-Ausgabe verweist auf weitere Inhalte im E-Journal.

Werden Sie marke41-Fan auf facebook!

marke41 E-JOURNAL kostenfrei unter www.marke41.de

60 Das Münchner Unternehmen Sixt hat sich von der Autovermietung zum international tätigen Anbieter umfassender Mobilitätsdienstleistungen entwickelt. Mit seinem prägnanten Markenauftritt, der provokanten Werbung und dem klaren Preisversprechen fordert Sixt förmlich zum Test heraus.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 **Global Sale – zentrale Eingriffe im internationalen Vertrieb**
Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen; Wolfgang Bussmann, Senior Partner der Mercuri International Deutschland; You-Cheong Lee, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität St.Gallen.

MARKE

22 **Appell an junge Marketeers: Habt Mut! Stärkt eure Persönlichkeit und bildet Haltung aus**
Jens Plachetka, Vorsitzender der MARKENAKADEMIE.

28 **Zielgruppe Kids mit großem Potenzial für Markenartikler**
Interview mit Ingo Höhn, Geschäftsleiter Egmont MediaSolutions Berlin.

32 **Behavioral Pricing und Preiswissen: eine neue Perspektive für das Preismanagement?!**
Dr. Tim Eberhardt, Geschäftsführer des Münster Research Institutes; Christian Ziegfeld, Partner bei OC&C Strategy Consultants; Marc Linzmajer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Zeppelin Universität

46 **In unserer Brust schlagen zwei Herzen! Von Pizza und Franchising**
Karsten Freigang, Geschäftsführer Joey's Pizza.

50 **B-to-B-Kommunikation mit Erlebnisfaktor**
Alexander Stendel, Inhaber der Kommunikationsagentur zweimaleins.

56 **Ein neues Kältemittel für Klimaanlagen in Autos wird zur Fallstudie für Marken-Ehrlichkeit**
Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor CAR an der Universität Duisburg-Essen.

28 KidsVA
Medien- und Konsumverhalten von Kindern und Jugendlichen.

56 Marken-Ehrlichkeit
Der Autobauer Daimler nimmt ökonomische Nachteile in Kauf.

60 Sixt'e mal, geht doch!
Friedrich M. Kirn, Redaktion *marke41*.

64 Marken-Identitäten erfolgreich steuern – warum Carglass besser funktioniert als andere Marken
Dr. Jürgen Kumbartzki, geschäftsführender Gesellschafter bei TAIKN

72 „Wer an der Kontinuität nicht rüttelt, hat mehr Erfolg"
Wolfgang K. A. Disch

76 Dynamik: Stillstand = Rückschritt
Hermann H. Wala,
Keynote Speaker & Business Expert.

80 Ruhet in Frieden: Nachruf auf Marketingmoden von gestern
Anne M. Schüller, Management-Consultant und Gastdozentin an mehreren Hochschulen.

84 Branded Entertainment: keine Spielerei
Bernhard A. Krupka,
Gründer & CEO Karibu Games GmbH.

AUTOREN DIESER AUSGABE

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen. Seite 08

WOLFGANG BUSSMANN,
Senior Partner der Mercuri International Deutschland. Seite 08

YOU-CHEONG LEE,
wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Universität St.Gallen. Seite 08

INA WAGNER,
Marketingmanagerin infas geodaten GmbH. Seite 16

JENS PLACHETKA,
Vorsitzender der MARKENAKADEMIE. Seite 22

INGO HÖHN,
Geschäftsleiter Egmont MediaSolutions Berlin. Seite 28

DR. TIM EBERHARDT,
Geschäftsführer des Münster Research Institutes. Seite 32

CHRISTIAN ZIEGFELD,
Partner bei OC&C Strategy Consultants. Seite 32

MARC LINZMAJER,
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Zeppelin Universität. Seite 32

PROF. DR. SVEN REINECKE,
Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management, Universität St.Gallen. Seite 42

KARSTEN FREIGANG,
Geschäftsführer Joey's Pizza. Seite 46

16 Zielgruppen
Wir brauchen objektives Wissen über die Zielgruppen

42 Jubiläum
Zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Christian Belz

RESEARCH

16 **Zielgruppen von Menschen für Menschen**
Ina Wagner, Marketingmanagerin infas geodaten GmbH.

JUBILÄUM

42 **Der „Gegenströmler“ aus St. Gallen**
Sven Reinecke, Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management, Universität St.Gallen.

TERMIN

70 **Messe-Trio versammelt CRM-Expertise in Stuttgart**
Katharina Bittner, Kommunikationsleiterin der Messe Stuttgart.

AUTOREN DIESER AUSGABE

ALEXANDER STENDEL,
Inhaber der Kommunikationsagentur zweimaleins, Seite 50

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER
Direktor CAR an der Universität Duisburg-Essen. Seite 56

DR. JÜRGEN KUMBARTZKI,
geschäftsführender Gesellschafter bei TAIKN. Seite 64

KATHARINA BITTNER,
Kommunikationsleiterin der Messe Stuttgart. Seite 70

WOLFGANG K. A. DISCH,
Verleger aus Hamburg Seite 72

HERMANN H. WALA,
Keynote Speaker & Business Expert. Seite 76

ANNE M. SCHÜLLER,
Management-Consultant und Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Seite 80

BERNHARD A. KRUPKA,
Gründer & CEO Karibu Games GmbH. Seite 84

RUBRIKEN

Editorial 3
Brand Britain 20
Jubiläum 42
Studie/Buch 75
Impressum 75

Machen Sie aus Ihren Kunden ***Stammkunden***

Die Beziehung zu Ihrem Kunden ist für Sie das Wichtigste? CRM hilft Ihnen, Ihre Prozesse zu strukturieren und effizienter zu machen. Und mit dem nächsten evolutionären Schritt zu XRM wird aus der 1:1-Beziehung eine universelle Schnittstelle von Kontakten, Projekten und Informationen.

- **Ganzheitliche Strategien** – erfahren Sie, wie Sie Ihr komplettes Unternehmen auf den Kunden ausrichten können
- **Trend XRM** – auch Mitarbeiter, Lieferanten und Partner rücken in den Fokus des Beziehungsmanagements
- **Social CRM und Big Data** – nur durch Integration und Vernetzung werden alle verfügbaren Daten nutzbar gemacht
- **CRM Live Vergleiche** – erleben Sie, wie führende Systeme gegeneinander ins Rennen gehen

2013 das erste Mal in Stuttgart: die CRM-expo mit renommierten Anbietern, allen Themen und eingebettet in den attraktiven Messeverbund der IT & Business und der DMS EXPO – *und das alles mit einem Ticket.*

Where IT works.

www.where-it-works.de

CRM-expo
Messe + Kongress

24. – 26. September 2013 | Messe Stuttgart

Global Sale – zentrale Eingriffe im internationalen Vertrieb

In Management und Marketing haben manche Unternehmen die Spannung zwischen lokalem und globalem Vorgehen austariert, wenn auch die internationale Allokation der Wertschöpfung ein permanentes Thema bleibt.

Entgegen dem Eindruck, der aus manchen Presseberichten zu Personalabbau entstehen könnte, bauten 44 Prozent der Unternehmen zwischen 2007 und 2010 ihre Zentralen aus und nur 28 Prozent verkleinerten sie (Domke 2012, S. 12). Im internationalen Vertrieb erkennen sie die nächsten strategischen Potenziale; denn nur was international zu den attraktiven Kunden transportiert wird, steigert die Marktanteile, Umsätze und Erträge. Gleichzeitig senken Standardisierung und übergreifende Professionalität die Kosten der Marktbearbeitung. Damit gelingt es auch teilweise, den laufend härteren Wettbewerb und nötige Preissenkungen zu kompensieren.

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing.

WOLFGANG BUSSMANN,
Senior Partner der Mercuri International Deutschland. Er befasst sich seit Jahrzehnten mit der Professionalisierung des Vertriebs.

YOU-CHEONG LEE,
wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG).

Lokaler Verkauf?

Internationale Verkaufseinheiten entwickeln sich in vielen Unternehmen dezentral, lokal und eigenständig. Häufig greifen Zentralen lediglich in der Funktion einer Feuerwehr ein – irgendwo auf der Welt gibt es immer Brandherde durch Probleme mit wichtigen Kunden, einen kritischen Personalwechsel oder einfach rote Zahlen (Belz/Reinhold 2012, S. 166). Zudem wird der internationale Vertrieb oft in der Leitung von kombinierten Sparten und Ländereinheiten integriert und als Nebenaufgabe vernachlässigt oder nur einzelne Einheiten realisieren erfolgreiche Lösungen, ohne dass sie im Gesamtunternehmen genutzt werden. In kleineren Unternehmen dominiert oft der Heimmarkt sämtliche internationalen Engagements.

Jede Vertriebseinheit geht spezifisch vor und die Leistungen von den besten und schlechtesten Niederlassungen unterscheiden sich enorm. Zwar gibt es keinen globalen Vertrieb, es lohnt sich jedoch, den Verkauf übergreifend für Länder und Sparten zu professionalisieren.

Zuerst ist es wichtig, die Rollen und Ressourcen des zentralen und lokalen Vertriebs zu bestimmen. Konflikte steigen, wenn gleichzeitig zentral und lokal größere Ressourcen und mehr Personal eingesetzt werden. Dann lassen sich die internationalen Eingriffe im Vertrieb wählen und optimieren. Den lokalen Verkauf interpretieren wir dabei breit: Es geht um den Erfolgsbeitrag der Länder und neben dem Vertrieb spielen ebenso Marketing oder Kundenservice eine Rolle.

Explorative Untersuchung

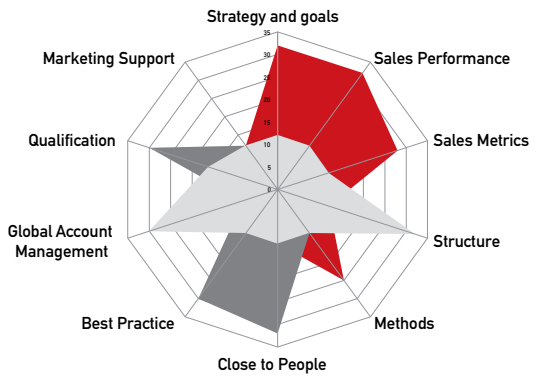
Die Autoren führten im ersten Halbjahr 2012 rund 20 Expertengespräche mit den Vertriebsverantwortlichen

Fotos: © contrastwerkstatt – Fotolia.com, Unternehmen

von globalen Unternehmen. Beteiligt waren beispielsweise Konzerne wie Schott, HP, Mauser oder Bayer Crop Science, aber auch mittlere Unternehmen oder Hidden Champions wie die Starrag Group, Zumtobel Group und Carl Zeiss beteiligten sich. Flankierend stützen sich die Verfasser auf Projekte mit Unternehmen zur Thematik, etwa Trox, Wienerberger, Schmolz + Bickenbach / Steeltec oder Bühler. Manche Ergebnisse beziehen sich auf einzelne Beispiele, aber regen durchaus zu neuen Lösungen an. Die Statements der Experten sollen die Stoßrichtungen veranschaulichen.

Die übergreifende Erkenntnis: Zentralen haben das Potenzial erkannt und kümmern sich zunehmend um den Vertrieb. 88 Prozent der befragten Unternehmen in unserer Untersuchung wollen den internationalen Einfluss auf den Vertrieb bis 2015 steigern. Groß bleibt gleichzeitig der Respekt der erfolgreichen Vertriebsmanager vor den kulturellen, markt- und kundenspezifischen Besonderheiten in jedem Land. So meinte beispielsweise Oskar Kambly, Präsident des Aufsichtsrates von Kambly AG (Hersteller von Premium Bisquits): *Jedes internationale Engagement ist ein ‚New Venture'.* Besonders akzentuiert werden die Herausforderungen durch die Verschiebung der Absatzmärkte von den traditionellen Märkten Europa, USA und Japan zu den BRIC-Staaten mit höheren Eintrittsbarrieren.

10 HEBEL FÜR DIE PROFESSIONALISIERUNG DES INTERNATIONALEN VERTRIEBS DURCH ZENTRALE INITIATIVEN



Quelle: eigene Darstellung.

Wichtige Aufgabe der Zentralen ist es, neue Märkte zu evaluieren und Niederlassungen zu initiieren. Wer sich später nicht mühsam um Länder kümmern will, der muss mindestens die Anfangsphase eng begleiten, um die Weichen richtig zu stellen. Dabei gilt es, die Aufmerksamkeit für etablierte und entstehende Märkte ausgewogen zu verteilen, denn die einen generieren den Cash Flow, die anderen liefern das Wachstum.

Eingriffe im internationalen Vertrieb

Ziel ist es, ausgewählte Märkte zu erschließen und/oder auszuschöpfen und dafür attraktive Kunden zu erfassen und wirksam zum Kauf zu führen. Für Eingriffe in dieser Professionalisierung des internationalen Vertriebs entwickelten wir gestützt auf die Fachgespräche zehn Hebel, wie sie Abbildung 1 in der Übersicht zeigt: Die Ansätze

gruppieren jeweils einen ganzen Set von Aktivitäten und überschneiden sich in einzelnen Lösungen auch etwas, lassen sich aber klar aus den geführten Fachgesprächen ableiten.

Es kann dabei nicht das Ziel sein, alle Eingriffe bis zum Maximum zu verstärken. Wichtig ist es, eine wirksame Kombination von möglichst wenigen Ansätzen zu bestimmen, zumal die Ressourcen und personellen Fähigkeiten in der Zentrale meist sehr begrenzt sind. Nicht selten betreuen vier bis sechs Leute mehr als 60 Ländereinheiten.

Es gibt drei typische Eingriffsprofile

- Die Analytiker setzen beispielsweise auf Strategievorgaben, eine definierte Sales Performance, Sales Metrics und sie nutzen Methoden unternehmensweit einheitlich. Dieser Ansatz ist oft systemgestützt und wenige Personen in der Zentrale können viele Niederlassungen betreuen.
  Typisch Dr. Sandro Principe (Strategisches Marketing und Verkauf & Mitglied der Geschäftsleitung, Swiss Post Solutions): *Einheitliche Methoden und Prozesse, unterstützt durch ein Customer-Relationship-Management, sind der effektivste Hebel und die Voraussetzung für ein sinnvolles Sales Controlling. Wichtig ist dabei der Nutzen für den Verkauf bei seiner täglichen Arbeit.*
- Die Front- und Personenorientierten pflegen persönliche Kontakte sehr intensiv und sind oft vor Ort in den Märkten anzutreffen. Sie bauen gegenseitiges Vertrauen auf und motivieren im persönlichen Gespräch und durch Präsenz. Sie erkennen die besten Lösungen in einem Land und versuchen diese gleichsam bottom up zu multiplizieren. Die zentralen Maßnahmen konzentrieren sich auf Personalselektion und -entwicklung. Beispiele sind globale und regionale Schulungsprogramme. Die Auswahl und Entwicklung talentierter Kräfte im Vertrieb ist eine wichtige Aufgabe.
  Zur aufwendigen Präsenz Dr. Arnd Nenstiel, Head of CRM, Bayer Crop Science: *Ich saß letztes Jahr 35 Tage nur im Flugzeug und bewegte mich 150 Tage im Ausland.*

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

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 „Marketing Review St. Gallen" (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

Ziel ist es, ausgewählte Märkte zu erschließen und/oder auszuschöpfen, und dafür attraktive Kunden zu erfassen und wirksam zum Kauf zu führen.

Zum qualifizierten Personal Dr. Markus Ernst, Mitglied des Vorstands und Co-Leiter Forming Systems Schuler DE: *Entscheidend ist es, die guten internationalen Leute bei der Stange zu halten.*

- Die Reorganisatoren setzen auf den Umbau der Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Ländergesellschaften und ziehen teilweise eine neue Ebene mit regionalen Verantwortlichen ein (Ambos/Schlegelmilch 2010). Die Ressourcen sind entscheidend. Wer arbeitet zentral, wer dezentral, und entsprechen sich Headquarter und Niederlassungen in ihrer Struktur? Wie können Sparten und Produktmanager beispielsweise an einem Generalisten-Vertrieb andocken? Ist die Zusammenarbeit im Heimland zwischen Zentrale und der Vertriebsorganisation geklärt? Zudem schaffen sie die zentralen und organisatorischen Voraussetzungen, dass globale und internationale Key Accounts wirksam und erfolgreich bearbeitet werden können. Ein brisantes Thema ist beispielsweise die globale Preisharmonisierung für Key Accounts und auch Transaktionspreise spielen laufend eine Rolle.

Dr. Clemens Willée CEO der Mauser-Gruppe (CEO bis 2/2012 im Gespräch vom 26.1.12): *Die Etablierung eines starken und professionellen Key-Account-Managements gehört zu den wichtigsten Initiativen in den letzten Jahren und zukünftig: Selektion, Kategorisierung, Koordinationsprozesse, Lead. Die Landschaft der Kunden verändert sich rasch – innerhalb von zwei Jahren sind aus 40 Top-Kunden 30 geworden.*

Marketing Support scheint losgelöst von den weiteren Eingriffen im Vertrieb zu sein, findet aber in der Praxis auch Anhänger (Belz 2013, 93 ff.). So meint beispielsweise Thomas Becker, Director Strategic Sales & Engineering Power Train Solutions, GKN Land Systems: *Es gibt ein zentrales Marketingbudget für Kataloge, Messen, Website usw. Parallel gibt es lokale Budgets. Keine zentrale Koordination oder Einflussnahme auf lokale Aktivitäten.*

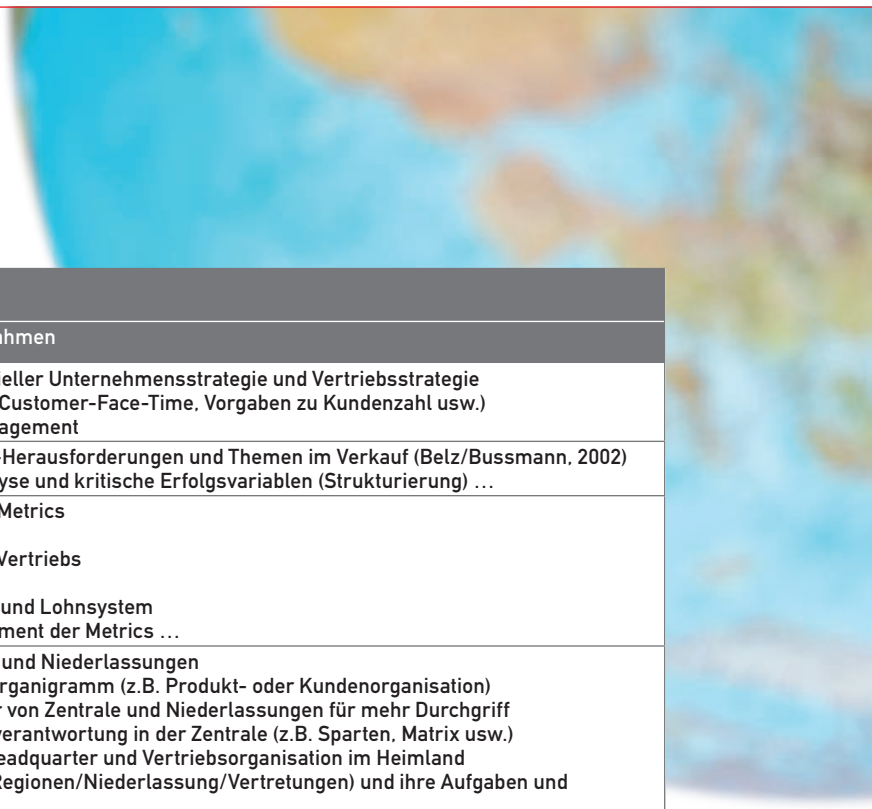
Typisch zu Diskussionen zwischen Zentrale und Niederlassungen ein weiterer Vertriebsverantwortlicher der Zentrale: *Mit schlechten Niederlassungen diskutieren wir über Verrechnungspreise und die finanzielle Beteiligung der Zentrale an Messen, Aktionen oder Sonderprojekten. Mit guten Töchtern und Vertretungen reden wir über Vorwärtsstrategien.*

Eine überbordende Komplexität des Verkaufs begrenzt mögliche Eingriffe. Oft delegieren Unternehmen den Verkäufern 150 Aufgaben, wenn diese nur 100 erfüllen können. Erstaunt nehmen sie dann zur Kenntnis, dass nur 70 eingelöst werden. Es gelingt damit kaum mehr, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit Kunden zu übersetzen (Belz/Schmitz 2011, S. 179 ff.).

Manche Firmen stützen sich explizit oder implizit auf eine übergeordnete Führungsphilosophie, welche das Vorgehen prägt. So folgen sie beispielsweise der Devise *Kompetenz an die Front* oder sie behandeln Niederlassungen konsequent als interne Kunden (Schmitz,

WICHTIGKEIT UND ERFÜLLUNGSGRAD DER HEBEL IM INTERNATIONALEN VERTRIEB (N=11)

Quelle: eigene Darstellung.



GLOBAL-SALES-CHECK	
Hebel	Entscheidungen und Maßnahmen
1. Strategy and Goals	• Alignement von substanzieller Unternehmensstrategie und Vertriebsstrategie • Relevante Zielwürfe (z.B. Customer-Face-Time, Vorgaben zu Kundenzahl usw.) • Internationales Preismanagement
2. Sales Performance	• Erfassung von Schlüssel-Herausforderungen und Themen im Verkauf (Belz/Bussmann, 2002) • Sales-Performance-Analyse und kritische Erfolgsvariablen (Strukturierung) …
3. Sales Metrics	• Zielklärung als Basis für Metrics • KPIs des Unternehmens • KPIs des internationalen Vertriebs • Hierarchie der Metrics • Verknüpfung von Metrics und Lohnsystem • Transparenz und Management der Metrics …
4. Structure	• Ressourcen Headquarter und Niederlassungen • Unternehmensstruktur/Organigramm (z.B. Produkt- oder Kundenorganisation) • Abstimmung der Struktur von Zentrale und Niederlassungen für mehr Durchgriff • Zuordnung der Vertriebsverantwortung in der Zentrale (z.B. Sparten, Matrix usw.) • klare Rollenteilung von Headquarter und Vertriebsorganisation im Heimland • Anzahl Stufen (Zentrale/Regionen/Niederlassung/Vertretungen) und ihre Aufgaben und Ressourcen • Reorganisation und neue personelle Besetzungen für angestrebte Veränderungen • Rollenteilung Zentrale (Technik, PM, Service, Informatik, Controlling …) und Niederlassung im operativen Geschäft • Indirekter und direkter Vertrieb sowie Management multipler Vertriebskanäle • Definierte Prozesse für Produkteinführungen, Kundenprozesse (inkl. Sales Funnel), Projektmanagement für Kunden, Typen von Auftragsprozessen usw. • Koordinationsteams für übergreifende Lösungen
5. Methods	• Planungs- und Reportingtools • Ansätze zur Marktevaluation und Marktforschung • CRM-Systeme oder Systeme der Marktbearbeitung (Lead-Generierung, Sales Funnel, Value Selling usw.) • Wettbewerb von zentralen und dezentralen Lösungen • Kommunikation mit verschiedenen, informatikgestützten Tools Bezüge zum Controlling sind offensichtlich, flankierende Prozesse für Produktion, Logistik, Kundendienst, Montage usw. sind für die Methodik ebenso entscheidend.
6. Close to People	• Präsenz und Dialog und Führung vor Ort (reisen, reisen, reisen) – Vertrauen und Akzeptanz aufbauen • Führungsrhythmus über Telefonkonferenzen • Internationale und regionale Meetings • Gemeinsame Schulungen • Internationale Projektteams
7. Best Practice	• Erfolgskritische Themen bestimmen • Verfahren, Treffen, Prozedere für die Erfassung und Multiplikation von Benchmarks entwickeln und umsetzen
8. Global-Account-Management	• Diagnose der länderübergreifenden Anforderungen von Global Accounts • Begleitung von Großkunden in ihrer Internationalisierung • Integration des Global-Account-Management • Internationale Preisharmonisierung • Rollenteilung Zentrale/Niederlassungen für Global Accounts • Strategy, Solution, Skills, Structure, Scorecard
9. Qualification	• Screening von Mitarbeitern im internationalen Vertrieb (Country Manager, Sales usw.) • Steuerung der personellen Ressourcen und Selektion neuer Mitarbeiter • Internationale Vertriebsschulung und Coaching
10. Marketing Support	• Markenführung und zentrales Marketing als Vertriebsunterstützung, Markt- und Kundensegmentierung • Globales Leistungs- und Preismanagement (Solutionstrategien bis Customer-Interaction-Models) • Lokale Unterstützung der Marktbearbeitung • Messen, Dokumentationen usw. • Channel Management zwischen Zentrale und Niederlassungen

2006). Entscheidend ist es dabei, ob es gelingt, das Zusammenspiel zwischen Headquarter, Regional Headquarter und Ländern von politisch geprägten Machtspielen und Grabenkämpfen zu einer ergebnisorientierten Zusammenarbeit zu führen.

Sales Check zu den 10 Hebeln

Bereits die Zitate zeigen, dass Unternehmen spezifische weitere Kombinationen wählen oder sich sogar überall engagieren. Umfassend professionell ist beispielsweise der Ansatz von Bayer Crop Science. Die Bausteine sind klare Unternehmensstrategie, Customer Insight der Farmer als Basis, definierte Performance von Marketing und Sales (von Kundenmanagement, Services & Solutions bis Channel Management). Die Enabler und Activators sind ein internationales Transformationsmanagement, das Performancemanagement und die Organisation sowie die umfassende Datenanalyse. Um das anspruchsvolle Vorhaben umzusetzen, werden in jedem Land die Change-Leaders gewählt und geschult, sie verbinden aktiv zwischen der Zentrale und den Niederlassungen, um die Strategien auch umzusetzen.

Die Innovation liegt nicht nur in einer richtigen Kombination der Hebel, sondern besonders in ihrer konkreten Ausgestaltung. Jeder Hebel ist dabei sehr anspruchsvoll, aufwendig und vielfältig. Der Global-Sales-Check zeigt mögliche Interventionen zu jedem Hebel. Der breite Ansatz ließe sich auch als Commercial-Excellence-Check bezeichnen.

LITERATUR

Ambos, B./Schlegelmilch B.B. (2010): The New Role of Regional Management, London und New York: palgrave Mcmillan

Belz, Ch. (2013): Stark im Vertrieb – Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Belz, Ch./Bussmann, W. (2002): Performance Selling. St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter.

Belz, Ch./Reinhold, M. (2012): Internationaler Industrievertrieb. In: Binckebanck, Lars, Christian Belz (Hrsg.): Internationaler Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler, Seiten 3–222.

Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2011): Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden übertragen. In: Homburg, Christian, Wieseke, Jan (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011, Seite 179–206.

Domke, B. (2012): Aufräumen in der Konzernzentrale. In: Harvard Business Manager, September 2012, Seite 10–13 (bezogen auf eine Studie von Müller-Stewens, G./Kunisch, S, bit.ly/MZgXXh).

Schmitz, Ch. (2006): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter – Handlungsimplikationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen. Wiesbaden: Gabler Verlag 2006.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Vertrieb ist zu recht sehr lokal geprägt. Die Marktposition des Unternehmens, die Kulturen der Länder und Strukturen der Distribution sind in jedem Land verschieden. Besonders globale Konzerne erkennen aber wichtige Potenziale, wenn sie den Vertrieb länder- und bereichsübergreifend professionalisieren. Jene Unternehmen gewinnen, die ihre Leistung besser in die Interaktion mit Kunden bringen. Aktuelle Lösungen bewegen sich zwischen den Extremen von zentralen Vorgaben mit Unterstützung und dem dezentralen und unternehmerischen Engagement jeder Ländereinheit. Die Autoren untersuchten, wie Konzerne im internationalen Vertrieb eingreifen und führen. Daraus entwickeln sie 10 Hebel für die Professionalisierung des internationalen Vertriebs.

HINWEISE

Viele Unternehmen bewegen sich erst im Aufbau von Eingriffen im internationalen Vertrieb. Einige Erkenntnisse aus den Gesprächen sind:

- Fokus statt Vollständigkeit: Zu breit angesetzte Eingriffe scheitern. Die Umsetzung und Pflege ist der Engpass. Erst gute Strategien weisen den Weg für die Entwicklung des Vertriebs.
- Soft und hard: Die Führung des internationalen Vertriebs muss Analytik mit internem Beziehungsmanagement kombinieren.
- Konsens: Es braucht die Übereinstimmung von Zentrale und Ländereinheiten darüber, wo für mehr Wirksamkeit des Vertriebs anzusetzen ist. Was für dezentrale Einheiten nicht interessant ist oder den Erfolg maßgeblich unterstützt, lässt sich nicht realisieren.
- Fortschritt: Erfolgreiche Initiativen schaffen den Fortschritt zentral und dezentral. Es fehlt die Motivation von Ländereinheiten für neue Lösungen, wenn sie als Rückschritt zum Status quo empfunden werden. Vorgaben sollen Kräfte freisetzen und nicht nur die Administration steigern.
- Pilotprojekte: Neuerungen sind selten flächendeckend richtig. Es gilt, verschiedene Typen von Ländern zu bilden; dabei spielen die spezifischen Aufgaben der Ländereinheiten die wichtige Rolle. Die Vorgehensweisen sollen mit Pilotprojekten geprüft und geschärft werden. Erst belegte Erfolge lassen sich glaubwürdig multiplizieren.
- Balance im Aufwand: Es gibt Initiativen, die in der Zentrale und/oder in den dezentralen Einheiten viel Aufwand verursachen. Kritisch sind neue Konzepte, die sich zentral rasch verabschieden und weltweit verteilen lassen, aber dezentral eine Lawine mit zusätzlichem Aufwand ergeben.

Prioritäten

Eine erste Bewertung der Wichtigkeit und des Erfüllungsgrades der Hebel durch elf beteiligte Unternehmen ergibt die Abbildung 2.

Offensichtlich ist die Bedeutung der Themen (besonders oberhalb der Diagonale) erkannt. Die Performance hinkt jedoch hinter den Erwartungen her und Verantwortliche wollen wesentlich verbessern.

Folgerung

Noch präsent sind die klassischen Grabenkämpfe zwischen Headquarter und Niederlassungen. So meint beispielsweise die Zentrale: *Mit dem Vertrieb sind keine sachlichen Diskussionen möglich und smarte Verkäufer pflücken nur niedrig hängende Früchte.* Demgegenüber äußern sich Niederlassungen: *Die ständige Papierflut der Zentrale behindert uns in der Arbeit und die laufend initiierten Konzepte sind abgehoben.* Zentrale Initiativen lösen diese Konflikte durch eine proaktive Zusammenarbeit.

Unternehmen bringen ihre Leistungen nur teilweise in die Interaktion mit angestrebten Kunden. Sie könnten für den Kunden auch in dessen Interesse 100 Prozent leisten, begrenzen sich aber auf nur 20 Prozent. Anbieter, denen es gelingt, ihre volle Leistungsfähigkeit über den Vertrieb bis zum Kunden zu transportieren, haben einen klaren strategischen Vorteil. Dazu ist der professionelle, internationale Vertrieb die Voraussetzung.

von Prof. Dr. Christian Belz, Wolfgang Bussmann und You-Cheong Lee

DANKSAGUNG

Wir danken Dr. Michael Reinhold am Institut für Marketing für die Zusammenarbeit in diesem Projekt. Gleichzeitig verdanken wir den Reviewern wichtige Anregungen.

Zielgruppen von Menschen für Menschen

Produkte werden austauschbarer, Zielgruppen heterogener. Kunden gewöhnen sich an eine immer schnellere und genauere Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Eine desolate Entwicklung für Marketing und Vertrieb? Fehlstreuung und falsche Zielgruppenansprache kann sich heute kein Unternehmen mehr erlauben. Vielfältiges und objektives Wissen über Zielgruppen, Interessenten und Kunden ist für Unternehmen mehr denn je von existenzieller Bedeutung.

INA WAGNER,
Marketingmanagerin infas geodaten GmbH.

Trotz Konsum-, Daten- und Strukturwandel geht es immer noch um die gleichen Fragen wie: Wer ist meine Zielgruppe? Wo sitzt diese? Wo macht Werbung Sinn? Wo besteht die höchste Nachfrage für das Produkt? Welcher Preis ist der richtige, oder wo kann ich wie viel verlangen?

Schlüssel zu den Antworten bieten die jeweils richtigen Informationen sowie der Ansatz, die vermehrte Datenvielfalt und -flut in den Griff zu bekommen. Das Wissen über Kunden und Zielgruppen wird damit mehr und mehr zur Wissenschaft. Mit intelligenten Systematiken muss erkannt werden, welches die richtigen Merkmale sind, die die Menschen und deren Verhalten präzise beschreiben oder gar vorhersagen können. All das wird noch zusätzlich gespeist mit den Informationen aus digitalen Zahlungssystemen, Social Networking und Bewegungsdaten per GPS. Das Angebot an Daten zur näheren Beschreibung von Zielgruppen, Absatzmärkten und Vertriebsgebieten steigt – wie durch Big Data allseits bekannt – rasant an. Mithilfe unterschiedlichster Marktinformationen müssen am Ende des Tages die verschiedensten und marktrelevantesten Fragen beantwortet werden. Fragt sich nur, welches die richtigen Informationen für welches Bedürfnis sind. Denn Merkmale zur Analyse von Kunden und Zielgruppen gibt es wie Sand am Meer.

Eine Besonderheit in der Profilbildung von Zielgruppen bietet heute insbesondere die Verknüpfung von Marketing mit geografischen Phänomenen, also die Betrachtung des Markts unter räumlichen Aspekten. Damit können sämtliche Daten auf ihre regionale Lage referenziert werden und die Merkmale lassen sich auch entsprechend aufs Umfeld übertragen. Der Vorteil: Unternehmenseigene Daten können mit mikrogeografischen Marktinformationen objektiviert und verfeinert werden. Homogene Profile lassen sich so z.B. auch von Hamburg auf München übertragen. So ergibt sich ein rundes Bild über Gewohnheiten und Vorlieben der Konsumenten in einem Marktgebiet. Zusammenhänge werden klar, die man im Vorfeld so vielleicht gar nicht vermutet hätte. Apropos Vermutung: Viele Entscheidungen in puncto Zielgruppe werden heute immer noch aus dem Bauch heraus getroffen. Der Schmerz setzt allerdings dann ein, wenn das CRM für die Marketing- und Vertriebsmaßnahmen nicht auf fundierten Grundlagen und einer entsprechenden Datenbasis aufsetzt. Wahlausgänge werden heute im Vorfeld auf Basis statistischer Erhebungen deutschlandweit prognostiziert, warum dann nicht auch das Kaufverhalten einzelner Zielgruppen? Das Errechnen von Wahrscheinlichkeiten und Prognosen ist durch fundierte Analyseverfahren und Systeme mittlerweile zum Standard im Marketing geworden. Ganz nach dem Motto „Maschinen machen Marketing“.

Einsatz von Geoprofilen

Mit dem Einsatz von Geoprofilen wird z.B. für jede verfügbare Variable und jede Ausprägung genau angezeigt, inwieweit sich die Kunden vom bundesdeutschen Durchschnitt unterscheiden. Die Daten liefern Informationen darüber, welche Variablen für die Berechnung eines Scores herangezogen werden können. So zeichneten sich z.B. die Kunden eines niederländischen Ferienressortsanbieters insbesondere dadurch aus, dass sie größtenteils in NRW und im Einzugsbereich von Ballungszentren, in Reihenhäusern und in Gemeinden mit überdurchschnittlicher Kaufkraft leben. Die räumliche Verteilung der Datensätze zeigt weiter, dass ca. 80 Prozent der Bestandskunden nicht weiter als 350 Kilometer vom Urlaubsort entfernt wohnen. Deshalb konnte sich die Analyse anschließend auf diesen geografischen Raum konzentrieren, da faktisch dort das größte Potenzial an neuen Kunden zu erwarten

Fotos: shutterstock, ©iStockphoto

war. Um eine Analyse aber so präzise wie möglich zu gestalten, muss eine repräsentative Auswahl an Merkmalen in die Untersuchung mit einbezogen werden.

Dazu gehören soziodemografische Daten in Form von Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße, soziale Schicht, Anzahl der Kinder ... Regionale Merkmale wie Postleitzahl, Postleitregion, Bundesland, Einwohnerzahl, urban oder ländlich ... Haus- und Wohnumfeld mit Angaben zu Gebäudetyp, Gartengröße, Wohnlage, Ortslage, Baujahr des Hauses, Garage, Hausumrisse ... Konsumdaten wie Merkmale mit Hinweisen zum Kauf von Damen- und Herrenmode, Urlaubsreisen, Freizeit und Sport, Haus und Heim, Kinder und Spielzeug, Technik, Wellness ... um nur einige von 400 Marktinformationen, die z.B. das Unternehmen infas geodaten im Portfolio hat, zu nennen.

Der Clou: Ein auf die unterschiedlichsten Merkmale aufgesetztes Regressionsmodell bietet Analytikern die Möglichkeit, Interferenzen zwischen einzelnen Merkmalen zu erkennen und eine genaue Aussage über die Stärke des Zusammenhangs einzelner Merkmale zu treffen. Und das bei Merkmalen, die auf den ersten Blick keinerlei Zusammenhang erwarten lassen. Also eher nach dem Prinzip: „Menschen machen Marketing." Am aufgezeigten Beispiel hätte man alleine auf Grundlage des Geoprofils lediglich eine einfache/univariate Aussage (Scorekarte) erstellen können und Zusammenhänge damit lediglich vermutet. Das hätte zwangsläufig Fehleinschätzungen zugelassen wie z.B. die Annahme, dass die Kaufkraft der Gemeinden für die Bestimmung von potenziellen Kunden von großer Bedeutung ist. Letztendlich auch nicht mehr als ein Bauchgefühl.

Mithilfe verschiedenster Variablen lassen sich die Zusammenhänge aber wesentlich besser beschreiben und die Effektstärke wird deutlich sichtbar. Unterstützt durch das Regressionsmodell, konnte insbesondere festgestellt werden, dass eben genau dieses Merkmal keinen Erklärungsgehalt besitzt, wenn man es zusammen mit Merkmalen wie Gebäudetyp und -baujahr sowie der Lifestyle- und Kaufinformationen in Relation setzt. Somit ergab erst ein Modell aus zwölf trennscharfen und statistisch aufeinander abgepassten Variablen ein aussagekräftiges Ergebnis über die tatsächliche Zielgruppe des Ferienressortsanbieters (u.a. basierend auf Informationen zum Gebäudetyp, Baujahr des Hauses, Familienstruktur der Bewohner und Affinitäten für Urlaubsreisen, Fitness und private Krankenversicherung ...). Jedes Bedürfnis und jedes Produkt bedarf somit doch der intelligenten Betrachtung von Mensch mittels Maschine und nicht umgekehrt. Was so viel heißen könnte wie: „Wir leben zwar in einer schnelllebigen digitalen Welt, in der aber letztendlich Zielgruppen noch von Menschen für Menschen gemacht werden."

Jedes Bedürfnis und jedes Produkt bedarf noch der intelligenten Betrachtung von Mensch mittels Maschine und nicht umgekehrt.

von Ina Wagner

Bauer Media Group
BEST SELLER
Eine der erfolgreichsten Zeitschriften Deutschlands.

WE THINK POPULAR.

BAUER
MEDIA GROUP

Das Royal Baby wird den Umsatz für Brand Britannia steigern

... sagt Vince Mitchell, Marketingprofessor an der Cass Business School

Vermarkter versuchen oft verzweifelt, ihre Marken zu verjüngen und etwas Neues auf den Markt zu bringen. In diesem Zusammenhang ist Baby George eine ganz natürliche Erfrischung für Brand Britannia. Marken sind ständig bemüht, eine emotionale Verbindung zu ihrem Publikum aufzubauen. Die Geburt des neuen Prinzen schafft es von ganz alleine, der königlichen Familie einen Schub zu verleihen und dieser royale Glanz wird auch der Marke Britannia dienlich sein und sie erstrahlen lassen. Baby George ist ein Traum für das Vereinigte Königreich und bringt viele Dinge in einem Paket geschnürt mit sich, für die eigentlich Marketingspezialisten zuständig sind: Markenverjüngung, Markenerweiterung und Markenbekanntheit. Die stärkere Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Marke Großbritannien wird sicherlich auch zu einem Aufschwung für britische Händler im Ausland führen.

Cass Business School
CITY UNIVERSITY LONDON

Die der City University London angeschlossene Cass Business School bietet innovative, relevante und zukunftsorientierte Ausbildungs-, Schulungs-, Beratungs- und Forschungsangebote. Im Herzen einer der weltweit führenden Finanzzentren angesiedelt, gilt Cass als maßgebliche Wirtschaftshochschule Londons.

Vincent-Wayne Mitchell ist seit 2004 Mitglied der Marketinggruppe Cass. Zuvor studierte er Marketing an der UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology), machte seinen Master of Science sowie seinen Doctor of Philosophy im Bereich Marketing und wurde dort jüngster Professor.

Fotos: ©mauritius images/ United Archives, ©vege /Fotolia.com, Unternehmen

Appell an junge Marketeers: Habt Mut! Stärkt eure Persönlichkeit und bildet Haltung aus

Die Anforderungen an den Marketingmanager steigen – auf der einen Seite wandelt sich der Markt rasant, auf der anderen Seite die Anforderungen im Unternehmen. Der Marketeer steht dazwischen und muss quasi im Spagat meistern, beide Seiten zu beglücken. Sieht so die Zukunft fürs Marketing aus? Wie qualifiziert man sich dafür am besten? Und was für Typen, für Charaktere brauchen Unternehmen, um diese Herausforderungen zu meistern?

Erfolgreiche Markenführung setzt solides Querschnittswissen in Konzeptentwicklung, Positionierung, Vertrieb, Kommunikation, Consumer Insights und Kreativität, aber auch Markenrechtsfragen und Controlling voraus. Lernt man das an den Hochschulen? Nein. In der Praxis? Mit viel Glück. Im Mittelstand oder eher bei den Global Playern? Schwierige Frage. Eigentlich im Mix. Und den kann – Hand aufs Herz – kein Unternehmen wirklich bieten. Vier logische Schlussfolgerungen:

1. Marketeers müssen den Austausch und Dialog suchen

Die Welt, die Märkte, die Unternehmen ändern sich und zwar rasend schnell. Hier brauchen wir auch Mitarbeiter, die diesen Wandel mitgestalten und nicht nur Schritt halten können. Das ist keine leichte Aufgabe. Tödlich für eine Marke kann da ganz schnell die Einstellung werden: „Jetzt wissen wir alles, jetzt können wir alles – wir haben alles gelernt.“ Dem ist ja nicht so.

JENS PLACHETKA,
Vorsitzender der MARKENAKADEMIE.

Was brauchen wir da? Austausch mit anderen, Erweiterung des Erfahrungs- und Wissenshorizonts. Und – gemeinsames Erarbeiten von Lösungen. Nur im Dialog und Austausch liegt der Mehrwert für alle. Nur wer diese Methodik forciert, kann sein Ziel erreichen, den heutigen Anforderungen an das Marketing gerecht zu werden. Nur so kann man den stetig steigenden Herausforderungen an den Einzelnen und an das Unternehmen gerecht werden. So wie sich Piloten immer wieder in die Flugsimulator setzen und trainieren – neue Situationen, neue Flugrouten, neue Flughäfen – genauso tut es uns Marketeers auch gut, uns heute immer wieder zu hinterfragen, ob man eigentlich auf jede Situation vorbereitet ist. Oder kommen da neue Marktsituationen und Marktchancen, auf die ich mich vorbereiten muss? Kontinuierliche Weiterbildung ist daher heute ein Muss.

2. Marketeers erweitern ihren Erfahrungshorizont am besten branchenübergreifend

Markenwissen erfordert eine Ausbildung mit dem Blick „über den Tellerrand". Geben wir der Kreativität, der Innovation, dem Mut in unserem Unternehmensalltag genügend Raum zu Entfaltung? Ja, ich bin immer noch beim Marketing, bei der Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen. Dies sind wichtige Parameter in unserer heutigen Zeit. Parameter, denen wir in der klassischen Ausbildung nicht genügend Aufmerksamkeit schenken. Hier ist klar, dass wir nachbessern müssen. Und insofern auch können, weil wir diese Schnittstelle fachlich ganz breit auffächern können, wie es aufgrund ihrer Komplexität notwendig ist. Weil ein branchenübergreifender Austausch stattfindet, und weil ich im Mix aus den variierenden Karrieren und den unterschiedlichen persönlichen Erfahrungshorizonten aller im Kurs profitieren kann. Wir wollen die Neugierde jedes Einzelnen wecken und befeuern, um die persönlichen Defizite, die doch meist erst im Job auftauchen, zu kompensieren.

Fotos: © lassedesignen - Fotolia.com, Unternehmen

3. Marketeers brauchen Vorbilder, um Persönlichkeit zu stärken

„Das, was wir denken, müssen wir auch sagen, das, was wir sagen, müssen wir auch tun, und das, was wir tun, müssen wir dann auch sein“ (Alfred Herrhausen). Persönlichkeit ist ein Must im Marketing, um Marken zu führen, um sich selbst zu hinterfragen, um offen für Innovationen zu sein, und zum Querdenken. Die erste „Persönlichkeitsschulung“ erfährt man mit der Sozialisation im Elternhaus, sie wird geschärft in der Schule und später bei der Ausbildung. Doch hier müssen wir heute schon kritisch hinterfragen, ob wir nicht zu sehr Wert legen auf Fachwissen und zu wenig auf die Ausbildung der individuellen Persönlichkeit. Ob hier nicht ein Fehler gemacht wird? Wie will ich als Marketeer mit dazu beitragen oder dafür verantwortlich sein, der Marke Persönlichkeit zu geben, wenn ich hier persönliche Schwächen habe? Was macht der junge Marketeer aber, wenn er sich hier weiterentwickeln will, im Unternehmen aber wenige Kollegen als Vorbilder hat. Darauf haben wir ein Augenmerk in der Markenakademie gelegt.

Persönlichkeit lernt man auch von starken Vorbildern – das sind unsere Referenten und Dinner Speaker. Die Referenten sind allesamt erfolgreiche Marketeers in leitender Funktion bei Markenartikelunternehmen. Sie teilen ihre Erfahrungen mit den Teilnehmern, und zwar die positiven wie negativen. Darauf legen wir ungemeinen Wert. Auf diese Weise definieren sie ein Qualitätsniveau im Miteinander, das unumgänglich ist, will man die Persönlichkeit der Einzelnen stärken. Ganz nebenbei ist dies auch eines der Auswahlkriterien für unsere Referenten – neben der notwendigen Expertise und des aktuellen Markenwissens. Vorbild kann nur der sein, der etwas weitergeben will, der Wissen teilen kann. Und der auch die menschliche Größe hat, zu Fehlern zu stehen, über die eigenen Flops zu sprechen, damit andere diese Erfahrungen nicht machen müssen. Sicherlich, ein hohes Gut, das man nicht lehren kann. Aber den Mut dazu, den kann man vermitteln. Und die positiven Konsequenzen aufzeigen, die eine saubere Reflektion des eigenen Fehlers im Unternehmen haben kann, wenn man diesen kommuniziert. Dieser sehr gute und gesunde Umgang mit der Selbstreflexion ist etwas, was einen in der Karriereleiter extrem schnell nach oben bringt, denn Klarheit ist eine Stärke, die Unternehmen schätzen. Und wenn man in jungen Jahren lernen kann, dass man über Vertrauen nur gewinnen kann, ist das Gold wert. Und eben nicht über Misstrauen und schon gar nicht über Vertuschen!

Vorbild kann nur der sein, der etwas weitergeben will, der Wissen teilen kann. Und der auch die menschliche Größe hat, zu Fehlern zu stehen, über die eigenen Flops zu sprechen, damit andere diese Erfahrungen nicht machen müssen.

Die „alten Hasen“ wiederum, unsere Dinner Speaker am Vorabend eines jeden Kurses, stehen für einen anderen Aspekt: Hier atmen die Teilnehmer förmlich Persönlichkeit. Hier wird aus dem Nähkästchen ge-

plaudert. Hier erfährt der Einzelne zwischen den Zeilen, was es heißt, im Berufsleben Persönlichkeit zu haben und zu bewahren.

Und es bedarf Persönlichkeit, um den Austausch auf Augenhöhe anzustreben und nicht isoliert zu arbeiten. In unserer digitalen Gesellschaft stehen junge Marketeers unter großem Druck. Das gehört in unserer heutigen Zeit dazu, sicherlich an der einen oder anderen Stelle herausfordernd, weil wir immer in Echtzeit im Web 2.0 agieren. Ein virtuelles Netzwerk zu haben, ist das eine. Das Pflegen von Kontakten oder der Aufbau von Netzwerken kommt bei den jungen Marketeers einfach viel zu kurz. Wie wichtig die Pflege, wirklich gute persönliche Kontakte sind, ist das andere. Es ist schade und fatal, wenn man sich in die Isolation begibt. Das Netzwerken unter den Teilnehmern gehört quasi mit zum Ausbildungsziel. Das wird hier gelebt, hier interagieren Menschen, hier werden Netzwerke fürs Leben geknüpft.

4. Marketeers müssen ihre Haltung aus gelebten Werten ziehen

Sprechen wir von nötiger Persönlichkeit, sind wir auch bei der Haltung, bei Werten. Denn Marketeers benötigen Werteorientierung. Und das nicht erst, seit Nachhaltigkeit in aller Munde und als Megatrend definiert wurde. Eine Werteorientierung wird immer wichtiger. Die meisten sehen dies eher noch als ein Lippenbekenntnis, dementsprechend erfolgreich oder stringent ist die Umsetzung. Denn Werteorientierung spiegelt auch eine Haltung wider. Eine Haltung pro Mensch, pro Welt. Und diese Haltung muss zur Grundhaltung in Unternehmen werden und zwar im Kerngeschäft, und schon bin ich wieder beim Marketeer. Hier wollen wir bewusst auch eine Grundhaltung in der Wirtschaft fördern. Denn wir sehen es als unsere Aufgabe, weiter zu blicken, die Zukunft der Branche mitzugestalten und voranzutreiben. Daher ist es für uns eine logische

DER NR. 1 EFFEKT:

REICHWEITE UM LÄNGEN VORAUS

Maximieren Sie jetzt Ihren Crossmedia-Erfolg mit der **„TV Deutschland Kombi“** von rtv und TVinfo. Rund 11 Mio. Leser* und 1,6 Mio. Unique User** sprechen für sich. Jetzt informieren unter **www.tv-deutschland-kombi.de** oder Telefon **0911/8920-122.**

JETZT: BUCHEN & PROFITIEREN

Deutschlands Wochentitel Nr. 1*
Kaufkraft auf allen Kanälen

*Quelle: ma 2013 PM II **Quelle: AGOF if, 1. Halbjahr 2013 (Mittelwerte)

Konsequenz, bei den Führungsverantwortlichen von morgen heute zu beginnen. Die Komplexität steigt in allen Branchen und in allen Unternehmensbereichen.

Ausblick: Gibt's den idealen Marketeer?

Andersherum gefragt – was ist ein idealer Marketeer nicht? Jemand, der mit seiner Optik signalisieren will „ich bin kreativ". Das wird zukünftig nicht mehr reichen. Ein Hochschulabschluss mit „Marketing" im Titel wird aber auch nicht mehr genügen. Der Marketeer der Zukunft benötigt folgende Kernkompetenzen und die sind erlernbar: Die Tools einer Konzeptentwicklung, Positionierung, Kommunikation, Consumer Insights. Aber dann kommen auch andere Bereiche, die nicht so leicht erlernbar, dafür aber besser erlebbar sind. Der Marketeer der Zukunft muss offen sein für neue Ideen und selbst auch Ideen haben, kreativ sein. Bitte nicht immer gleich die Agenturen anfragen, sondern vielmehr selber Ideen entwickeln. Kreativität ist eine wichtige Maxime! Und weil unsere Welt auch immer kühler wird, brauchen wir mehr denn je Marketeers, die hoch emotional sind. Wer Marken Leben einhauchen will, der braucht Emotionen. Genau das ist's, was wir im Markenmanagement drauf haben müssen. Die Frage bleibt, kann man Emotionen lernen?! Und wenn ja – wie? Ganz klar – das kann man nicht lernen. Aber man kann die Sensibilität für Emotionen erhöhen. Und auch nur bedingt die benötigte Liebe zum Detail, gerade im Punkt der Produktqualität, somit auch Liebe zum Produkt. On top kommen dann „nur" noch der Mut und das Glück des Tüchtigen. Beides nicht ohne, aber beides wunderbar von erfolgreichen anderen Unternehmen erlernbar. Das macht erfolgreiche Unternehmen und starke Marken aus. Und dies sind die Parameter, die in Zukunft einen guten Marketeer bestimmen.

Die Frage bleibt, kann man Emotionen lernen? Und wenn ja – wie? Ganz klar – das kann man nicht lernen. Aber man kann die Sensibilität für Emotionen erhöhen.

Und schließlich, das ist der aktuelle Schritt, den wir gerade gegangen sind, Marke braucht die Verzahnung zwischen Marketing und Vertrieb. Daher hat die Markenakademie 2013 den neuen Kurs Sales gestartet. Wir müssen schlicht und ergreifend das Silo-Denken hinter uns lassen – um das gemeinsame Ziel, aus Umsatz Ertrag generieren, zu erreichen. Denn wenn wir ehrlich sind, gibt es da doch eigentlich gar keinen Unterschied! Beide haben das gleiche Ziel. Die einen brauchen tieferes Markenverständnis, die anderen müssen sich mehr als Vorvertriebs-Team begreifen. Denn einen Wettbewerb unter den beiden Bereichen zu pflegen, um ein Optimum zu erreichen, ist Nonsens und widerspricht jeglicher Haltung und Werteorientierung, die oben bereits angesprochen wurden. Leider ist dieses Denken aber immer wieder in Geschäftsleitungen anzutreffen. Die Stärke einer Marke ist immer abhängig von der Stärke der Marketing- und Vertriebsmannschaft. Und die beiden sollen nicht nur im Gleichgewicht, sondern im Einklang stehen. Warum aber nicht auch beide Bereiche in der Weiterbildung an der Markenakademie zusammenlegen und nicht nur inhaltlich in den Curricula verzahnen? So könnte die Zukunft aussehen. Work in progress…

von Jens Plachetka

Superhelden.

Drei Superstars der diesjährigen KidsVA kommen vom Egmont Ehapa Verlag und sichern sich mit grandiosen Reichweiten relevante Top-Platzierungen! *

* Nr. 1 bei Gesamt 6-13 Jahre: Micky Maus mit 657.000 Lesern
Nr. 1 bei Mädchen 6-13 Jahre: Wendy mit 457.000 Lesern
Nr. 1 bei Preschool 4-5 Jahre: Benjamin Blümchen mit 158.000 Lesern
Quelle: KidsVA 2013 (Reichweiten Kinderkaufzeitschriften)

Nutzen Sie unser leistungsstarkes Portfolio für Ihre Kampagne:
Dirk Eggert, 030/24 00 81 16, d.eggert@egmont.de
Mediadaten und KidsVA finden Sie unter: www.egmont-mediasolutions.de

EGMONT.
MediaSolutions

Zielgruppe Kids mit großem Potenzial für Markenartikler

Interview mit Ingo Höhn, Geschäftsleiter Egmont MediaSolutions Berlin, zur* KidsVerbraucherAnalyse (KidsVA) 2013*. Die repräsentative Studie liefert einen breiten Überblick über das Medien- und Konsumverhalten von Kindern und Jugendlichen im Alter von sechs bis 13 Jahren. Mit insgesamt 1645 Doppel-Interviews (Kind + Erziehungsberechtigter) bildet die Befragung eine Grundgesamtheit von 5,92 Millionen Kindern in Deutschland ab. Die* KidsVA *bleibt damit dem Anspruch, wichtigste Studie für junge Zielgruppen zu sein, gerecht. Bereits zum dritten Mal werden die Daten um die repräsentative Preschool-Studie erweitert. Hier geben die Erziehungsberechtigten von vier- und fünfjährigen Vorschulkindern (1,37 Millionen) Auskunft über die Medien- und Konsuminteressen ihres Nachwuchses.

Was ist das signifikante Ergebnis der KidsVA 2013?

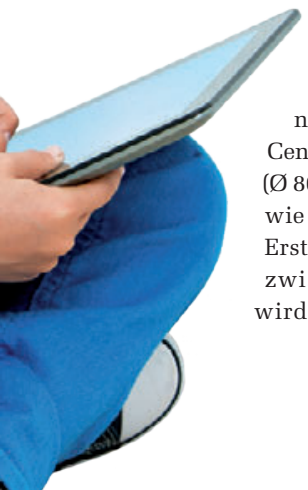
Ingo Höhn: Die Erkenntnis, dass die Lust am Lesen bei den jungen Zielgruppen ungebrochen hoch ist. Über 90 Prozent der Kinder zwischen vier und 13 Jahren schauen mindestens einmal wöchentlich in ein Buch oder eine Zeitschrift. Signifikant ist auch das multimediale Mediennutzungsverhalten der Kinder. Sprich, die moderne Technik hält Einzug in das Kinderzimmer, wenn auch nicht so schnell, wie sich das viele erhofft hatten. Es zeigt sich, dass der Umgang mit elektronischen Medien für die Digital Natives immer selbstverständlicher wird. Interessant ist, dass ungeachtet dieser Entwicklung das Nutzungsniveau der klassischen Medien durch Kinder unverändert hoch bleibt.

Welche Themenwelten sind für Kinder interessant?

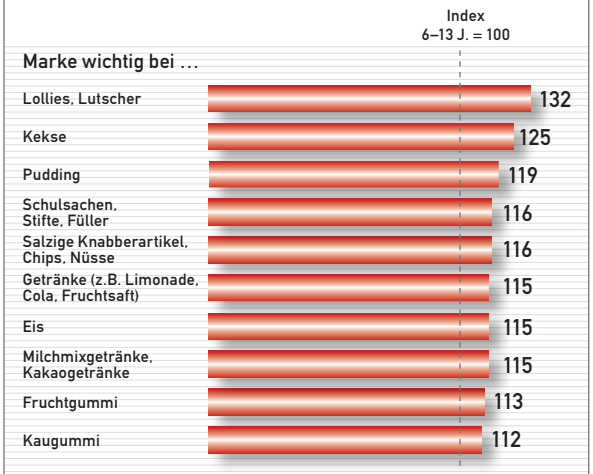
Höhn: Es lassen sich ganz klare Interessenschwerpunkte ausmachen, die in der KidsVA 2013 auch erstmals abgefragt wurden. Geschlechtsspezifisch interessieren sich Mädchen für Feenwelten, Prinzessinnen und Tiere, insbesondere für Pferde. Es gibt bei den Mädchen einen starken Shift zwischen Preschool und School. Schulkinder entfernen sich gedanklich langsam von der Traum- und Märchenwelt eines Peter Pan. Zuerst werden Tiere interessanter und dann, so nach zwei, drei Jahren, sind es Themen wie Mode, Freunde, Liebe und Stars. Mädchen beschäftigen sich in ihrer Entwicklung mit einem relativ großen Themenspektrum. Jungs sind da einfacher gestrickt. Die interessieren sich hauptsächlich für Sport, insbesondere für Fußball, dann für Autos und Technik.

Wie sieht es mit der Kaufkraft der Kids aus?

Höhn: Im Durchschnitt wächst die Kaufkraft der Kinder weiter, und das Taschengeld ist nach wie vor die wichtigste Geldquelle. Die Summe, die den Kindern dabei zur Verfügung steht, hat mit durchschnittlich 27,56 Euro im Monat zum Vorjahr nochmals geringfügig zugenommen (38 Cent). Hinzu kommt Bares an Weihnachten (Ø 80 Euro), zum Geburtstag (Ø 64 Euro) sowie bei einigen auch zu Ostern (Ø 25 Euro). Erstmals erhoben wurde, ob den Kindern zwischendurch etwas Geld zugesteckt wird. Hier sind zwei von drei Großeltern

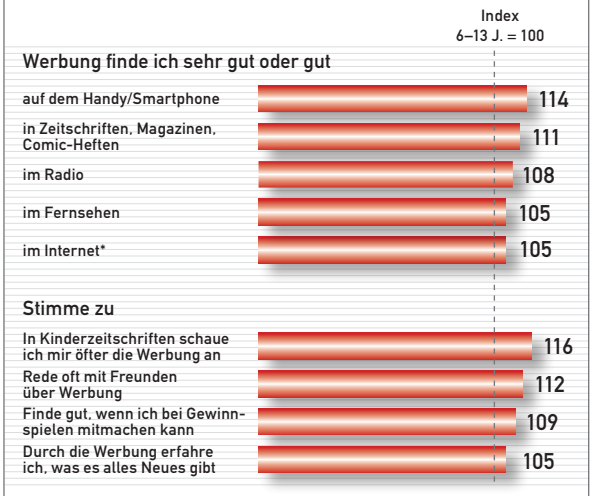


KIDS, DIE ZEITSCHRIFTEN LESEN, HABEN EIN AUSGEPRÄGTES MARKENBEWUSSTSEIN



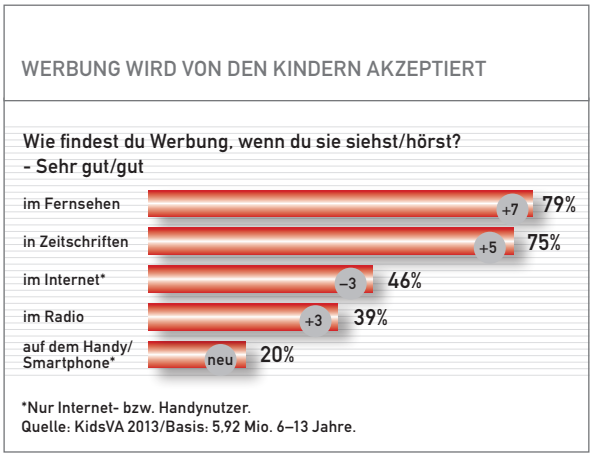
Kind liest mindestens mehrmals pro Woche Zeitschriften.
Quelle: KidsVA 2013/Basis: 5,92 Mio. 6–13 Jahre.

KIDS, DIE ZEITSCHRIFTEN LESEN, SIND WERBUNG GEGENÜBER OFFENER



Kind liest mindestens mehrmals pro Woche Zeitschriften.
*Basis: Internetnutzer. Quelle: KidsVA 2013/Basis: 5,92 Mio. 6–13 Jahre.

Fotos: © karelnoppe – Fotolia.com, © contrastwerkstatt – Fotolia.com



oder andere Verwandte bei Besuchen spendabel, 40 Prozent der Eltern lassen auch mal etwas für gute Schulnoten springen und 23 Prozent bekommen Geld fürs Helfen im Haushalt. Insgesamt verfügen Kinder in Deutschland über Milliardenbeträge und stellen so ein enormes Marktpotenzial dar. Kinder dürfen ihr Taschengeld teilweise selbst ausgeben, sparen für größere Anschaffungen, die sie gemeinsam mit den Eltern machen und beeinflussen natürlich auch ihre Eltern bei deren Kaufentscheidungen. Kinder werden heute immer öfter gefragt, was sie meinen und reden beim Autokauf, bei der Wahl des Urlaubsziels oder beim Kauf von Möbeln mit.

Welche Trends gibt es beim Mediennutzungsverhalten?

Höhn: Bei der Mediennutzung von Kindern und Jugendlichen setzt sich der Trend fort, dass bei ihnen gedruckte und digitale Inhalte nebeneinander Platz finden. So greifen 81 Prozent (4,8 Millionen) der Sechs- bis 13-Jährigen in ihrer Freizeit mindestens einmal wöchentlich zu einem Buch und 82 Prozent (4,8 Millionen) zu Zeitschriften. Dabei liest bisher eine Minderheit von zehn Prozent auch elektronische Bücher. Die insgesamt 47 Kindermagazine, die in der KidsVA abgefragt werden, erreichen regelmäßig 74,6 Prozent aller Sechs- bis 13-Jährigen (4,4 Millionen). Eine interessante Erkenntnis: Kinder, die viel lesen, nutzen auch überdurchschnittlich stark digitale Medien.

Sind Kinder von Werbung genervt?

Höhn: Im Gegenteil. Kinder finden Werbung in TV und Print überwiegend interessant. Drei von vier Kindern sehen gerne Werbung, obwohl sie wissen, dass Werbung in erster Linie zum Verkaufen da ist. Werbung ist für Kids aber auch Informationsquelle. Hier informieren sie sich über Neuigkeiten und Trends, um dann auch ihren Eltern sagen zu können, was es Neues gibt.

Wer fällt in den Familien die Kaufentscheidung?

Höhn: Bei Anschaffungen der Eltern fürs Kind wird der Nachwuchs meist selbst gefragt und hat auch bei der Freizeitgestaltung volles Stimmrecht. So dürfen 86 Prozent der sechs- bis 13-jährigen Kinder mitreden, was die Familie gemeinsam unternimmt, und nehmen Einfluss auf Ausflüge in Zoos, Freizeitparks oder zu kulturellen Veranstaltungen. Kinder entscheiden selbst über High-Interest-Produkte, die sie persönlich betreffen und die das Budget der Eltern nicht erheblich belasten. Das gilt insbesondere für

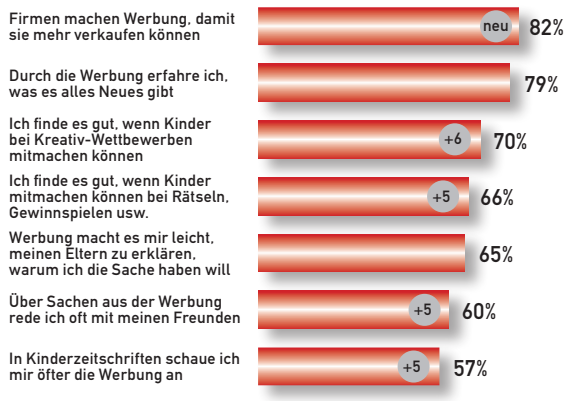
„Kinder finden Werbung in TV und Print überwiegend interessant. Drei von vier Kindern sehen gerne Werbung, obwohl sie wissen, dass Werbung in erster Linie zum Verkaufen da ist. Werbung ist für Kids aber auch Informationsquelle.“

Ingo Höhn, Geschäftsleiter Egmont MediaSolutions

Food und Spielwaren. Spannend sind die Zwischenkategorien wie beispielsweise Milch oder Bananen. Das ist kein High-Interest für Kinder, aber die Industrie weckt über Zusatznutzen für Kids wie beispielsweise Sticker das Interesse und sorgt so für mehr Absatz.

KINDER WISSEN, WOFÜR WERBUNG DIENT

Zustimmung zu folgenden Aussagen



Quelle: KidsVA 2013/Basis: 5,92 Mio. 6–13 Jahre.

Wo sprechen Markenartikler die Zielgruppe Kinder effizient an?

Höhn: Natürlich bringt TV als Massenmedium die größte Brutto-Reichweite und hat bei Werbekampagnen seine Berechtigung. Print ist aber nachweislich das effizienteste Werbemedium für Kinder und liefert den besten Return on Marketing-Investment. Das liegt daran, dass sich Kinder im Printmedium lean forward aktiv mit ihren Themen beschäftigen, und der Werber sie in einer Situation mit stark positivem Involvement „abholt“. Das gilt übrigens auch für das Internet. Deshalb machen crossmediale Kampagnen unter Berücksichtigung von Printmedien und mit Verlängerung über das Internet für Markenartikler Sinn.

Welche zentrale Botschaft bringt die KidsVA für Markenartikler?

Höhn: Kinder sind in den Familien in allen wichtigen Entscheidungen, die ihre Freizeit- und Konsumwelt betreffen, stark eingebunden. Zusätzlich besitzen sie ein hohes Maß an Autonomie und weiterhin eine hohe finanzielle Ausstattung. Zu diesen Faktoren kommt hinzu, dass bei den Kindern das Markenbewusstsein steigt sowie die Bereitschaft der Eltern, deren Wünsche weitgehend zu erfüllen. Junge Zielgruppen bleiben damit für die Wirtschaft wertvolle Ansprechpartner mit großem Potenzial.

Das Interview führte Friedrich M. Kirn.

Behavioral Pricing und Preiswissen: eine neue Perspektive für das Preismanagement?!

Ganz ohne Zweifel stellt der Preis einen zentralen Marketing-Parameter dar. Dies hat verschiedene, plausible Gründe: Zum einen wirkt die Preispolitik direkt auf den Deckungsbeitrag und zeitgleich auf die Absatzmenge. Preiserhöhungen bzw. Preissenkungen stehen daher oft in einem progressiven bzw. degressiven Verhältnis zum Gewinn. Zum anderen ist die Wirkungsgeschwindigkeit preispolitischer Maßnahmen außergewöhnlich hoch. Beide Wirkungen haben ihren Ursprung darin, dass der Preis aus Kundensicht einen zentralen Parameter der Kaufentscheidung darstellt. Erscheint dem Kunden der Preis zu hoch, verweigert er den Kauf. Findet er den Preis günstig oder angemessen, wird das Produkt gekauft.

DR. TIM EBERHARDT,
Geschäftsführer des Münster Research Institutes, Münster.

CHRISTIAN ZIEGFELD,
Partner bei OC&C Strategy Consultants, Hamburg.

MARC LINZMAJER,
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

Die Kunst aus Unternehmensperspektive liegt folglich darin, mithilfe unterschiedlicher (psychologischer) Methoden eine möglichst konkrete Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuleiten, um preispolitische Spielräume zu identifizieren, ohne Gefahr zu laufen, den Kunden aufgrund eines überhöhten Pricing zu verlieren.

Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass der Preis sowohl in der Forschung als auch in der Praxis eine zentrale Rolle einnimmt. In der jüngeren Preisforschung wird dabei im Kontext des Behavioral Pricing stets die hohe Bedeutung psychologischer Theorien, Erkenntnisse und Methoden für das Preismanagement betont. Diese Betonung folgt der einfachen Logik, dass letztlich nicht der objektive Preis kaufentscheidend ist, sondern seine subjektive Bewertung durch einen einzelnen Kunden oder eine vernetzte Kundengruppe. Ohne die klassischen Ansatzpunkte der Preispolitik zu vernachlässigen, kann es gerade bei Produkten, die über eine hinreichende Differenzierung vom Wettbewerb und somit über ein entsprechendes akquisitorisches Potenzial verfügen, sinnvoll sein, die Kundenperspektive als zentrale Perspektive der betrieblichen Preisfindung zu nutzen und dabei psychologische Konzepte zu berücksichtigen.

Referenzpreise spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale, psychologische Rolle. Innerhalb dieses Konzeptes wird zwischen einem internen und externen Referenzpreis unterschieden. Während der interne Referenzpreis im Gedächtnis des Kunden gespeichert ist, stellt der externe Referenzpreis beispielsweise einen Wettbewerbspreis dar. Liegen die interne und externe Information vor, so nutzt der Kunde diese als Vergleichspunkte (Referenz) für den bevorstehenden Kauf.

Die Preis-Qualität-Relation stellt ein weiteres Konzept dar, hinter dem sich eine preisbedingte Qualitätsvermutung des Kunden verbirgt. Somit muss ein im

Fotos: © olly – Fotolia.com, © iStockphoto, Unternehmen

Vergleich zu anderen Produkten, die auf den ersten Blick den gleichen Nutzen erfüllen würden, höherer (unökonomischer) Preis nicht unmittelbar die Kaufbereitschaft des Kunden negativ beeinflussen. Der Kunde geht davon aus, dass der höhere Preis durch eine höhere Qualität – und somit letztlich doch durch eine höhere Nutzenerfüllung – gerechtfertigt ist. Zudem spielen in diesem Konzept auch gesellschaftlich bedingte Attribute wie Prestige und sozialer Status eine Rolle.

Beide Konzepte spannen vor dem Kauf einen kognitiven Bereich von akzeptablen Preisen auf, der durch eine obere und untere Preisschwelle begrenzt wird. Dieser Bereich ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um Preise, die um den Referenzpreis herum liegen, handelt. Die Preisschwellen stellen jene Grenzpreise dar, bei dessen Über- und Unterschreitung das Produkt vom Kunden nicht mehr oder seltener gekauft wird. Bei Überschreitung ist das Produkt das zu tätigende Investment zum Erwerb aus Kundensicht nicht wert, bei Unterschreitung kann, wie dargelegt, beispielsweise von einer geringen Qualitätsanmutung ausgegangen werden, die zu einer negativen Kaufentscheidung führt.

Im Einklang dieser Konzepte spielt der interne Referenzpreis eine zentrale Rolle, also eine im Inneren des Kunden vorhandene Information, die durch sein Preiswissen bedingt wird. Durch das Messen des Preiswissens wird es möglich, eine ungefähre Vorstellung über den internen Referenzpreis der Kunden zu erhalten und mithilfe statistischer Methoden den Bereich der akzeptablen Preise abzustecken. Diese Information ist viel wert, denn bei einer Preisjustierung nach oben, knapp unter den oberen Schwellenpreis, bedeutet das Delta zwischen internem Referenzpreis und dem neu justierten Preis zusätzlichen Deckungsbeitrag, wobei dieses Vorgehen nicht zu einer Verringerung der Absatzmenge führen muss.

Tatsächlich haben unserer Erfahrung nach jedoch nur sehr wenige Unternehmen eine Kenntnis darüber, a) welche Preise dem Kunden bekannt sind, b) welche Faktoren das Preiswissen der Kunden beeinflussen und c) welche Implikationen dies für das betriebliche Preismanagement hat. Dies ist erstaunlich, zeigen doch viele unserer Studien, die wir seit etwa acht Jahren in diesem Gebiet durchführen, dass das Preiswissen der Kunden sehr ungenau ist, woraus sich Preisakzeptanzbereiche der Kunden und somit preispolitische Spielräume für das Manage-

In der jüngeren Preisforschung wird im Kontext des Behavioral Pricing stets die hohe Bedeutung psychologischer Theorien, Erkenntnisse und Methoden für das Preismanagement betont.

ment ableiten lassen. Theoriebasiert können drei Treiber des Preiswissens unterschieden werden:

1. Objektive Faktoren: Hierbei handelt es sich um Eigenschaften, die das zu beurteilende Produkt charakterisieren (z.B. dessen Größe, Gewicht und Design, die in Zusammenhang mit dem Preis ein Qualitätsmerkmal darstellen).
2. Subjektive Faktoren: Hierbei handelt es sich um die Faktoren, die den jeweiligen Kunden kennzeichnen, z.B. dessen kognitive Fähigkeiten, sich Preise merken zu können oder sein Preisinteresse. Aber auch neurobiologische Faktoren, die den Lebensstil der Menschen betreffen (wie z.B. Ernährungsgewohnheiten, Sportaffinität u.a.) können jüngsten Studien zufolge einen Einfluss auf die Preiserinnerungsfähigkeit und somit auf das Preiswissen haben.
3. Situative Faktoren: Diese beschreiben den Kontext, in dem der Kunde die für das Preiswissen wichtigen Informationen wahrnimmt, verarbeitet und speichert. Ein Beispiel hierfür wäre die Zeit, die dem Kunden für die Wahrnehmung eines bestimmten Preises zur Verfügung steht.

Nach heutigem Wissensstand können alle drei Faktoren einen Einfluss auf das Preiswissen haben. Unternehmen sollten sich daher bemühen, durch eine entsprechende Marktforschung in allen drei Kategorien entsprechende Informationen zu erheben. In der Regel reichen hierzu einfache Befragungen und ergänzende Beobachtungen aus, die das Unternehmen entweder fallweise (z.B. beim Relaunch einer Marke oder der Erschließung eines neuen Marktes) oder wiederkehrend (oft einmal jährlich) einsetzen kann.

Methoden zur Messung des Preiswissens

Zur Messung des Preiswissens kommen verschiedene Verfahren in Betracht. Eine nahe liegende Methode bestünde darin, die Kunden direkt danach zu fragen, wie sie ihr Preiswissen beurteilen. Tatsächlich finden in der Marketingforschung solche Methoden der Selbstauskunft Anwendung. Neuere Studien, die wir unlängst veröffentlichen konnten, haben jedoch gezeigt, dass diese direkte Abfrage in der Regel nicht mit dem tatsächlichen Wissen korreliert. Kunden, die angeben, dass sie die Preise kennen, kennen diese in der Regel nicht besser als Kunden, die behaupten, die Preise kaum zu kennen. Eine Abfrage des Preiswissens auf Basis von Selbstauskünften und -einschätzungen erscheint daher für die Managementpraxis wenig zielführend zu sein.

Zweckmäßiger erscheint es, das Preiswissen indirekt abzufragen und die Ergebnisse dieser indirekten Abfrage dann in spezifischen Kennzahlen zu verdichten. In der neueren wissenschaftlichen Literatur werden überwiegend solche indirekten Abfragen verwendet, die dann methodisch weiter differenziert werden können. Welches dieser Verfahren das Management verwenden sollte, hängt dabei sowohl von der Zielsetzung der Messung als auch vom Umfeld (z.B. der Warengruppe) ab. Generell wird zur Messung des expliziten, also bewusst abrufbaren Preiswissens in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten der Recall-Test verwendet.

Der Recall-Test zeichnet sich dadurch aus, dass hier die Testteilnehmer gebeten werden, gestützt einen produktspezifischen Preis oder ungestützt ein Produkt aus einer Produktkategorie und den jeweils dazugehörigen Preis zu benennen. Somit wird innerhalb der gestützten Untersuchung der Stimulus in Form eines Produktes entweder verbal benannt oder aber tatsächlich gezeigt. Die so gewonnenen Ergebnisse können dann in verschiedenen Kennzahlen verdichtet werden. Diese dienen dem Management als Indikatoren.

So wird beispielsweise zur Bestimmung der Genauigkeit des Preiswissens der Price Estimation Error (PEE – Preiserinnerungsfehler) als Kennzahl genutzt. Hierbei wird die Differenz zwischen dem tatsächlichen und dem geschätzten Preis ins Verhältnis zum

KENNZAHLEN ZUR MESSUNG DES PREISWISSENS

$$PEE = \frac{\text{tatsächlicher Preis} - \text{geschätzter Normalpreis}}{\text{tatsächlicher Preis}}$$

$$PAD = \left| \frac{\text{tatsächlicher Preis} - \text{geschätzter Normalpreis}}{\text{tatsächlicher Preis}} \right|$$

tatsächlichen Preis gesetzt. Je höher dann der PEE ist, desto geringer ist das Preiswissen. Auf aggregierter Ebene ergibt sich bei diesem Indikator allerdings der Nachteil der Kompensation von Über- und Unterschätzungen. Als Vorteil lässt sich jedoch das positive oder negative Vorzeichen der Kennzahl benennen. Bei einem positiven Vorzeichen ist der tatsächliche Verkaufspreis des Produktes höher als der geschätzte Normalpreis, sodass es sich bei dem geschätzten Normalpreis um eine Unterschätzung des Testteilnehmers handelt. Dementsprechend geht es bei einem negativen Vorzeichen um eine Überschätzung. Über das Vorzeichen erhält der Marketingmanager also die Information, ob der tatsächliche Verkaufspreis über- oder unterschätzt wird.

Die Percent Absolute Deviation (PAD) unterscheidet sich nun dahingehend vom PEE, als diese den PEE absolut, d.h. im Betrag, darstellt. Durch diese Eigenschaft gekennzeichnet, kann es innerhalb dieser Kennzahl nicht zu kompensatorischen Effekten und eben auch nicht zu Vorzeichenwechseln kommen. Somit erscheint für die Managementpraxis eine Kombination dieser beiden Indikatoren sinnvoll zu sein. Da beide Indikatoren die gleiche Datenbasis benötigen, entstehen daraus keine zusätzlichen Erhebungskosten. Aufbauend auf diesen Kennzahlen, kann das Management dann die entsprechenden Artikelpreise daraufhin prüfen, ob sie mit dem Preiswissen der Kunden korrespondieren. Etwaige Abweichungen könnten dann einen Hinweis darauf geben, die Preise dem Preiswissen der Kunden entsprechend anzupassen. Dabei sind beide Richtungen – Preiserhöhungen und Preissenkungen – denkbar.

Folgende Tabelle liefert einen Überblick über einige PEEs in verschiedenen Branchen, die wir in den letzten Jahren empirisch untersucht haben:

Warengruppe	PEE pro Warengruppe
Damenbekleidung	-27,74%
Herrenbekleidung	-24,55%
Unterwäsche	-35,18%
Schuhe	-37,95%
Reinigungsmittel und Kosmetika	-40,20%
Milchprodukte	-34,10%
Lebensmittel	-36,70%

Dabei liefern die Werte zum PEE die durchschnittlichen Preisüberschätzungen der Kunden.

Fallstudie Spielwaren

Die bisherigen Ausführungen sollen nun noch einmal anhand einer Fallstudie verdeutlicht werden. Als Anwendungsfall verwenden wir hierzu einen international agierenden Spielwarenhersteller. Das entsprechende Preismanagement-Projekt war in verschiedene Schritte unterteilt.

In einem ersten Analyseschritt galt es, den aktuellen Status quo der Preisfindung im betreffenden Unternehmen zu erfassen. Wie in vielen uns bekannten Unternehmen verwendete man auch dort zur Preisfindung die Kosten-Plus-Methode: Auf die zugrundeliegenden Einzel- und Gemeinkosten wurden eine Herstellermarge, Rabatte, Selbstabzüge oder Werbekostenzuschüsse sowie die Händlermarge aufgeschlagen, um den Netto-Verkaufspreis zu ermitteln. Dieser wurde dem Handel als unverbindliche Preisempfehlung genannt. Wie üblich, setzten einige Händler diese um, andere hingegen wichen davon ab. Interessanterweise konnte bei vielen Händlern jedoch eine Abweichung nach oben beobachtet werden, d.h. es bestand eine klare marktseitige Indikation für eine erhöhte Zahlungsbereitschaft der Endkunden.

In einem zweiten Schritt wurden die Preistreiber entlang der Wertschöpfungskette untersucht. Besonders bedeutsam war dabei die Analyse der Kundenperspektive. Dort wurden zum einen die entsprechenden Reservationspreise erhoben. Zum anderen wurden die Kunden zum Preis-Leistungs-Verhältnis und zu ihrer Wechselbereitschaft befragt. Das für uns zentrale Ergebnis dieses zweiten Analyseschritts war, dass die Kunden die betreffenden Produkte als wenig austauschbar und qualitativ hochwertig beurteilten. Offenkundig besaßen die Produkte Markenstatus und verfügten über ein akquisitorisches Potenzial. Dies führte zu der Vermutung, dass die Preiselastizität relativ gering sein sollte.

Im dritten Schritt wurde dann, aufbauend auf den ersten beiden Schritten, das Preiswissen der Kunden erfasst. Hierzu wurden der PEE und der PAD für einige vom Management als typisch beurteilte Produkte gemessen. Unter Verwendung des PEE und der PADs

POSTERSELECT

www.posterselect.de

Alles was Sie über Out of Home wissen müssen.

Auf einen Klick.

Medien, Markt und Trends

Neu! Studienauszüge downloaden

Wahrnehmung von Werbung auf Out of Home-Medien

++ Plakat-Motiv-Tester ++ Plankosten-Rechner ++ Druckkosten-Rechner ++ Medien-Steckbriefe ++ News-Archiv ++
++ Marktdaten ++ Terminpläne ++ Medialexikon ++ Ambient Medien ++ Digitale Medien ++ Out of Home-Medien ++

Von allem nur das Beste.

PosterSelect
Media-Agentur für Außenwerbung GmbH
Fremersbergstraße 67a
76530 Baden-Baden

Telefon 07221 97332-0
Telefax 07221 97332-99
info@posterselect.de
www.posterselect.de

ERGEBNISSE DER PREISANALYSE UND IDENTIFIZIERTE PREISPOTENZIALE

	Spielzeug A	Spielzeug B	Spielzeug C	Spielzeug D	Spielzeug E	andere Spielzeuge
damaliger PVP	4,00 €	5,10 €	5,10 €	3,00 €	5,10 €	Weitere Spielzeuge, bei denen eine Erhöhung möglich ist Kriterien: · Preisschätzung · Gewicht · Umfang
Ø Schätzpreis[1]	4,17 €	6,15 €	5,67 €	3,97 €	7,16 €	
Vorschlag	4,20 €	5,90 €	5,50 €	4,20 €	5,90 €	

Quelle: Instore-Befragung MRI; OC&C Analyse.

konnten so einzelne Artikel mit Preissteigerungspotenzial identifiziert werden.

Bei der Betrachtung von ca. 50 ausgewählten Artikeln, die eine Hochrechnung auf das Gesamtsortiment ermöglichten, zeigte sich, dass das Preiswissen auf Einzelartikelebene trotz der einfachen Preisstruktur des Herstellers sehr gering war. Die PAD lag bei den meisten Artikeln zwischen 0,3 und 0,4. Mithilfe dieser Ergebnisse war es möglich, diejenigen Artikel mit Preissteigerungspotenzial zu identifizieren, da der interne Referenzpreis der Kunden den tatsächlichen Preis überschritt. Somit war davon auszugehen, dass die Preisschwelle, bei deren Überschreitung der Absatz merklich zurückgehen würde, ebenso oberhalb der aktuellen Preise lag. Das so ermittelte akzeptable Preissteigerungspotenzial bis hin zum internen Referenzpreis schwankte für die einzelnen Artikel von null Prozent bis hin zu 56 Prozent, sodass die bis zu diesem Zeitpunkt gesetzten Preise teilweise deutlich neben der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft der Kunden lagen und das vorhandene Potenzial nur unzureichend ausschöpften. Für etwaige Preissteigerungen fanden letztlich unterschiedliche Heuristiken aus Unternehmenssicht Anwendung. Zum einen wurden die Preise dahingehend angepasst, dass diese knapp unter dem internen Referenzpreis lagen (vgl. Abb. 1: Spielzeug B, C, E), zum anderen wurden bewusst Preise gesetzt, die oberhalb des internen Referenzpreises angesetzt wurden, wohlwissend um die Existenz der kritischen oberen Preisschwelle (vgl. Abb.: Spielzeug A, D).

Der externe Referenzpreis (bspw. Konkurrenzpreis am PoS) war in diesem Fall von geringerer Bedeutung. Dies hatte zwei Gründe: Erstens grenzten sich die hier

DIE WELT DER LEIDENSCHAFT!

www.jahr-tsv.de

Die schönsten Seiten des Lebens

JAHR TOP SPECIAL VERLAG

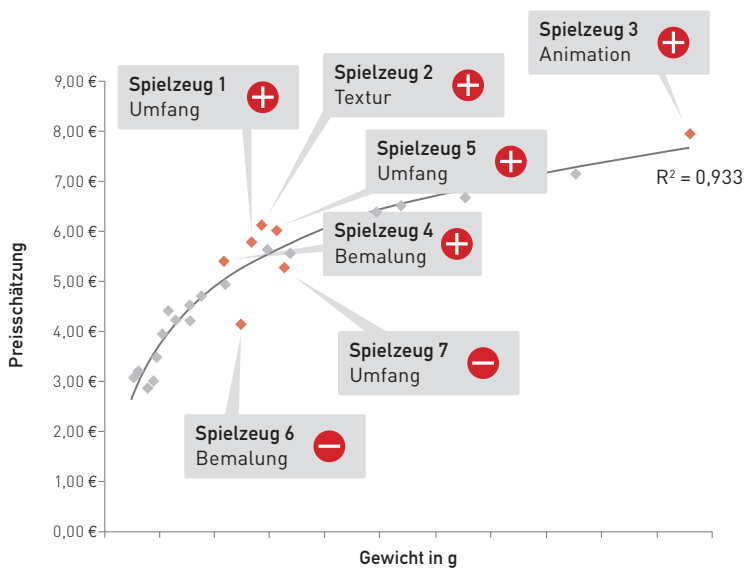
Die systematische Integration psychologischer Erkenntnisse und Methoden in das betriebliche Preismanagement kann einen positiven Erfolgsbeitrag leisten.

untersuchten Spielzeuge durch qualitative Merkmale wie Design und Detailtreue von der Konkurrenz ab. Zweitens beansprucht der Hersteller innerhalb des Handels eine eigene Ausstellungsfläche für seine Produkte, sodass ein direkter Preisvergleich zu Konkurrenzprodukten nicht unmittelbar möglich war, sondern ein gezieltes Suchverhalten seitens des Kunden unterstellen wurde. Die Voraussetzungen für eine Preiserhöhung waren also unter Einbezug der vorgestellten psychologischen Konzepte gegeben.

Aufbauend auf diesen ersten Ergebnissen, bestand die nächste Aufgabe darin, die für das Preiswissen der Kunden zentralen Parameter zu erforschen. Mit Blick auf die oben genannten Faktoren wurden dabei besonders die objektbezogenen Faktoren analysiert. Durch statistische Verfahren konnten die Zusammenhänge zwischen dem Preiswissen der Kunden und optischen sowie haptischen Merkmalen der Produkte berechnet werden. Im Kern wurde deutlich, dass der Kunde insbesondere die Produktmerkmale Gewicht, Größe und Design zur Schätzung der Preise nutzte, die ein Qualitätsmerkmal für diesen darstellten und augenscheinlich einen höheren Preis rechtfertigten. Diese Produktmerkmale konnten ungewöhnliche 93,3 Prozent der Varianz in den Schätzpreisen der Kunden erklären. (vgl. Abb.: Heuristiken der Preisschätzung aus Kundensicht).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden dann im letzten Projektschritt die künftigen Zielpreise des gesamten Sortiments erarbeitet. Eine knapp ein Jahr später durchgeführte Nachuntersuchung zeigte, dass es mit dieser Methode gelungen war, das Preisniveau und das EBITDA signifikant, d.h. nachhaltig, um mehrere Prozentpunkte zu steigern, ohne eine spürbare Mengengegenreaktion zu erzeugen. Somit erwiesen sich die Preiserhöhungen um den internen Referenzpreis herum als richtig, wobei die obere kritische Preisschwelle nicht überschritten wurde.

HEURISTIKEN DER PREISSCHÄTZUNG
KUNDENKOMMENTAR AUS DER INSTORE-BEFRAGUNG



Quelle: Instore-Befragung MRI; OC&C Analyse.

Fazit

Die systematische Integration psychologischer Erkenntnisse und Methoden in das betriebliche Preismanagement kann einen positiven Erfolgsbeitrag leisten. Sie erlaubt dem Unternehmen, die Zahlungsbereitschaften, ausgedrückt durch einen für den Kunden akzeptablen Preisbereich, exakter zu erfassen und die Preispolitik darauf auszurichten. In vielen Unternehmen steht diese Integration aber noch ganz am Anfang. Mit dem Konzept des Preiswissens haben wir hier eine in diesem Zusammenhang wichtige Größe vorgestellt, die man relativ einfach erfassen und in das betriebliche Preismanagement integrieren kann. Unsere Fallstudie verdeutlicht, dass diese Integration einen Beitrag zur betrieblichen Zielerreichung leisten kann.

von Tim Eberhardt, Christian Ziegfeld und Marc Linzmajer

diedruckerei.de

Gemeinsam zum Erfolg!

Mit professioneller Zusammenarbeit zur höchsten Kundenzufriedenheit.

1.000 Broschüren* nur 277,22
inkl. MwSt. und Versand

* Broschüren, DIN-A4, 8-seitig, beidseitig vierfarbig bedruckt (4/4), 170 g/m² Bilderdruckpapier

Drucksachen **einfach online** bestellen!

Modernste Technologie, über 25 Jahre Erfahrung und qualifizierte Fachkräfte garantieren Ihnen beste Qualität. Dabei arbeiten wir umweltschonend und sind FSC- und PEFC-zertifiziert. Wir bieten über 1400 Produkte in über 10 Mio. Varianten an, die im hochwertigen Offset- und Digitaldruck hergestellt werden – und das zu attraktiven Preisen. Täglich steht der telefonische Kundenservice für Fragen zur Verfügung. Das detaillierte Kundenkonto informiert stets über den Status Ihrer Bestellung. Unser Serviceangebot Blitzdruck und Expressversand sorgen für Schnelligkeit und Flexibilität. Die Ware wird neutral verpackt und ist im Standardversand versandkostenfrei.

www.diedruckerei.de

Der „Gegenströmler“ aus St.Gallen

Christian Belz, Professor an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing, feierte vor Kurzem seinen 60. Geburtstag.

Die Mitarbeiter des Instituts, seine Freunde und Kollegen würdigten im Rahmen einer Überraschungsfeier seine Verdienste und überreichten ihm eine Festschrift. „Ich habe Christian stets als inspirierende Persönlichkeit wahrgenommen, die vor allem die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis pflegt und sicherlich auch weiterhin pflegen wird. Dieses Markenzeichen der Universität St.Gallen hat auch viel mit Christian Belz zu tun, der es zudem geschickt versteht, komplexes akademisches Wissen in Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis umzuwandeln. In dieser Funktion ist er ein Wanderer zwischen den Welten." (Prof. Dr. Andreas Herrmann, Universität St.Gallen).

Denn Christian Belz liebt Bücher – er verschlingt sie sogar; auch wenn er lieber Philosophisches als Marketinglehrtexte liest. Aber nicht nur das: Christian Belz schreibt Bücher fast so schnell, wie andere sie lesen. Seit ungefähr 40 Jahren setzt er sich mit Marketingthemen auseinander, und es gelingt ihm immer wieder, neue Blickwinkel zu erkennen. Kaum ein anderer Marketingprofessor hat so viele Bücher verfasst und herausgegeben wie er – zu vielfältigen Themen: Marketingrealisierung, Suchfelder im Marketing, Akzente im Marketing, Konstruktives Marketing, Erfolgreiche Leistungssysteme, Direct Marketing, Marketing im Gegenwind, Internationales Vertriebsmanagement, Marketing gegen den Strom, Stark im Vertrieb.

Die Festschrift trägt den Titel *Marketing-Kaleidoskop: Akzente und Suchfelder für innovatives Marketing*; sie wählt damit denselben konstruktivistischen Zugang zum Marketing, wie Christian Belz ihn selber pflegt: Wie bei einem Kaleidoskop kommt dadurch das faszinierende (Farb-)Spektrum des Marketings zum Ausdruck, das unterschiedliche Perspektiven ermöglicht und immer subjektiv durch den Erfahrungshintergrund der jeweiligen Autoren interpretiert, vertieft und akzentuiert wird. Jeder der – passend zum 60. Geburtstag – 60 Autoren beantwortet Fragen wie „Welche Grundwahrheit im Marketing zeigt sich immer wieder" oder „Was mich am Marketing stört" – präzise, knapp und persönlich. Bei den Autoren handelt es sich um Weggefährten von Christian Belz, die ihn in unterschiedlichen Rollen kennen- und schätzen gelernt haben: als Doktor- oder Habilitationsvater, als Institutsdirektor, als Kommilitone, als Bruder, als Kollege, als Verwaltungsratsmitglied, als Dozent, als Ratgeber und auch als Freund. Nachfolgend einige ausgewählte Zitate. **von Prof. Dr. Sven Reinecke**

Fotos: Unternehmen

„Ich habe Christian stets als inspirierende Persönlichkeit wahrgenommen, die vor allem die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis pflegt und sicherlich auch weiterhin pflegen wird. Dieses Markenzeichen der Universität St.Gallen hat auch viel mit Christian Belz zu tun, der es zudem geschickt versteht, komplexes akademisches Wissen in Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis umzuwandeln. In dieser Funktion ist er ein Wanderer zwischen den Welten."

PROF. DR. ANDREAS HERRMANN, Universität St.Gallen

„Christian Belz ist ein Überzeugungstäter: jemand, der die Lernprozesse von Praxis und Wissenschaft verbinden möchte. Er ist das Gegenteil von Mainstream. Er schwimmt oft und gerne gegen den Strom. Wenn er von einer Sache absolut überzeugt ist, dann steht er dazu – ohne Rücksicht auf Kritik oder negative Konsequenzen."

PROF. DR. SVEN REINECKE, Universität St.Gallen

„Gerade Christian Belz nutzt daher den Begriff der Realisierung. Nur wenn ein Konzept realisierbar erscheint, hat es auch Chancen, erfolgreich eingesetzt zu werden. Damit steht nicht mehr das Konzept selbst im Vordergrund, sondern dessen sinnvolle Umsetzung rückt in den Mittelpunkt."

PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL, Universität St.Gallen

„Wenn es heute noch Professoren gibt, die ihre Arbeit als Berufung verstehen, gehört Christian gewiss dazu. Die Tätigkeit als Professor oder mindestens die Art und Weise, wie er diese interpretiert, scheint für ihn erfunden worden zu sein: Ein Forscher und Lehrer, das Streben nach Erkenntnis, verbunden mit der Fähigkeit, diese weiterzugeben. Prädestiniert dafür ist er durch eine Reihe von Eigenschaften – sein Humor, seine differenzierende Neugierde, die Fähigkeit, eigenständig zu denken und seine Liebe zum Menschen sind nur einige davon."

OTTO BELZ, Bruder von Christian Belz

„Christian ist ein skeptischer Querdenker, der sich nicht von aktuellen Hypes blenden lässt, sondern diese von allen Seiten her kritisch betrachtet und abwägt. Bei jeder Entwicklung sieht er auch Gegenentwicklungen. Er stellt immer wieder alles infrage im Bemühen, in die Nähe der Realität zu gelangen – im Bewusstsein, die Realität selbst auch nicht zu kennen. Diese Haltung nimmt seinen Aussagen den Absolutheitsanspruch."

PROF. EMIL ANNEN, Fachhochschule Nordwestschweiz und Institut für Marketing an der HSG

„Christian inspiriert kluge Gespräche. Er holt unaufgeregt beim Glas Wein Popper an den Tisch: ‚Der Wert eines Dialogs hängt vor allem von der Vielfalt der konkurrierenden Meinungen ab.' Er gibt dem Fragezeichen den Vorzug vor dem Ausrufezeichen. Misstraut Trends und Experten. Er liebt den guten Draht. Wünscht Kräfte freizusetzen. Fühlt sich wohl auf steinigem Boden. Lernt gerne von den Besten. Bewundert Pioniere. Bekämpft Mythen. Begibt sich frohgemut auf die Suche. Fordert und fördert Grossartige Fähigkeiten. Denkt Bremswege und Gasgeben gleichzeitig. Schwimmt gegen den Strom. Blickt auch mal von unten herauf. Akzeptiert Denkpausen. Und Christian sieht die Dinge gerne in Spannungsfeldern gedeihen."

JÜRGEN HÄUSLER, Chairman Central & Eastern Europe, Interbrand AG

„Es ist ein Verdienst von Christian Belz, bereits vor vielen Jahren den Blick vom Konsumgütermarketing hin zum Marketing von Investitionsgütern zu erweitern."

DR. FRANK BRINKEN, CEO Starrag

„Obwohl Leistungssysteme von Christian Belz bereits vor mehr als 20 Jahren als Lösung für aktuelle Probleme des Marketings vorgestellt wurden, haben sie doch nichts von ihrer Relevanz verloren. Vielen Unternehmen gelingt es auch heute noch nicht, ihren Kunden wirkliche Lösungen in Form von Leistungssystemen anzubieten."

PROF. DR. DENNIS HERHAUSEN, Universität St.Gallen

„‚Customer Value schlägt Shareholder Value' – und ‚Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile' sind zwei prägnante Kernsätze von Christian Belz."

MILO STÖSSEL, MS Mail Service AG

„Ich würde jedem, der an der Entwicklung des Faches Marketing interessiert ist, raten, Christian Belz persönlich kennenzulernen und mit ihm ein Gespräch über den Status und die Zukunftsperspektiven der Disziplin zu führen."

PROF. DR. DR. H. C. MULT. HERIBERT MEFFERT, Universität Münster, Ehrendoktor der HSG

„Christian Belz ist einer der letzten Generalisten in unserer Disziplin. Kaum eine Kollegin oder ein Kollege weist ein so breites Kompetenz- und Interessensspektrum auf. Auf die Frage eines Seminarteilnehmers, warum er sich mit so vielen Themen beschäftige und so viele Bücher schreibe, sagt er trocken: ‚Ich mache halt gern viele Dinge gut.'"

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC, Präsident der German Graduate School Heilbronn

„Christian ist ein Impulsgeber: Kreativ, kritisch, unvoreingenommen und in seiner Kritik hartnäckig, sucht er doch immer nach alternativen Sichtweisen. Dies macht Besprechungen und inhaltliche Diskussionen unvorhersehbar und einzigartig."

PROF. DR. CHRISTIAN SCHMITZ, Universität St.Gallen

„Sein Lieblingswort heißt Spannungsfeld. Tatsächlich ist Christian Belz ein Meister des Spannungerzeugens – und des Spannunglösens: mit Humor."

MARC RUTSCHMANN,
CEO der Marc Rutschmann AG

„Er behält stets den Überblick für die kausalen Zusammenhänge und mit seinen feinen Antennen hat er jederzeit auch das Gespür für die besondere Situation. Mit Schalk in den Augen und feinem Humor platziert er dann seine berühmten kleinen ‚Nebensätze', die oftmals zentrale Bedeutung erlangen."

DANIEL HUBER, MS Mail Service AG

„Sein Artikel über die ‚Generation.PPT' ist vielleicht nicht der meist gelesene. Ihm ist er aber so wichtig, dass er ihn immer wieder an seinen Veranstaltungen erwähnt und daraus zitiert. Das Risiko, mit wenigen Bulletpoints viel Interpretation zuzulassen, ohne einen inhaltlichen Beitrag geleistet zu haben, ist eine wichtige Botschaft für die Zuhörer. So weist er auf die Gefahren von PowerPoint-Präsentationen hin und lädt Studierende und Kursteilnehmer ein, sich mehr auf Inhalte mit ganzen Sätzen und Textteilen zu konzentrieren."

PROF. DR. PIETRO BERITELLI, Universität St.Gallen

„Christian Belz geht Dingen auf den Grund. Er ist genau. Dazu passt auch sein Hobby: Das Arbeiten an Uhren, die er mit Leidenschaft sammelt. Christian Belz ist einfach ein netter Mensch, mit dem man gut arbeiten kann – und: Auf ihn ist Verlass."

PROF. DR. FRANZ-RUDOLPH ESCH,
EBS Universität für Wirtschaft und Recht

„Christian ist ein wunderbar entspannter Gesprächspartner, nicht nur in wissenschaftlichen und universitären, sondern auch in anderen Lebensfragen."

PROF. DR. MIRIAM MECKEL, Universität St.Gallen

„Christian Belz ist ein ‚Geradeaus-Schwimmer', der sich von keiner Strömung in seiner Überzeugung beeinflussen lässt. Wenn notwendig, schwimmt er auch gegen den Strom, was er schon deutlich gezeigt und unter Beweis gestellt hat. Seine ausgeprägte Praxisorientierung kennzeichnet seinen geradlinigen Lebensweg – ein echter Schweizer, der die Berge in seiner Heimat nicht als gute Versteckmöglichkeiten versteht, sondern für internationalen Weitblick nutzt."

PROF. DR. DR. H.C. KLAUS BACKHAUS, Universität Münster, Ehrendoktor der Universität St.Gallen

„Christian fällt u.a. dadurch auf, dass er einen sehr respektvollen, wertschätzenden Umgang mit seinem Umfeld pflegt. Er tritt bescheiden auf, ist also kein Marketeer seiner selbst."

PROF. DR. GÜNTER MÜLLER-STEWENS,
Universität St.Gallen

„Christian Belz hat etwas von dem von Heinz Rühmann verkörperten Hauptdarsteller, der sich als vermeintlich 17-jähriger Pennäler Hans Pfeiffer (mit drei F) unerkannt unter die Primaner mischte. Christian Belz konnte man noch mit 50 kaum von seinen Studenten unterscheiden."

FRIEDHELM LAMMOTH, Inhaber Lammoth Mailkonzept

„Das Original ‚Christian Belz' ist hierbei so vielfältig und komplex wie ein ausgewachsenes, erprobtes Leistungssystem. Kopieren zwecklos …"

DR. ALEXANDER ROOSDORP,
Leiter Farner Werbung

UNIVERSITÄT ST.GALLEN IFM-SHOP

Im Verlag Thexis veröffentlicht das Institut für Marketing regelmäßig Bücher sowie die Zeitschrift „Marketing Review St.Gallen".
Die Publikationen finden Sie im IfM-Shop.

www.ifm.unisg.ch/de/Institut/Buchbestellungen

In unserer Brust schlagen zwei Herzen! Von Pizza und Franchising

Der Marktführer im Bereich Pizza Home Delivery in Deutschland, Joey's Pizza, feiert dieses Jahr 25-jähriges Jubiläum. Die Kunden freuen sich über viele abwechslungsreiche Marketingaktionen. Im Bereich Social Media ist der Lieferservice besonders aktiv und begeistert derzeit seine Fans auf Facebook mit einem spannenden Geburtstags-Projekt.

8.648 Rezepte wurden in der zweiten Crowdsourcing-Aktion auf Facebook von Joey's Pizza-Fans kreiert – zwei weitere Runden werden noch folgen. Ein junger Marketingkanal für eine Brand, die dieses Jahr 25 Jahre zählt. „Wir waren übrigens bundesweit das erste Unternehmen, das seinen Kunden ermöglicht hat, Pizza über das Internet zu bestellen", erklärt Karsten Freigang, der mit seinem Kollegen Friedrich Niemax als Geschäftsführer die Belange der Joey's Pizza Service (Deutschland) GmbH steuert. Auf Facebook ist die renommierte Kultmarke souverän unterwegs und lässt ihre Fans insgesamt acht Fan-Pizzen kreieren, die allesamt als Aktionspizzen in den Verkauf gelangen. Die jeweiligen Gewinner werden mit einer Pizza-Prämie von 0,05 Euro pro verkaufter

KARSTEN FREIGANG,
Geschäftsführer Joey's Pizza.

Fan-Pizza in dem festgelegten Aktionsmonat belohnt. Die erste Gewinnerin Anja freute sich über 2777,05 Euro. Ein attraktiver Preis, der für die entsprechende Resonanz bei dem Projekt sorgt: „Ohne stetig Marketingtrends aufzugreifen und Entwicklung von innovativen Ideen, wären wir nicht auf Platz eins im Pizza Home Delivery-Bereich in Deutschland", stellt Freigang nüchtern fest. Joey's Pizza möchte den Fans die Chance geben, aktiv an der Entwicklung neuer Pizza-Innovationen teilzuhaben, denn diese sind es, denen die Produkte schmecken sollen. Der Anspruch ist klar definiert: „Wir wollen Branchen-Trendsetter sein." Deshalb werden die Gewinner, die das Unternehmen mit einer experimentierfreudigen Idee voranbringen, auch entsprechend belohnt.

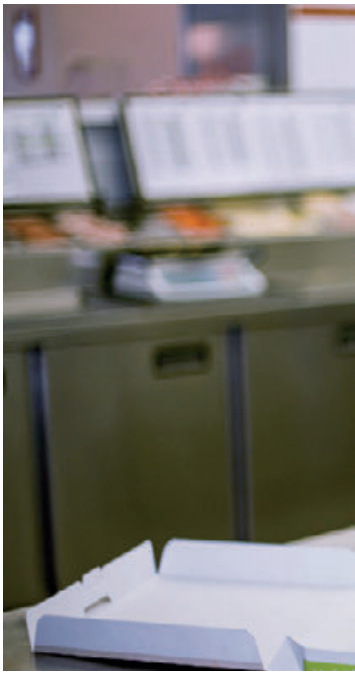
25 Jahre Marken-Evolution

„Doch bevor man in die Ferne schweift, sollte man einen Blick zurückwerfen", reflektiert Freigang. „Unser Gründer Carsten Gerlach, bis heute einer der Gesellschafter, hat 1988 nicht nur die Pizzen selbst zubereitet und in seinem ebenfalls selbst angemalten schwarz-weißen Mini in der Hansestadt ausgeliefert, sondern schon bald mit dem legendären ‚Beiß-Mich-Flyer' für Aufsehen gesorgt." Dieser war nämlich nicht nur vierfarbig, sondern pizzarund und unterschied sich so stark vom Wettbewerb. Bis heute ist der Flyer als Werbemittel für Consumer, trotz Internet und diverser Social-Media-Kanäle, Newsletter und Mailings, nach wie vor das Hauptmedium. Old School? „Nein, wir möchten unsere Kunden auf vielen verschiedenen Wegen erreichen und Kaufimpulse setzen. Eine Bestellung, angeregt durch unsere hochwertige Produktfotografie, ist unser Ziel. Egal ob diese bequem vom Sofa über die Joey's App abgegeben wird oder durch den Griff zum Telefon, nachdem man sich auf unserer Homepage über die frischen Produkte informiert hat. Hauptsache, am Ende können wir den Kunden mit unseren frischen Produkten und einem tollen Service begeistern!"

Frische, Frische und nochmals Frische

Die Marketingstrategie des Systems wurde grundlegend von Christian Niemax, seit 1990 Gesellschafter, beeinflusst. Dieser setzte bereits 1987 ein starkes Zeichen und wandelte den von Gerlach aus Amerika importierten Namen Joe Pizza in Joey's Pizza um. Deutlich jünger sollte es wirken, sympathischer und zeitgemäß – eine Maxime, die seitdem stetig verfolgt wird. Es wurden Aktionswochen eingeführt und damit einhergehend visuelle Aktionswelten und

Fotos: © Sergejs Rahunoks - Fotolia.com , © RBY – Fotolia.com, Unternehmen



-produkte. Diese wechselnden Themen ziehen sich nach wie vor durch den Marketingmix und wechseln mittlerweile monatlich mit ansprechenden Titeln wie „Die große Frühlingsfrische", „Grazie Italia" oder „Heiße Siegertypen". 2007 benannte das Unternehmen Aktions-Pizzen nach indischen Gottheiten, es hagelte Kritik. „Selbstverständlich wollten wir damals niemandem zu nahe treten oder gar respektlos sein. Wir haben sofort reagiert und nicht nur kurzfristig die Namen geändert, sondern uns auch in aller Form beim indischen Konsulat für diesen Fauxpas entschuldigt." Freigang erläutert, dass es wichtig ist, aus Fehlern zu lernen. „Nur so kann das System besser werden." In der Joey's Geschichte gab es zwei Markenrelaunches. „2003 haben wir mit dem Motto ‚Think Pizza' unsere Kernkompetenz deutlich in den Vordergrund gerückt. Auf jedem der monatlich über fünf Millionen Mal in Deutschland verteilten Flyer prangt seitdem das bekannte Joey's Logo, welches von der renommierten Design-Agentur Peter Schmidt Group originär entworfen wurde: „Unser Erkennungszeichen, ganz klar", meint Freigang.

2009 folgt dann die sogenannte Frische-Offensive. Das Motto „Immer eine frische Idee!" steht sowohl für die Frische der Zutaten, des Teigs, der jeden Tag in jedem der über 200 Joey's Stores deutschlandweit frisch zubereitet wird, und auch für die frische Zubereitung und die schnelle Lieferung der Produkte: „Pizza Home Delivery ist prozesstechnisch die Königsdisziplin. Das Produkt frisch zuzubereiten und innerhalb von nur 30 Minuten beim Kunden zu sein, ist eine große Herausforderung. Wir haben ein aufwendiges Teigmanagement und auch unsere schmackhafte Tomatensauce wird täglich zubereitet. Wir sprechen hier von beachtlichen Mengen! In allen Joey's Betrieben zusammengenommen werden jeden Tag ca. 12 650 Kilogramm Pizzateig geknetet und ca. 2250 Liter Tomatensauce in Handarbeit hergestellt." Wie viele Gerichte liefern denn die fleißigen Pizza-Boten so am Tag aus? „Um die 45 000 – dank unserem erfolgreichen Marketing", summiert Freigang.

Joey's Pizza – mehr als ein Lieferservice

Doch Joey's Pizza ist mehr als nur ein Lieferservice. Als eine der Top-Franchise-Marken in Deutschland müssen zwei Ansätze zu einer Marketingstrategie verflochten werden. „Ohne motivierte Franchise-Partner können wir keine Pizzen verkaufen und auch nicht weiter expandieren. In unserer Brust schlagen also zwei Herzen, Pizza und Franchising. In der Joey's Welt kann es das

TOP-FRANCHISE-MARKE IN DEUTSCHLAND
„Ohne motivierte Franchise-Partner können wir keine Pizzen verkaufen und auch nicht weiter expandieren."

eine nicht ohne das andere geben. Unsere Homepage ist eine wichtige Anlaufstelle für unsere Interessenten. Wir sind natürlich auf allen Franchise-Portalen vertreten, auf denen sich Franchise-Interessenten tummeln, um sich über die verschiedenen Systeme zu informieren. Ist das Interesse erst einmal geweckt, erfolgt der nächste Klick in der Regel auf unserer Web-Präsenz." Wer den persönlichen Kontakt präferiert, kann proaktive Angebote von Joey's Pizza wahrnehmen. „Unsere Roadshows sind sehr beliebt, und wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Unsicherheiten der Interessenten schon vor Ort in einem persönlichen Gespräch genommen werden können. Der Schritt in die Selbstständigkeit sollte natürlich gut überlegt sein. Eine Partnerschaft mit einem Franchise-System einzugehen, gibt den Franchise-Interessenten Unterstützung, da wir diesen Weg zusammengehen." Doch der Interessent muss nicht zwingend eine Fahrt zu einer solchen Veranstaltung auf sich nehmen. „Sie oder er kann auch ganz entspannt von Zuhause aus bei einem unserer regelmäßig stattfindenden Webinare reinschauen." Auch hier spielt das Medium Internet wieder eine große Rolle. „Im Internet geschehen innovative Dinge", erklärt Freigang, „natürlich schalten wir auch Franchise-Anzeigen im Printbereich, aber wir sind in diesem Feld überwiegend online unterwegs. Warum das so ist, liegt laut Geschäftsführer klar auf der Hand: „Das Thema Messbarkeit ist wichtig und im Online-Franchise-Marketing ein unglaublicher Vorteil. Am Ende des Tages wissen wir, welche Kampagne am besten performed hat." Im hart umkämpften Franchise-Markt muss sich das Unternehmen einer breiten Konkurrenz stellen. „Wir stehen nicht nur im direkten Wettbewerb im Bereich der Systemgastronomie, auch Franchise-Konzepte anderer Branchen buhlen um die Gunst der Interessenten." Die Joey's Erfolgsformel basiert auf 25 Jahren Erfahrung in diesem Bereich. Die Partner werden sorgfältig ausgewählt. „Das Unternehmen ist trotz seiner mittlerweile beachtlichen Größe sehr familiär. Eine faire Partnerschaft auf Augenhöhe lebt Joey's Pizza, die Zentrale unterstützt in der gesamten Zeit der Selbstständigkeit, sei es durch kostenlose Seminare in der hauseigenen Joey's Akademie oder durch Unterstützung beim lokalen Marketing. „Wir beraten bei den lokalen Marketingmaßnahmen, damit die Brand dort entsprechend in Szene gesetzt wird und der Franchise-Partner vor Ort jegliches Potenzial professionell ausschöpfen kann – insbesondere in der Start-up-Phase."

Strategien, die fruchten: Im Geschäftsjahr 2012 verzeichnete das Hamburger Unternehmen einen Netto-Umsatz von über 120 Mio. Euro, eine satte Umsatzsteigerung von zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahr, die Tendenz ist nach wie vor steigend. Der Ausbau der Marktführerschaft ist erklärtes Ziel. **von Karsten Freigang**

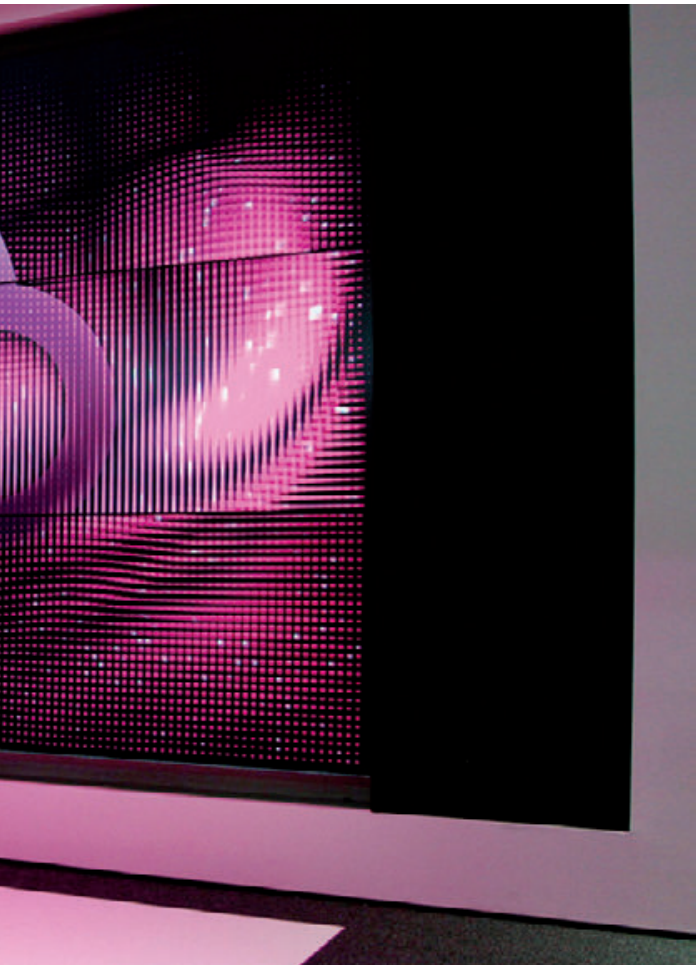
B-to-B-Kommunikation mit Erlebnisfaktor

Begeisterung als Schlüssel, um Kernbotschaften erfolgreich zu vermitteln.

Der CEO eines namhaften Unternehmens freut sich wie ein kleines Kind. Er wedelt mit den Armen und läuft aufgeregt vor der riesigen interaktiven Präsentationswand eines CeBIT-Stands auf und ab. Auf der Wand bilden Tausende kleine Würfel eine Wolke und zeichnen die Konturen des CEOs nach. Nähert er sich der Wand, löst das immer neue Animationen aus. Diese veranschaulichen den Nutzen von Cloud-Services. Der CEO taucht ein in die Cloud und hat Zugriff auf umfassende Informationen zum Thema. Sachlich nüchtern aufbereitet, findet er sie an fast jedem Stand – die Präsentationswand aber macht aus den Botschaften des Cloud-Anbieters ein besonderes Erlebnis!

Herausforderung der B-to-B-Kommunikation

Im Erlebnis steckt das Geheimnis gelungener B-to-B-Kommunikation. Für Entscheider im B-to-B-Bereich ein Erlebnis zu schaffen, ist aber leichter gesagt, als getan. Im Privaten verwöhnen sie TV und Social-



ALEXANDER STENDEL,
Inhaber der Kommunikationsagentur zweimaleins, www.zweimaleins.de.

DIE INTERAKTIVE PRÄSENTATIONSWAND vermittelt metaphorisch den Mehrwert des Cloud-Computing: Zugriff zu den eigenen Daten, zu jeder Zeit, von überall her.

Media-Formate mit knappen, informativen und unterhaltsamen Beiträgen, die nur kurze Aufmerksamkeitsspannen verlangen. Auf einer Messe beispielsweise sehen sie sich aber einem Informations-Overkill gegenüber. Die Herausforderung besteht darin, die Messekommunikation dem neuen Kommunikationsverhalten anzupassen, um komplexe Inhalte und erklärungsbedürftige Produkte in den Köpfen der B-to-B-Zielgruppen zu verankern. Insbesondere ein messeerprobtes Publikum erwartet ungesehene Lösungen.

Verkauf braucht Überzeugung

Bevor man nun jedoch die eigene Kommunikation um überzeugende Erlebnisse anreichern kann, muss man folgende Fragen beantworten: Wer sind meine Zielgruppen, was sind ihre Bedürfnisse und welchen Nutzen bieten ihnen meine Produkte und Dienstleistungen? Auf Kundenseite sind unterschiedliche Gruppen am Kaufprozess beteiligt. Dazu zählen sowohl die entscheidenden Top-Manager als auch Beeinflusser aus den jeweiligen Fachabteilungen. Sie mit technischem Fachjargon und ausufernden Informationen zu überfrachten, ist für ein Kommunikationserlebnis kontraproduktiv. Die Lösung liegt vielmehr darin, den Mehrwert für die Zielgruppen emotional erfahrbar und nachvollziehbar zu machen. Der erste Adressat ist daher der eigene Vertriebsmitarbeiter. Gelingt es, ihn vom Mehrwert zu überzeugen und ihm eine eindrucksvolle Geschichte an die Hand zu geben, wird er im persönlichen Verkaufsgespräch auch Kunden und Interessenten begeistern können.

Kreative Ideen erzeugen Aufmerksamkeit

Mit welchen Mitteln also schafft man Erlebnisse? Zunächst bedarf es immer einer kreativen Idee, die – gern in Verbindung mit einer technischen Innovation – Aufmerksamkeit weckt. Wie das funktionieren kann, zeigt die eingangs beschriebene interaktive Präsentations-

Fotos: Unternehmen

ZU INHALT GEWORDENER RAUM: **Im Tunnel werden die Herausforderungen des Cloud-Computing in allen Dimensionen erfahrbar.**

IN VERNETZTEN PRÄSENTATIONEN **kann sich der Zuschauer mit dem eigenen Smartphone direkt einbringen.**

NACH DER DEVISE „JE LAUTER, DESTO SCHNELLER" **treten die Spieler im Noise Race gegeneinander an, indem sie mit ihrer Stimme virtuelle Rennwagen über das Telefon steuern.**

wand. Die konzeptionelle Idee – das Prinzip der Cloud haptisch „begreifbar" zu machen – wird durch Gestensteuerung dank innovativer Kameratechnik realisiert. Die Bewegungen des Betrachters werden gefilmt, erkannt und übertragen. Das erzeugt beim ohnehin technikaffinen CeBIT-Publikum besonderes Interesse und Involvement.

Interaktive erinnern besser

Auch Interaktion fördert Involvement. Ein Beispiel dafür sind Präsentationen unter dem Motto „Bring your own device". Deren Teilnehmer können ihr Wissen, aber auch ihre Fragen via Smartphone oder Tablet direkt in die Präsentation einbringen. Durch das interaktive Moment erinnern sich die Teilnehmer länger an komplexe Inhalte. Der Effekt kann durch spielerische Elemente wie Lern- und Abfragespiele oder Wettkämpfe noch verstärkt werden. Sie sorgen selbst bei nüchternen Themen für Emotionen, Beteiligung und Unterhaltung. Ein Multiplayer-Spiel auf einer Kampagnen-Website kann beispielsweise „gewinnbringend" den Nutzen von professioneller Informations- und Kommunikationstechnik verdeutlichen.

Auf Dramaturgie setzen

Auch Exponate besitzen Erlebnispotenzial: Die eigene Erfahrung und Expertise inszeniert ein Cloud-Service-Anbieter während des Sales-Kick-off-Meetings anhand eines architektonisch anspruchsvollen digitalen Zeittunnels. Lebensgroße Bildschirme informieren über die Herausforderungen der vergangenen Jahre. Jedes einzelne Thema wird musikalisch passend untermalt und durch Animationen unterstützt, die von beiden Seiten des Tunnels auf den Betrachter wirken. So entsteht ein ganz neues Raumgefühl, das den Betrachter die Botschaften mit allen Sinnen erfahren lässt (Abb. 4).

Storytelling weckt Emotionen

An die Lebenswelt der Zielgruppe anknüpfen – das stellt einen emotionalen Bezug zu komplexen Themen her. Ein Multitouch-Tisch etwa, der die notwendige Energie für den heißen Kaffee anzeigt, der auf ihm steht, weckt im potenziellen Kunden eines Stromanbieters das Bewusstsein für den eigenen Energieverbrauch. Er ver-

EINPRÄGSAMER ALS JEDE SCHRIFTLICHE ANLEITUNG:
Ein Animationsfilm erklärt anhand der Metapher einer Stadtrundfahrt mit dem Bus die komplexe Funktionsweise wie auch den Mehrwert kontaktloser Stromübertragung mittels Induktion.

mittelt greifbar den Mehrwert von intelligenten Stromzählern. Indem er eine Geschichte erzählt, veranschaulicht er einen komplexen Inhalt lebensnah und unterhaltsam. Daher sind auch ErklärFilme ein effektives Mittel erlebnisreicher Kommunikation.

Botschaften inszenieren, ihnen Kontext geben, sie in Geschichten einbetten – die Vorstellungskraft der Zielgruppe wecken und sie persönlich sowie emotional ansprechen – darin liegt der Schlüssel zu gelungener B-to-B-Kommunikation. Denn auch im B-to-B-Bereich bestehen die Zielgruppen aus Konsumenten, die begeistert werden wollen. Auch sie sind überzeugter und erinnern sich länger, wenn sie Inhalte nicht nur gehört, sondern erfahren haben. Innovative technische Entwicklungen öffnen dem Erlebnisfaktor auch in der B-to-B-Kommunikation eine Menge Türen. Einer Idee in Verbindung mit einem kreativen Konzept können sie so zu großem Erfolg verhelfen. **von Alexander Stendel**

marconomy
B2B MARKETING
KONGRESS

JETZT ANMELDEN!

Der marconomy B2B Marketing Kongress – der Pflichttermin für alle Marketing-Profis!

„Der marconomy B2B Marketing Kongress ist für mich der zentrale Treffpunkt für alle Marketers, die sich professionell mit Marketing und Kommunikation beschäftigen. Deshalb war ich letztes Jahr gerne Referent und bin auch dieses Jahr interessierter Besucher.“
Dr. Andreas Bauer, Director Marketing, KUKA Roboter GmbH

Lassen Sie sich diese Veranstaltung nicht entgehen. Der marconomy B2B Marketing Kongress bietet Ihnen mit seinen Vorträgen und seiner begleitenden Ausstellung viele Anregungen und neue Kontakte, die Sie für Ihr eigenes Arbeitsumfeld gewinnbringend einsetzen können.

VERANSTALTER
marconomy
Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft

15./16. Oktober in Würzburg
www.b2bmarketingkongress.de

08887

gettyimages®
Tel. 0800 589 0204
www.gettyimages.de

158049975, Paper Boat Creative/Stone

Ein neues Kältemittel für Klimaanlagen in Autos wird zur Fallstudie für Marken-Ehrlichkeit

In den Jahren 2009 und 2010 musste Toyota mehr als zehn Millionen Fahrzeuge weltweit zurückrufen. Unerwartete Beschleunigung von Fahrzeugen, klemmende Gaspedale, verschobene Fußmatten – einfache Probleme, die der Qualitätsführer Toyota vertuscht hatte, spielten der Marke übel mit. Mittlerweile haben US-Gerichte Toyota-Besitzern sogar Entschädigungen von 1,6 Milliarden US-Dollar zugesprochen, weil ihre Fahrzeuge nach den Vorfällen beim Weiterverkauf an Wert verloren hatten.

Derzeit erleben wird das Umgekehrte. Der Autobauer Daimler nimmt ökonomische Nachteile in Kauf, weil er sich den Vorschriften der EU-Behörden nicht beugt. Die französischen Verkehrsbehörden haben verboten, die neuen Mercedes A-, B- und S-Klasse-Fahrzeuge in Frankreich auf die Straße zu bringen. Der Grund: Nicht-Einhaltung einer EU-Vorschrift, die in neuen Modellgenerationen die Verwendung eines neuen Kältemittels fordert. Die EU zeigt Sympathie mit Frankreich und ermahnt Deutschland, Frankreich zu folgen.

Daimler weigert sich, das neue Kältemittel mit dem unspektakulären Namen R1234yf in Klimaanlagen einzusetzen und verwendet stattdessen das bisherige, kli-

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER

Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen sowie Inhaber des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

maschädliche Kältemittel weiter. Der Grund für solchen Ungehorsam lässt aufhorchen. Der sprichwörtliche schwäbische „Oberingenieur“ hatte bei einem Crash-Versuch beobachtet, daß R1234yf beim Kontakt mit heißen Abgaskrümmern hochgiftige Flusssäure freisetzt. Nach eigenen Angaben hat Daimler mittlerweile gut 100 Tests durchgeführt, welche die Unfallrisiken beim neuen Kältemittel nachweisen. Deshalb hat man sich entschlossen, auf R1234yf zu verzichten und arbeitet mit Hochdruck an einer neuen Klimaanlage, die ungiftiges Kohlendioxid als Kältemittel nutzt. Die neuen Klimaanlagen mit Kohlendioxid als Kältemittel müssen höhere Drücke aushalten. Daher muss man mit etwa 100 Euro zusätzlichen Kosten kalkulieren. Für Premiumhersteller wäre das kein Problem. Bei Opel, Hyundai oder Toyota könnte das die Erträge unter Druck setzen. In zwei Jahren dürfte die neue Klimatechnik einsatzbereit sein.

Da R1234yf die Preise für Neuwagen nicht tangiert, wird verständlich, warum Länder mit wichtigen Massenherstellern, wie etwa Frankreich oder Italien, ungern auf R1234yf verzichten. Der Zielkonflikt in der EU war vorgezeichnet und ist mittlerweile Realität. Deutsche Zulassungsbehörden haben die neue Mercedes A-, B- und S-Klasse mit dem bisherigen – alten – Kältemittel für den Straßenverkehr freigegeben. Die EU-Kom-

Fotos: Unternehmen, © SSilver - Fotolia.com, © Željko Radojko - Fotolia.com

mission ist darüber verärgert, da sich Deutschland nicht an die EU-Richtlinie hält und das Unternehmen nicht zwingt, das neue Kältemittel einzusetzen.

Bereits vor zwei Jahren hatte eine ARD-Sendung vor dem neuen Kältemittel gewarnt. Wenn 2,3,3,3-Tetrafluorpropen, mittlerweile bekannter unter dem Handelsnamen R1234yf, brennt, bildet sich bei Temperaturen über 600 Grad Celsius Flusssäure, die Haut und Atemwege verätzt. „Ein Gramm Fluorwasserstoff kann für Menschen tödlich sein“, wird ein Chemie-Professor der Münchener LMU Universität zitiert. In einer langen Testreihe hatte die Bundesanstalt für Materialforschung herausgefunden, dass „in fast allen Tests, wo das neue Kältemittel freigesetzt wurde, kritische Mengen für die menschliche Gesundheit erreicht werden“. Seit September 2011 war es auch Lieschen Müller bekannt, dass sich die Brüsseler Beamten und die Autoindustrie mit R1234yf einen Klimaretter eingekauft haben, der den Teufel mit dem Beelzebub austreibt.

Der große Vorteil des neuen Kältemittels R1234yf ist sein schneller Zerfall an der Atmosphäre. Daher schädigt R1234yf nicht die Ozonschicht. Und eine weitere schöne Eigenschaft ist mit R1234yf verbunden: Mit relativ leichten Modifikationen lassen sich bisherige Klimaanlagen auf R1234yf umrüsten. Es braucht keine teure Neuentwicklung von Klimaanlagen, wie sie mit der Kältemittelalternativen Kohlendioxid verbunden ist. Für die Autoindustrie ist das auf den ersten Blick eine schöne Sache, denn Preiserhöhungen bei Neuwagen, die mittlerweile nahezu alle Klimaanlagen als Serienumfang haben, lassen sich im Markt schlecht umsetzen. Da Klimaanlagen nicht neu entwickelt werden müssen, spart man natürlich auch Zeit und der Klimaeffekt von R1234yf wird schnell erzielt. Eine Win-Win-Situation hat sich für die Branche und die Brüsseler EU-Beamten aufgetan, die zusätzlich Supergewinne für die beiden Patentinhaber Honeywell und Dupont versprechen. Sollte R1234yf klappen, besitzen Honeywell und Dupont eine Gelddruckmaschine, denn R1234yf ist das einzige zugelassene Kältemittel. Was könnte einem Unternehmen Schöneres passieren, als per Gesetz zum Monopolisten gekürt zu werden? Bereits diese Tatsache wirft einen faden Beigeschmack auf die Regulierer in Brüssel.

> *„Ein Gramm Fluorwasserstoff kann für Menschen tödlich sein“*
>
> wird ein Chemie-Professor der Münchener LMU zitiert

KLEINER KNOPF, GROSSE WIRKUNG
Daimler weigert sich, das neue Kältemittel R1234yf in Klimaanlagen einzusetzen und verwendet stattdessen das bisherige, klimaschädliche Kältemittel weiter.

Daimler stellt Marken-Ehrlichkeit vor ökonomischen Erfolg

R1234YF wird von der Industrie als Kühlmittel für Klimaanlagen favorisiert. Dabei handelt es sich jedoch um eine explosive Substanz, die sich auch in ätzende Flusssäure verwandeln kann.

Die Sache wäre für Honeywell und Bull, die Brüsseler Behörden und Autobauer wie GM, Hyundai und Toyota gut gelaufen, wäre da nicht der „Oberingenieur“ aus dem Schwabenland aufgetaucht. GM-Opel nutzt bereits im aus Korea importierten Opel Mokka und im Chevrolet Schwestermodell das neue R1234yf genauso wie der Hyundai i30 und der Toyota Sportwagen GT 86.

Wie groß das Risiko eines „Flusssäure-Crash“ ist, kann schwer quantifiziert werden. Aber man darf weder Menschenleben noch deren Gesundheit für 100 Euro oder 200 Euro pro Neuwagen aufs Spiel setzen. Auch zwei Jahre Zeitverlust sollten für die Brüsseler Bürokratie kein unlösbares Problem sein. In der EU sind derzeit 250 Millionen Pkw auf der Straße. Unterstellen wir mal, dass 25 Prozent mit Klimaanlagen ausgestattet sind. Dann sprechen wir von 60 Millionen Pkw auf Europas Straßen mit dem heutigen klimagefährdenden Kältemittel. Zwei zusätzliche Jahre lassen die Menschheit nicht in den Klimakollaps steuern, aber verhindern schreckliche Unfallfolgen.

Die EU und die Brüsseler Bürokratie laufen Gefahr, sich mit ihrer unnachgiebigen Haltung ein Glaubwürdigkeitsproblem „einzukaufen“. Nur ein schrecklicher Unfall könnte Brüssel großen Schaden zufügen. Bekannt sind die Diskussionen über Energiesparlampen, die Quecksilber beinhalten. EU-Behörden, die sich durch mögliche Lobby-Interessen oder Ignoranz als menschenverachtend „outen“, will und braucht niemand. Selbst Greenpeace, eine Organisation, die mit sehr hohem Engagement für die Umwelt kämpft, spricht sich mittlerweile gegen R1234yf aus. Wir sollten es uns ersparen, von „bornierten Brüsseler Beamten“ sprechen zu müssen.

Es spricht für die Aufrichtigkeit eines Unternehmens und einer Marke, wenn es sich gegen gesundheitsgefährdende Produkte stellt. Ungehorsam einer Marke – eine neues Phänomen für Marken. Und genau das macht Daimler.

Es spricht für die Aufrichtigkeit eines Unternehmens und einer Marke, wenn es sich gegen gesundheitsgefährdende Produkte stellt. Ungehorsam einer Marke – eine neues Phänomen für Marken. Und genau das macht Daimler. Das Risiko, dass Menschen bei Unfällen zu Schaden kommen – und zwar Insassen von Fahrzeugen wie auch die Retter – existiert. Die Probleme von Toyota waren erdrückend, als der Marke vorgeworfen wurde, Fahrzeuge aus ökonomischen Interessen nicht rechtzeitig nachgebessert zu haben. Daimler zeigt, dass es in der Autowelt auch das Gegenteil gibt. Trotz hoher ökonomischer Risiken tauscht man nicht die Gefährdung von Menschen gegen wirtschaftliche Interessen.

Das wichtigste Gut einer Marke ist das „Vertrauen“. Der Markenklassiker von Hans Domizlaff *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens* aus dem Jahre 1939 bringt es auf den Punkt. Nicht bunte Bildchen à la Coca-Cola bilden die Substanz einer Marke, sondern ihre Ehrlichkeit. Die wenig spektakuläre Bezeichnung R1234yf gibt uns dazu eine Fallstudie, die Marken-Ehrlichkeit erweitert um Ungehorsam gegenüber Behörden.

von Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Sixt'e mal, geht doch!

Das Münchner Unternehmen Sixt hat sich von der Autovermietung zum international tätigen Anbieter umfassender Mobilitätsdienstleistungen entwickelt. Mit seinem prägnanten Markenauftritt, der provokanten Werbung und dem klaren Preisversprechen fordert Sixt förmlich zum Test heraus. Den haben wir gemacht.

Der Kunde ist der Boss", verspricht Erich Sixt, Vorsitzender des Vorstandes der Sixt Aktiengesellschaft. Das ist eine Ansage, bei der die Generation Facebook spontan den Daumen nach oben reckt und „Gefällt mir" signalisiert. Ob das Versprechen gilt oder leer ist, wollten wir wissen und haben Sixt spontan getestet. Dafür haben wir einen Sportwagen für ein Wochenende angemietet. Dementsprechend kann der Test nicht repräsentativ sein und ist eher eine punktuelle Begegnung mit der Marke Sixt. Dennoch ergaben sich wertvolle Einblicke, und aus den Facetten setzt sich ein Bild zusammen.

Prägnante Sonderwerbeformen an Flughäfen

Vielreisende, insbesondere solche, die häufig das Flugzeug nutzen, kommen an Sixt nicht vorbei. Gigantische Werbeflächen an Parkhäusern, innovative Werbeformen in den Flughäfen und spritzige Plakatkampagnen machen auf die Marke aufmerksam. Der Kunde, so die Kernaussage, fährt mit Sixt gut und günstig. Das Unternehmen hat sich mit seinen provokanten Werbemotiven wie beispielsweise mit dem „Merkelmotiv" einen Platz in der Hall of Fame der Werbung gesichert. Dass polarisierende und satirische Werbeaussagen daneben

gehen können, wissen wir nicht erst seit den „Bosnienplakaten“ von Benetton. Auch Sixt hat im August 2013 mit der „Mollath-Anzeige“ in der *Süddeutschen* starke Wirkung erzielt, dabei aber die Persönlichkeitsrechte eines Menschen verletzt, der seit Jahren in einer extremen Situation lebt. Das war nicht schön. Doch die schnelle und persönliche Entschuldigung von Erich Sixt nahm der Causa die Brisanz und zeigte das funktionierende Krisenmanagement des Unternehmens. Die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit hat so wahrscheinlich nicht sonderlich gelitten. Zum Stichwort Wahrnehmung: Auch in der Außendarstellung am Kundenkontaktpunkt differenziert sich Sixt deutlich von der Konkurrenz. Das stylische Design der Counter mit innovativem Beleuchtungskonzept und integrierter Technik lassen die Mitbewerber – besonders im direkten Vergleich an Flughäfen – wie graue Mäuse erscheinen.

Anbieter umfassender Mobilitätsdienstleistungen

Der Sixt-Konzern selbst versteht sich als international tätiger Anbieter umfassender Mobilitätsdienstleistungen. Er offeriert nach eigener Einschätzung maßgeschneiderte Produkte, die Mobilität von wenigen Minuten bis hin zu mehreren Jahren ermöglichen. Sixt bietet seinen Kunden Mobilitätsprodukte in den Geschäftsbereichen Autovermietung und Leasing an. Innovative internetbasierte und mobile Services und Produkte unterstützen und erweitern das Angebot und tragen – so das Credo von Sixt – einem umfassenden und zeitgemäßen Verständnis von Mobilität konsequent Rechnung.

Im Geschäftsbereich Autovermietung ist Sixt mit eigenen Vermietstationen sowie durch Zusammenarbeit mit Franchise-Nehmern und Kooperationspartnern nahezu weltweit tätig. In Deutschland besitzt Sixt einen Marktanteil von mehr als 30 Prozent und ist damit Marktführer. An deutschen Verkehrsflughäfen, die für das Vermietgeschäft von besonderer Bedeutung sind, verfügt das Unternehmen teilweise über noch höhere Marktanteile. Die Hauptzielgruppen des Geschäftsbereichs sind Geschäfts- und Firmenkunden, die im Jahr 2012 einen Anteil von 46 Prozent am Vermietgeschäft hatten. Darüber hinaus

Fotos: Unternehmen

hat Sixt das Geschäft mit Privatkunden und Urlaubsreisenden in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut und ist auch im Unfallersatzgeschäft tätig. Das Unternehmen ist mit Servicestationen in den europäischen Kernländern Deutschland, Frankreich, Spanien, Großbritannien, Niederlande, Österreich, Schweiz, Belgien, Luxemburg und Monaco vertreten (Sixt-Corporate-Länder). Damit deckt Sixt weit mehr als 70 Prozent des europäischen Marktes durch eigene Tochtergesellschaften ab und zählt zu den größten Autovermietern in Europa.

Zudem verfügt das Unternehmen über eigene Vermietstationen in den USA. Es ist in weiteren europäischen und in einer Vielzahl außereuropäischer Länder durch Franchise-Partner vertreten (Sixt-Franchise-Länder). Ende des Jahres 2012 hat das Unternehmen begonnen, auch in den USA ein Netzwerk von Franchise-Nehmern aufzubauen, um das Wachstum auf dem US-Vermietmarkt zu beschleunigen und die Marke Sixt weiter zu stärken. Die Marke erreicht somit eine nahezu globale Präsenz.

Gigantische Werbeflächen an Parkhäusern, innovative Werbeformen in den Flughäfen und spritzige Plakatkampagnen machen auf die Marke aufmerksam.

Im Geschäftsbereich Leasing konzentriert sich Sixt auf das Fuhrparkmanagement und das Fullservice-Leasing, das neben dem herkömmlichen Finanzierungsleasing eine Vielzahl weiterer Dienstleistungen umfasst. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit liegt dabei auf dem Flottenmanagement für Firmenkunden.

Applikationen für Smartphones und Tablet-PCs

Essenziell für den Ausbau der Produktpalette beider Geschäftsbereiche ist nach Angaben von Sixt die Weiterentwicklung innovativer Mobilitätsdienstleistungen im Online- und im Mobile-Bereich. Somit werde es möglich, frühzeitig auf neue Trends zu reagieren und das Angebotsspektrum durch entsprechende Services zu ergänzen. Dazu gehört die kontinuierliche Anpassung der Websites der Geschäftsbereiche Autovermietung und Leasing an den aktuellen Stand der Technik sowie an die Wünsche und Anforderungen der Kunden. Ferner zählen dazu die Entwicklung spezieller Applikationen für Smartphones und Tablet-PCs und auch die Präsenz des Sixt-Konzerns in eigenen Internet-Blogs und sozialen Netzwerken wie Facebook zum Zweck einer intensiveren Kommunikation mit Kunden und einer breiten Öffentlichkeit.

PROVOKANTE WERBUNG Dank des Merkel-Motivs hat sich Sixt einen Platz in der Hall of Fame der Werbung gesichert. Mit der aktuellen Mollath-Kampagne hat das Unternehmen jedoch über das Ziel hinaus geschossen.

50 Prozent der Reservierungen per Internet und Mobile

Sixt nimmt in diesem Bereich eine Vorreiterrolle ein: So war Sixt eine der ersten Autovermietungen weltweit, die eine Applikation für das Smartphone Apple iPhone anboten. Heute erfolgen nach Unternehmensangaben bereits mehr als 50 Prozent der Reservierungen in der Autovermietung per Internet und mobilen Services. Die Sixt e-ventures GmbH konzentriert sich auf die Entwicklung und Förderung von verschiedenen Geschäftsmodellen im Internet. Ein Beispiel dafür ist die 2009 gegründete Neuwagen-Plattform autohaus24.de, die als Joint Venture mit dem Axel Springer Auto Verlag betrieben wird. Beide Unternehmen sind zu jeweils 50 Prozent beteiligt. autohaus24.de ist ein Vermittler von Neuwagen und arbeitet dazu mit einem dichten Netz von deutschen Vertragshändlern zusammen.

Servicekultur bei Sixt

Um uns selbst ein Bild von der Preisgestaltung und der Servicekultur bei Sixt zu machen, wollten wir für einen Samstag und Sonntag im Juni 2013 einen Mercedes SLK mit freien Kilometern anmieten. Übergabeort sollte Reutlingen in Baden-Württemberg, Samstagmorgen um 08.00 Uhr sein. Eine Buchung über das Internet wäre gut möglich gewesen, da die Menüführung einfach und übersichtlich angelegt ist. Der Mietpreis lag um die 200 Euro für zwei Tage. Doch das Anmieten über die telefonische Kundenbetreuung schien spannender. Und tatsächlich lohnte der Einsatz von 0,20 Euro aus dem deutschen Festnetz. Nach der Ansage, dass die Wartezeit 30 Sekunden betragen werde, meldete sich eine freundliche Servicemitarbeiterin und nahm die Daten auf. Zum Erstaunen machte sie unaufgefordert auf die günstigere Prepaid-Option aufmerksam und das Fahrzeug kostete dann exakt 157,94 Euro. Soweit so gut. Aber bei einer Prepaid-Option sind eigentlich keine Änderungen vorgesehen. Zwei Tage vor der Übernahme des sportlichen Untersatzes meldeten wir uns bei der Sixt-Agentur in Reutlingen und fragten an, ob wir das Fahrzeug schon um 7.00 Uhr haben könnten. Die Anfrage sorgte nur kurz für Verwirrung, und wir bekamen den SLK von den ausgesprochen freundlichen und lösungsorientiert agierenden Servicemitarbeiterinnen für den Aufpreis von 40, 71 Euro schon am Freitag um 12.00 Uhr. Guter Deal. Damit bestätigte Sixt im Kleinen, dass das Unternehmen zu Recht vom Deutschen Institut für Servicequalität (DISQ) nach 2010 2012 zum zweiten Mal zum „Besten Autovermieter“ gekürt worden ist. Und das in den Kategorien Service und Konditionen. Erich Sixt „Gefällt mir“.

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

Marken-Identitäten erfolgreich steuern – warum Carglass besser funktioniert als andere Marken

Carglass repariert, Carglass funktioniert – vor allen Dingen als Brand. Warum das so ist, entschlüsselt das TAIKN-Markenmodell.

DR. JÜRGEN KUMBARTZKI,
geschäftsführender Gesellschafter bei TAIKN (www.taikn.de).

In den Rankings der meistgehassten Werbung nehmen sie meist die vordersten Plätze ein: die Spots für Carglass, Seitenbacher Müsli oder Ratiopharm. Wer zu typischen Pendlerzeiten sein Autoradio anschaltet oder zur Primetime Fernsehen schaut, weiß zwangsläufig: „Carglass repariert" – beschädigte Frontscheiben, Seitenbacher Müsli ist „lecker, lecker, lecker" und – „da gibt es was von Ratiopharm" ganz egal für welches Leiden. Ziel erreicht, die Botschaft bleibt haften, und das selbst, wenn Konsumenten die Werbung als wenig originell empfinden. Dass das so ist, liegt nicht zuletzt an dem klaren Markenbild, das Unternehmen in ihrer Kommunikation aufbauen. Solche starken Marken fallen uns zuerst ein, wenn wir das entsprechende Produkt benötigen – und wir sind oft unbewusst bereit, mehr dafür zu zahlen.

Ein klares Markenbild beruht aber vor allen Dingen auch auf einer starken Markenidentität. Sie legt fest, wofür eine Marke zunächst im Unternehmen und später auch nach außen stehen soll. Was dabei die essenziellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke ausmacht, wird allerdings zum Teil sehr unterschiedlich gesehen, und die Erkenntnisse dazu streng gehütet. Um dem Geheimnis starker Marken auf die Spur zu kommen, um sie erfolgreich aufzubauen und zu steuern, hat TAIKN sein Markenidentitäts- und Mar-

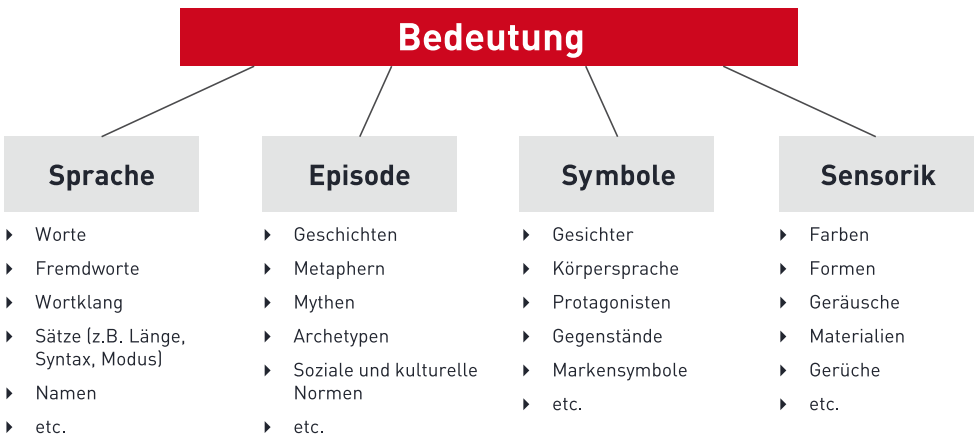
Fotos: TAIKN/Carglass

kenführungsmodell entwickelt. Das Modell lässt sich am besten anhand eines Beispiels aus der Praxis darstellen. Nun sind Markenaufbau und -führung strategische Aufgaben – ja fast schon der Stein der Weisen – jedes Markenartiklers. Unternehmen wollen ihre Marke in der Fachpresse deshalb nur ungern so „zerlegt" sehen, wie Autofahrer ihre Frontscheibe in der Carglass-Werbung. Da letztere nicht zu den TAIKN-Kunden gehören, sollen sie als fiktives Beispiel für das Markenmodell herhalten. Warum erscheint diese Marke besonders geeignet? Erstens findet sich eine Menge frei verfügbarer Information im Netz und in der Presse, zweitens ist Carglass sehr klar positioniert und drittens polarisiert die Marke. Gute Voraussetzungen also, um sich näher mit Carglass zu beschäftigen.

Zumal der Erfolg der Marke in zahlreichen Studien dokumentiert ist: Gemäß einer Erhebung des Marktforschungsinstituts Innofact gehört Carglass zu den zehn meist wahrgenommenen Marken in der Werbung. Eine Studie von Nordlight Research aus dem Jahr 2009 attestiert dem Windschutzscheiben-Spezialisten zudem hohe Werte für Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit (siehe Grafik). Und der Radiovermarkter RMS ermittelte für Carglass eine ungestützte Markenbekanntheit von 47 Prozent. Diese Dominanz kommt nicht von ungefähr: Carglass hat von Anfang an erheblichen Werbedruck produziert, seit 2004 ausschließlich im Hörfunk, seit 2009 auch im TV. Der Werbedruck allein aber kann diesen Erfolg nicht erklären. Wer zum tiefen Kern der Marke vorstoßen möchte, muss sie von drei Seiten einkreisen. Die Elemente der Markenidentität werden dabei sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der relevanten Zielgruppen sowie im Abgleich mit dem Wettbewerb der Marke erfasst. Diese tiefen Einblicke haben wir bei Carglass natürlich nicht, wir können aber auf eine ganze Menge Informationen zurückgreifen, wie das Unternehmen die eigene Marke darstellt und beschreibt. Dabei erleichtert sehr, dass Carglass über Jahre hinweg sehr konsistent positioniert ist. Ganz im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen. So zeigt sich bei Workshops, bei denen typischerweise Markenidentitäten intern erarbeitet werden, sehr häufig, dass selbst die Manager etablierter Marken wenig klare Vorstellungen davon haben, wofür ihre Marke stehen soll und wo das genaue Differenzierungspotenzial zum Wettbewerb liegt.

Im Grunde aber lässt sich diese Frage in wenigen Schritten zumindest grob beantworten. Die zunächst fast banal wirkende, aber nichtsdestotrotz oft vernachlässigte Grundfrage lautet: Wer sind wir? (siehe Grafik „Markenidentitäts- und -führungsmodell von TAIKN".) Dazu müssen Unternehmen zunächst klären, wie sie ihre Marke selbst wahrnehmen, und wie

BEDEUTUNGSTRÄGER DER MARKENKOMMUNIKATION



Quelle: TAIKN, in Anlehnung an Scheier/Held 2007.

TV-SPOT
Männer wissen, was wichtig ist. Erinnert etwas an die frühere Magnum-Werbung.

die Außenwirkung auf die Zielgruppe ist – bezogen auf die eigentliche Markenleistung, die eigenen Stärken, das Nutzenversprechen und die Differenzierung vom Wettbewerb.

Was nervt, wirkt trotzdem

Carglass hat es allen mit dem Jingle perfekt eingebläut, was die Leistung der Marke ist: Carglass repariert, Carglass tauscht aus – und zwar wie der Name schon sagt Autoscheiben, insbesondere nach Steinschlägen. Die Stärken der Autowerkstatt liegen in ihrer Spezialisierung auf die ganz besondere Reparaturtechnologie, der hohen Verfügbarkeit – auch durch mobilen Service, und dem unkomplizierten Prozess bei Reparatur und Austausch. Diese Stärken zahlen unmittelbar auf den Nutzen der Zielgruppe ein: Die Schwelle, den Service von Carglass in Anspruch zu nehmen, ist extrem niedrig: Der Service hat ein menschliches Gesicht, erfordert keine Anmeldung oder kommt sogar zum Kunden nach Haus, die Reparatur geht schnell und kostet in der Regel nichts (weil auch ohne Selbstbeteiligung durch die Kaskoversicherung gedeckt) und Carglass verwendet ausschließlich Scheiben in Erstausrüsterqualität, so die Werbeversprechen.

Ein klares Markenbild beruht aber vor allen Dingen auch auf einer starken Markenidentität.

Und zur Differenzierung vom Wettbewerb? Hat Carglass überhaupt Wettbewerb? Man möchte fast rufen: Nein! Nicht zuletzt durch den hohen Werbedruck dominiert Carglass in den Köpfen der Kunden – und durch die Spezialisierung und den unkomplizierten Service, stellt Carglass seine Mitbewerber – wenn zunächst auch nur gefühlt – in den Schatten. Ist die Fremdwahrnehmung genauso? Unterbewusst schon. Wobei eine nicht repräsentative Umfrage im eigenen Freundeskreis meist die eingangs angedeuteten Kommentare zu Tage fördert: Carglass nervt! Das ist der wenig kreativen omnipräsenten Werbung geschuldet. Mag sein: Carglass nervt, aber Carglass wirkt auch!

Die Anschlussfrage für die Markenidentität lautet: Wie will ich zukünftig sein? Dahinter stehen typischerweise Wachstumsstrategien. Wer ist schon zufrieden mit dem Status quo? Je nachdem, ob ein Unternehmen neue Zielgruppen für seine Marke erobern will oder Kunden vom Wettbewerb abziehen oder die Nutzungsfrequenz erhöhen will, wird es sich an andere, vielleicht neue Zielgruppen, möglicherweise mit einer anderen Motivansprache, wenden.

Spätestens hier stellen sich neue Fragen: An wen wenden wir uns? Und was ist das „psychologische Moment" der Marke? Für Carglass ist das relativ leicht zu beantworten. Zielgruppe sind alle Autofahrer. Während früher tendenziell Männer angesprochen wurden, vor allem über die technisch angehauchte Codierung (z.B. Produktnamen wie HPX 3 Spezialharz), rücken nun auch Frauen als mögliche Kundinnen in den Fokus.

Wer hat Angst vorm teuren Krack?

Wenn die Zielgruppe so umfassend definiert ist, und man den Wettbewerb dominiert, liegen die Möglichkeiten für eine Wachstumsstrategie vor allem in einem geänderten Nutzungsverhalten. Genau das versucht

Carglass aktuell: In einem Radiospot versucht Carglass, die Kunden vor der Urlaubszeit, wie zu einem Routine-Check, in die Carglass-Center zu lotsen. Ziel ist eine höhere Kontakt- und damit Nutzungsfrequenz des Service. Ob das allerdings gelingt? Man muss schon sehr furchtsam sein, wenn man seine Scheibe kontrollieren lässt, ohne dass man selbst einen relevanten Steinschlag bemerkt hat.

Damit sind wir schon beim psychologischen Moment der Marke. Welche relevanten Motive seiner Kunden spricht Carglass an? Seit Langem setzt Carglass konsequent auf Sicherheitsmotive: Das „Krack“ als deutliches Zeichen, wenn die Scheibe reißt und die teuren und unangenehmen Folgen des Schadens da sind. Die ja leicht hätten vermieden werden können – durch einen Besuch bei Carglass. Insofern spielen auch die Motive Cleverness und Bequemlichkeit eine wichtige Rolle. Von dieser klaren Motivansprache scheint sich Carglass aktuell allerdings zu verabschieden. Doch dazu später.

Das Testimonial-Prinzip wird bei Carglass konsequent verfolgt. Echte Mitarbeiter erzählen authentische und alltägliche Geschichten.

Im äußeren Ring des Markenidentitätsmodells geht es zunächst einmal um die beiden Fragestellungen: „Wo werden wir erlebbar?“ und „Wie werden wir im Sinne unserer intendierten Markenidentität erlebbar?“ Die erste Fragestellung erfasst die kommunikativen als auch die leistungsbezogenen Kontaktpunkte der Marke. Natürlich steht bei einer Dienstleistungsmarke wie Carglass der Servicemitarbeiter an erster Stelle – er oder sie ist schließlich das Gesicht der Marke zum Kunden. Das Testimonial-Prinzip wird bei Carglass konsequent verfolgt. Echte Mitarbeiter erzählen authentische und alltägliche Geschichten und machen die Marke Carglass für die Kunden greifbar. Das ist nicht nur ein PR-Gag. Die Sprecher arbeiten tatsächlich bei Carglass. Sie kommen aus allen Filialen und Bundesländern. Der typische Mann von nebenan eben. Und wer kann besser und authentischer ein Serviceversprechen vermitteln als die eigenen Mitarbeiter, die 100 Prozent hinter Carglass und ihrer Arbeit stehen? Aber auch die Service-Center, die Werbung und vor allem die Prozesse zum Kunden sind wichtige Kontaktpunkte. Hier liegt auch mit das größte Potenzial, um einer Marke wirklich Kraft und Wert zu verleihen. Denn erst im Kontakt mit der Marke bildet sich das Image bei den Zielgruppen. Und ein abgestimmtes, konsistentes Markenkontaktpunktmanagement ist alles andere als trivial.

MEDIEN
Nach erfolgreichen Radiokampagnen setzt Carglass verstärkt auf TV.

Dazu gehört die Fragestellung „Wie wird die Marke erlebbar?“, also die Codierung der Marke in einem umfassenden Sinn. Das geht über die üblichen Vorstellungen von Design weit hinaus und „übersetzt“ die Markenidentität in Sprache, Episoden, Symbole und Sensorik (vgl. Grafik, Bedeutungsträger der Markenkommunikation). Ziel ist dabei, die Marke nicht nur im Bewusstsein der Zielgruppen zu verankern, sondern auch Zugang zum Unterbewusstsein zu erhalten.

In dieser Hinsicht hat Carglass bislang hervorragend gearbeitet – neben dem hohen Werbedruck liegt hier ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Markenführung von Carglass. Denn seit langer Zeit spricht der Reparatur-Dienstleister immer wieder die gleichen Motive mit immer wiederkehrenden Codes an, die nur leicht variiert werden und daher immer wieder dieselben expliziten und impliziten Botschaften vermitteln. Das ist, wie bereits erwähnt, nicht gerade kreativ, aber unbestreitbar wirksam.

Doch offensichtlich verlässt Carglass gerade den Pfad der Tugend: Sei es nun aufgrund von personellen Veränderungen im Marketing oder der Vergabe des Etats an eine neue Agentur, seit etwa einem Jahr werden Modifikationen spürbar. Beispielsweise wird der Jingle jetzt gelegentlich mit Gitarrenakkorden unterlegt oder von Kindern geträllert. Kritischer als das aber ist, dass der Jingle bei Radiospots zum Teil nicht mehr am Anfang, sondern nur noch am Ende eingespielt wird. Damit verzichtet Carglass auf ein wirksames „Priming“, einen „bahnenden Reiz“, der Gedächtnisinhalte aktiviert, die dann bestimmen, wie schnell die nachfolgenden Reize verarbeitet werden. Auch das „Krack“, das lautmalerische Symbol für das Reißen der Scheibe, kommt nicht mehr vor.

Happy End mal anders

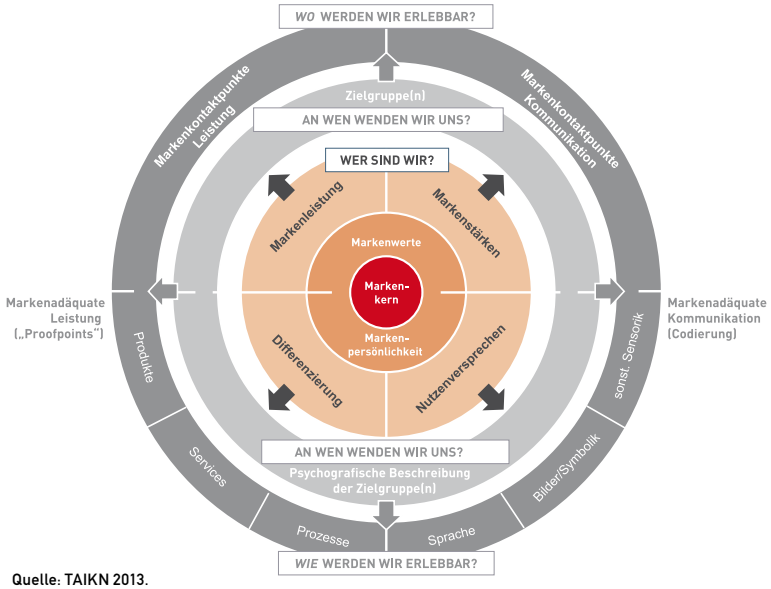
Und kürzlich lief im Fernsehen sogar ein Spot, der eine kleine „Love-Story“ inszeniert. Auf den ersten Blick gar nicht so anders als die bekannten Spots: Ein Autofahrer will gerade für eine attraktive junge Frau anhalten, deren Auto mit einer Panne liegen geblieben ist. In dem Moment fliegt ihm ein Steinchen in die Windschutzscheibe und verursacht einen kleinen Riss. Sofort dreht der junge Mann spektakulär um und fährt – gefolgt vom enttäuschten Blick der Schönen – zu Carglass. Das alles wird nach bekanntem Muster von einem echten Carglass-Mitarbeiter erzählt, der auf den schnellen, dank Versicherung kostenlosen Reparaturservice hinweist. Das Happy End folgt auf den Fuß. Der junge Mann lässt den Schaden umgehend reparieren und kehrt dann zu der Frau am Straßenrand zurück. Er öffnet die Beifahrertür, um sie mitzunehmen und beide lächeln sich an. Ob er im wirklichen Leben, mit der Wahl seiner Prioritäten Erfolg hätte? Fraglich!

Aber auch Carglass könnte damit einen Fauxpax begehen. Zumindest stellt dieser Spot aus Sicht der Motivansprache einen entscheidenden Bruch dar: Es geht nicht mehr um die „Angst“ vor den schlimmen Folgen eines Steinschlags – jedenfalls nicht primär. Hier geht es um trockene Vernunft, die die Prioritäten so setzt, dass eine sofortige Steinschlagreparatur vor der Begegnung kommt, die „der Beginn einer wunderbaren Liebe sein könnte…“.

Hier werden ganz andere implizite Belohnungen in den Emotions- und Motivsystemen des Zuschauers angesprochen – eine eklatante Änderung in der Markenführung. Die konsequente motivatorische Ansprache wird zugunsten von Sympathie und der so oft geforderten, aber ebenso oft falsch verstandenen Emotionalität geopfert. Das alles wird eine starke Marke wie Carglass natürlich nicht erschüttern. Dennoch bleibt festzustellen, dass die bislang hervorragende Codierung aufgeweicht wird – Markenerfolg gegen Gefallen. Das sollten die Verantwortlichen bei Carglass durchaus kritisch sehen.

Dr. Jürgen Kumbartzki

MARKENIDENTITÄTS- UND -FÜHRUNGSMODELL VON TAIKN



Quelle: TAIKN 2013.

Messe-Trio versammelt CRM-Expertise in Stuttgart

Customer-Relationship-Management (CRM) entwickelt sich zum Dauerthema für Unternehmen aller Größen. Stuttgart als eine der wirtschaftsstärksten Metropolregionen im Herzen Europas ist somit für IT-Verantwortliche und kaufmännische Entscheider ein idealer Treffpunkt. Hier, auf der Messe Stuttgart, unterstreicht die CRM-expo ihre Rolle als Leitmesse für das Kundenbeziehungsmanagement. Vom 24. bis 26. September 2013 stellen führende Unternehmen und Experten Trends, Best Practices und Strategien rund um Kundenbindung, Kundenbeziehungsmanagement und Neukundengewinnung vor. Zusammen mit der zeitgleich stattfindenden IT & Business – Fachmesse für IT-Solutions – und DMS EXPO – Leitmesse für Enterprise-Content-Management – ist die komplette Business-IT unter einem Dach präsent.

KATHARINA BITTNER,
Kommunikationsleiterin der Messe Stuttgart.

Die drei Fachmessen sind eng miteinander verzahnt. Die CRM-expo bildet vor allem Strategien, innovative Vorgehensweisen und konkrete Branchenlösungen rund um das Kundenbeziehungsmanagement ab. CRM ist nämlich weit mehr als Software, vielmehr eine Philosophie, die den Kunden ins Zentrum aller Unternehmensaktivitäten stellt. Die IT & Business und DMS EXPO behandeln Bereiche wie Enterprise-Ressource-Planning, Business Intelligence, IT-Sicherheit, Output- und Enterprise-Content-Management. Sie zeigen auf, wie das Kundenbeziehungsmanagement von der sinnvollen Verknüpfung mit den genannten Disziplinen profitiert. Dadurch erhalten die Besucher in kompakter Form alle Informationen, um CRM entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen auszurichten und die tiefe Integration in die IT-Landschaft zu bewerkstelligen.

Ergänzend zum Informationsangebot an den Ständen der Aussteller warten die CRM-expo, die IT & Business und die DMS EXPO mit einem praxisorientierten Foren- und Rahmenprogramm auf. Darin setzen sich Experten zum einen mit den aktuellen Trends Mobile Solutions, Cloud Computing, Big Data und Industrie 4.0 auseinander und liefern somit ein weiteres Argument für den Besuch des Messeverbunds: Entscheider erfahren aus unterschiedlichen Perspektiven, wie aktuelle Entwicklungen den Markt verändern und erhalten somit eine fundierte Grundlage, um ihre CRM-Lösungen für ihre Unternehmen zu optimieren.

Darüber hinaus zeigen CRM-Foren erfolgreiche, nachahmenswerte Strategien und Kampagnen rund um das Kundenbeziehungsmanagement. Anwender verschiedener Branchen stellen ihre Projekte und Erfolgsrezepte für CRM-Einführung und -Weiterentwicklung vor. Die Fachbesucher erhalten Einblicke, wie ein Ansatz in Richtung Any-Relationship-Management (XRM), also des Beziehungsmanagements in alle Richtungen, zu einer deutlich höheren Wertschöpfung führt. Sie erleben, wie intelligente Produktkonfiguratoren innerhalb einer CRM-Lösung schneller zum Auftrag verhelfen und gewinnen ein Bild davon, welche Facetten Lead-Management sowie Kundenbetreuung effizient gestalten. Unter anderem wird präsentiert, wie die Außendienststeuerung mit CRM par excellence funktioniert.

Ein weiteres Highlight sind die CRM-Live-Vergleiche unter Regie des CRM-Experten Stephan Bauriedel. An jedem Messetag demonstrieren jeweils zwei Anbieter anhand eines Szenarios aus der Praxis, wie ihre CRM-Systeme eine vordefinierte Aufgabe lösen. Am 24. September werden das Backoffice und die Kundenbetreuer über mobiles CRM miteinander verbunden. An einem iPad wird anhand eines Ad-hoc-Termins gezeigt, wie der Vertrieb von der Terminierung bis zum Besuchsbericht perfekt zusammenarbeitet. Am zweiten Messetag präsentieren die Teilnehmer, anhand einer nahtlosen SAP-Integration, wie alle Vertriebsaktivitäten von der Anfrage bis hin zum Auftrag elegant zusammengeführt werden und am 26. September können die Besucher verfolgen, wie Anbieter von Social-Media-Monitoring Einträge in sozialen Netzwerken tracken, bewerten und steuern.

von Katharina Bittner

Passend zum Konzept können die CRM-expo, IT & Business und DMS EXPO mit einer Eintrittskarte besucht werden. Ausführliche Informationen: www.where-it-works.de

Fotos: asfc – atelier scherer fair consulting GmbH

G·E·M KAMINGESPRÄCH
Im Bild: Dr. h.c. Helmut O. Maucher mit Wolfgang K. A. Disch.

„Wer an der Kontinuität nicht rüttelt, hat mehr Erfolg“

Dr. h.c. Helmut O. Maucher beim 15. G·E·M Kamingespräch

Seit zehn Jahren veranstaltet die G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. ihr G·E·M Kamingespräch. Die Idee dieses Anlasses in kleinem Kreis ist, Einblicke in gemachte Erfahrungen erfolgreicher Unternehmenslenker bei der Führung und Pflege von Marken zu erhalten. Im Mittelpunkt des Abends steht als Ehrengast und Referent eine Persönlichkeit, die sich um Marken besonders erfolgreich bemüht hat und über langjährige Erfahrung im Umgang mit Marken verfügt.

Ehrengast und Referent beim 1. G·E·M Kamingespräch am 8. Mai 2003 war Dr. h.c. Helmut O. Maucher, Ehrenpräsident des Verwaltungsrates der Nestlé AG. Zehn Jahre später, beim 15. G·E·M Kamingespräch am 12. Juni 2013, ist Helmut Maucher erneut Ehrengast und Referent. Knapp fünfzig Marken-Interessierte sind in das Nestlé-Haus in der Lyoner Straße in Frankfurt am Main gekommen, um Helmut Maucher zu hören und mit ihm zu diskutieren. Friedrich Neukirch, 1. Vorsitzender der G·E·M, Chef Klosterfrau Healthcare Group, Köln, nennt in seiner Begrüßung Helmut Mau-

cher einen der größten Unternehmenslenker der letzten 40 Jahre, der für die Markenführung immer wieder langfristiges Denken eingefordert habe.

Die Forderung nach mehr Kontinuität in der Markenführung zieht sich wie ein roter Faden durch alle Verlautbarungen von Helmut Maucher: 1973 schreibt Maucher für das im Verlag Marketing Journal erscheinende *Handbuch der Verkaufsförderung* (Co-Autor Reinhard Niggemann): „Alle Maßnahmen des Herstellers folgen dem Ziel, möglichst langfristig Umsatzsicherung durch langfristig orientierte Markenpflege zu erreichen. Für die langfristige Beurteilung seiner Marke durch den Verbraucher ist es daher nicht gleichgültig, wie und in welchem Umfeld der Händler die Marke anbietet."

In seinem Vortrag *Weichenstellung für die Zukunft* auf dem Deutschen Marketing-Tag am 17. Oktober 1975 fordert Maucher: „Wir müssen wieder Zeit, Nerven, Kraft und Substanz gewinnen für längerfristige Strategien und Überlegungen, um nicht mit lauter kurzfristigen Aktivitäten sich noch eine Weile über Wasser halten zu können – um desto sicherer langfristig zu ertrinken. Gerade heute ist Langfristigkeit von Belang: Das zeigt sich in der Bedeutung von Marke und Kontinuität, in der Politik für den Aufbau von Image, Profil, Präferenzen und Vertrauen beim Verbraucher."

Auf der Generalversammlung der GfM Schweizerische Gesellschaft für Marketing am 31. Oktober 1985 formuliert Maucher: „Schließlich ist Marketing deshalb Chefsache, weil die Kontinuität von so großer Bedeutung ist."

Anlässlich einer Zusammenkunft zum 100. Geburtstag von Hans Domizlaff (Autor des Klassikers *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik*) am 14. Mai 1992 in Hamburg warnt Maucher: „Markenpolitik erfordert Kontinuität. Diese ist oft bei häufigem Product-Manager-Wechsel in Gefahr." Maucher nennt Hans Domizlaff den größten Markentechniker, den wir hatten. Und ergänzt: Es lohnt sich immer wieder, ihn zu lesen. Sein Thema war: Vertrauen schaffen.

Fotos: Stefan Streit, Königstein im Taunus

TRADITIONELLES KAMINGESPRÄCH **Die Idee dieses Anlasses in kleinem Kreis ist, Einblicke in gemachte Erfahrungen erfolgreicher Unternehmenslenker bei der Führung und Pflege von Marken zu erhalten.**

Im Herbst 1992 erscheint Helmut Mauchers Buch *Marketing ist Chefsache*. Darin fordert er: „Die Pflege der Marken und die gesamte Kommunikationspolitik müssen wieder stärker in die Arbeit und in den Verantwortungsbereich der operativen Chefs einbezogen werden, damit Kommunikation und Markenpolitik kontinuierlicher gestaltet werden und nicht Spiegelbild der jeweiligen Fluktuation in einzelnen Positionen sind."

Am 8. Mai 2003 beim 1. G·E·M Kamingespräch unterstreicht Maucher: „Kontinuität spielt eine große Rolle bei der Marke. Kontinuität ist entscheidend gerade in unserer Zeit. Doch in der Realität sieht es oft anders aus. Vielen fehlt einfach der langfristige Atem. Ein kurzfristiger Markenaufbau ist nicht möglich."

Maucher beklagt immer wieder den schnellen Wechsel im Product Management. Auch deshalb ist der oberste Chef gefordert, auf die Kontinuität zu achten. Markenführung ist für Helmut Maucher Chefsache. Und so ist eine Dinner Speech von ihm am 7. Mai 2007 in Berlin mit dem einfachen Titel überschrieben: *Chefsache Markenführung*.

Zurück zum 15. G·E·M Kamingespräch am 12. Juni 2013 in Frankfurt am Main: Kontinuität, sagt Helmut Maucher, spielt bei der Markenpolitik „eine verdammte Rolle", doch sie wird immer wieder vernachlässigt. Weil die Konkurrenz sich bewegt, wegen der Finanzwelt, wegen Job Rotation. Jobhopper gibt es heute mehr als gestern. Und er fasst zusammen: „Wer an der Kontinuität nicht rüttelt, hat mehr Erfolg." Zur Langfristigkeit gehört aber auch, ergänzt Maucher, dass man etwas schnell abbricht, wenn es sich nicht mehr lohnt. In diesen Fällen ist der Controller als „Co-Pilot" sehr nützlich. Aber, ein Controller kann auch bewirken, dass zu früh ausgestiegen wird. Hier ist seitens der Markenführung Durchhaltevermögen gefordert. „Der Chef muss deshalb ein guter Marketingstratege sein – mit guten Nerven."

Schließlich noch eine Botschaft von Helmut Maucher an die für Werbung Verantwortlichen: Auch in der Werbung ist Kontinuität wichtig. Doch immer noch kommen neue Leute, die wieder etwas ändern wollen. Customer Orientation steht zwar in allen Lehrbüchern, aber viele haben immer noch nicht verstanden, worauf es ankommt. Sie begeistern sich für etwas in der Werbung, doch sie vergessen dabei, dass es um die Wünsche des Kunden geht.

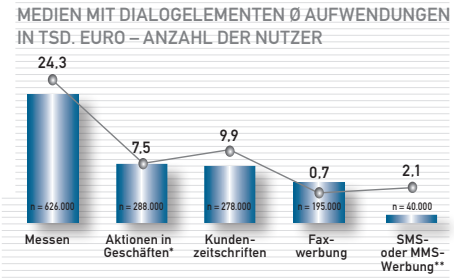
Und wenn es um den Menschen im Markt geht, dann reicht Marktforschung allein nicht. „Wir müssen selber durch die Welt laufen, mit den Leuten reden." Trotz aller technischen Errungenschaften in der Forschung dürfen wir die Basis nicht verlassen, mahnt Maucher. Und zitiert noch einmal, was er bei seiner Verabschiedung als Präsident des Verwaltungsrates der Nestlé AG am 25. Mai 2000 so trefflich formulierte: „Vergesst drei Dinge nicht – be close to your product, be close to your people, be close to your customer."

von Wolfgang K. A. Disch

Dialog-Marketing-Monitor 2013

Dialogmarketing ist und bleibt für viele Unternehmen ein wichtiges Mittel der Kundenansprache. Rund 27,4 Milliarden Euro gaben deutsche Firmen 2012 für Mailing, Werbesendungen & Co. aus, das entspricht 36 Prozent der gesamten Werbebudgets. Besonders der Handel setzte auch 2012 stark auf Dialog-Medien oder Medien mit Dialog-Elementen. Das ist eines der wichtigen Ergebnisse des *Dialog Marketing Monitors 2013* der Deutschen Post. Allerdings: Die Ausgaben liegen 0,8 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Besonders das passive Telefonmarketing verzeichnet einen Einbruch, weil vor allem kleine und mittlere Unternehmen hier ihre Ausgaben heruntergefahren haben. Ein weiteres Defizit zeigt sich mit Blick auf die crossmediale Verzahnung der Kampagnen. Print- und Online-Maßnahmen kommunizieren selten miteinander, gerade kleine und mittlere Unternehmen bedienen die verschiedenen Dialog-Kanäle meist isoliert.

Für den *Dialog Marketing Monitor 2013* befragte das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest sechs große werbeintensive Unternehmen und sechs dialogmarketingaktive Mittelstandsunternehmen direkt sowie weitere 2709 Firmen. Dabei wurden sowohl die internen als auch die externen Marketingaufwendungen der Unternehmen erfasst.



* z.B. Promotion, Couponing; ** geringe Fallzahlen

Dialog Marketing Monitor 2013, Deutsche Post, www.deutschepost.de/dmm, kostenlos

Jahrbuch: Fachmedien in Deutschland 2013

Fachmedien bewegen die Märkte, heißt es in der Ankündigung des Verbandes Deutsche Fachpresse. Aber: Bei den Fachmedien ist auch einiges in Bewegung. So gibt das aktuelle Jahrbuch der Branche einen Überblick darüber, wie die Medienhäuser und Publisher ihre Angebote für die zunehmend digitale Medienwelt umgestalten und Geschäftsmodelle überdenken und transformieren. Was verstehen wir künftig unter Fachinformationen? Wie gestaltet sich der Zugriff auf Fachmedien im digitalen Raum, und was bedeutet das für deren Nutzung? Wie verändern sich die Produktangebote von Fachverlagen, und wo sind diese überall präsent? Das Jahrbuch versteht sich als Branchen-Report und versucht in Fachbeiträgen, Statements oder Interviews Antworten auf diese und andere Fragen zu geben, die die Branche bewegen. Auf 136 Seiten kommen Experten, Medienmanager und Verleger zu Wort. Die Printausgabe kostet 25,00 Euro.

Fachmedien in Deutschland 2013, Deutsche Fachpresse, www.deutsche-fachpresse.de, kostenlos (Digitale Ausgabe)

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

IMPRESSUM

MIM Marken Institut München GmbH
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
Schwele Medienservice GmbH
Iglinger Straße 3, 86807 Buchloe
Telefon: 08241/9674-0
Telefax: 08241/9674-22
E-Mail: u.schwele@schwele.de
anzeigen@marke41.de

Chefredaktion: Friedrich M. Kirn
Art Director: Deivis Aronaitis
Redaktion: Thomas Bode, Detlev Brechtel, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis
Redaktionsassistenz: Zeno Hagemann
Gestaltung: Alexandra Budik, Nadine Schmidt
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), Dr. Harald Jossé (FORSA BrandControl), Achim von Kirschhofer (Imas International München), Thomas Koch (Crossmedia), Prof. Dr. Marco Schmäh (ESB Business School 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.

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

Marke 41 – das marketingjournal erscheint im sechten Jahrgang.

Marke 41 geht an alle Mitglieder der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.

Erscheinungsweise 6 x jährlich
Auflage 5200

ZKZ 77808

Dynamik: Stillstand = Rückschritt

Wer in einer schnelllebigen Zeit stehen bleibt, läuft Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Das gilt auch für Marken. Doch wie viel Veränderung tut tatsächlich gut? Wie viel Dynamik schadet einer Marke?

Menschen sehnen sich genauso nach Kontinuität und Stabilität, wie sie sich nach Abwechslung und neuen Erlebnissen sehnen. Es gibt verblüffende Beispiele für Marken, die sich stetig weiter entwickeln und durch immer wieder neue Produkte faszinieren – siehe Apple und seine iPod-, iPhone-, iPad-Trilogie. Und es gibt ebenso verblüffende Beispiele für Marken, die ein Produktrelaunch ins Abseits zu führen drohte – siehe Coca-Cola und „New Coke". Alle Modelle und Strategien der Marketing-Lehrstühle haben nichts daran geändert, dass auf jedes Beispiel einer erfolgreichen Markendynamik mindestens ein erfolgloses kommt. Eines ist sicher: WIR-MARKEN gelingt es, das Gefühl der Vertrautheit in den Köpfen und Herzen ihrer Kunden zu bewahren, auch wenn die Marken sich wandeln. Und sie wandeln sich andererseits rasch genug, um nie „altmodisch" zu wirken.

„Wer nichts verändert, der lebt gefährlich, wer alles verändert, auch."

Prof. Dr. Christian Belz, Institut für Marketing, Universität St.Gallen.

Nivea-Zahnpasta: ein Markenexperiment, das missglückte

Nivea stand in den 1930ern, als man das Zahnpasta-Experiment wagte, weniger für „gesunde Pflege" als für Pflege der Haut, sodass der Markentransfer auf Zahnpasta scheiterte. Auch mit den ersten Shampoos erlitt Nivea Schiffbruch, weil Kunden sich „keine

HERMANN H. WALA,
Keynote Speaker & Business Expert, Bestsellerautor des Buches „Meine Marke" und Gründer von Atyoursite Marketing Kommunikation GmbH. Der Markenexperte verfügt über 25 Jahre Erfahrung in Marketing-Positionierungs-Strategy.

„Bleibe im Kern gleich, aber überrasche den Verbraucher regelmäßig mit kleinen Dingen, die zum Kern der Marke passen."
Thomas Ebeling, ProSiebenSat.1 Media

Creme ins Haar schmieren" wollten. Erst nachdem Nivea in den Siebzigerjahren kontinuierlich zur Dachmarke entwickelt worden war, von der Allzweckcreme über weitere Hautcremes („Nivea Visage") und Körperpflege („Nivea Body"), Seifen und Deodorants, nahm man der Marke auch „Nivea Hair Care" ab. Das Beispiel Nivea belegt, dass die Faustregel „Nur starke Marken können erfolgreich gedehnt werden" so pauschal nicht stimmt. Eine Marke kann auch so stark sein, dass der Markenkern andere Produktkategorien ausschließt.

MISSGLÜCKT
Trotz großem Markenvertrauen missglückte die Einführung der Nivea Zahnpasta.

Die Hauptgefahr einer Ausweitung der Marke ist eine Beschädigung des Markenkerns, im schlimmsten Fall droht Beliebigkeit.

Persil: immer gleich und stets neu

Die Waschmittel-Marke Persil feierte am 6. Juni 2007 ihren 100. Geburtstag. Persil ist mit rund 30 Prozent Marktanteil in Deutschland bis heute Marktführer auf dem Waschmittelmarkt. Persil gibt es in rund 60 Ländern weltweit zu kaufen; jährlich werden etwa 1,3 Milliarden Waschladungen mit Persil gewaschen. Wofür steht Persil? Auf der hauseigenen Website wird die Marke auf die Formel „Innovation und Tradition im Einklang" gebracht. In der Tat ist es Persil gelungen, sich durch stetige Innovationen als Premiummarke im Bewusstsein der Verbraucher zu verankern und auf diese Weise immer wieder neu und gleichzeitig bewährt zu sein.

Die Persil-Produktfamilie ist in all den Jahren überschaubar geblieben. 2011 gibt es sechs verschiedene Waschmittel für unterschiedliche Waschzwecke, und jedes dieser Mittel in verschiedenen Produktformen (Pulver, flüssig etc.). Auch beim Corporate Design setzt man auf behutsame Anpassungen. Die Packungen sind seit Jahrzehnten überwiegend grün-weiß-rot mit rotem Persil-Schriftzug auf weißem Grund. Der Erfolgsslogan von 1975 – „Da weiß man, was man hat" – wird auf der Website noch heute in Verbindung mit dem Produktnamen eingesetzt.

Ein kritischer Blick auf die Vita von Persil zeigt jedoch das Dilemma: Die Innovationen folgen immer schneller aufeinander und werden immer kleiner. Will sich die Marke nicht einem Preiskampf ausliefern, muss es ihr gelingen, Kunden auch unabhängig von Neuerungen an sich zu binden. „Da weiß man, was

Fotos: Hersteller, Unternehmen

PROJEKT FUTURINO
Eine Initiative von Persil

VORSPRUNG SICHERN
Mit sozialen Projekten wie „Futurino" („Persil fördert Kinder") wirbt die Marke um Sympathien.

man hat" wird längst durch gefühlige Werbespots ergänzt, etwa für „Unser Bestes". Auch durch soziale Projekte wie das Projekt „Futurino" („Persil fördert Kinder") wirbt die Marke um Sympathien. Man muss etwas tun, um den Vorsprung zu sichern, das ist den Henkel-Verantwortlichen bewusst. Und ganz im Sinne einer WIR-MARKE setzt man dabei auch auf emotionale Bindung.

„Kommunizieren Sie ganz eng mit den Menschen, die Ihre Marke lieben."

Thomas Ebeling, ProSiebenSat1. Media

Erfolgsregeln für Veränderung?

Verbrauchergewohnheiten und Kundenbedürfnisse, Marktumfeld und Wettbewerb, Kommunikationsmöglichkeiten und technologischer Entwicklungsstand, all das ist einem stetigen Wandel unterworfen und bildet ein kompliziertes Interaktionsfeld, in dem Markenverantwortliche Entscheidungen treffen müssen. Wer beobachtet, wie einst erfolgreiche Marken ihren Glanz verlieren oder durch Dehnungsexperimente verspielen, ahnt, welche Fähigkeit bei der Führung einer Marken auf keinen Fall verloren gehen sollte: die Gabe, den Wald vor lauter Bäumen weiterhin zu erkennen. Statt einem komplexen Problem ein theoretisches Modell überzustülpen, hier Kernfragen für die Unternehmenspraxis:

1. Wofür steht unsere Marke?
In der Geschäftigkeit des Alltags gerät dieses scheinbar selbstverständliche Bewusstsein nicht selten in Vergessenheit.

2. Welches Business beherrschen wir wirklich?
Vor allem bei der Vergabe von Lizenzen lässt sich manches Unternehmen auf ein Geschäftsfeld ein, von dem es kaum etwas versteht.

3. Wer sind unsere Kunden?
Wie sieht ein „typischer" Käufer der Marke aus? Worauf legt er Wert? Womit verbringt er seine Freizeit? Warum kauft er unsere Marke? Markenverantwortliche tun gut daran, regelmäßig in die Lebenswelt der Kunden einzutauchen.

4. Was ändert sich gerade?
Diese Frage spielt weder auf die elaborierten Analysen der Trendforscher noch auf kühne Zukunftsprognosen für ferne Jahrzehnte an, sondern auf eine sensible Eigenbeobachtung gesellschaftlicher Entwicklungen.

5. Wie sind unsere Zahlen?
Und welche Schlüsse ziehen wir daraus?

„Zahlen, Daten, Fakten sind die Basis, das Handwerkszeug. Gute Analysen sind Pflicht."

Thomas Ebeling, ProSiebenSat1. Media

An Zahlenmaterial herrscht in den meisten Unternehmen kein Mangel; dafür beschäftigt man schließlich Controller. Allerdings regiert häufig das Prinzip „Viele Zahlen, wenig Analyse". Zahlen sind jedoch nur dann nützlich, wenn man sich auch die Zeit nimmt, die richtigen Schlussfolgerungen aus ihnen zu ziehen.

6. Sind wir tatsächlich ein „dynamisches" Unternehmen?
Gerade größere Unternehmen gleichen häufig trägen Tankern, die nur sehr langsam umzusteuern sind. Eine wichtige Herausforderung an Führungskräfte ist es, ein Unternehmen grundsätzlich „beweglich" genug zu halten, um Krisensituationen rasch und kreativ begegnen zu können. Dynamik ist auch eine Frage der Unternehmenskultur.

7. Wann haben wir unsere Kunden das letzte Mal positiv überrascht?

Fazit: Dynamik

„Entweder man geht mit der Zeit – oder man geht mit der Zeit", heißt es zu Recht. So plausibel diese Warnung ist, so herausfordernd ist es, in der Markenführung daraus die richtigen praktischen Konsequenzen zu ziehen. Der Blick auf erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beispiele von Markenentwicklungen zeigt:

- Auch Erfolgsmarken wie Nivea scheitern mit Produkterweiterungen, wenn sie ignorieren, was ihre Kunden mit der Marke verbinden.
- Marken sind gut beraten, Werte, Einstellungen und Gewohnheiten ihrer Kunden aufmerksam zu beobachten.
- Erfolgreiche Innovationen sind häufig stetige Optimierungen zur besseren Erfüllung von Kundenbedürfnissen und seltener revolutionäre Neuerungen. Innovationen beschränken sich zudem nicht auf Produktneuheiten – sie können auch im Service, im Vertrieb oder in der Kundenansprache liegen.
- Markenverantwortliche sollten stets im Auge behalten, worin der Kern der Marke besteht und in welchen Märkten sie sich auskennen. Sie sollten nie vergessen, wer ihre Kunden sind. Sie sollten für eine dynamische, veränderungsfreudige Unternehmenskultur sorgen.

von Hermann H. Wala

CHECKBOX
KERNFRAGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS

1. Wofür steht unsere Marke?
2. Welches Business beherrschen wir wirklich?
3. Wer sind unsere Kunden?
4. Was ändert sich gerade?
5. Wie sind unsere Zahlen? Und welche Schlüsse ziehen wir daraus?
6. Sind wir tatsächlich ein „dynamisches" Unternehmen?
7. Wann haben wir unsere Kunden das letzte Mal positiv überrascht?

FASZINATION MARKE
Apple schafft es immer wieder, sich stetig weiter zu entwickeln und durch immer neue Produkte zu faszinieren.

Ruhet in Frieden: Nachruf auf Marketingmoden von gestern

Dass wir uns inmitten eines tiefgreifenden Wandels von Lebensstilen, Mediennutzung und Kaufverhalten befinden, ist inzwischen jedem wohl klar. Digitale Technologien, mutige neue Anbieter und frische Ideen treiben den Markt mit atemberaubender Geschwindigkeit voran. Wenn es hingegen um angewandte Marketingpraktiken geht, sind diese meist aus dem letzten Jahrhundert.

ANNE M. SCHÜLLER,
Management-Consultant und Gastdozentin an mehreren Hochschulen.

Fangen wir gleich mal mit einem Dinosaurier an: mit den guten alten vier P. Erstmals wurde der Begriff vor weit über 50 Jahren von Jerome McCarthy vorgeschlagen. Dabei stehen die vier P bekanntlich für Product, Price, Place, Promotion, was der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik entspricht. Als Marketingleistungen aber komplexer wurden, erwies sich dieses Korsett schnell als zu eng, und man begann, es zu weiten: Positioning, Processes, People, Profit, Physical Facilities (Ausstattungspolitik), Purpose (Unternehmenszweck) und das Pampering im Sinne von Bestandskundenpflege kamen hinzu. Mit Aufkommen des Social Web wurde das Ganze schließlich um Public Voice und Participation ergänzt.

Von den vier P zur Customer Journey

Also, das Vier-P-Kleid ist definitiv aus der Mode gekommen. Und es passt hinten und vorne nicht mehr. Denn egal, was man auch anzuflicken versucht, das Problem als solches ist dies: Die Vier-P-Betrachtungsweise ist selbstzentriert: unser Produkt, unser Preis, unser Vertriebsweg, unsere Werbung. Kein Wunder, wenn es dann am Ende um das Abgreifen von Zahlungsbereitschaften und unredliche Profitmaximierung geht, selbst wenn dies auf Kosten der Wahrheit, der Mitarbeiter, der Kunden, der Umwelt und somit auf Kosten unserer gemeinsamen Zukunft geht.

Die selbstzentrierten vier P müssen deshalb schleunigst zu Grabe getragen werden. Die Offline-Online-Customer-Journey oder, besser gesagt, die Touchpoint-Journey der Kunden muss zukünftig Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein. Und das Touchpoint-Management ist das dazu passende Navigationssystem. Dabei kümmern sich spezielle Touchpoint-Manager um alle marketingmix-relevanten Details. Idealerweise wird in größeren Unternehmen auch die Position eines „Chief Touchpoint Officers“ (CTO) eingeführt. Er ist der Advokat der Kunden im eigenen Unternehmen und setzt sich vehement für deren Interessen ein.
Und er macht jene zu Mitgestaltern und Mitvermarktern, wo es nur geht.

Das Ende des klassischen Sales Funnel

Im neuen Marketing muss der alte Sales Funnel völlig umgebaut werden. Am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen heutzutage Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Links und Likes sind die neue Währung. Und Kon-

Fotos: ©shutterstock

sumenten sind die neuen Verkäufer. Statt mit den klassischen Payed und Owned Media sollten sich die Anbieter viel mehr mit den neuen Earned Media beschäftigen, die man nicht kaufen kann, sondern verdienen muss. „Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra. Wer heute nicht empfehlenswert ist, ist morgen nicht mehr kaufenswert – und übermorgen tot.

Doch Weiterempfehlungen brauchen nicht nur Begeisterung, sie brauchen auch Vertrauen. Und dieses entsteht nur dann, wenn Versprechen immer eingehalten werden, und wenn man als Kunde nie enttäuscht worden ist. Das Ergebnis heißt Loyalität. Sie ist die Vorstufe für WoM (Word of Mouth). Der größte Schatz eines Unternehmens ist die Loyalität seiner Kunden. Es sind ja vor allem die Stammkunden, die über das Schicksal einer Marke entscheiden. Und sie könnten deren Retter sein. Denn wer „seine“ Marke regelmäßig kauft, wer sich voll und ganz mit ihr identifiziert und sich ihr hochgradig verbunden fühlt, der ist immun gegen den Wettbewerb. Der wird sie vor Angreifern schützen – und sie seinen Freunden wärmstens empfehlen. Deshalb muss der Fokus vom Hunting zum Farming gehen.

Vom Hunting zum Farming

Paradoxerweise zieht sich die Vernachlässigung der Bestandskunden als „Zweite-Klasse-Kunden“ wie auch die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als „Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeiter“ wie ein roter Faden durch die Management-Denke der letzten Jahrzehnte. Nicht Hege und Pflege, sondern Eroberungen stehen – auch in den Medien – am höchsten im Kurs und werden am meisten gefeiert. Nehmen wir mal Versicherungen. Was hört man nach der Unterschrift? Nur noch Negatives: Rechnung, Mahnung, Beitragserhöhung, Erstattungsprobleme im Schadenfall. Oder denken wir an das Startguthaben bei Kontoneueröffnungen, an die Zeitschriften-Abowerbung und die Einstiegstarife der Strom- und Mobilfunkanbieter.

Nur als Neukunde bekommt man Schnupperpreise, fette Prämien und kostenlose Testangebote. So werden der Konkurrenz die Kunden abgekauft. Dabei sehen Marketer anscheinend nur das, was sie gewinnen, nicht aber das, was sie verlieren. Während man nämlich vorne fleißig mit Baggern zugange ist, laufen einem hinten die eigenen Kunden weg. Die haben inzwischen bemerkt: Treue zahlt sich nicht aus. „Was ist drin, wenn ich kündige, und wie hole ich am meisten dabei raus?“ Das ist heute eine gängige Frage an die Web-Community. Wir alle haben gelernt: Wenn wir den Quengelfaktor erhöhen, gibt’s Gutes. Ergo: Die Anbieter selbst haben uns Kunden zur Untreue erzogen – und zu Schnäppchen-Nomaden gemacht.

Der USP braucht am Anfang ein E

Liest man sich Hochglanzbroschüren und Produktbeschreibungen durch oder hört man dem Vertriebsgeschwader bei seiner Verkaufsarbeit zu, dann wird man immer noch mit Zahlen, Daten und Fakten zugemüllt. Dabei hat das Neuromarketing schon längst sichtbar gemacht: Emotio schlägt Ratio. Deshalb braucht es einen E-USP, eine emotionalisierende Alleinstellung, die in Angebote und Marken eingebaut ist. Bei austauschbaren und nichtemotionalisierten Produkten entscheidet immer der Preis. Denn dann ist der Preis das einzige Differenzierungsmerkmal. So trösten wir uns – Trostpreis sagen wir auch – mit Sonderangeboten oder Rabatten über emotionale Mängel und Enttäuschungen hinweg. Was hingegen einzigartig ist, was uns betört und begeistert, darf ruhig etwas teurer sein.

Wie dies in der tagtäglichen Umsetzung gelingt, das wird den Mitarbeitern aber meist überhaupt nicht nahe gebracht. So versprach bis vor Kurzem die Handelsmarke Rewe den Kunden, jeden Tag ein bisschen besser zu sein. Nur: Im Rewe-Laden bei mir um die Ecke blieb alles wie eh und je. Und als ich einmal eine Mitarbeiterin fragte, was die denn heute besser gemacht habe als gestern, hat die mich nur entgeistert angeschaut. Ganz anders bei Porsche, wie Kollegen mir einmal erzählten. Sie waren bei einem Event im Leipziger Werk gewesen, und der Bistrotisch, an dem sie standen, hatte ein wenig gewackelt. Deshalb baten sie einen jungen Beschäftigten, einen Bierdeckel zu bringen. Der kam mit einem Werkzeugkoffer zurück und reparierte den Tisch. „Wir sind Porsche. Wir machen nichts mit Bierdeckeln“, hat er der staunenden Runde gesagt.

Touchpoints statt Channels

Über Multichannel-Marketing liest man derzeit genug. Doch auch hier liegt ein Denkfehler vor. Denn Kunden

kaufen nicht in Kanälen. Werbekanäle sind das externe Gegenstück interner Abteilungssilos und ein konvenables Spiegelbild klassischer Topdown-Hierarchien: künstlich, beengend, selbstfokussiert und nebeneinander her agierend. Im informationstheoretischen Sinne dient ein Kanal der Datenübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger. Spätestens damit ist klar: Die eingleisige Multichannel-Denke ist ein Relikt aus alten Web 1.0-Tagen. Da redeten die Anbieter, die Verbraucher hörten brav zu und kauften dann. Doch heute ist es genau umgekehrt. Die Kunden kaufen, reden dann darüber und bringen so Dritte zum Handeln. Jetzt sind es die Unternehmen, die zuhören sollten. Denn die Kommunikationshoheit ist zu den Konsumenten gewandert. Und wir sind in der Web 3.0-Welt angekommen.

Diese wurde eingeläutet durch das mobile Internet, das vollautomatisch eine digitale Informationsschicht über die Offline-Sphäre legt und die Kunden mit dem kompletten Online-Wissen überall und immerzu in Echtzeit vernetzt. In dieser neuen Realität werden Interessenten kaum mehr den vorgezeichneten Kanälen der Anbieter folgen. Vielmehr steuern sie die zunehmende Vielfalt direkter und indirekter Touchpoints selbstmotiviert an – und verquicken dabei Outerspace mit Cyberspace. Sich darauf einzulassen und alte wie neue Touchpoints so virtuos zu bespielen, dass Transaktionen für kaufwillige Kunden immer wieder begehrenswert sind und ein engagiertes Weiterempfehlen bewirken, das ist die neue Herausforderung. Wer dabei den Blickwinkel des Kunden einnehmen will, muss heutzutage in Touchpoints denken.

Anne M. Schüller: Touchpoints
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, 3. aktualisierte Auflage, 350 S.,
29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012

Dies kann gerade in Big-Daten-Zeiten und einer überbordenden Technologisierung des Marketings nicht oft genug gesagt werden: Menschen sind kein bürokratischer Vorgang. Sie sind auch keine Datenpakete. Und sie wollen sich nicht in vorgedachte Abläufe fügen. Eine Berührung bedingt übrigens Freiwilligkeit. Und sie ist sehr fragil. Ein falsches Wort, ein schräger Blick, und alles ist aus. Damit ist schon das meiste über eine gute Kundenbeziehung gesagt: einladen statt aufdrängen, hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, involvieren, sich kümmern, verlässlich und aufrichtig sein. Das subtile Meistern von Touchpoints ist es, das Tuchfühlung zulässt und schließlich zum Ziele führt.

von Anne M. Schüller

Berühren statt kontaktieren

Ein Touchpoint wird im Deutschen gern als Kontaktpunkt bezeichnet – ein unterkühlter und versachlichter Begriff. Das Wort Berührungspunkt drückt sehr viel besser aus, wie Kundenbeziehungen in Social-Media-Zeiten nun zu gestalten sind. Wer nämlich Menschen erreichen will, der muss sie „berühren" – und Emotionalität zum Schwingen bringen. Wenn dann noch ein Hauch von Magie und eine Brise „Sternenstaub" hinzugefügt werden, dann weckt dies heftiges Wollen. Nicht, was in ambitionierten Businessplänen und aufwendigen Markenbüchern steht, sondern was der Kunde in den „Momenten der Wahrheit" an den einzelnen Touchpoints tatsächlich erlebt, entscheidet über hopp oder top.

Branded Entertainment: keine Spielerei

Marketing mit Spielen? Viele Marketingmanager winken ab: zu speziell und nicht massentauglich. Das stimmt nicht. Mit passend zur Marke entwickelten Casual Games tritt der Spielspaß in den Vordergrund, zu dem sich jede Zielgruppe gern verführen lässt.

Social- und Online-Marketing verzeichnen hohe Wachstumsraten. Markenstrategen und Werbetreibende wollen schließlich auch im Internet-Zeitalter ihre Zielgruppen dort abholen, wo sie sind. Soweit die Theorie. In der Praxis ist der Online-Kanal aber dann doch allzu oft nur ein Abbild klassischer Werbung. Zumeist unterbricht die Werbung den potenziellen Kunden bei etwas, das er viel lieber macht. Er sieht beispielsweise einen Film im Fernsehen und der Werbeblock wird ihm ungefragt dazwischen geschoben. Oder er möchte ein YouTube-Video schauen und muss zuvor einen Werbespot über sich ergehen lassen. Nach fünf Sekunden wird weggeklickt. Die wegen ihrer hohen Zielgruppenspezifikation viel gerühmte Facebook-Werbung wird allzu oft ignoriert, eigene Facebook-Posts der Marke landen bei den Fans nur selten im sichtbaren Teil des Nachrichtenfensters, da die vielen anderen Freunde ebenfalls munter posten. Die Frage, die sich Firmen stellen, lautet zu Recht: Bringt das was? Und zahlen diese Maßnahmen positiv auf den Wert meiner Marke ein?

Was Marketeers sich wünschen

Doch wie soll Werbung sein, damit der Kunde sie nicht nur als nervend und störend wahrnimmt, sie nicht einfach wegklickt oder die Zeit gar benutzt, um sich ein Bier zu holen? Wie bekommt man den Kunden dazu, sich freiwillig mit der Marke zu beschäftigen? Eine

BERNHARD A. KRUPKA,
Gründer & CEO Karibu Games GmbH.

geschickte Möglichkeit: Computerspiele. Nicht diese klassischen, komplizierten Spiele mit viel Strategie, komplizierten Welten und nächtelangen Sessions, die vornehmlich von Männern zwischen 20 und 40 gespielt werden. Gemeint sind kleine Zeitvertreiber, sogenannte Casual Games. Durch die geringe Komplexität und das einfache Spielprinzip garantieren sie einen hohen und schnell eintretenden Spaßfaktor. Nahezu alle werberelevanten Bevölkerungsgruppen, von Teenager bis Rentner, nutzen Gelegenheitsspiele als willkommene Unterhaltung, weltweit und unabhängig von der sozialen Schicht, zu der sie gehören. Wer hat nicht schon einmal irgendwann Solitaire oder ein Jump 'n' Run-Spiel wie Jetpack ausprobiert? Das lässt sich nutzen.

Casual Games bringen einige Vorteile mit sich: Die Spieler spielen freiwillig, empfinden das als angenehm und verbringen, in Werbezeit-Dimensionen gerechnet, viel Zeit damit. Wenn es nun noch gelingt, die Werbung so zu platzieren, dass sie nicht unterbricht, nicht als störend empfunden wird und gleichzeitig nicht ignoriert werden kann, dann kann es gelingen, eine positiv besetzte Bindung zwischen Spieler und Marke herzustellen.

Ein weiterer Vorteil: Casual Games lassen sich auch hervorragend auf dem Smartphone spielen. Mobile Marketing steckt noch in den Kinderschuhen, obwohl mehr als die Hälfte der Mobiltelefonierer ein Smartphone besitzt und inzwischen oft mehr Zeit damit verbringt als am heimischen PC oder Laptop. Dabei beweisen die Nutzer, dass sie durchaus bereit sind, kleine Programme auf ihr Mobiltelefon zu laden, wenn die App ihnen etwas nützt oder Spaß bringt.

Branded Entertainment: Marketing mit Casual Games

Gelegenheitsspiele lassen sich auf mehrere Arten und Weisen marketingtechnisch nutzen. Die einfachste Variante ist, ein Spiel zu branden. Dabei wird auf das Spiel das Label einer Marke oder Firma „geklebt", das Spiel kommt gewissermaßen mit einem Sponsor daher. Inhalt und Wording des Games werden dabei nicht angetastet. Beim sogenannten In-Game-Advertising hingegen werden Elemente des Spiels selbst für Werbung genutzt. Banden bei virtuellen Autorennen werden zu Werbeträgern, benötigtes Werkzeug stammt von einer bestimmten Marke oder der Klick auf einen eingebauten Werbe-Trailer bringt Punkte zum Erreichen des nächsten Levels.

Beide Möglichkeiten lassen sich zwar einfach umsetzen, die erreichbaren Marketingergebnisse sind erfahrungsgemäß jedoch eher gering. Denn schließlich ist es das Spielerlebnis selbst, das den Konsumenten interessiert, die sponsernde Marke bleibt kaum im Gedächtnis hängen. Es werden weder Botschaften noch Emotionen vermittelt. Dem Kunden fehlen sowohl der Zusammenhang zum Spiel als auch die Werte, mit denen er sich identifizieren könnte.

Brand-led Games – markengeführte Spiele – sind die konsequente und aus Marketingsicht erfolgreichste Art des Branded Entertainment. Die Spiele basieren zwar noch immer auf den üblichen Casual-Games-Prinzipien, werden aber passend zur Marke entwickelt und enthalten Bestandteile der Markenwelt. So sind Tonalität, optischer Eindruck und auch das eigentliche Spielerlebnis an die Marke angepasst und vermitteln

Fotos: © Matthew Cole – Fotolia.com, Unternehmen

DANONE SA IN SPANIEN **machte spielerisch auf sein neues Müsli aufmerksam.**

dem Spieler unaufdringlich und interaktiv die entsprechenden Botschaften. Der Spieler wird so in die Markenwelt hineingeführt und bleibt dort freiwillig und entspannt bis zum Ende des Spiels – die Marke wird erlebbar und emotional aufgeladen.

Erspielte Coupons sind wertvoller

Ein Beispiel: Ein großer Lebensmittelhersteller unterstützte den Produkt-Launch seines neuen Müslis mit einem Spiel. Die Teilnehmer wurden herausgefordert, die Zutaten des Müslis – Nüsse, Rosinen und Ähnliches – so gezielt herauszupicken und damit neu zu ordnen, dass Reihen von gleichartigen Zutaten entstanden, die dann verschwanden und mit Punkten belohnt wurden. Bekannt ist dieses Tile-Matching-Spielprinzip vor allem durch „Bejeweled“ des amerikanischen Anbieters TopCap. Hier werden Edelsteine anstelle von Nüssen gematcht.

Die Spieler wurden mit wöchentlichen Gewinnen für den besten Highscore gelockt und sammelten Punkte, die sie gegen kleine Geschenke eintauschen konnten. Als Facebook-Spiel konzipiert, sollte die neue Marke vor allem unter den Fans bekannt gemacht werden. Der Marketingwert der Aktion war im Vergleich zum Aufwand enorm: Das Spiel wurde mehr als 2,5 Millionen Mal gespielt, über 100 000 Stunden verbrachten die Spieler damit. Ziel dieses Spiels war es, eine hohes Brand Engagement zu erreichen: Jeder Spieler beschäftigte sich minutenlang intensiv mit dem neuen Müsli und seinen Zutaten. Die Fans spielten zudem gerne mehrfach, erspielten zahlreiche Punkte und lösten diese in Gewinne oder Rabatte ein. So wurde zugleich der Verkauf angekurbelt.

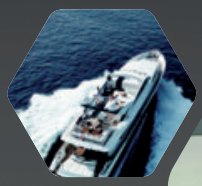
Durch die Art des Spiels und durch die Nutzung von Coupons kann das Unternehmen steuern, ob eher Brand Engagement oder eher Sales Activation erreicht werden soll. Eingebaute Coupon- und Rabatt-Aktionen erzielen hohe Conversion Rates, denn ein erspielter Coupon ist emotional wertvoller und wird eher eingelöst als ein ungefragt zugesendeter Gutschein. Er ist dann eine Belohnung, die man sich gerne abholt und die seltener in Vergessenheit gerät. Praktische Erfahrungen zeigen, dass durchschnittlich zehn Prozent der erspielten Coupons auch benutzt werden, Traumraten von 50 Prozent sind keine Seltenheit.

Spiele: nur etwas für Teenies?

Konsumenten bewegen sich heute wie selbstverständlich in digitalen sozialen und mobilen Welten. Sie sind dabei kein anonymer Massenmarkt mehr, den man auf gut Glück mit Werbeanzeigen erreicht oder nicht. Kunden outen sich als Fans von Marken, kommentieren Posts und verbreiten virale Videos – wenn sie Spaß daran haben. Dabei ist es ein widerlegtes Vorurteil, dass das Web 2.0 jungen Zielgruppen vorbehalten sei. Im oben beschriebenen Müsli-Beispiel bestand die größte Teilnehmergruppe aus Frauen im Alter zwischen 25 und 50 Jahren. Je nach Spielkonzeption lassen sich entsprechende Verschiebungen erreichen.

Der Wert von markengeführten Spielen liegt im unkomplizierten Entertainment. So machen Marken Spaß und bleiben positiv im Kopf. Die Marketingwirkung ist nachhaltiger als bei klassischer Fernseh- oder Internetwerbung.

von Bernhard A. Krupka



NEUE STUDIE

WAS BEWEGT DEUTSCHLAND?

Special-Interest-Studie

Wie entstehen eigentlich Hobbys und Leidenschaften? Was motiviert die Deutschen, ihren Hobbys nachzugehen? Wie viel Geld investieren sie in ihre Freizeit, wie informieren sie sich und welche Rolle spielen Special-Interest-Medien dabei? Diese und andere Fragen beantwortet die neue Special-Interest-Studie »Was bewegt Deutschland 2013?«. Mehr als 8.500 Deutsche wurden für die Studie zu ihren Hobbys und Leidenschaften befragt. Konzipiert wurde die Befragung vom Institut für Demoskopie Allensbach. Auftraggeber sind drei große deutsche Medienhäuser, die sich tagtäglich intensiv mit dem Thema Interessen und Hobbys beschäftigen: Die Motor Presse Stuttgart, der Delius Klasing Verlag und der JAHR TOP SPECIAL VERLAG. **Für mehr Infos einfach den QR Code scannen!**

motor presse stuttgart

www.motorpresse.de
www.mps-anzeigen.de

DELIUS KLASING

www.delius-klasing.de
www.supermaennerzielgruppe.de

JAHR TOP SPECIAL VERLAG

www.jahr-tsv.de

NBB

Wertmarken!

Bayern 2

Das bundesweit erfolgreichste Kultur- und Informationsprogramm

BR-KLASSIK

Die bundesweit einzige reine Klassikwelle

B5 aktuell

Das bundesweit reichweitenstärkste Inforadio

Die Einschaltprogramme des Bayerischen Rundfunks – einzigartig und erfolgreich.

BR media