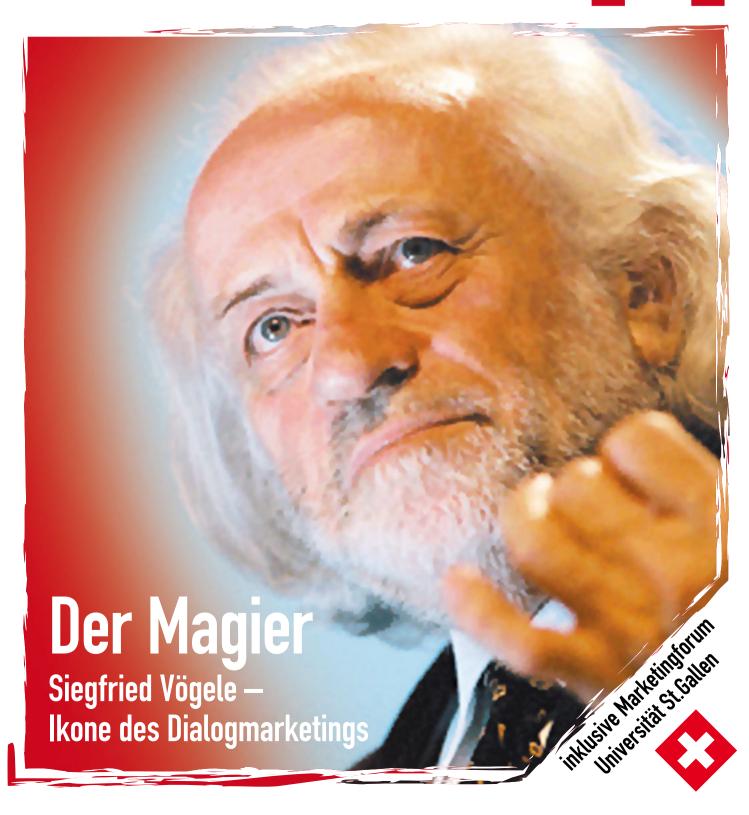
Mas marketingjournal Company C



VOR DER ENTSCHEIDUNG GEBEN WIR NOCH MAL SCHNELL AN SIE AB.

Werben Sie, wo es alle sehen:

bei den Olympischen Spielen und der UEFA EURO™ 2012. Ihr Mehrwert: Rekordzuschauerzahlen in hochemotionalen Umfeldern.





Es kommt meistens anders, wenn man denkt.

Nun ist es also soweit. Spanien nimmt den Euro-Rettungsschirm in Anspruch und die Terminologie der Politik erinnert stark an den Beginn der Krise in Griechenland. Zweckoptimistisch versichert der deutsche Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble, der dauerhafte Krisenmechanismus ESM werde funktionieren und zur Stützung des maroden spanischen Bankensektors stünde ausreichend Geld zur Verfügung. Angesichts der Situation in Griechenland und der sich zunehmend verschlechternden Lage im erdbebengeschüttelten Italien klingt das nicht wirklich überzeugend. So ist es wenig überraschend, dass sich Marketingleiter intensiv mit Krisenszenarien wie im Jahr 2009 auseinander setzen und ihre Strategien neu ausrichten.

Wie neues Marketing aussehen könnte, zeigen Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Marc Rutschmann vom Institut für Marketing an der Universität St. Gallen in ihrem Plädoyer für "Kraftvolles Marketing", das sich unmittelbar an Umsatz und Ertrag orientiert (Seite 8). Der Kundenprozess steht dabei an erster Stelle, erst dann folgen Kanäle und Kommunikationsinstrumente.

Vorbereitet zu sein und sich rechtzeitig Gedanken zur Entwicklung im Marketing zu machen, war zentraler Gegenstand des St.Galler Marketing Fachdialog 2012. Im kritischen Dialog diskutierten hochkarätige Experten aus der Praxis mit den Vertretern des Instituts für Marketing am 8. Juni 2012 in St. Gallen über die Effizienz gelernter Muster und innovative Ansätze. Wohin entwickelt sich das Marketing und welche praktischen Herangehensweisen sind Erfolg versprechend? Diese hoch spannende Marketing-Initiative greifen wir auf und laden Sie ein, Ihren Marketingansatz in marke41 - das marketingjournal vor- und zur Diskussion zu stellen.

FRIEDRICH M. KIRN,

Chefredakteur marke 41 kirn@marke41.de



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



Werden Sie marke41-Fan

marke41 E-JOURNAL kostenfrei unter www.marke41.de



MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 Kraftvolles Marketing – ein Plädoyer für freizusetzende Kräfte im Marketing

> Prof. Dr. Christian Belz, Geschäftsführer des Instituts für Marketing, Universität St.Gallen; Dr. Marc Rutschmann, Lehrbeauftragter Universität St.Gallen.

MARKE

16 The Road ahead: Wie verändert die digitale Revolution die Wertschöpfung im Bereich B-to-B?

Steffen Kramer, Senior Account Manager Google Germany; Stefan Hentschel, Industry Leader Technology & Mobile Advertising Google Germany.

28 Direktmarketing 360° – 12 Ansätze für mehr Effizienz im Direktmarketing

Jana Ihmels, Congenii Consulting Group; Dr. Jörg Reinnarth, Gründungspartner und Leitung strategisches CRM bei Congenii.

36 Die Hüter des Dialogmarketings

Raoul Fischer, Fachjournalist für digitale Medien und Marketing.

42 Swiss Post Solutions: innovative Marke in der hybriden Welt

Dr. Walter Gerdes, Chief Executive Officer von Swiss Post Solutions (SPS) Deutschland.

44 Nicht nur Marken brauchen Pflege

Oliver Reinke, Geschäftsführer Deutsche Post Direkt GmbH.

48 Sony Center am Potsdamer Platz – Trendsetter des 21. Jahrhunderts

Cerry Reiche, Geschäftsführerin Werbegemeinschaft Sony Center GbR.

48 Sony Center Kultureller Mittelpunkt des neuen Berlins.



52 Die fünf größten Innovationsfallen

Jens-Uwe Meyer, Geschäftsführer Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH.

56 Ich sehe was, das du nicht siehst

Tobias Höreth, European eMarketing Coordinator, GORE-TEX® Footwear.

62 Performance-Marketing macht Handelsmarken stark im Web

Ralf Rogosch, Geschäftsführer der Consultingund Umsetzungsagentur Tengelmann New Media GmbH (TNM).

JUBILÄUM

22 Heribert Meffert zum 75. Geburtstag

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert feierte am 11. Mai seinen 75. Geburtstag.

AUTOREN DIESER AUSGABE



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ. Geschäftsführer des Instituts

für Marketing an der Universität St.Gallen.





DR. MARC RUTSCHMANN,

Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen (HSG). Seite 08



STEFFEN KRAMER.

Senior Account Manager Google Germany.

Seite 16



STEFAN HENTSCHEL.

Industry Leader Technology & Mobile Advertising Google Germany, Seite 16



PROF. DR. DR. H.C. MULT. HERIBERT MEFFERT,

Hochschullehrer, Autor und Vordenker.

Seite 22



JANA IHMELS.

Congenii Consulting Group.



DR. JÖRG REINNARTH

Gründungspartner, Leitung strategisches CRM bei Congenii. Seite 28



FRIEDERIKE EICHHORN.

Produktmanagement PSdg Deutsche Post AG.

Seite 34



RAOUL FISCHER,

Fachjournalist für digitale Medien und Marketing. Seite 36



DR. WALTER GERDES.

Chief Executive Officer von Swiss Post Solutions (SPS) Deutschland.

Seite 42



OLIVER REINKE.

Geschäftsführer

Deutsche Post Direkt GmbH. Seite 44



RESEARCH

66 Zielgruppengerecht kommunizieren: Gleich und gleich gesellt sich gern

Elena Haller, Diplom-Psychologin, Consultant, Gruppe Nymphenburg Consult AG.

ADVERTORIAL

34 Nützlich und informativ

Friederike Eichhorn, Produktmanagement PSdg Deutsche Post AG.

70 The Better Ipsos: jetzt erst recht!

Ralf Ganzenmüller, CEO Ipsos Germany.

AUTOREN DIESER AUSGABE



CERRY REICHE,

Geschäftsführerin Werbegemeinschaft Sony Center GbR. Seite 48



JENS-UWE MEYER,

Geschäftsführer Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH.

Seite 52



TOBIAS HÖRETH.

European eMarketing Coordinator, GORE-TEX® Footwear. Seite 56



RALF ROGOSCH.

Geschäftsführer der Consulting- und Umsetzungsagentur Tengelmann New Media GmbH (TNM). Seite 62



ELENA HALLER.

Diplom-Psychologin,
Consultant, Gruppe Nymphenburg
Consult AG. Seite 66



RALF GANZENMÜLLER,

CEO Ipsos Germany.

Seite 70





Editorial 3
Bücher 74
Ehrung/Jubiläum 22
Impressum 75
Studien 66





freunde41 – Wissen für Markenmacher

Melden Sie sich jetzt unter www.marke41.de als freund41 an. Nutzen Sie zahlreiche Vorzugsangebote und exklusive eBooks. Profitieren Sie als freund41 vom wertvollen Wissen und Know-how aus erster Hand.

Sichern Sie sich als **freund41**: marke**4**1 – das marketingjournal media**4**1 – journal für media und marketing studien**4**1 – den monatlichen Studien-Newsletter

Für Ihren nachhaltigen Marketingerfolg!



| info@nbrz.de | 089 238865-0

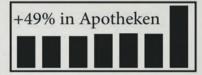
Die Kunst des täglichen Verkaufens.



Jeder weiß es, wir beweisen es.

Eine Erfolgsgeschichte auf höchstem Niveau.

Zahlen voller Premium: Biorepair hat dank der TZ-Anzeigen bei Deutschlands größtem Printwerbeträger deutlich mehr Zahncreme verkauft. Die sehr sehr gute Nachricht in der sehr guten Nachricht: Die NBRZ-Titel haben speziell den Biorepair-Absatz über den Pre-



mium-Kanal Apotheken gesteigert. Plus 49 %. Hier trägt auch der Kommunikationskanal zur Message bei. Stichwort: Vertrauen in Tageszei-

Unter nbrz.de/wirkungsstudie lesen Sie mehr über diese Erfolgsgeschichte.



Kraftvolles Marketing – ein Plädoyer für freizusetzende Kräfte im Marketing

Seit Jahren wiederholen wir die Herausforderungen für das Marketing: auswechselbare und viele Produkte sowie Services, Informationsflut, Preisdruck. In diesem Umfeld gerät Marketing leicht in die Defensive. Die Aufgaben sind größer, die Budgets werden gekürzt und manche



ieses Plädoyer zeigt einen neuen und erfreulichen Zugang zum Marketing. Die Voraussetzung: Diese Ansätze gilt es, nicht einfach zu den bestehenden Aktivitäten zu addieren und zu integrieren. Vieles im Marketing ist Ballast und falsch oder hat sich nicht bewährt. Wenn wir diesen Ballast abwerfen, so werden Kräfte freigesetzt. Im neuen Marketing gibt es Zielgruppen und Leistungskategorien, Kanäle und Instrumente für die Kundenbearbeitung sowie die interne Organisation, die Aufgaben in Marketing und Vertrieb erfüllt – alles bezogen auf den Kundenprozess. Mehr braucht es nicht. Und: Marketing wird wieder zu einer Herausforderung und Arbeit, die Spaß macht und beflügelt.

Schritte des Kunden begleiten

Der Multioptionskunde bewegt sich in einer vielfältigen Welt von Information und Konsum. Es gefällt ihm viel. Sein gedanklicher Spielraum ist groß, die Ideen und Gefühle sind schnell und mühelos. Die meisten





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



DR. MARC RUTSCHMANN. Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG).

Identifikationen führen aber nicht dazu, dass der Kunde auch handelt. Zwischen den Möglichkeiten, dem Wollen und dem Verhalten gibt es viele Zwischenschritte. Eine Markenkampagne ist beispielsweise noch sehr weit von einem Kauf entfernt. Die Überzeugung: Die Kundenprozesse werden bei vielen Optionen des Kunden laufend länger. Die Wurfweite des Marketings reicht deshalb immer seltener von der Anregung des Kunden bis zum Kauf.

Wirksames Marketing muss hier ansetzen. Es soll den Weg zum Kaufverhalten begleiten und dabei Hindernisse ausräumen und fördern. Der Kunde sucht nämlich laufend nach geeigneten Kaufobjekten; helfen wir ihm dabei. Wenn der Kunde ein Angebot sieht, so überlegt er gleich, ob er kaufen soll. Diese Voraussetzung ist positiv. Dabei ist der Kundenprozess viel weniger durch Ansprüche, Kaufkriterien oder systematische Evaluationsschritte geprägt als durch Gelegenheiten, konkrete Situationen oder eingespielte Automatismen. Solche Automatismen schließen beispielsweise spielerisches Verhalten, Reiz von Handlungen, Lust und Gewohnheiten ein. Neues Marketing stützt sich auf die Kundenprozesse, wie sie sich unter dem Mikroskop zeigen. Es identifiziert die Schlüsselstellen (dort wo beispielsweise viele Kunden den Prozess abbrechen) und es nutzt die vielfach bestätigten Mechanismen der Verhaltensforschung: zu Verstärkung, Belohnung und sozialen Beziehungen. Das Kundenverhalten fließt, ist dynamisch und lässt sich nicht

in den zusammengezählten Vorteilen und davon abgezählten Nachteilen beim Kaufakt fassen. Im Kundenprozess gilt es, zu moderieren oder das geeignete "Schüpfli" für den nächsten Schritt zu geben. Die Forderung nach einem Marketing, welches sich an Kundenprozessen und -verhalten orientiert, kommt vermeintlich harmlos daher. Nur ist das eine Revolution. Sie kann chronische Grenzen des Marketings durchstoßen. Und vor allem gibt es nicht einfach neue Aufgaben, sondern der Ansatz entlastet.

Befreiung von Theorien und Erklärungen - die schon bisher nicht funktionierten

Es gibt viele Theorien und Erklärungen im Marketing. Beispiele sind Markenführung, Integrierte Kommunikation, Image und Einstellungen (oder Attitudes), Emotionen, Segmentierung, Kundenzufriedenheit und viele mehr. Zahllos sind die Teilerklärungen zu Strategien, Instrumenten, Variablen. Vieles ist nur kategorisierend und deskriptiv oder banal und lässt den Anwender ratlos zurück. Wo diese Erklärungen davon ausgehen, dass die Kunden auch tun, was sie empfinden oder äußern, liegen sie meistens falsch. Wirkt es beispielsweise irgendwie positiv, wenn ein Unternehmen vom Kunden als sympathisch, fortschrittlich und dynamisch empfunden wird - eventuell mit einem Durchschnittswert von 5,4 auf einer



Skala von 1-7? Die Theorien wurden wiederholt und gegenseitig von Marketingexperten bestätigt. Sie scheinen plausibel und geben den Verantwortlichen (und Absolventen der Business Schools) den nötigen Halt und eine Orientierung. Das ist so nützlich, dass selbst jahrelange Misserfolge die Verantwortlichen kaum von ihrem Weg abbringen. Und: Diese Theorien sind nicht einfach Lehrbuchwissen, das nichts

schadet, wenn es schon nichts nützt. Begriffe, Erklärungen und Theorien prägen, was und wie wahrgenommen wird, wie Verantwortliche ihre Probleme interpretieren und gewichten, welche Maßnahmen sie ergreifen. Wohl deshalb verlangen Spezialisten für das Management des Unerwarteten in komplexen Unterneh-

men und Märkten mehr Achtsamkeit sowie ein Ent-Lernen und De-Effizienz (vgl. Horx, M., Hrsg.: Trend Update zum Thema Resilience, 2011/08; S. 29).

Abstrakte Konstrukte und Artefakte des Marketings können Verantwortliche weitgehend vergessen, ohne irgendwelchen Schaden zu nehmen. Marketing muss Verhalten und Handlungen bewirken und den Prozess der Kunden begleiten. Das ist bereits genug, wenn auch anspruchsvoll. Die Verhaltensforschung und ihre wertvollen Ergebnisse stammen meistens nicht aus dem Marketing, sondern betreffen allgemein das menschliche Verhalten in verschiedenen Konstellationen.

Die Zahl der Schauplätze im Marketing scheint laufend zuzunehmen. Wo sollte ein Marketingteam nicht überall aktiv sein! Stichworte lauten: Touch

> Points, Social Media, Multichannel, nachhaltiges Marketing oder Value Selling. Leicht lassen sich 100 Begriffe erwähnen. Das Marketingsortiment nimmt zu, und wer vom Angebot ausgeht, wird überfordert. Unternehmen brauchen eine eindeutige Marketinglogik, dann wissen sie rasch, was sie brauchen und

was sie weglassen können. Sich konsequent auf Kundenprozesse auszurichten, ist eine kraftvolle Logik und damit gute Wahl. Der Kampf von realem Marketing gegen bestehende Lösungen ist aber oft gar nicht nötig. Wenn Markenführung und Werbung in einem Unternehmen akzeptiert sind und funktionieren, so kann sich dieser Anbieter umso besser auf die neue Marktbearbeitung konzentrieren.

LANDKARTE DES MARKTGESCHEHENS Verhaltens-/Kaufprozess für eine Reise (hier nur angedeutet und nicht lesbar) Quelle: Universität St Gallen

Marketing ist für starke

Leistungen wirksam

und nicht dazu da.

die Schwächen der

Angebote zu überspielen.

Befreiung von abstrakten Top-down-Strategien

Wirksames Marketing ist konkret und situativ. Deshalb funktionieren Bottom-up-Ansätze besser als Top-down-Vorgehensweisen. Zwar erscheinen Top-down-Strategien so wunderbar gestaltend, es sind große Würfe und visionäre Konzepte. Nur bewegen sie zu wenig, weil sie sich oft gar nicht auf den Boden bringen lassen. Manchmal ist es allerdings von Vorteil, dass neue Strategien und Konzepte von oben nicht greifen und die Front nötige Anpassungen vornimmt oder manche Dinge weglässt.

Was sich nicht konkret anwenden und erproben lässt, ist nur konstruiert und fein ausgedacht. Abgehobene Würfe verhindern Innovationen, statt sie zu bewirken!

Ein Unternehmen kann beispielsweise das Preisimage nie übergreifend beeinflussen, denn der Kunde erlebt die Preiswürdigkeit in vielen Facetten. Bei diesen Facetten gilt es, auszuwählen und zu beeinflussen. Natürlich wendet jeder Marketing-Professional ein, dass solche Strategien dann auf dem Weg nach unten laufend verfeinert und konkretisiert werden.

Nur sind häufig die ausgewählten Komponenten für den Kunden nicht richtig gewählt und gewichtet. Zudem ist der Zusammenhang zwischen Preisimage und effektivem Kaufverhalten wahrscheinlich zu wenig erfasst. Wo Top-down aber eine zunehmende Rolle spielt: Kunden erwarten vom Anbieter zukunftsfähige und attraktive Leistungen und nicht ängstlich angepasste "Produkt-Features", die sich auf repetitive Marktforschungen stützen.

Befreiung von zahlreichen und fragwürdigen Zwischenzielen

Marketing wehrt sich meistens gegen Umsatzziele. Viele Aktivitäten zu Marktaufbau und Kommunikation lassen sich nicht unmittelbar mit mehr Käufen des Kunden belegen. Deshalb gibt es viele Vor-Ziele, beispielsweise Image oder Kundenzufriedenheit. Die Zielerfüllung wird rigoros gemessen, aber die Wirkung auf den Kauf ist lediglich in den Köpfen der Verantwortlichen angenommen oder plausibel begründet. So führen Markenziele oder Ziele zur Kundenzufriedenheit wieder zu eigenen Aktivitäten, die sich nicht selten vom eigentlichen Erfolg des Unternehmens entfernen. Zudem: Abstrakte und aggregierte Saldo-Zwischen-Größen sind kaum nützlich.

Entlasten Sie sich von fragwürdigen Zwischenzielen. Orientieren Sie sich uneingeschränkt an kurz- und langfristigem Umsatz und Ertrag. Vorstufen oder Zwischenziele gibt es nur auf dem konkreten Weg des Kunden zum Kauf und Wiederkauf und nicht in abgehobenen Sphären der Marketingdisziplin. Gedachte Zusammenhänge zwischen Markenkampagnen und Käufen sind eine schwache Grundlage für eingesetzte Riesenbudgets.

Befreiung vom konstruierten Kundenverhalten

Kundenorientierung ist ein Allgemeinplatz, weil bereits Jahrzehnte gefordert. Deshalb befasste sich Mar-

Marketingforum Universität St.Gallen



chologie. Diese Auseinandersetzung bescherte uns vielfältige Hinweise von Lifestyle bis kognitiver Dissonanz. Differenzierte Motive, Einstellungen oder Bedürfnisse der Kunden beschäftigen besonders bei Segmentierungen, es gilt, die Kundengruppen zu un-

terscheiden. Nur lernte das Marketing auch damit kaum, auf den Kunden einzugehen, ihm zuzuhören, ihn zu beobachten. Vielmehr sind Anwender erstaunt, dass sich Kunden nicht so verhalten, wie sie scheinbar müssten. Zwischen Ergebnissen der Marktforschung und dem Verhalten erscheint eine merkwürdige Diskrepanz. Kunden kau-

fen beispielsweise besonders jene Angebote, die ihnen in der Marktforschung weniger gefielen.

Neues Marketing befreit sich von der Persönlichkeitsforschung und von Absichten der Kunden und konzentriert sich auf konkrete Kundenerlebnisse, Handlungsabfolgen und Verhalten. Zugänge sind die Micro-Verhaltensanalysen, analytisches CRM (gestützt auf reale Kundentransaktionen), Auswertung von konkreten Feedbacks der Kunden und Tests. Die Ergebnisse von Micro-Verhaltensanalysen sind erstaunlich robust. Werden sie wiederholt, so zeigen sich neue

> Aspekte, die für den Kunden eine Rolle spielen automatisch (vielleicht die Marke, vielleicht Social Media, vielleicht der neue Standort eines Anbieters). Solche erfassten Kaufprozesse sind nahe beim Kunden näher geht nicht.

> Die Vielzahl der Marketinginstrumente führt dazu, dass Unternehmen inzwischen bis Hunderte

von Touch Points zum Kunden aneinander reihen. Befreien Sie sich von der Jagd nach neuen Instrumenten. Konzentrieren Sie sich auf Botschaft, Zielgruppe und Situation. Die möglichen Lösungen mit Instrumenten lassen sich dann leicht ableiten. Immer gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Kunden zu erreichen.

Natürlich gibt es starke Marken. Käufer und Nutzer haben sie handelnd aufgebaut!

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





Unternehmen brauchen "Social Media" oder "Mobile" nicht, können sie aber in geeigneten Fällen nutzen.

Neues Marketing teilt die Kunden nicht mehr festen Segmenten zu, sondern bietet klare Zusammenarbeitsund Nutzenalternativen. Der Kunde wählt und segmentiert sich damit für jede Kaufsituation selbst.

Befreiung von einer ängstlichen Abgrenzung des Marketings

Marketing hat seine Aufgabe in der Vergangenheit sorgfältig bestimmt und im Unternehmen abgegrenzt. Besonders spielte dabei auch eine Rolle, was Marketing nicht tut oder leisten kann. Folge war es meistens, dass sich Marketing von den aktuellen Geschäftsergebnissen verabschiedete. Das Ergebnis war dann ein Kampf zwischen Marketing und Controlling, Marketing und Technik sowie Marketing und Vertrieb.

Mit den Zielen Umsatz und Ertrag ziehen Marketing und die weiteren Funktionen im Unternehmen endlich wieder am gleichen Strick. Vergessen Sie künstliche Unterschiede zwischen Kommunikations- und Distributionskanälen. Marketing ist Vertriebsunterstützung oder fördert einfach das Geschäft. Dann werden Kräfte frei, die intern verbraucht wurden, um Marketing zu positionieren und laufend zu begründen, dass es auch erfolgreich ist. Das gilt ebenso für die Spezialdisziplinen, die sich oft in besonderen Abteilungen oder Einheiten wieder finden. Beispiele sind Direktmarketing, Produktmanagement, Key-Account-Management, Marktforschung und viele mehr. Befreien Sie sich von der Patt-Situation und Lähmung durch Spezialisten. Der Kundenprozess als gemeinsamer Bezug löst vielfältige Organisationsprobleme und löst bisherige Kämpfe – etwa zwischen Marketing und Vertrieb – auf.

Zugegeben, die Vorstellung eines Marketingteams als Wohlfühl-Gruppe des Unternehmens geht damit verloren. Es ist schön, sich mit Love Brands, Erlebnismarketing, Zukunftsszenarien für Märkte usw. zu befassen. Interne und externe Identifikationen sind aber nicht mehr Bezug, sondern konkrete Handlungen. Umsatzunterstützung und dezentrales Marketing sind vielfältig und verursachen auch viel Arbeit.

Entfesselte Kreativität und wirksame Innovation

Wer Kundenprozesse unter dem Mikroskop betrachtet, erfasst vor der Kaufhandlung rasch 40 Zwischenschritte des Kunden. Zwar sieht die Methode vor, die drei bis fünf Stellhebel zu identifizieren, wo es sich lohnt zu gestalten – die Detailanalyse ist aber die Voraussetzung für richtige Schwerpunkte. Trotzdem bleibt dem Betrachter der Kundenprozesse ein Unbehagen. Wird



Marketingforum Universität St.Gallen



damit alles Klein-Klein im Marketing? In der heutigen komplexen Welt scheinen Tiefgang und Differenzierung ohnehin bedrohlich.

Versuchen Sie einmal, Maßnahmen des Marketings zu entwickeln, um das Preisimage des Unternehmens nach unten zu korrigieren. Versuchen Sie, ein Marketingprogramm für Senioren auf die Beine zu stellen. Krampfhaft wird auf dieser abstrakten Ebene nach der Phase der Ratlosigkeit nach neuen Marketinglösungen gesucht. Oft bleibt nur die Imagekampagne mit vielfältigen Hinweisen zu günstigen Preisen oder die Generation-Silver-Werbung mit glücklichen und energiegeladenen Alten auf den Bildern.

Versuchen Sie, Maßnahmen zu entwickeln, um günstige Preise durch die Ladengestaltung erlebbar zu machen oder das Zahlerlebnis des Kunden an der Kasse zu verbessern. Versuchen Sie, neue Zugänge zu den Senioren zu finden, wenn sie Reisepläne mit Partner oder Freunden ausloten. Erst zu solchen Aufgaben sind Kreativität und Innovation wirklich möglich. Einmal konkret fixiert, sprudeln die produktiven Lösungsvorschläge der Beteiligten.

Ist ein Marketing, das sich am realen Kundenverhalten orientiert, nur noch reaktiv und operativ? Kommen nur kleine Optimierungen zu Stande? Erste Priorität hat der Erfolg und damit werden die Ansätze bestätigt. Die konsequente Haltung, die Orientierung am Kundenprozess ist aber durchaus auch strategisch, grundsätzlich und ganzheitlich. Die Ansätze sind auch wichtig, um echte Leistungsinnovationen wirksam zu vermarkten.

Sich nahe an der Kundenhandlung zu bewegen, beflügelt Kreativität und Innovation. Keine Rede von Klein-Klein, sondern die Freude im Marketing wird wieder entdeckt.

Fazit - Kundenprozess steht an erster Stelle

Neues Marketing orientiert sich unmittelbar an Umsatz und Ertrag. Neues Marketing bewegt sich am Kundenprozess und stützt sich auf reale Transaktionen. Der Kundenprozess steht an erster Stelle, erst dann folgen Kanäle und Kommunikationsinstrumente. Neues Marketing ist damit dynamisch und nicht lediglich auf den Kaufakt fixiert.

Neues Marketing funktioniert mehrheitlich Bottom-up. Neues Marketing ist einfacher, direkter, wirtschaftlicher und wirkt. Neues Marketing wählt den Kundenprozess als dominante Logik und richtet interne Spezialisten und Abteilungen darauf aus. Natürlich gibt es weiter Markenauftritte, Werbung, Direct Mails, Verkaufsgespräche oder Serviceeinsätze. Aber ihre Ausrichtung und Gestaltung verändern sich. Auch steht nie das Angebot an Medien und Instrumenten im Vordergrund, sondern immer die Aufgabe, den Kunden zum Kauf zu führen.

Wer Kundenprozesse ernst nimmt, der durchläuft drei Schritte:

- 1. Abbildung: Zuerst wird abgebildet, wie der Kunde sucht, sich bewegt und kauft oder nicht
- 2. Fluss: Dann wird eine grobe Kohärenz gesucht, Hemmer im Prozess werden abgebaut und Auslöser verstärkt. Gegebene Kräfte werden genutzt und mehr Fluss im Prozess erzeugt.
- 3. Zukunft: Mit neuen Schritten wird die Zukunft vorweggenommen und lanciert.

Allerdings sind die Arbeitsgebiete anspruchsvoll und das neue Marketing ist nicht so eng. Reales Marketing lässt sich wie folgt umschreiben:

- Das Top-Management und Management suchen die Nähe zum Kunden.
- · Das Angebot ist für Kunden wichtig und substanziell (manchmal innovativ), und das Marketing verfolgt eine klare Marketinglogik.
- Die Marktforschung konzentriert sich nicht auf die Identifikation des Kunden, sondern auf das Verhalten.
- · Database-Marketing und E-Mining sind professionelle Grundlagen für den Learning Loop.
- Micro-Verhaltensanalysen des Kunden sind Basis für die Marketingaktivitäten.
- Kundenprozess-orientiertes Marketing ist etappiert und setzt an den Stellhebeln an, um den Kunden schrittweise zum Kauf zu führen.



- Kundenlösungen begleiten den Kunden; Produkte sind einfach und intuitiv bedienbar und überraschen den Kunden positiv (vgl. z.B. Apple); Services tragen zum eigenen Erfolg des Kunden bei.
- Interaktionsmodelle lassen den Kunden aus verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit wählen.
- Inbound-Marketing fördert und nutzt die Kundeninitiative, Kunden und Kundenereignisse lösen Marketing aus.
- Events, Erlebnis- und Fabrikzentren bis zu verschiedenen Formen des Point of Sale schaffen ganzheitliche, nachhaltige und käufige Erlebnisse.
- · Kommunikation bewegt sich nahe am Kunden und akzentuiert den Kernnutzen; Erfahrungsund Mitmacher-Marken gewinnen, Social Media ist ein starker Enabler.
- Schlüssel bleibt das persönliche Verkaufsgespräch. Der Verkäufer bedient den Kundenprozess, das ist seine Kernaufgabe.
- Reales Marketing bedient sich professionell der externen Ressourcen.
- Unternehmen experimentieren und testen.

Manches kleine Unternehmen oder mancher Industrieanbieter wird feststellen, dass bereits viele der Forderungen erfüllt werden. Gut so! Bewahren Sie sich vor dem Weg in Richtung Pseudoprofessionalismus und Verschwendung. Bewahren Sie sich davor, ein Marketing aufzubauen, dass keinen Bezug mehr zum Kundenprozess pflegt.

Auch in anderen Branchen hat sich die Praxis vielen unserer Forderungen intuitiv angepasst. Budgets wurden massiv verlagert. Nur stört sich die Praxis laufend selbst in dieser erfolgreichen Umorientierung.

Wir wollen uns mit Führungskräften und Firmen verbinden, die in ähnlicher Richtung suchen wie wir. Wir sind überzeugt, dass für Firmen und viele Anbieter daraus etwas Großes und Wichtiges entsteht.

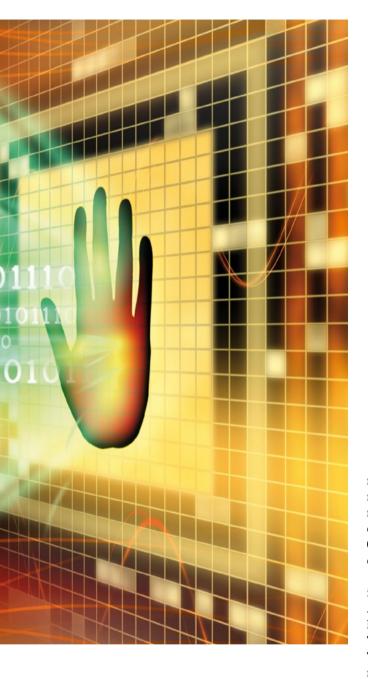
von Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Marc Rutschmann





"You push the button, we do the rest." Mit diesem Slogan prägte Kodak noch in den 90er-Jahren eine ganze Foto-Epoche. Alleine auf dem US-amerikanischen Markt hielt das 1892 gegründete Vorzeigeunternehmen einen Marktanteil von 80 Prozent. Mit Fotopapier, Kameras, Chemikalien und Filmentwicklung erzielte der Branchenprimus 1991 rund 19 Milliarden US-Dollar. Dann kam der Absturz aus dem Foto-Olymp. Nach zuletzt 366 Millionen US-Dollar Verlust musste Kodak im Januar 2012 Insolvenz anmelden.





ie konnte es zu diesem GAU kommen? Kodak ist im Kern Opfer des eigenen Erfolgs geworden. Die Rekordumsätze der letzten Jahrzehnte machten das Unternehmen blind für die Anforderungen des neuen digitalen Zeitalters. Alle wesentlichen Kodak-Kernkompetenzen wurden durch den Siegeszug der Digitalkamera obsolet.

Kodak ist kein Einzelfall. Weltunternehmen wie Sony oder Philips stehen ebenfalls vor gewaltigen Herausforderungen, da viele ihrer Produkte in der digitalen Welt ersetzbar geworden sind. "Vernetzte Märkte begin-



STEFFEN KRAMER, Senior Account Manager Google Germany.



STEFAN HENTSCHEL, Industry Leader Technology & Mobile Advertising Google Germany.

nen, sich schneller selbst zu organisieren als die Unternehmen, die sie traditionell beliefert haben. Das Web macht Märkte besser informiert, intelligenter und fordernder. Das sind Charaktereigenschaften, die vielen Organisationen noch fehlen", sagt David Weinberger von der Harvard University und trifft damit den Punkt.

Unsere Gesellschaft und Unternehmen befinden sich in einer digitalen Supernova. Täglich werden 850000 Android-Handys aktiviert, Facebook hat weltweit 900 Millionen User, jeden Tag werden 250 Millionen Twitter-Tweets verschickt und vier Milliarden Videos auf You-Tube angeschaut. Das Internet wird zum Wachstumsmotor. Laut einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) wird der Beitrag des Internets zur deutschen Wirtschaftsleistung bis zum Jahr 2016 auf 118 Milliarden Euro steigen. 2010 hatte das Netz gerade einmal 75 Milliarden Euro erwirtschaftet.

Unternehmen nutzen das Web immer häufiger für den Verkauf untereinander, aber auch bei der Entwicklung neuer Produkte. Das Internet agiert bei der Lead-Generierung und Content-Vertreibung als B-to-B-Turbo und fährt den Sektor auf die Überholspur.

Dabei übernimmt Online immer stärker die Recherche- und Vorauswahl-Funktion. Scott Brinker, CEO von Ion Interactive, einem der 500 weltweit am stärksten wachsenden Unternehmen, beschreibt treffend: "Früher haben die Kunden bei Fragen zu Produkten oder Services unseren Außendienst angerufen, heute ist es viel wahrscheinlicher, dass sie die Antworten im Internet finden."

Aus diesem Grund werden Online-Auftritte zum kritischen Erfolgsfaktor

B-to-B-Entscheider sind keine seelenlosen Einkaufsroboter, die ausschließlich aus der Unternehmensbrille Entscheidungen fällen. Vielmehr nutzt diese Klientel im privaten Umfeld Online-Angebote wie z.B Amazon, eBay, Zalando oder Google. Und genau diese hochqualitativen Angebote werden bei Usability, Ladezeiten etc. schnell Messlatte für B-to-B-Online-Angebote.

"95 Prozent der Werbebotschaften verpuffen seit Jahrzehnten wirkungslos. Die Zielgruppen sind in erheblichem Maße kommunikationsresistent, ein Ergebnis übertriebener, falscher und oft verlogener Werbeversprechungen", weiß Prof. Dr. Michael B. Hardt, Professor for Visual Communications. Der amerikanische Karikaturist Hugh MacLeod sagte in diesem Zusammenhang: "Würdest du mit Leuten so reden, wie die Werbung mit Leuten redet, würden sie dir ins Gesicht schlagen."

Das Internet bietet den B-to-B-Unternehmen bei der Zielgruppenansprache neue Chancen

Bei der Recherche ist das Internet in vielen Fällen unverzichtbar. Beispielsweise nutzen 73 Prozent der B-to-B-Investitions-Entscheider die Suchmaschine Google täglich, um Entscheidungen vorzubereiten (Allensbach Institut, ACTA 2010). "Kunden im B-to-B-Umfeld sind mindestens genauso informationsbedürftig und aufnah-



mewillig wie in B-to-C-Märkten", sagt Martin Meyer-Gossner, Managing Director von The Strategy Web.

Egal, ob ein User am Wochenende oder spät abends, zu Hause oder unterwegs nach Informationen sucht. Das Unternehmen hat jedesmal die Chance, einen Neukunden zu begrüßen. Die Hubert Europa Service GmbH, B-to-B-Anbieter für das Hotel- und Gaststättengewerbe, schaltet Suchmaschinenwerbung speziell am Wochenende, mit anhaltendem Erfolg. Das Unternehmen erreicht Interessenten somit auch außerhalb der normalen Arbeitstage. "Wir sind sehr zufrieden, die Zahlen sprechen für sich. Durch unsere Suchmaschinen-Kampagnen wird ein erheblicher Teil an Neukunden am Wochenende angesprochen", sagt Marcel Kluckow, Online-Marketing-Manager Europa.

Als einziges Medium liefern Suchmaschinen potenzielle Neukunden auf dem Silbertablett. Suchmaschinen-Werbung arbeitet über Pull-Marketing, da die User proaktiv Informationen zu Produkten nachfragen ("pull"). Die Unternehmen müssen Interessenten lediglich an die Hand nehmen und auf eine passende WebSeite führen. In der klassischen Werbung hingegen wird die Werbebotschaft ungefragt an die Zielgruppe gerichtet (Push-Marketing).

Bei einer guten Suchmaschinen-Strategie wird das Unternehmen bei allen relevanten Suchanfragen ge-



73%

der B2B Investitions-Entscheider in Deutschland nutzen Google.de täglich oder mindestens mehrmals pro Woche.



73 PROZENT Google-Kampagne zur Nutzung der B-to-B Investitions-Entscheider von Google.de.

funden. Die zentrale Frage heißt deswegen: Wie und wo bewegt sich meine Zielgruppe? Welche Suchbegriffe benutzt sie? Allgemeine Wörter oder Fachtermini? Die Anzahl der gebuchten Suchbegriffe, auch Keywords genannt, liegt in der Praxis dabei häufig bei mehr als 10000 pro Sprache.

Wieso sollte sich ein B-to-B-Unternehmen überhaupt mit Suchmaschinen beschäftigen? In der B-to-B-Branche werden die meisten Abschlüsse zwar noch im persönlichen Gespräch erzielt. Aber ein klarer Trend ist erkennbar: Studien beweisen, dass schon heute der Mehrheit der Offline-Abschlüsse ein Online-Informationsprozess vorausgeht. Dieser sogenannte ROPO-Effekt (Research online/Purchase offline) beein-

flusst einen großen Teil des Neugeschäfts. Die Studie Faktor Google vom IW Köln beispielsweise belegt, dass mit jedem in Suchmaschinen-Marketing investierten Werbe-Euro der Umsatz bei den befragten Unternehmen um durchschnittlich zwölf Euro steigt.

Aber Online-Marketing kann noch mehr: Auch über Videoportale können B-to-B-Unternehmen an ihre Zielgruppe gelangen. Gerade komplexe, erklärungsbedürftige Lösungen lassen sich durch Bewegtbild besser erklären. Aus diesem Grund starten immer mehr B-to-B-Unternehmen einen Videokanal. Ein Paradebeispiel hierfür ist der globale YouTube-Kanal der Robert Bosch GmbH. Dort können Interessierte alle weltweit verfügbaren Bosch-Videos anschauen. Die Videos sind nach Unternehmens-

bereichen und Ländern anwählbar, sodass der Besucher leicht navigieren kann. Der Nutzer kann
den Kanal abonnieren und verpasst so keine
neuen relevanten Videos. Dabei liegt die Abrufrate ca. achtmal höher als bei Videos auf
der Unternehmens-Webseite.

Ob Lead-Generierung oder Branding, Online-Marketing erfüllt beide Ziele. Ein Best Practice dabei ist die Firma Datev, IT-Dienstleister aus Nürnberg. Auf der Web-Seite findet der Besucher perfekt strukturiert alle Produktinformationen, z.B. auch Video-Demos, Kun-



10100 0110100010 01101000101

den-Feedback, kostenfreie Hotlines und Social-Media-Angebote. Eine 360-Grad-Digitalstrategie umfasst alle Online-Disziplinen: Suchmaschinen, Videoportale, Display-Ads, Social Media, Mobile. Unternehmen setzen hier oftmals nur auf ein Pferd, Gerade Social Media wird bei B-to-B-Unternehmen deutlich übergewichtet. Doch eine Facebook-Page allein ist keine Digitalstrategie. Und selbst ein kompletter Social-Media-Auftritt greift zu kurz.

B-to-B-Unternehmen müssen ihre Digitalstrategie sinnvoll in ihr Gesamt-Marketingkonzept einpflegen. Denn potenzielle Kunden sind immer schwerer zu erreichen und springen zwischen den Medien hin und her. Heute auf der Fachmesse, morgen im Internet, und

> zwischendurch in Fachzeitschriften. Eine moderne Mediaplanung berücksichtigt diese Wechselwirkungen. Die Zielgruppe muss dabei im Mittelpunkt stehen.

> Laut B-to-B-Online-Monitor 2012 zeigen die Unternehmen jedoch wenig Innovationsbereitschaft im Bereich Online-Marketing. Unternehmen müssen dazulernen: Der gelernte, aber mittlerweile überholte Mediamix muss

sich an die veränderte Mediennutzung der Zielgruppe anpassen. Da B-to-B-Entscheider mehr Zeit im Internet verbringen, sollte die Kommunikation auch dort forciert werden. Doch verkrustete Strukturen und alte Prozesse schnüren guten Online-Ideen häufig die Luft ab.

Mettler-Toledo, weltgrößter Hersteller von Wägesystemen, ist schon einen Schritt weiter. "Als B-to-B-Unternehmen wurden wir durch den Erfolg der Maßnahmen überzeugt, Online-Marketing als die tragende Säule in der Neukundengewinnung einzusetzen", sagt Michael Ries, Head of Marketing. In nur wenigen Jahren wird es sich kaum ein B-to-B-Unternehmen leisten können, auf den Online-Kanal zu verzichten. Der Großteil der Unternehmen wird das Internet als festen Be-

110100)1101010101001011

standteil in ihre Marketingstrategie integrieren. Prof. Dr. Heinrich Holland von Holland Consulting ist sich sicher: "Die Zeit für dezente Zurückhaltung ist vorbei. Auch online wird das Grundrauschen der Kommunikation immer lauter, und es fallen nur die Unternehmen auf, die konsequent und kreativ für ihre jeweilige Zielgruppe ein Angebot mit klarem Nutzen bieten."

Die Top-5-Punkte zur erfolgreichen Realisierung einer Digitalstrategie sind:

- 1. Content: Die Basis jeder erfolgreichen Digitalstrategie ist ein kundenfreundlicher Web-Auftritt.
- 2. Auffindbarkeit: Das Online-Angebot muss für den potenziellen Neukunden leicht auffindbar sein, insbesondere über Suchmaschinen.
- 3. Interaktion: Der Zugang zum Unternehmen sollte dem Besucher leichtgemacht werden, durch Kontaktformulare, Registrierungen, Hotlines etc. Ein Trackingsystem unterstützt hierbei die Erfolgsmessung.
- 4. Synchronisation: Eine 360-Grad-Digitalstrategie beinhaltet alle Online-Kanäle und wird in den Gesamt-Marketingmix integriert.
- 5. Innovation Leader: Eine innovative Unternehmenskultur ist erfolgskritisch. Mitarbeiter müssen Freiräume haben - neue Ideen durch eine gelebte Fehlertoleranz gefördert werden.

von Steffen Kramer und Stefan Hentschel



B-to-B-Unternehmen müssen ihre Digitalstrategie sinnvoll in ihr Gesamt-Marketingkonzept einpflegen. Die Zielgruppe muss dabei im Mittelpunkt stehen.

0110010110

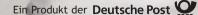
Inhalte mobil machen

Der einfache Weg von Print zur App

Auf direktem Weg redaktionelle Inhalte mit flexiblen Layoutkonzepten auf alle mobilen Endgeräte übertragen.
Automatisch mit der jeweils besten Darstellung für die diversen Bildschirmformate:
Das alles leistet der neue ContentConverter.

Mehr Informationen unter: www.ContentConverter.de info@ContentConverter.de Service-Hotline 0180 - 237 34 55*





^{*} Montag bis Sonntag von 08.00 - 24.00 Uhr, an 365 Tagen im Jahr. Gebühreninformation: Die Kosten belaufen sich auf 6 ct je Verbindung aus den deutschen Festnetzen und auf maximal 42 ct je angefangene Minute aus den deutschen Mobilfunknetzen.



Heribert Meffert zum 75. Geburtstag

Anfangs sind es nur beeindruckende Zahlen: 51 Jahre Hochschulkarriere, über 400 Veröffentlichungen, über 225 000 verkaufte Exemplare der Marketing-Bibel. Am 11. Mai feierte Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert seinen 75. Geburtstag und diese Zahlen erzählen auch die Geschichte der Marketingdisziplin in Deutschland.



ls jung berufener Hochschullehrer an die Universität Münster nahm sich Prof. Meffert dem wachsenden Bedarf der Unternehmenspraxis nach einer theoretischen Ergänzung und Fundierung der sich entwickelnden Marketingpraktiken an. 1969 gründete er das erste Marketinginstitut an einer deutschen Hochschule, das bis heute besteht. Was in jenen Jahren ein gewaltiges Echo in der Unternehmens- und Hochschullandschaft auslöste – der enge Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis - zog sich als roter Faden durch das Wirken von Prof. Meffert: "Für mein Selbstverständnis als Wissenschaftler und Hochschullehrer hatte der Einbezug praxisrelevanter Fragestellungen, der Austausch neuer Erkenntnisse sowie die kritische Reflexion der Forschung stets eine zentrale Bedeutung. Dabei habe ich immer von meiner Arbeit in Aufsichtsräten und Beiräten, in Verbänden und Alumni- oder Wirtschaftsvereinigungen profitiert, um nicht im "Elfenbeinturm" zu forschen."

Seinen 75. Geburtstag nimmt der Jubilar zum Anlass, über den Wandel der Marketingdisziplin zu reflektieren. Die deutsche Marketingwissenschaft hat seit 1969 eine starke Entwicklung erfahren. Heute existieren an deutschsprachigen Hochschulen mehr als 140 Lehrstühle mit der Bezeichnung "Marketing". Damit einher ging auch eine Ausdifferenzierung und Spezialisierung, deren Schattenseite Prof. Meffert kritisch sieht: "Wir stehen in der Lehre vor der Herausforderung, Studenten als hoch spezialisierte Marketingmanager auszubilden, ohne dass die breite betriebswirtschaftliche Grundausbildung vernachlässigt werden darf."

Mit seinem Forschungsteam widmet sich Prof. Meffert daher weiter der Fragestellung, welche Herausforderungen die Marketingdisziplin aus Perspektive von Praktikern, Forschern und Studenten bewältigen muss, um eine zukunftsfähige Wissenschaft zu bleiben. "Auch nach über 43 Jahren als Marketingforscher lassen mich die Fragestellungen dieses Faches nicht los", kommentiert Prof. Meffert seinen fortwährenden Forscherehrgeiz – auch noch zehn Jahre nach seiner Emeritierung 2002.

IM GESPRÄCH - EIN RÜCKBLICK AUF ÜBER 40 JAHRE HOCHSCHULLEHRER-KARRIERE

Aus meiner Zeit als wissenschaftlicher Assistent bei Prof. Edmund Heinen an der Universität München...

... ist mir besonders die Teilnahme an einem IBM-Unternehmensplanspiel in Erinnerung geblieben, bei dem unser Team haushoch gegen die Kollegen vom Nachbarlehrstuhl Robert Nieschlags verlor, die mit konsequentem Marketing als strahlende Sieger daraus hervorgingen.

Als ich als frisch berufener Professor 1969 an die Universität Münster kam...

... gab es zu meiner Überraschung und Freude für Professoren keine Talare mehr. Allerdings war es durch die 1968er-Studentenbewegung eine unruhige Zeit und Vorlesungen im größten Hörsaal konnten mit einem Gang in den "Löwencircus" verglichen werden.

Die größten Herausforderungen als Hochschullehrer waren...

... Marketing als neues Pflichtwahlfach einzuführen und das Institut für Marketing aufzubauen sowie die ganzheitliche Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre mit speziellen Anforderungen des interdisziplinär ausgerichteten Fachs Marketing in Einklang zu bringen.

In der Lehre kam es mir stets darauf an...

... die Studierenden für das Fach zu begeistern und zum Mitdenken zu bewegen und den Brückenschlag zu Führungsproblemen in der Praxis herzustellen (z.B. durch Fallstudien).

In der Forschung war mein oberstes Prinzip...

... theoriegeleitete, empirisch fundierte Erklärungen und Prognosen über die Wirkung von Marketinginstrumenten zu gewinnen und diese zur Lösung von Entscheidungsproblemen in der Praxis dienstbar zu machen.

Besonderen Spaß hatte ich...

... an Doktorandenseminaren im Universitätshaus Rothenberge oder auf Skihütten in den Alpen sowie dem Institutskarneval, der viele Jahr in meinem Keller gefeiert wurde. Fachlich habe ich besonders die Arbeit an den Fallstudien "Media Scene in Europe" mit Gruner + Jahr und "20 Jahre Golf" mit Volkswagen in bester Erinnerung. Grundsätzlich hat es mir immer viel Spaß bereitet, mich den verschiedenen Herausforderungen des Faches zu stellen, die in interessante Fragen, innovative Vorgehensweisen und praxisnahe Projekte mündeten.

Bei der Verfolgung meiner Ziele auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung ist es mir ein besonderes Anliegen...

... dass die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis geschlagen wird. Ich freue mich daher, dass in der auf meine Initiative hin 1981 gegründeten Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. bis heute erfolgreich der Dialog und Wissenstransfer unterstützt werden.

Mit Blick auf 109 betreute Dissertationen kann ich das Fazit ziehen, dass...

... es immer anregend und spannend war, als Doktorvater ein breites Spektrum von Themen betreuen zu können und



mir jetzt erst so richtig bewusst wird, dass ich in diesem Zusammenhang mehr als 20000 Seiten gelesen habe.

Meine Tätigkeit in Vorstands-, Aufsichtsrats- und Beiratsgremien war für mich vor allem deshalb interessant...

... weil ich Einblick in konkrete Führungsprobleme der betrieblichen Praxis erhielt und aus meiner fachlichen Perspektive hoffentlich oft einen Beitrag zur Lösung strategischer Probleme einbringen konnte. Den Austausch mit herausragenden Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft. Politik und Gesellschaft habe ich fachlich als auch persönlich als sehr bereichernd wahrgenommen und viele meiner Lernerfolge mit in die Marketingforschung und Marketinglehre mitgenommen. Gleichzeitig war auch interessant zu beobachten, wie viel Zeit die Umsetzung strategischer Entscheidungen oft in Anspruch genommen hat und welche bedeutsame Rolle die Bereitschaft der Mitarbeiter, eine solche Entscheidung mitzutragen und umzusetzen, für den Erfolg strategischer Beratungen der höchsten Unternehmensgremien einnimmt.

Besonders glücklich stimmt mich, dass...

... die unter meiner Leitung am Institut für Marketing entstandene Alumni Vereinigung "Marketing Alumni Münster e.V." mit über 1100 Mitgliedern weiter wächst und sich entwickelt. Auf diese Weise bleibe ich über die jährlichen Veranstaltungen mit vielen ehemaligen Studentinnen und Studenten in Kontakt.

Der schönste Umstand an meinem Emeritus-Dasein ist...

... dass ich mit einem engagierten kleinen Forscherteam (TM = Team Meffert) an interessanten Forschungsprojekten wissenschaftlich weiterarbeiten kann, diese Arbeit als Kür und nicht als Pflicht empfinde und mehr Zeit für die Familie und die schönen Dinge im Leben finde.

Im Rückblick würde ich noch einmal...

... den Ruf an die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Münster annehmen und die nachfolgenden Berufungen ablehnen, mich der Herausforderung stellen, Marketing als neues Fach an der Universität Münster aufzubauen, und als Kapitän auf dem "Traumschiff der Bertelsmann-Stiftung" anheuern.

Mit Blick nach vorne möchte ich...

... noch einige besondere Erfahrungen meiner Hochschullaufbahn zu Papier bringen, den Modellversuch des medizinisch-sozialen Dienstleistungsnetzes AMD-Netz NRW im nächsten Jahr erfolgreich abschließen und die Dinge langsamer angehen lassen.



Marketingdisziplin im Wandel

Im Marketing ist nichts stetiger als der Wandel. Im Blick zurück auf den Start seiner Hochschullehrerlaufbahn 1969 kommentiert Prof. Meffert die Entwicklungen der Disziplin im deutschsprachigen Raum.

Der Start der Marketingdisziplin an deutschen Hochschulen...

... kam nicht über Nacht. Die Zeit für eine Neuorientierung der Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Absatzwirtschaft war bereits in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre reif. Ausgehend von angelsächsischen Vorbildern, hatten sich in deutschen Markenartikelunternehmen bereits Tätigkeitsfelder des Marketings etabliert. Die vorwiegend deskripti-

ve Handelsbetriebslehre wurde den Anforderungen der Praxis nicht mehr gerecht. Es lag deshalb nahe, dass ich als Nachfolger auf einen ABWL-Lehrstuhl ein Universitätsinstitut für Marketing gründete. Nach positiver Resonanz aus der Unternehmenspraxis und einigen kritischen Reaktionen aus dem Kreis der Hochschullehrer über diese "neumodische Etikettierung" waren die Aktivitäten in Münster ein Signal für den Wandel in Forschung und Lehre auf diesem Gebiet. Heute existieren an deutschsprachi-



Die inhaltliche Ausgestaltung von Marketingforschung und -lehre...

... wurde maßgeblich von dem Wandel auf den Märkten beeinflusst. Angesichts des Übergangs vom Verkäuferzum Käufermarkt orientierte sich die Disziplin in den 1960er-Jahren zunächst an den Konsumentenbedürfnissen. Es folgten später das Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing. Fragen der marktorientierten Führung traten in den 1970er-Jahren mit Konzepten des vertikalen Marketings, in den 1980er-Jahren angesichts gesättigter und stagnierender Märkte als strategisches Marketing mit dem Fokus auf das Management von Wettbewerbsvorteilen in den Vordergrund. In den 1990er-Jahren fanden verstärkt gesellschaftliche Aspekte Eingang in die Disziplin. Seit der Jahrtausendwende rücken die Beziehungen zum Kunden und zu Stakeholdern sowie Netzwerke in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses.

Der Einfluss der angelsächsischen Marketingforschung...

... auf die deutschsprachige Entwicklung der Disziplin kann vereinfacht durch einen "U"-förmigen Verlauf beschrieben werden. Anfangs wurde die deutschsprachige Marketinglehre von angelsächsischen Marketingkonzepten stark geprägt. Sie fanden Eingang in zahlreiche deutschsprachige Lehrbücher, die wesentlich von den Vorstellungen einer angewandten, d.h. praktisch-normativen Marketingwissenschaft geprägt waren. Bemerkenswert war die vielerorts eigenständige Weiterentwicklung der Disziplin. Interdisziplinäre, verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Analyse von Markttransaktionen gaben mit der Abkehr vom Menschenbild des Homo oeconomicus der Marketingforschung als "synthetische Disziplin" neue Impulse. Im Anschluss an die Neuordnung des Hochschulstudiums nach dem Bologna-Prozess und der wachsenden Bedeutung von Publikationen in hoch gerankten Fachjournalen erfolgte wiederum eine stärkere Orientierung



NBB

an der angelsächsischen Marketingwelt. Diese Entwicklung ist angesichts der sich bildenden internationalen Forschungsnetzwerke einerseits zu begrüßen. Andererseits ist zu befürchten, dass mit der Dominanz angelsächsischer Forschungstraditionen nicht nur länderspezifische Besonderheiten, sondern mit zunehmender Spezialisierung auch die Verbindung zu einer ganzheitlich ausgerichteten Lehre und vor allem der Praxisbezug der Marketingwissenschaft verloren gehen.

Das Spannungsfeld "Rigor vs. Relevance" ist...

... in der wissenschaftlichen Diskussion nicht neu. So wurden Handlungsempfehlungen vielfach als "graue Theorie" oder "abstrakte Modellschreiberei" kritisiert, vor allem dann, wenn Wirkungsprognosen stochastischer Natur sind. Neu sind in diesem Zusammenhang Probleme, die mit der wachsenden Spezialisierung des Faches einhergehen und die Relevanz der Marketingforschung in zweifacher Hinsicht infrage stellen. Erstens sind die Forschungsfragen eng ausgerichtet und entfernen sich zunehmend von Führungsproblemen in der Marketingpraxis. Zweitens sind die mit hohem methodischen Aufwand erzielten Lösungen mit einer spezifischen wissenschaftlichen Sprache verbunden. Es besteht die Gefahr, dass Wissenschaftler und Praktiker "zwei Marketingsprachen" sprechen (Backhaus) und einander nicht mehr verstehen. Hinzu kommt, dass der Zusammenhang von Forschung und Lehre im Sinne einer ganzheitlichen, funktionsübergreifenden Managementausbildung verloren geht. Mir erscheint daher eine Rückbesinnung der Forschung auf konkrete Bedürfnisse und Entscheidungsprobleme der marktorientierten Führung in der Praxis erforderlich. Das Motto sollte nicht lauten: "Habe Modell, suche Problem", sondern "Suche Problem und entwickle einen wissenschaftlichen fundierten Beitrag zur Lösung des Problems." Dieses Problem, vor dem vor allem der wissenschaftliche Nachwuchs derzeit steht, lässt sich längerfristig nur durch eine Veränderung der Anreizsysteme, insbesondere für eine akademische Laufbahn, lösen.

Das Erfordernis von Broadening und Deepening der Marketingdisziplin...

... wurde bereits in den 1970er-Jahren von Kotler, Zaltman u.a. propagiert. Diese Forderung mündete in der Verankerung von gesellschaftlicher Verantwortung und ethischer Grundregeln in der Marketingwissenschaft. Durch die Wirtschafts- und Finanzkrise wurde die Diskussion der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility ausgeweitet. Neuerdings wird der Versuch unternommen, ökologische und soziale Anforderungen in neue Konzepte des Marketings einzubeziehen. Es sei dahingestellt, ob sich ein so weitgreifendes Vorstellungsbild eines gesellschaftsorientierten Marketings umsetzen lässt. Anders ist die Übertragbarkeit des Marketinggedankens auf den Non-Profit- und sozialen Bereich zu beurteilen. Beispiele hierfür liefern das Healthcare Marketing oder das Stiftungsmarketing. Persönliche Erfahrungen im letztgenannten Sektor zeigen allerdings, dass dem Einsatz von Marketinginstrumenten Grenzen gesetzt sind, und das Marketing vielfach nur flankierende bzw. unterstützende Funktionen übernehmen kann. Im deutschsprachigen Raum driftet das Marketingverständnis in Wissenschaft und Praxis zunehmend auseinander. Während sich in der Marketingwissenschaft das duale Verständnis von Marketing (Marketing als marktorientierte Führungskonzeption und absatzwirtschaftliche Funktion) etablieren konnte, ist in der Praxis das Verständnis von Marketing als verkaufsunterstützende Maßnahme weit verbreitet. Dies bedeutet, dass Marketing mit dem Anspruch einer marktorientierten Führung oft eine praktische und programmatische Forderung bleibt und im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis vor allem begriffliche Klarheit geschaffen werden muss.

Marketing als "Zehnkämpfer-Disziplin"...

... war im ersten Jahrzehnt meiner Lehr- und Forschungstätigkeit nicht nur an der Universität Münster eine weitverbreitete Vorstellung. Diese Vorstellung ist mittlerweile weitgehend überholt. Anstelle der Generalisten traten "Multispezialisten", heute wiederum dominieren Spezialisten. Der Zusammenhang zu Grundfragen einer allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bleibt dabei weitgehend offen. Man mag diese Entwicklung bedauern, muss sich jedoch mit ihr konstruktiv und zukunftsweisend auseinander setzen. Eine der zentralen Herausforderungen ist die Bündelung der Kräfte in Forschung und Lehre (Krafft). Sie erfordern in der disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit gemeinsame Leitbilder, arbeitsteilige Koordination und einen steten Dialog. Mit der Gründung des Marketing Center Münster (MCM) haben wir frühzeitig nach dem Vorbild der angelsächsischen Departments diesen Weg beschritten. Es bleibt zu wünschen und zu hoffen, dass dieser Weg konsequent weiter beschritten und im Wettbewerb um Exzellenz in Forschung und Lehre erfolgreich ist.

von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

für Media und Marketing

Melden Sie sich jetzt auf www.marke41.de kostenlos an!

"studien41" liefert aktuelle Informationen im Bereich Markt- und Mediaforschung – jetzt monatlich.

Natürlich lebt der Newsletter auch von Ihrem Input – Ihren Ideen und Anregungen, Ihren Studienprojekten und Ihrer Meinung.

www.marke41.de





Direktmarketing 360° – 12 Ansätze für mehr Effizienz im Direktmarketing

Wer kennt ihn nicht, den zentralen Grundsatz im Customer-Relationship-Management, der inzwischen in vielen Unternehmen die CRM-Aktivitäten bestimmt? "Das richtige Angebot für den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kanal." Um diesen Grundsatz anzuwenden, investieren viele Unternehmen in zahlreiche CRM- und Direktmarketingmaßnahmen.

Doch die richtigen Dinge zu tun, sichert den unternehmerischen Erfolg nicht allein. Die Herausforderung besteht darin, diese Aktivitäten zielführend und wirtschaftlich einzusetzen, damit sie gegenüber Kunde und Unternehmen ihre geplante Wirkung entfalten.

us den Erfahrungen vielfältiger Projekte hat die Congenii Consulting Group übergreifende Ansätze zusammengestellt, mit denen sich Direktmarketingmaßnahmen und Prozesse im Unternehmen gezielter nach Wirtschaftlichkeit steuern und optimieren lassen. Dabei steht nicht nur die Überarbeitung der Kampagnen im Fokus, sondern die gesamte Prozesslandschaft im Direktmarketing – von Kundenwissen und strategischer Kundenansprache bis hin zu kundenorientiertem Vertrieb und unterstützender Software.

Das richtige Angebot für den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kanal

Jeder Kunde ist individuell und erwartet, dass er individuell wahrgenommen und behandelt wird. Für Unternehmen ist es eine Herausforderung, die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Kunden zu kennen und die Be-





JANA IHMELS.

berät bei der Congenii Consulting Group Unternehmen in den Bereichen Marketingplanung, Inbound-Marketing, Kundenansprache und Kampagnenmanagement.



DR. JÖRG REINNARTH.

Gründungspartner der Congenii Consulting Group und leitet den Bereich strategisches CRM bei Congenii.

treuung daran auszurichten. Oft genug werden Kampagnen umgesetzt, in denen Angebote kaum individualisiert sind oder sich unzureichend an den Bedürfnissen der einzelnen Kunden orientieren. Das fehlende Kundeninteresse trägt dazu bei, dass die so konzipierte Kampagne keinen Response erhält. Hier bietet sich an, affinitätsbezogene Informationen kundenindividuell für die Kampagnenansprache zu nutzen. Über Data-Mining-Modelle, Auswertungen von Warenkörben, Merklisten oder anderen Informationen, die Aussagen über kundenindividuelles Interesse an den Produkten und Leistungen zulassen, gibt es je nach Unternehmen vielfältige Datenquellen. Daraus lassen sich wertvolle Informationen gewinnen, um den Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen zielgenauer in den einzelnen

Überprüfen Sie selbst:

Kampagnen zu erreichen.

- · Ist in Ihrem Unternehmen bekannt, wofür sich Ihre Kunden interessieren?
- · Werden diese Informationen in den Direktmarketingmaßnahmen aktiv eingesetzt?

Nicht immer ist es möglich, jeden Kunden individuell zu betrachten. Dafür gibt es analytische Methoden, um Kunden mit homogenen Merkmalen in Gruppen zusammenzufassen, zu beschreiben und zu bearbeiten. Kundensegmentierung bietet hier zahlreiche Ansätze, um sinnvolle Gruppierungen zu ermöglichen - ob nach Verhaltensdaten oder Kundenwert. Wenn die Kunden segmentiert sind, lassen sich segmentspezifische Entwicklungspfade aufzeigen, anhand denen definiert ist, wie die Kundengruppen in einzelne Segmente entwickelt werden sollen, um für das Unternehmen eine solide Kundenbasis zu werden oder zu bleiben. Und besonders lässt sich daran erkennen, in welche Kundengruppen das Budget investiert werden soll und in welche nicht. Der Kundenwert hat sich hier als wertorientierte Segmentierung etabliert und bietet eine gute Orientierung, um potenzialträchtige Kunden zu erkennen und auszubauen sowie Kunden ohne Entwicklungspotenzial kostenorientiert zu betreuen. Erfolgreiche Direktmarketingmaßnahmen haben daher stets die Entwicklung der Kundensegmente im Fokus und zielen auf eine Kosten-Nutzen-orientierte Steuerung entlang der Wertschöpfung ab.

Überprüfen Sie selbst:

- · Ist in Ihrem Unternehmen ein Zielbild definiert, wie die Kunden anhand ihrer (Wert)Segmente entwickelt werden sollen?
- · Werden Direktmarketingmaßnahmen anhand dieses Zielbildes bzw. anhand der Kunden(wert)segmente gesteuert?
- · Werden Budgets optimal entlang der Kunden(wert)segmente verteilt?
- · Analysieren Sie die Entwicklung der Kunden(wert)segmente?

Unabhängig von der Kundensegmentierung sollte die Kundenbearbeitung am Kundenlebenszyklus ausgerichtet sein. Am Anfang einer Kundenbeziehung benötigt der Kunde eine andere Ansprache als am Ende, beziehungsweise benötigt jeder Kunde eine auf den Status seiner Lebenszyklusphase ausgerichtete Betreuung. Jede Phase, in der sich ein Kunde befindet, hat eine eigene Zielsetzung. Viele Unternehmen arbeiten schon intensiv an Kündigerprozessen und Aktionen, um Kündigungen zu vermeiden oder zu drehen. Damit es nicht zur Kündigung kommt, verlangt schon die Betreuung in den vorhergehenden Lebenszyklusphasen hohe Aufmerksamkeit. Aktive Bestandskunden lassen sich kaum zusätzlich aktivieren und sollten langfristig gebunden, neue Kunden hingegen müssen gezielt aktiviert und entwickelt werden. Die konsequente Ausrichtung der Direktmarketingmaßnahmen an den Zielsetzungen der einzelnen Lebenszyklusphasen unterstützt dabei, kostenorientierte und zielführende Kampagnen oder Maßnahmen umzusetzen.

Überprüfen Sie selbst:

- · Sind Ihre Direktmarketingmaßnahmen nach Kampagnenzielen gesteuert?
- · Unterscheidet sich die Kampagnenansprache anhand des Kundenlebenszyklus?
- · Sind Ihre Maßnahmen ausgewogen auf die verschiedenen Kundenlebenszyklusphasen verteilt?

Die Wirkung von Direktmarketingaktionen kann verstärkt werden, wenn die Angebote nicht nur auf einem Kanal platziert werden. Unter dem Begriff Multi-Channel-Marketing hat die Vernetzung unterschiedlicher Kontaktkanäle mittlerweile großen Einfluss gewonnen und bietet in unserer multimedialen Welt wertvolle Chancen, den Kunden auf seinem präferierten Kanal zu erreichen. Das funktioniert vor allem dann, wenn die kundenindividuellen Angebote auf mehreren Kanälen synchronisiert und aktuell angeboten werden können. Cross-Channel-Marketing setzt genau dort an, für den individuellen Kunden an den relevanten Kontaktpunkten das passende und aktuelle Angebot zu hinterlegen und relevante Kundeninformationen bereitzustellen. Bei den Unternehmen setzt das zwar gewisse Infrastruktur- und Prozessanpassungen voraus, deren Aufwand sich durch die Erschließung zusätzlichen Vermarktungspotenzials aber auszahlt. In diesem Zusammenhang bietet sich an, den Inbound-Kanal bewusst einzusetzen, um dort individuelle Angebote für den Kunden zu hinterlegen. Damit können vom Kunden initiierte Kontakte nicht nur für die gezielte Kundenbetreuung, sondern auch für die aktive Vermarktung



genutzt werden. Interessanter Vorteil ist hier, dass zusätzliche Potenziale erschlossen werden können, die über Outbound-Kampagnen nicht erreicht werden können.

Überprüfen Sie selbst:

- · Bieten Sie Ihren Kunden auf den bevorzugten Kanälen synchronisierte Angebote an?
- · Werden alle verfügbaren Kanäle für Angebotsplatzierungen genutzt?
- · Kennen Sie die bevorzugten Kommunikationskanäle Ihrer Kunden?
- · Nutzen Sie Ihre Inbound-Kontakte für die aktive, kundenindividuelle Vermarktung?
- · Anhand des CRM-Grundsatzes lässt sich die Effizienz der vorhandenen und etablierten Maßnahmen leicht überprüfen und bietet gleichzeitig einen optimalen Rahmen für zielgerichtete Ausrichtung der Direktmarketingaktivitäten.

Vertriebs- und Servicemitarbeiter am Point of Sale beeinflussen den Kampagnenerfolg

Bei Konzeption der Direktmarketingmaßnahmen wird oft übersehen, welchen Anteil am Kampagnenerfolg die Mitarbeiter am Point of Sale haben. Dieser Anteil besteht vor allem darin, die Kaufentscheidung des Kunden direkt beeinflussen zu können – sowohl positiv als auch negativ. Die Kundenfokussierung jedes einzelnen Vertriebs- und Servicemitarbeiters mit Kundenkontakt ist daher eine wichtige Komponente erfolgreichen Direktmarketings. In den Marketingabteilungen lassen sich zwar optimier-



te und individualisierte Kampagnen und Angebote entwickeln. Der gewünschte Erfolg bleibt jedoch aus, wenn die Mitarbeiter am Point of Sale wenig kundenorientiert arbeiten oder keine Kenntnis von der neuen Aktion haben. Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter müssen daher rechtzeitig und umfassend über anstehende Maßnahmen und Angebote informiert werden.

Überprüfen Sie selbst:

- · Arbeiten Ihre Vertriebs- und Servicemitarbeiter kundenfokussiert?
- · Beziehen Sie Ihre Vertriebs- und Servicemitarbeiter in Ihre Marketingaktionen ein?
- · Kennen Ihre Vertriebsmitarbeiter die neueste Direktmarketingaktion und deren Angebote?

Im positiven Fall kann der Vertriebs- und Servicemitarbeiter dem Kunden auch ein unerwartet angenehmes Erlebnis schaffen, das den Kunden nachhaltig begeistert. Der Analyse dieser Interaktionen widmet sich das Customer-Experience-Management. Dabei werden Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden erhoben und ausgewertet, um daraufhin die Unternehmensprozesse zu optimieren. Ziel ist, den Kunden durchweg positive Erlebnisse in der Interaktion mit dem Unternehmen zu bieten und damit die Kundenerwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen. Mit der Ausrichtung von Unternehmens- und Serviceprozessen auf die Kundenbedürfnisse können Direktmarketingaktionen zielgerichtet unterstützt werden.

Überprüfen Sie selbst:

- · Sind die (individuellen) Kundenbedürfnisse im Unternehmen bekannt?
- Werden aktiv Maßnahmen ergriffen, um die internen Prozesse und Leistungen an diesen Bedürfnissen kontinuierlich auszurichten?

Damit Direktmarketingaktionen auch dann erfolgreich sind, wenn der Kunde das angebotene Produkt nicht kaufen möchte, können zusätzliche Potenziale ausgeschöpft werden, indem den Mitarbeitern am Point of Sale weiterführende Vermarktungshilfen zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen sind im besten Fall kundenindividuell und werden den Mitarbeitern am Sales- oder Service-Frontend angezeigt. Hilfreich sind Informationen über Produkte und Leistungen oder spezielle Absatzinformationen. Analytisch fundiert ergeben sich Vermarktungschancen durch die Berechnung und Anzeige von kundenindividuellen Next-Best-Offern. Dahinter verbergen sich Angebote, die dem Kunden alternativ angeboten werden können und aus Unternehmenssicht trotzdem noch als Vermarktungserfolg zählen. Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter erhalten damit eine Orientierung, welche Produkte für die Vermarktung aus Kundensicht und Unternehmenssicht zu empfehlen sind. In den Next-Best-Offern steckt damit das Potenzial, die Vermarktungsaktivitäten der Mitarbeiter zielgerichtet zu steuern, indem wertvernichtende Absätze oder Verkäufe nach Bauchgefühl reduziert werden.

Überprüfen Sie selbst:

- Wissen die Mitarbeiter im Kundenkontakt, welche Produkte den einzelnen Kunden alternativ vermarktet werden sollten?
- · Stehen kundenindividuelle Next-Best-Offer für die Vermarktung zur Verfügung?
- · Wird der Vertrieb nach einer analytisch fundierten Angebotslogik gesteuert?

Bei erfolgreichen und effizienten Kampagnen steht der Vertrieb als Partner zur Seite und ist so früh wie möglich in Konzeptionen und Planungen einbezogen. Damit können Schmerzpunkte erkannt werden und Vertrauen wird gegenüber den Direktmarketingaktionen aufgebaut. Ein gutes Gefühl der Vertriebs- und Servicemitarbeiter schlägt sich in der direkten Kundenansprache und damit im Kampagnenerfolg nieder.

Effizientes Kampagnenmanagement ist immer auch strukturiertes Wissensmanagement

Direktmarketingmaßnahmen können nur dann optimiert werden, wenn ausreichend Informationen abgreifbar sind, anhand derer eine Bewertung und Überarbeitung vorgenommen werden kann. Das Herzstück individueller Kundenansprache ist das im Unternehmen vorliegende Kundenwissen. Je mehr Informationen über den einzel-

nen Kunden vorliegen und verwendbar sind, umso besser kann auf die Bedürfnisse reagiert werden. Eine wichtige Basis für erfolgreiche Kampagnen ist daher umfangreicher Customer Insight und die verfügbare Datenbasis. Sämtliche erfassbaren Kundeninformationen können in Analysen und Kampagnen Anwendung finden und die Qualität der Angebote und Ansprache erhöhen, wenn sie dafür zur Verfügung stehen und nutzbar sind. In den Unternehmen besteht hier oft die Herausforderung, die grundlegende Datenbasis aufzubauen und die Daten so aufzubereiten, dass sie einfach einsetzbar sind.

Überprüfen Sie selbst:

- · Stehen alle verfügbaren Kundeninformationen für Analysen und Kampagnen zur Verfügung?
- · Werden Kundeninformationen so aufbereitet. dass daraus Mehrwert generiert werden kann?
- · Werden die Informationen aktiv in der Kundenbearbeitung genutzt?

Der Erfolg von Direktmarketingmaßnahmen lässt sich ohne Informationen über deren Wirkung nicht beurteilen. Dabei hilft ein Kampagnen-Reporting, das neben den klassischen Kennzahlen wie Kontaktquote und Conversion Rate idealerweise auch einen ROMI (Return on Marketing Invest) ermittelt. Mit dieser Kennzahl werden die Kampagnen auf ihre Wirtschaftlichkeit hin bewertet, und es lässt sich sofort erkennen, wenn die eingesetzten Mittel in unausgewogenem Verhältnis zur Conversion stehen. Bei Aktionen, denen keine direkte oder zeitnahe Conversion gegenübersteht, kann der ROMI über einen längeren Wirkungszeitraum ermittelt werden und bietet damit auch eine Bewertungsmöglichkeit der Kampagne. Ein aussagekräftiges Kampagnen-Reporting beinhaltet auch die Gegenüberstellung der Kampagnengruppe mit einer Vergleichs- oder Kontrollgruppe. Nur damit lässt sich ein Lift berechnen, der Auskunft gibt, ob überhaupt ein Kampagneneffekt zu beobachten ist. Die Größe des Lifts liefert wichtige Erkenntnisse über den Kampagnenerfolg und ist die Grundlage für die Überarbeitung der Kampagnenansprache. Beispielsweise wird bei Aktivierungskampagnen im Bestandskundensegment kaum ein deutlicher Lift gegenüber der Kontrollgruppe erkennbar sein, da die Bestandskunden generell aktive Kunden sind. Hier empfiehlt sich eine Überarbeitung der Ansprache. Aktive Bestandskunden können besser mit Loyalisierungskampagnen zu begeisterten und treuen Kunden entwickelt werden.

Überprüfen Sie selbst:

· Ermöglicht Ihr Kampagnen-Reporting Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Kampagne?

- · Können Sie den Erfolg Ihrer Kampagnen richtig bewerten?
- · Wird die Berechnung des Lifts als Kennzahl im Kampagnen-Reporting eingesetzt?
- · Werden die Maßnahmen aktiv anhand des Lifts und ROMI-Wertes ausgesteuert?

Wissensmanagement ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Direktmarketing. Je mehr aussagekräftige Daten über den Kunden und den zugehörigen Kampagnenerfolg vorliegen, umso gezielter können zukünftige Maßnahmen gesteuert und ausgerichtet werden.

Mit intelligenter Software zu mehr Effizienz und Freiraum

Prozesse rund um das Kampagnenmanagement beinhalten auch Optimierungspotenziale, die nicht zwingend direkte Auswirkungen auf den Erfolg einzelner Kampagnen haben, jedoch übergreifend zu einem strukturierten, automatisierten oder wertorientierten Kampagnenmanagement verhelfen können. Intelligente Software bietet dabei vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Innerhalb eines Kampagnenmanagement-Tools lassen sich beispielsweise gut automatisierte Kampagnenselektionen abbilden, die im Selektionsgeschäft entlasten und die mit manuellen Eingriffen verbundene Fehleranfälligkeit reduzieren. Durch Übergabe der zeitgesteuerten Selektionen an das Tool entstehen bei den Mitarbeitern Freiräume, die für Konzeptionen oder Analysen genutzt werden können. Automatisierte Kampagnen, die auf einem kundenbezogenen Ereignis oder Anlass basieren, haben aus Kundensicht einen entsprechend höheren Individualitätsgrad und damit höhere Relevanz für den Kunden. Als klassisches Beispiel gilt das Geburtstag-E-Mailing, das automatisiert selektiert und mit individuellen Angeboten versehen werden kann. Daneben bestehen noch zahlreiche weitere Anlässe, zu denen individuelle Kommunikation denkbar ist und die durch Automatisierung effizienter abgewickelt werden kann. In der Automatisierung im Kampagnenmanagement stecken spannende Effizienzpotenziale, von denen sich bei konsequenter Umsetzung direkt profitieren lässt.

Überprüfen Sie selbst:

- · Nutzen Sie das Automatisierungspotenzial Ihres Kampagnenmanagement-Tools voll aus?
- · Nutzen Sie kundenbezogene Ereignisse/Anlässe für eine automatisierte Kampagnensteuerung und individuelle Ansprache?

· Nutzen Sie automatische Selektionen für effizienten Ressourceneinsatz?

Marketing wird durch die Vernetzung neuer Kommunikationskanäle und starken Wettbewerbsdruck zunehmend komplexer, wobei sich gleichzeitig die Planungszyklen verkürzen. Demgegenüber gestalten sich in den Unternehmen die Marketingprozesse oft noch unübersichtlich und zeitraubend. Manuell gepflegte Excel-Listen und intransparente Planungsprozesse sorgen für hohen Abstimmungsaufwand und ineffiziente Ressourcenverteilung. Für die Optimierung von Marketingprozessen gibt es unter dem Begriff Marketing-Operations-Management unterstützende Software, die mit ihren Funktionalitäten die Marketingabläufe strukturiert, strafft oder automatisiert. Vor allem die Planungskomponente solcher Tools bietet für ein effizientes Kampagnenmanagement interessante Einsatzmöglichkeiten. Beispielsweise können Budgets und Ressourcen zentral und übersichtlich geplant und auf die Maßnahmen verteilt werden. Das Anlegen von Planwerten der Erfolgskennzahlen hilft, die späteren Kampagnenergebnisse bewerten und einordnen zu können. Systemgestützte Marketing- und Kampagnenplanung fördert unternehmensübergreifend die Transparenz im Direktmarketing.

Überprüfen Sie selbst:

- · Können kurzfristige Kampagnenanforderungen strukturiert und zeitnah umgesetzt werden?
- · Stehen Ihnen für die Kampagnenplanung und -abwicklung sämtliche relevanten Informationen zur Verfügung?
- · Planen Sie Ihre Kampagnen hinsichtlich Erfolgskennzahlen?

In vielen Unternehmen kommen Kampagnenanforderungen aus separaten Unternehmensbereichen. Da der einzelne Kunde nicht mit allen Aktionen zeitgleich kontaktiert werden kann, gilt es zu priorisieren. Statt einer reinen fachlichen Priorisierung nach strategischer Relevanz oder Expertenregeln ist es effizienter, die Kunden nach Werthaltigkeitskriterien in die Kampagnen zu selektieren. Die hier unterstützende Software zur Marketing Optimization ermöglicht die optimale Verteilung der Kunden auf die Kampagnen anhand vorgegebener Wertgrößen und Nebenbedingungen. Die Kampagnen müssen nicht mehr fachlich priorisiert werden, sondern die Kunden werden anhand ihres Ertragspotenzials der jeweiligen Kampagne zugeordnet. Durch diese wertorientierte Kampagnenselektion werden Budgets besser genutzt und zeitgleich Erfolgsgrößen wie Return on Marketing Invest (ROMI) kampagnenübergreifend optimiert.

Überprüfen Sie selbst:

- · Erfolgen Kampagnenpriorisierungen übergreifend und aus Wertgesichtspunkten?
- · Nutzen Sie das gesamte Kundenpotenzial für Ihre Kampagnen?
- · Können Sie Ihre Kampagnen wertorientiert steuern und zeitgleich Ihre Kunden wertbasiert entwickeln?

Auch wenn Software zunächst Investitionen mit sich bringt, so kann sich deren Einsatz im Kampagnen- und Direktmarketinggeschäft als effektiv erweisen. Mit Software as a Service lassen sich diese Tools zukünftig noch schneller und kostenschonender einsetzen als mit aufwendigen Software-Installationen, und Erweiterungen können modular nach Bedarf integriert werden.

Effizientes Direktmarketing ist nicht eindimensional und die Individualität der Kunden spielt eine zentrale Rolle. Mittlerweile hat sich eine Vielzahl von Ansätzen etabliert, die zur effizienten Ausrichtung von Direktmarketing hilfreich sein können. Die hier dargestellten Ansätze sind nicht vollumfänglich und für alle Unternehmen gleich sinnvoll anwendbar. Eine Analyse von bestehenden CRM- und Direktmarketingmaßnahmen geht über reine Kampagnenbetrachtung hinaus und bezieht idealerweise auch interne Prozes-

se, Software und Datenaufbereitung ein. In vielen Unternehmen werden einige Ansätze schon erfolgreich umgesetzt, in anderen hat man den Bedarf erkannt und entsprechende Implementierungen angestoßen.

von Jana Ihmels und Dr. Jörg Reinnarth





Die Deutsche Post hat ihren CP Ratgeber neu aufgelegt. Die Publikation ist als multimediales E-Magazin erschienen. Das Werk bietet umfassende Einblicke in die Welt des Corporate Publishing und viele hilfreiche Informationen.

arum sollten Unternehmen in Kunden- oder Mitarbeitermagazine investieren? Welche Ziele lassen sich mit solchen Medien erreichen? Lässt sich der Erfolg messen? Und wer unterstützt bei der Erstellung dieser Medien? Solche oder ähnliche Fragen haben sich wahrscheinlich schon viele Marketing- oder Kommunikationsverantwortliche gestellt.

Mit dem CP Ratgeber liefert die Deutsche Post Antworten darauf. Sämtliche Informationen sind immer nur wenige Klicks entfernt. Das Magazin zeigt auf, wie Zielgruppen erreicht werden und mit welchen Methoden sich die Effizienz von Kommunikationsmaßnahmen überprüfen lässt. "Nur die Unternehmen, die mit ihren Botschaften herausragen, werden langfristig erfolgreich bleiben", erläutert Richard Lücke, Leiter Produktmanagement Presse Distribution bei der Deutschen Post. "Die neue Fassung des CP Ratgeber bietet fundierte Einblicke. Das Magazin ist eine kompakte Orientierungshilfe", ergänzt Friederike Eichhorn. Zusammen mit Klaus-Peter Frankiewicz vom Geschäftsbereich Presse Services war die Produktmanagerin für



FRIEDERIKE EICHHORN, Produktmanagement PSdg Deutsche Post AG.

Konzeption und Realisation des Projekts verantwortlich.

Unterschiedliche Zielgruppen

Die Inhalte des CP Ratgeber sind in drei Kapiteln klar strukturiert: "Wer nutzt CP?", "Wie wirkt CP?" und "Wer macht CP?" Im ersten Kapitel werden anhand von vier Magazinen verschiedene Kommunikationskonzepte vorgestellt. Die Titel richten sich jeweils an eine spezifische Zielgruppe. Im Fokus stehen "B2C", "B2B", "Mitarbeiter" und "Entscheider". Bei den Publikationen handelt es sich um Passagen von Hapag-Lloyd Kreuzfahrten GmbH, Krones Magazin der Krones AG, Folio von Evonik Industries AG und next: von PricewaterhouseCoopers AG. Die Leser des CP Ratgeber erfahren, wie sich die speziellen Anforderungen auf Inhalte, Ansprache und Layout auswirken.

Im zweiten Kapitel geht es darum, was gutes CP auszeichnet. Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielt, ist "Storytelling". Die Leser erfahren, welche journalistischen Stilmittel zum Einsatz kommen und welche Effekte damit erzielt werden können. Zudem verrät Dr. Kurt Weichler, Direktor des Instituts für Journalismus und Public Relations der Fachhochschule Gelsenkirchen, in einem exklusiven Experteninterview, wie erfolgreiche PR-Arbeit aussieht.

Darüber hinaus werden zahlreiche neue Services vorgestellt, die PR-Verantwortliche bei ihrer Arbeit unterstützen. Dazu gehört beispielsweise der "ContentConverter", mit dem sich Inhalte kostengünstig und effizient in Apps für verschiedene Endgeräte transformieren lassen.

Tipps und Kontakte

Das dritte Kapitel skizziert unterschiedliche Phasen, die bei der Realisation eines Magazins eine Rolle spielen. Dazu gehören unter anderem Produktionsschritte wie Briefing, Layoutentwicklung oder Themenkonferenz. Exemplarische Vorlagen zu Produktionsplänen ergänzen das Angebot. Richard Lücke: "Der CP Ratgeber bietet viele hilfreiche Tipps und Kontakte. In dem Magazin sind zum Beispiel Tools eingebunden, die bei der Suche nach CP-Dienstleistern helfen."

Als Medium wurde das E-Magazin-Format gewählt, weil so multimediale und interaktive Inhalte eingebettet werden können. Filme, Grafiken und Links steigern den Informationswert. Geplant sind regelmäßige Updates, die Aktualität gewährleisten. Außerdem ist der CP Ratgeber auch im Printformat bestellbar.

von Friederike Eichhorn



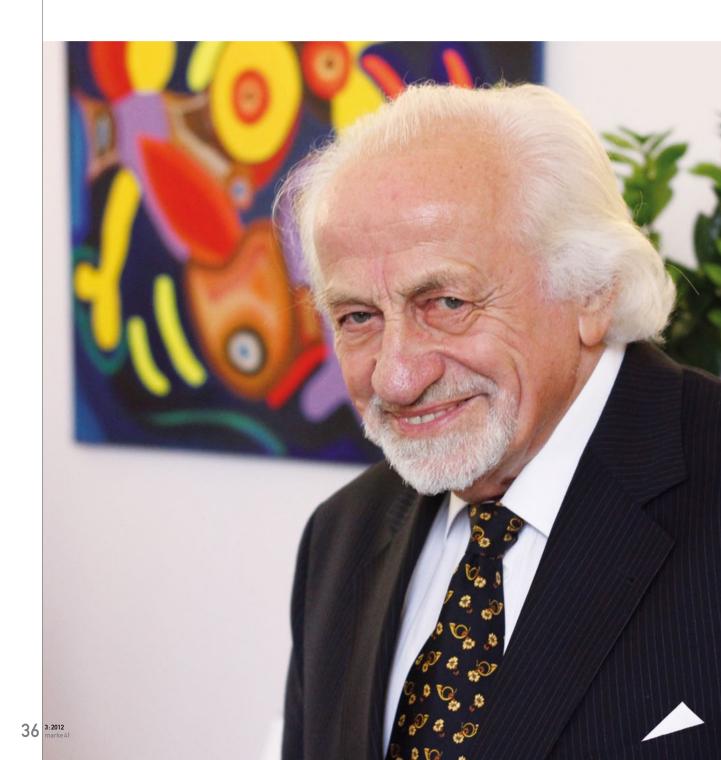
CP RATGEBER

Den "CP Ratgeber" finden Sie hier: http://cp-deutschepost.de/cp-ratgeber/e-magazine/2012/



Die Hüter des Dialogmarketings

Hoch oben über Frankfurt, in Königstein, ist der Sitz des Siegfried Vögele Instituts, das in der Tradition seines Nestors die Professor-Vögele-Dialogmethode weiterführt. Doch ist es eher ein Marktplatz als eine Akropolis – und bringt seit zehn Jahren die Branche zusammen.





RAOUL FISCHER,
Fachjournalist für digitale Medien
und Marketing. Er arbeitet er als freier

Autor und Berater in Frankfurt.

ie Akropolis der Dialogmarketing-Branche? Das Siegfried Vögele Institut in Königstein, vor zehn Jahren von der Deutschen Post gegründet, bildet ohne Frage ein wichtiges Zentrum des Dialogmarketings in Deutschland und hütet die von Namensgeber Professor Siegfried Vögele entwickelte Dialogmethode. Damit ist der Vergleich aber auch schon am Ende. Die Akademie an den Südhängen des Taunus ist keineswegs abgehoben oder entrückt, sondern bildet vielmehr einen der lebendigen Mittelpunkte der Branche. Also eher der Agora, dem Marktplatz im antiken Athen, vergleichbar.

Das Institut, ursprünglich als Dienstleister für den Bereich Brief der Deutschen Post gegründet, gibt heute dem gesamten Markt immer wieder wichtige Impulse. Das zeigt einmal mehr eine aktuelle Studie in Zusammenarbeit mit dem Bonner Forschungsinstitut Life & Brain, bei der die Wirkung unterschied-

"Gut, wenn man einen intensiven Blick auf alle Aspekte bekommt. Empfehlenswert!"

Uwe Hauck, Bausparkasse Schwäbisch Hall zum Basis-Seminar Online-Medien

licher Werbemittel neurowissenschaftlich überprüft wurde. Das Ergebnis: papiergebundene Werbesendungen wie Mailings, Kataloge und Broschüren aktivieren mehr Hirnareale als am Bildschirm gelernte Informationen. Print hafte besser im Gedächtnis, so die Kernaussage der Studie.

Allerdings ist das Siegfried Vögele Institut – kurz SVI – mehr als eine Trutzburg des klassischen Print-Mailings im Dienste der Deutschen Post. Es hat im Laufe der zehnjährigen Geschichte immer wieder neue Methoden und Ansätze integriert und bildet heute ein Zentrum für Forschung, Training und Beratung mit Blick auf die gesamte Dialogmarketing-Kette und sämtliche Werbemittel in ihrem Zusammenspiel. "Es war uns ein Anliegen, dass unser Portfolio über den schriftlichen Dialog hinausgeht und sämtliche Formen der neuen Medien mit einbezieht. Denn nur über einen ganzheitlichen, crossmedialen Ansatz kann zeitgemäßes Dialogmarketing erfolgreich betrieben werden", erklärt Andreas Höcherl, der als Vice President Dialog Research & Consulting heute gemeinsam mit Klaus Wilsberg, Vice President Training & Management Center, die Geschicke des SVI leitet.



Prof. Siegfried Vögele (*1931) ist einer der Pioniere im Dialogmarketing. Er entwickelte Ende der 70er-Jahre die Professor-Vögele-Dialogmethode, mit der Werbungtreibende den schriftlichen Kundendialog verbessern können. Dafür hat er seine Forschungsergebnisse mit der Idee des schriftlichen Verkaufsgesprächs verknüpft. Vögele untersuchte als Erster mit einer Augenkamera, wie Direktwerbung von Menschen wahrgenommen wird. Siegfried Vögele lehrte an der Ludwigs-Maximilians-Universität München und an der Wirtschaftsuniversität Wien. 1987 gründete er mit der Bayerischen Akademie für Werbung (BAW) das erste deutsche Fachstudium "Direktmarketing". 1990 gründete er mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie an der Universität München das Forschungszentrum für Direktmarketing. Bereits 1989 verlieh ihm der österreichische Bundespräsident den Berufstitel "Professor". 1994 wurde er Ehrensenator der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit 2002 wird seine Dialogmethode ausschließlich im Siegfried Vögele Institut in Königstein (Tochter der Deutschen Post) weiter entwickelt und gelehrt. Er selbst ist Mitglied

des Wissenschaftlichen Direktoriums.



IM GESPRÄCH – EIN RÜCKBLICK AUF ÜBER 40 JAHRE HOCHSCHULLEHRER-KARRIERE

Das Dialogmarketing macht seit einigen Jahren einen tiefgreifenden Entwicklungsprozess durch. Digitale Medien verändern den Dialog zwischen Unternehmen und Kunden nachhaltig. Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des nach ihm benannten Siegfried Vögele Instituts der Deutschen Post in Königstein sprach Marke 41 mit Professor Siegfried Vögele über Veränderungen, Trends und die Zukunft im Dialogmarketing.

Wenn Sie auf die Zeit zurückblicken, die Sie sich mit Dialogmarketing beschäftigen: Welches waren die einschneidenden Entwicklungen, die die Branche am stärksten verändert haben?

Siegfried Vögele: Die digitalen Medien haben in den letzten 20 Jahren zweifellos die großen Veränderungen in unserer Branche ausgelöst. Sie werden auch künftig noch viele Entwicklungssprünge bewirken. Aber die digitalen Medien waren nicht für die ersten Sprünge verantwortlich. Den gravierendsten Fortschritt erlebten wir schon vor 40 Jahren. Damals, als der Computer und mit ihm die Computer-Briefe Einzug in die damalige Direktwerbung hielten. Als es möglich wurde, datenbankgestützte Massenbriefe mit mehrfachen individuellen Personalisierungschancen über Nacht in Millionenauflagen zu produzieren.

Und wie hat sich diese Entwicklung auf den Erfolg ausgewirkt?

Vögele: Die Erfolgsquoten unserer Mailings erreichten bis zu zehnfache Steigerungen. Bei unveränderter sonstiger Gestaltung und üblicher Beilagen! Der Werbe-Brief kam dem einzeln geschriebenen Korrespondenz-Brief so nahe wie nie zuvor. Diese Nähe ist bis heute geblieben. Aber die damalige zehnfache Steigerung hat ihren Wert nicht lange gehalten. Als die meisten Versender die neue Technik einsetzten, gewöhnten sich die Empfänger sehr schnell an diesen psychologischen Verstärker. Die Quoten gingen zurück, blieben aber dennoch über den früheren Werten der personalisierten Offset-Briefe oder den Massenbriefen. Was lernen wir daraus? Die deutlich sichtbar auf den einzelnen Empfänger zugeschnittene Botschaft bleibt einer der besten Verstärker im Dialogmarketing, ganz gleich, ob es sich um physische oder digitale Medien handelt.

Stichwort "Digitale Medien": Wie hat sich die Branche darauf eingestellt, welche Chancen haben sie für das Dialogmarketing gebracht?

Vögele: Wir müssen unterscheiden zwischen Dienstleistern und Anwendern. Dienstleister freuen sich sehr viel früher über neue Medien und deren möglichen Einsatz. Und sie forcieren ihn, schon aus Wettbewerbsgründen. Solche multimedialen und crossmedialen Dialogmarketing-Strategien sind aber

Das Institut ist ein Ort des Dialogs, ganz nach dem Vorbild der antiken Agora. Nicht nur als Zentrum der 2004 errichteten SVI-Forschungsplattform mit sechs Stiftungs-Lehrstühlen an den Univer-

sitäten in Kassel, Münster, Berlin und Hamburg. Einmal jährlich holt das SVI gemeinsam mit der Mutter Deutsche Post die Dialogmarketing-Branche im Rahmen des Mailing-Wettbewerbs zusammen, um die besten Dialog-Kampagnen des Jahres auszuzeichnen. Ein Preis, den die Deutsche Post 1996 ins Leben gerufen hat und der am 6. Juli diesen Jahres bereits zum 16. Mal verliehen wird. In zahlreichen Seminaren, Tagungen und Kongressen hat das SVI Werbekunden, Exper-

"Gelungene Umsetzung der klassischen Professor-Vögele-Dialogmethode in Online-Medien."

Johannes Wagner, Aareon AG, zum Basis-Seminar Online-Medien ten und Dienstleister zusammenund den Markt weitergebracht.

Eine wichtige Voraussetzung dafür: "Das SVI hat sich selber immer weiter entwickelt", sagt Ingo Bohlken, Chief Marketing Officer der

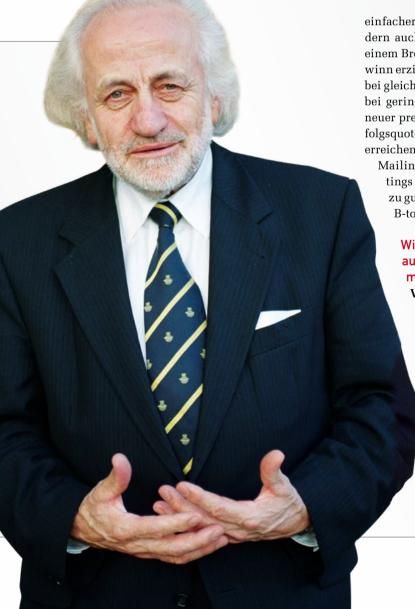
Deutschen Post und einer der Initiatoren der Gründung des Instituts, beim Festakt zum zehnjährigen Jubiläum Anfang Juni in Königstein. Und er erinnert an die Erweiterung des Seminarprogramms um strategische Marketingthemen gleich ein Jahr nach der Gründung 2002. Immer wieder wurden die von Professor Vögele entwickelten Augenkameratests weiter entwickelt und seit 2010 auch im Bereich Mobile eingesetzt. An der Methode des Nestors des Dialogmarketings hat das Institut ebenfalls

einfacher zu empfehlen als danach von den Anwendern auch umzusetzen. Anwender wollen nicht mit einem Breitbandspektrum glänzen, sondern mehr Gewinn erzielen. Und Gewinn heißt vor allem mehr Erfolg bei gleichen oder weniger Kosten. Oder weniger Erfolg bei geringeren Kosten. Eine Erkenntnis hat die Flut neuer preiswerter Medien gebracht: Die höchsten Erfolgsquoten sind nicht mit den billigsten Medien zu erreichen. Digitale Medien haben dem traditionellen

Mailing als Premium-Instrument des Dialogmarketings zu neuem Ansehen verholfen. Als Königsweg zu guten Kunden und für hochwertigen Bedarf. Bei B-to-B ebenso wie bei B-to-C.

Wie muss sich der Dialogmarketing-Bereich auf Social Media und die rasante Verbreitung mobiler Endgeräte einstellen?

Vögele: Wir müssen uns auf die weiter wachsende Mobilität der Mediennutzung durch die Konsumenten einstellen. An dieser Erkenntnis führt kein Weg vorbei. Die starke mobile Nutzung sozialer Medien durch junge Zielgruppen ist bekannt. Grundsätzlich wird auch dieser Trend nicht zu einer dialogischen Monokultur führen, denn im Zeitalter der mobilen Kommunikation gelten die Gesetze des Kundendialogs nach wie vor: Für welche Ziele und welche Kunden könnten die Vor- oder Nachteile der Smartphones & Co im Rahmen des crossmedialen Dialogmarketings von Bedeutung sein?



kontinuierlich weiter gearbeitet und sie 2011 auf den Online-Bereich erweitert. Seit Anfang 2002 werden die Seminare zur Professor-Vögele-Dialogmethode und die Weiterentwicklung seiner Forschungsansätze ausschließlich in Königstein durchgeführt.

Auch in dieser Hinsicht gilt der Bezug zur Agora von Athen. Bei seiner Key Note zur "Philosophie des Dialogs" im Rahmen des Festakts erinnert Nils Minkmar, Feuilleton-Chef der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, daran, wie Sokrates auf dem Athener Marktplatz Vorbeieilende festhielt, um sie im Dialog herauszufordern und durch geschickte Fragen zu höherer Erkenntnis zu bringen. Eine ähnliche Funktion nimmt heute

"Die sechs Redigier-Stufen bilden ein systematisches Handwerkszeug."

Ute Schwickert, REWE-Touristik, zum Seminar-Texten 1



Umgekehrt entdecken manche Anbieter im digitalen Bereich Dialog-Tools wie Printkataloge oder Postwurfsendungen: Wo sehen Sie in Zukunft die Aufgabe klassischer Dialogmittel?

Vögele: Alle Instrumente des Dialogmarketings sind ein preiswerter Ersatz für das beste Dialog-Instrument aller Zeiten, den Menschen. Das erfolgreiche Mailing kommt dem persönlichen Besuch noch am nächsten und schafft trotzdem nur ein Zehntel der Erfolgsquote persönlicher Verkaufsgespräche. Aber es verursacht nur etwa ein Hunderstel der Besuchskosten und ermöglicht problemlos eine Million "Besuche" pro Tag. Die digitalen Medien verursachen noch weit weniger Kosten, aber sie bringen auch viel weniger verwertbare Response. Nein, die klassischen Dialogmittel werden in den nächsten Jahrzehnten keineswegs entbehrlich. Sie übernehmen die hochwertigeren Aufgaben im crossmedialen Dialogmarketing und überlassen die einfacheren Schritte den digitalen Instrumenten.

Lassen Sie uns einen Blick auf Kunden und Zielgruppen werfen: Die werden in ihrem Medien- und Konsumverhalten immer anspruchsvoller. Was bedeutet das für den Dialog?

Vögele: Trotz dieser Änderungen bleiben die psychologischen Grundlagen für erfolgreiches Dialogmarketing konstant, vor allem das ständige Suchen nach Vorteilen für sich, für die Familie, für die Firma usw. Die Arten dieser Vorteile haben sich immer wieder geändert, geblieben ist die Suche nach ihnen. Vor Millionen Jahren suchten unsere Vorfahren vor allem Überlebens-Vorteile. Nur wer sie gefunden hatte, konnte überleben und sein Verhalten vererben. Dieses Erbe ist uns offenbar in seinen Grundzügen geblieben. Die Zielgruppen von heute und morgen suchen noch immer Vorteile: Gewinn-Vorteile, Schönheits-Vorteile, Sicherheits-Vorteile, auch Gesundheits-Vorteile, gesellschaftliche Vorteile. Wer diese Vorteile schneller und verständlicher kommuniziert, findet immer erfolgreiche Zugänge zu diesen neuen Zielgruppen.

Auch der Gesetzgeber schafft mit Blick auf Daten- und Verbraucherschutz immer neue Regulierungen und Einschränkungen. Was bedeutet das für den Markt?

Vögele: Das alles bedeutet: Dialogmarketing kämpft auch in Zukunft immer wieder mit neuen Rahmenbedingungen. Ich bin nahezu 50 Jahre in diesem Geschäft. Die von Ihnen geschilderten Szenarien hat es in anderer oder ähnlicher Form oft genug gegeben. Ich kann Ihnen versichern, das Dialogmarketing hat die Kraft, sich den geänderten Rahmenbedingungen notfalls anzupassen. Zunächst nur mit Schmerzen und Verlusten. Aber der DIALOG im Marketing ist unersetzlich. Neue Rahmenbedingungen stellen unsere Branche vor Probleme, die einer Volkswirtschaft besser erspart bleiben sollten. Am Ende solcher Einbrüche schafft sich die Branche neue Bypässe, um den Dialog mit den Zielgruppen erfolgreich weiter zu führen. Genau dies ist eine der Aufgaben des SVI: Die Strategien und Konzepte, die Gestaltung und Anwendung des Dialogmarketings und der Dialogmethode weiter zu entwickeln.



ZWISCHEN ZAUBERBERG UND DIALOGMARKETING

Eine Kulisse wie für den Zauberberg: Das denkmalgeschützte Gebäude, das heute das Siegfried Vögele Institut beherbergt, ist ein beeindruckender Villenkomplex mit einer bewegten Vergangenheit. Die 1904/1905 im Jugendstil erbaute Villa Dr. Kohnstamm in Königstein im Taunus diente ursprünglich als Sanatorium für Nervenkranke aus der gesellschaftlichen Oberschicht, Viele Künstler zählten Anfang des letzten Jahrhunderts zu den Patienten: Gerdt von Bassewitz schrieb hier sein berühmtestes Werk "Peterchens Mondfahrt" und Ernst Ludwig Kirchner bemalte – gewissermaßen als Therapie - die Wände des Brunnenhauses mit expressionistischen Badeszenen, an die heute textile Foto-Reproduktionen erinnern. Auch der Dichter Stefan George und der Dirigent Otto Klemperer waren der Villa Dr. Kohnstamm verbunden. Seit den 1950er-Jahren sind Villa und die sie umgebende Parkanlage im Besitz der Deutschen Post, seit 2002 dient es dem Siegfried Vögele Institut als Firmensitz und Tagungshaus. (Parkansicht der Villa; kleines Bild: der "Rosengarten" genannte Innenhof.)

Ein Blick in die Zukunft ist in unserer schnelllebigen Zeit schwer. Dennoch die Frage: Wie könnte das Dialogmarketing in zehn Jahren aussehen, wenn das Siegfried Vögele Institut sein 20-jähriges Bestehen feiert?

Vögele: In zehn Jahren wird das Dialogmarketing noch weit mehr Bedeutung erlangt haben als heute. Nicht nur durch das traditionelle Geschäft in seiner heutigen Form oder durch immer wieder neuere Medien. Der größte Zuwachs kommt aus anderen Bereichen. Es werden neue Anwender mit neuen Anwendungen die Methoden des Dialogmarketings für sich entdecken. Es wird um weit mehr gehen als "nur" um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Von großer Bedeutung werden Änderungen von Einstellungen und Verhalten in den großen gesellschaftlichen Fragen sein. Die angestrebten Änderungen in unserer Gesellschaft verlangen nach bewährten dialogischen Methoden. Umwelt, Verkehr, Bildung, Erziehung, Gesundheit, Mobilität, Toleranz sind Themenfelder, in denen Änderungen schon heute gewünscht werden. Strategien auf der Basis persönlicher DIALOGE sind auch hier die Leitlinien für mehr Erfolg. Sie werden eine Abkehr von immens kostspieligen MONOLO-GEN verlangen. Genau so, wie es die Geschichte und die Entwicklung des Dialogmarketings bis heute lehrt. Ich freue mich für die Dienstleister im Dialogmarketing über diese Zukunftsaussichten. Und vor allem für das SVI und seine Aufgaben in Forschung und Ausbildung, auch in dieser und für diese Zukunft.

das SVI im Dialogmarketing ein, wenn es kritische Fragen mit Blick auf Social-Media-Hype und digitale Hysterie stellt. Mancher, der den Abgesang auf Printmedien und den klassischen Dialog schon angestimmt hat, wird mit Forschungsergebnissen konfrontiert, die die Wirkung und den Beitrag von Mailing, Katalog & Co. im crossmedialen Mix belegen.

Dabei legt man in Königstein Wert darauf, das Zusammenspiel der Kanäle zu untersuchen und entsprechende Impulse zu setzen. Professor Siegfried Vögele selber verweist darauf, dass Print von Online sogar

profitieren könne. Es sei sinnvoll, digitale Medien für Aufgaben einzusetzen, die diese preisgünstiger erledigen könnten. "Die daraus entstehenden Kontakte können Unternehmen dann im Print-Mailing weiter entwickeln", so Vögele (siehe auch Interview). Professor Andreas Mann vom SVI-Stiftungslehrstuhl für Dialogmarketing an der Universität Kassel verweist auf eine Studie, nach

Projekte anwendbar."

Caroline Bledowski, GeVestor
Financial Publishing Group, zum
Seminar Texten 1

"Sehr verständlich und

und schnell auf mehrere

praxisnah. Ist leicht

der klassische Print-Mailings auch da einen Anstoß geben, wo E-Mail oder Telefonanrufe als Eindringen in die Privatsphäre empfunden würden.

Und die Zukunft? Mit Blick auf die Leistung der einzelnen Dialogmaßnahmen sagt SVI-Vice President Klaus Wilsberg: "An vielen Stellen fischen wir noch im Trüben. Forschung ist hier sehr wichtig – da wollen wir in den nächsten zehn Jahren entscheidende Schritte weiterkommen." Und für das 20-jährige Jubiläum im Jahr 2022 wünscht sich Wilsberg, "dass physisches und digitales Dialogmarketing eine unauflösliche Ehe eingehen". Das sei entscheidend für den Erfolg im Dialogmarketing.





Swiss Post Solutions: innovative Marke in der hybriden Welt

Jede große Marke hat ihr eigenes Gesicht. Das gilt ganz besonders für Postunternehmen, die über Jahrzehnte als Synonym für Brief- und Logistikdienstleistungen standen. Dieses fest verankerte Bild aufzubrechen und ein neues, innovatives Markenbild zu etablieren, ist eine Herausforderung. Insbesondere für Unternehmen wie Swiss Post Solutions (SPS) Deutschland, die gerade den Transformationsprozess vom Tochterunternehmen eines Postkonzerns zum Lösungsanbieter in der hybriden Welt vollziehen.

hysische und digitale Welten verschmelzen immer mehr miteinander. Bereits heute prägen innovative Hybridlösungen das Geschäft von SPS in Deutschland. Der Mutterkonzern, die Schweizerische Post, gehört mit ihren hybriden und digitalen Produkten und Dienstleistungen zu den innovativsten Postunternehmen der Welt. Nach einer Studie der Weltpostorganisation darf sich die Schweizerische Post sogar als das Postunternehmen mit den weltweit am weitesten entwickelten E-Post-Services bezeichnen. Hier belegte die Schweizerische Post gemäß dem Ranking der Weltpostorganisation Platz eins.

Hohe Innovationskraft zeichnet Marke aus

Ein konkretes Beispiel für die hohe Innovationskraft ist die zertifizierte Secure-Mail-Lösung IncaMail. Mit IncaMail lassen sich sensible und vertrauliche Nachrichten sicher verschlüsseln und besonders einfach über die bestehende E-Mail-Adresse versenden. Nicht nur die einfache Handhabung, sondern auch der internationale Einsatz sind Vorteile von IncaMail mit der Unternehmen weltweit kommunzieren können. Mit der Weiterentwicklung ePostSelect hat SPS zudem eine neue Hybridlösung konzipiert, die den Versand von persönlichen Informa-



DR. WALTER GERDES.

Chief Executive Officer von Swiss Post Solutions (SPS) Deutschland sowie Mitglied der SPS Konzerngeschäftsführung mit Sitz in Zürich.

tionen wie beispielsweise Lohn- und Gehaltsabrechnungen wahlweise per Brief oder sicherer per E-Mail ermöglicht. Unternehmen übertragen dazu ihre Daten direkt an das Document Output Center. Hier stellt SPS dann die Weichen für den digitalen und physischen Versand und managt den gesamten Prozess. Diese Beispiele zeigen, mit welchen Ideen, Konzepten und Produkten SPS den Transformationsprozess in die digitale und hybride Welt managt. Die wichtigste Voraussetzung für ein "neues, innovatives" Markenbild ist also gegeben: die Innovationskraft des Unternehmens. Doch reicht das alleine aus, um eine Marke mit den gewünschten Attributen zu positionieren und im Markt zu etablieren?



Den Namen Swiss Post als Chance nutzen

Eine Hürde und Chance zugleich ist der Name Swiss Post Solutions. Einerseits steht er für die starke Marke Swiss Post mit ihrem hervorragenden Image und Swissness. Andererseits impliziert er ein Postunternehmen, das mit dem ursprünglichen Kerngeschäft Brief und Paket assoziiert wird. Die Lösung kann daher nur ein intelligenter Kompromiss sein, der das Image der Marke Swiss Post nutzt und gleichzeitig die Inno-



INDIVIDUELLE BERATUNG zählt beim Business-Prozess Outsourcing.

vationskraft der "neuen" Marke SPS transportiert. So tritt Swiss Post Solutions unter der Wortbildmarke SPS "a Swiss Post company" im Markt auf.

Die Farbe Gelb und der Claim "a Swiss Post Company" schaffen eine eigene Markenidentität ohne die Wurzeln zu verschweigen. Ganz im Gegenteil: Der Bezug zur Schweizerischen Post mit ihrer hohen Innovationskraft schafft Akzeptanz und sorgt für das Entree in neuen Märkten. Mit dem souveränen Auftritt wird sich SPS weiter als Lösungsanbieter für das Outsourcing von physischen und digitalen bzw. hybriden Businessprozessen etablieren.

Business-Prozess Outsourcing – Lösungen für die Zukunft

Beim Business-Prozess Outsourcing (BPO) und der Produktentwicklung zählt SPS in vielen Bereichen bereits heute zu den innovativsten Unternehmen in Deutschland. Beispielsweise bei BPO-Lösungen im Customer Contact und Loyalty Management sowie bei der Entwicklung von Mobile-Payment-Lösungen. So setzt SPS bereits heute elektronische Bezahlsysteme per Near Field Communication (NFC) wie das iCaisse in Kooperation mit Banken und Kreditkartenunternehmen ein.

Mit der bereits vor Jahren eingeführten Swiss Post Box ist SPS ebenfalls Vorreiter bei sogenannten Reverse-Hybridlösungen. Per Swiss Post Box kann man weltweit über Smartphone oder via Internet direkt auf seine Briefe zugreifen. Dazu werden die Dokumente von SPS im Scan-Center digitalisiert und sind anschließend jederzeit online abrufbar.

Diese Innovationskraft vor allem im B-to-B-Bereich bei den Zielgruppen zu verankern, ist Aufgabe des neuen Brands. Dabei gilt es, authentisch zu bleiben und den Bezug zur Post zu wahren und gleichzeitig die Positionierung als innovatives Unternehmen weiter zu forcieren.



Nicht nur Marken brauchen Pflege

Bei Marken ist es wie bei Menschen: Wer sympathisch ist, intelligent kommunizieren kann und seine Beziehungen sorgfältig pflegt, wird als angenehm wahrgenommen, bekommt positive Resonanz und gewinnt neue Freunde. Wer beliebt ist und über viele gute Kontakte verfügt, der ist in der Regel auch erfolgreich. Das heißt aber auch: Eine Marke besteht aus wesentlich mehr als nur Logos, Claims und Farben. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Markenpflege: die Beziehung zwischen Marke und Verbraucher. Dazu gehört vor allem auch die direkte Kommunikation. Ein dabei oft vernachlässigter Punkt: die Adresspflege. Denn die ist Teil einer erfolgreichen Ansprache der Kunden.

ine kontinuierliche Markenpflege ist unerlässlich, damit sich eine Marke erfolgreich und langfristig auf dem Markt positionieren kann. Dazu gehört neben einem einheitlichen Corporate Design auch ein passendes Markenimage. Über dieses werden Bilder und Werte transportiert, die der Verbraucher mit der Marke verknüpft. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Markenkommunikation. Und diese ist sehr vielschichtig: vom Unternehmens- und Produktlogo bis hin zum Design des Briefkopfs. Ein weiterer wichtiger Baustein ist die direkte Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde. Denn diese sorgt erst dafür, dass eine Marke überhaupt wirken kann. Voraussetzung dafür, dass durchdachte Marketingmittel, wie beispielsweise Werbe-Mailings zu Produktneuheiten und besonderen Aktionen, die Verbraucher auch wirklich erreichen, ist die richtige Adresse. Denn selbst die besten Mailings verfehlen ihre Wirkung, wenn sie nicht im Briefkasten des Empfängers landen. Was die wenigsten Unternehmen bedenken: Die Adresspflege ist ein wichtiger Bestandteil der Markenpflege.

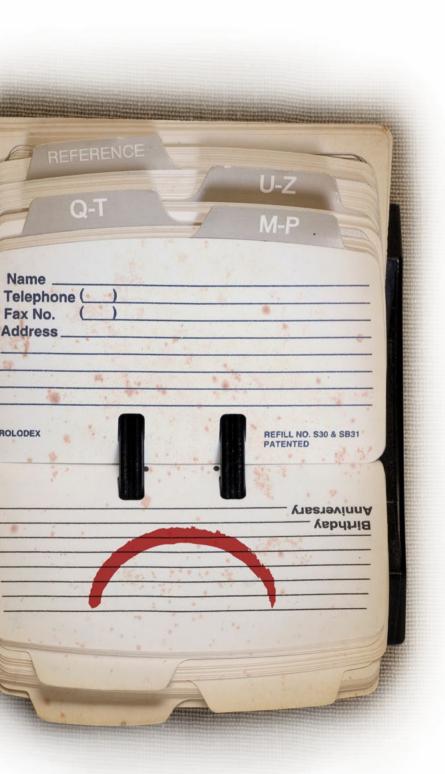
Die Adresse beeinflusst den Erfolg im Dialogmarketing zu mehr als 50 Prozent. Immerhin stellt sie den Kontakt zu Kunden und Menschen her, die sich in der Vergangenheit schon einmal für die Marke, Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens interessiert haben. Und diese Möglichkeit der Kundenaktivierung sollte genutzt werden. Denn insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind Kundenbindungsmaßnahmen allemal sinnvoll: Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden bis zu siebenmal höher sind als für die Kundenbindung.

Nur aktuell ist zielgenau

Umso wichtiger ist es, durch emotionale und das heißt individualisierte Kommunikation eine Marken- und Unternehmensloyalität aufzubauen und zu pflegen. Das Zauberwort heißt Beziehungsmarketing. Wie in jeder Beziehung braucht es Pflege, und manchmal sind es vermeintliche Kleinigkeiten, die das Verhältnis trüben. Kunden werden in der Briefanrede fehlerhaft angesprochen, mehrfach angeschrieben oder erhalten die Informationen erst gar nicht. Ursache sind Kundendaten, die durch jährlich rund acht Millionen Umzüge sowie Tausende von Änderungen bei Postleitzahlen, Straßennamen und Orten ihre Aktualität verlieren. Hinzu kommen Fehler bei der Erhebung und Erfassung der Kundendaten: Vertipper, Dreher und Verhörer können sich bereits bei der Archivierung eingeschlichen haben. Für das Unternehmen bedeutet das Verlust auf der







ganzen Linie: Die Verbraucher fühlen sich nicht wertgeschätzt und wenden sich im schlimmsten Fall einer anderen Marke zu. Neben dem nicht zu Stande gekommenen Umsatz ergeben sich für das Unternehmen zusätzliche Kosten für Mailingproduktion, doppelten oder falschen Versand, Retouren, Recherche und Neuversand.

Die regelmäßige Pflege von Kundenadressen trägt zum nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg einer Marke und damit auch jedes Unternehmens bei. Denn die korrekte Schreibweise von Vor- und Nachname zeugt von Interesse an der Person, mit der man kommunizieren möchte. Auch die richtige Hausnummer ist von entscheidender Bedeutung: Nicht jeder Zusteller kennt "seine" Kunden persönlich und weiß auch ohne korrekte Hausnummer, wohin die Sendung gehen soll. Bei längeren Straßen gilt: Sie sind oft abschnittsweise verschiedenen Zustellbezirken zugeordnet.

Nur eine gut gepflegte Datenbank garantiert eine punktgenaue Adressierung. Persönliche Ansprache und individuelle Angebote, die auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zugeschnitten sind, erhöhen die Bereitschaft, auf Werbebotschaften zu reagieren. So werden positive Erlebniswerte beim Verbraucher geschaffen, die zu einer dauerhaft emotionalen Bindung an die Marke führen können.

Direktmarketing **MARKE**



Professionelle Adressbereinigung

Damit rentable Kundenbeziehungen nicht getrübt oder sogar gefährdet werden, helfen auf Adressmanagement spezialisierte Dienstleister wie die Deutsche Post Direkt. Das Unternehmen verfügt mit seiner sogenannten Postreferenz-Datei über den größten und aktuellsten Datenbestand von Privatadressen in Deutschland: Rund 190 Millionen aktive und inaktive Adressen sind hier zusammengefasst. Durch

einen einfachen und kostenfreien Abgleich lässt sich das Bereinigungspotenzial des eigenen Adressbestandes ermitteln. Hier zeigt sich schnell, ob die Kosten für eine Adressbereinigung die (vermeidbaren) Produktions- und Versandkosten für Mailings an unzustellbare Adressen überschreiten würden oder nicht. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Bereinigung seines Adressdatenbestandes, überprüft die Deutsche Post Direkt die pos-

talische Korrektheit der Adressen sowie ihre Zustellbarkeit auf Personen-, Haushalts- und Gebäudeebene. Alle unzustellbaren Adressen werden gekennzeichnet, fehlerhafte Adressen korrigiert und die neuen Anschriften umgezogener Personen mitgeteilt. Doppelte Eintragungen werden erkannt und markiert. Wichtig: Eine Adressbereinigung sollte regelmäßig durchgeführt werden. Denn genauso wichtig wie eine kontinuierliche Markenpflege ist auch die konsequente Hege und Pflege des unternehmenseigenen Kundenadressbestands.

Business-Adressen

Auch im B-to-B-Bereich können Unternehmen mithilfe intelligenter Adressdienstleistungen ihre Marke gezielt positionieren und vielversprechende Kontakte knüpfen. Jähr-

> lich ändern sich in Deutschland rund eine Million Business-Adressen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Neueintragungen ins Handelsregister, Wechsel in der Geschäftsführung, Umfirmierungen oder Insolvenz. Nicht mitgerechnet sind hierbei Ansprechpartner, die neue Aufgaben übernommen oder das Unternehmen verlassen haben. Auch hier unterstützen Adressdienstleister die Unternehmen bei der Umsetzung einer korrekten Ansprache ihrer Geschäftskunden. Datenbe-

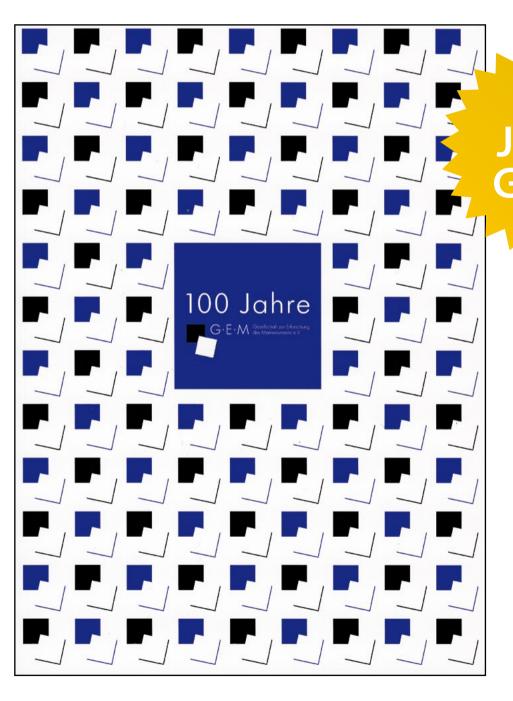
stände werden auf diese Weise aktualisiert, auf Dubletten überprüft und mit aktuellen Ansprechpartnern versehen.

Es zeigt sich: Die regelmäßige und sorgfältige Pflege von Kundenadressen auf Basis professioneller Adressdienstleistungen trägt zum nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg einer Marke bei. Denn nur so werden Kunden korrekt angesprochen und die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden gestärkt. von Oliver Reinke

Das Zauberwort heißt Beziehungsmarketing. Wie in jeder Beziehung braucht es Pflege, und manchmal sind es vermeintliche Kleinigkeiten, die das Verhältnis trüben.

Die Geschichte der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens 1910 – 1939 – 1954 – 2010

Herausgegeben von der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.



Recherchiert und aufgezeichnet von Wolfgang K.A. Disch

New Business Verlag GmbH & Co. KG, Hamburg

ISBN 978-3-936182-26-2, 2011, 116 Seiten, 98 Abb. 16,80 € plus Versand

Bestellung im Book-Shop der GEM: www.gem-online.de/books





Der Potsdamer Platz ist kultureller und architektonischer Mittelpunkt des neuen Berlins. Hier eröffnete im Jahr 2000 das Sony Center am Potsdamer Platz. Das innovative Ensemble aus Glas und Stahl wurde zur internationalen Drehscheibe für Wirtschaft, Kultur und Kommunikation. Architekt Helmut Jahn hat mit seiner einzigartigen Formsprache klare Räume und faszinierende Sichtachsen hervorgebracht. Schon von Weitem sichtbar, begeistert die transparente Dachkonstruktion als eines der prägnantesten Wahrzeichen Berlins.







CERRY REICHE, Geschäftsführerin Werbegemeinschaft Sony Center GbR

Kulisse. Ein Bild, das um die Welt geht: Das Sony Center fasziniert Millionen von Menschen und hat sich zu einem idealen Schauplatz für internationale Veranstaltungen etabliert, die das Publikum faszinieren und Erlebniswelten schaffen. Seit seiner Eröffnung hat sich das Sony Center als Impulsgeber und Trendsetter für Public Events entwickelt.

Spätestens seit der Übertragung der Fußball-WM 2006 ist das Sony Center weltweit als ein Ort für Public Viewing bekannt. Hier verfolgten Tausende von Fußball-Fans auf der großen LED-Wand spannende Spiele und feierten ausgelassen mit Gleichgesinnten. Mit Übertragungen von Kultur-Highlights setzte das Sony Center in den folgenden Jahren die Tradition des Public Viewings fort. In Kooperation mit 3sat und den Berliner Festspielen/Theatertreffen wurde 2012 bereits zum dritten Mal eine Auswahl der "bemerkenswertesten" Theateraufführungen des deutschsprachigen Raums auf der Videowand gezeigt.

enschen begegnen sich, arbeiten und wohnen im Sony Center – und sie genießen die aufregenden Facetten eines einzigartigen Stadtraums. Es ist die Vielfalt, die begeistert: Repräsentative Büros und Wohnungen, erstklassige Gastronomie sowie Shopping, Kinos, Kultur und Entertainment ziehen im Jahr bis zu 8,3 Millionen Besucher an.

Der 4000 Quadratmeter große öffentliche Platz wird zur Bühne, das schwebende Dach zur einzigartigen

Sony Center Event-Kreationen

Eröffnet wird die Event-Saison in jedem Jahr mit einer eigenen Sony Center Event-Kreation. Die "Geschichten in Jurten" durften bereits im letzten Jahr ihr zehnjähriges Jubiläum feiern und sind aus dem Kulturkalender der Stadt nicht mehr wegzudenken. In der kalten Jahreszeit bringt die charmante Literatur-Veranstaltung mit den Jurten Gemütlichkeit und Wärme, aber auch Entschleunigung in den hektischen Alltag. Jedes Jahr

lesen hochkarätige Autoren zu unterschiedlichen Themen. Der begrenzte Platz in den Jurten macht die Lesungen zu einem außergewöhnlichen und individuellen Event.

Ein weiteres Sony Center Event-Highlight ist das erstklassige Musikfestival "Herzgrün-Liebeslieder im Gewächshaus", das den Frühling im Sony Center einleitet. Musikliebhaber sind eingeladen, inmitten einer üppigen Blütenpracht in zwei Gewächshäusern Platz zu nehmen und sich bei insgesamt 28 Konzerten auf eine musikalische Reise durch die Welt der Liebeslieder zu begeben. Das hochkarätige und sorgfältig zusammengestellte Programm begeistert die Besucher besonders durch seine Vielfalt. Newcomer, aber auch Musikgrößen waren in den letzten sieben Jahren zu Gast in den Gewächshäusern. Mit dem Hit Rescue Me sorgte z.B. die Band Bell Book + Candle für stürmischen Beifall.

Im Sommer steht das Forum ganz im Zeichen der Kunst in all ihren faszinierenden Facetten, wenn die ART...ESSENZ zeitgenössischen Künstlern eine unkonventionelle Plattform bietet. Kein Werk, das im Sony Center verkauft wird, kostet mehr als 100 €. Alle Künstler sind vor Ort. Dadurch gelingt es, Kunst erlebbar und durch den ungewöhnlich günstigen Preis für jeden erwerbbar zu machen. Die ART...ESSENZ ist eine moderne und charmante Ergänzung zum traditionellen Kunsthandel.



Theatertreffen



Hollywood-Glamour

In einem besonderen Glanz erstrahlt das Sony Center, wenn bei einer der zahlreichen Filmpremieren Hollywood-Stars zu Gast sind und auf dem roten Teppich ihren Fans stundenlang Autogramme geben. Im Juni 2012 wird Spider-Man bereits zum wiederholten Mal im Sony Center seine neuesten Abenteuer präsentieren.



Spider-Man-Premiere



Ungeteilte Aufmerksamkeit

Im Mai 2009 war das Sony Center eine einzigartige Kulisse beim Deutsch-Französischen Freundschaftstreffen. Der damalige Präsident Nicolas Sarkozy und Bundeskanzlerin Angela Merkel begrüßten tausende Besucher.

Die Open Air Event-Location unter spektakulärem Dach bietet auch Veranstaltern von Corporate Events



Sony-Center-Forum

und Produktpräsentationen stilvolles Design und eine einmalige Bühne. Fast 23 000 Gäste pro Tag, davon 70 Prozent aus Deutschland, besuchen gezielt diesen spannenden Ort und verweilen im Schnitt 70 Minuten. Aufgrund der unerschöpflichen Kombinationsmöglichkeiten ist das Sony Center immer wieder der finale Höhepunkt von Roadshows. 1300 Quadratmeter Event-Fläche bieten beispielsweise viel Platz für Autopräsentationen mit Testfahrten.

Mitten im pulsierenden Herz der Hauptstadt nutzen Kunden für ihre exklusiven VIP-Veranstaltungen und Produktpräsentationen die großzügige und sonnige Terrasse Bel Étage, die einen spektakulären Blick auf das Geschehen des Sony Centers, aber auch auf die Videowand und parallel im Forum stattfindende Events bietet. Der direkt an der Terrasse angrenzende, hochwertige Konferenzraum eignet sich hervorragend für Pressekonferenzen, Kundenpräsentationen sowie kreative Brainstormings.

Das Sony Center am Potsdamer Platz ist ein Ort für Begegnungen und ein Treffpunkt für Berliner und Touristen gleichermaßen. Hier teilen die Menschen Erlebnisse und Emotionen an einem Platz, der nach wie vor ein Faszinosum mit anhaltender Sogwirkung ist.

von Cerry Reiche

Warum verlieren hochinnovative Unternehmen plötzlich den Anschluss an die Marktentwick-

lung? Warum werden aus ehemaligen

Innovations- und Marktführern scheinbar



Die fünf größten Innovationsfallen



Innovationsfalle 1: die Hochglanzfalle

Wenn man sich die Web-Seiten, Unternehmensvisionen und Hochglanzbroschüren der meisten Unternehmen anschaut, stellt man schnell fest: Irgendwie sind sie alle visionär, hochkreativ und praktisch kurz davor, die Branche zu revolutionieren. Im ersten Moment klingt das beeindruckend. Schaut man jedoch hinter die Fassade, dann haben diese Botschaften oft dieselbe Substanz, wie die eines Waschmittels, das jetzt noch weißer wäscht, oder eines Puddings, der jetzt noch cremiger ist.

Je häufiger die Mitarbeiter und Manager eines Unternehmens solche Botschaften vernehmen, des-





JENS-UWE MEYER, Geschäftsführer Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH.

to mehr glauben sie: "Wir sind schon innovativ, wozu noch mehr?" Die Folge: Das Unternehmen leidet zunehmend unter blinden Flecken. Man konzentriert sich auf die Innovationsfelder, die schnell und einfach Erfolge bringen. Doch wirklich radikale Innovationen finden nicht statt. Die Mitbewerber von außen gestalten die Märkte um. So geschehen in der Automobilindustrie: Ausgerechnet ein Branchen-Outsider - Shai Agassi, ein ehemaliger SAP-Vorstand - entwickelt ein vollkommen neues Modell zur Elektromobilität. Während die klassischen Automobilfirmen weiter daran arbeiten, Batterien besser und sparsamer zu machen, entwarf Agassi mit dem "Project Better World" ein komplettes Mietsystem für aufgeladene Elektrobatterien.

Innovationsfalle 2: die Erfahrungsfalle

Insider, die auf den Managementtagungen des ehemaligen Druckmaschinenherstellers Manroland waren, erinnern sich gerne an die Botschaften des Vorstands. Der Zeitung wurde eine große Zukunft vorausgesagt. Immer wieder wurde die Solidarität zur Druckrolle beschworen, während die meisten Medienverlage bereits ihr Wachstum in ganz anderen Feldern suchten. Der Vorstand von Manroland ignorierte das. Die eigenen Erfahrungen sprachen dagegen. Für den damals zweitgrößten Druckmaschinenhersteller der Welt war es schlichtweg unvorstellbar, dass seine Produkte einmal überflüssig werden könnten. Solange, bis der Konzern Anfang 2012 zerschlagen wurde.

Das Top-Management zahlreicher Unternehmen macht den Fehler: Es beurteilt die Zukunft mit den Erfahrungen der Vergangenheit. Menschen haben schon immer Zeitung gelesen, sie sind schon immer in ein Reisebüro gegangen, um ihren Urlaub zu buchen, und sie haben schon immer Kleidung von der Stange gekauft. Unvorstellbar, dass sie morgen eine Zeitung unpraktisch finden und als totes Holz verspotten, einem automatischen Buchungsassistenten mehr vertrauen als einem Reisebüro und nach personalisierter Kleidung sowie selbst designten Möbeln verlangen. Bei der Beurteilung der Zukunft stehen die Erfahrungen der Vergangenheit oft im Weg. Trotzdem vertrauen Unternehmen auf sie und merken nicht, dass sie tief in der Falle stecken.

Innovationsfalle 3: die Trägheitsfalle

Prozessoptimierung, Kostenoptimierung, Lean-Management: Das waren die Schlagwörter der Neunziger- und frühen Zweitausenderjahre. Arbeitsabläufe wurden systematisch gescannt, jede überflüssige Handbewegung untersagt und jede Tätigkeit in genau

definierte Prozessabläufe gezwängt. Das hat bis heute einen positiven Effekt: Unternehmen können das operative Geschäft viel schneller, besser und billiger als andere beherrschen. Die Kehrseite ist: Es bleibt kaum Zeit, über neue Wege nachzudenken. Anders gesagt: Man ist so sehr damit beschäftigt, den operativen Ergebnissen hinterherzuhecheln, dass man sich kaum fragt, ob dies noch sinnvoll ist.

Gerade Unternehmen, die durch starre Strukturen und feste Prozessabläufe sehr erfolgreich wurden, sind häufig kaum in der Lage, sich außerhalb dieser Prozesse zu bewegen. Mitarbeiter, die mehr als zehn Jahre vor allem in ihren Prozessen zu funktionieren hatten, werden nicht über Nacht zu kreativen Querdenkern und Revolutionären. Selbst wenn dieses Potenzial einmal in ihnen schlummerte, es wurde schlicht und ergreifend nicht gefördert. Diese Unternehmen sind heute so flexibel wie Betonmauern. Und weil sie so unbeweglich geworden sind, schaffen sie es kaum, aus der Trägheitsfalle wieder herauszukommen.

Innovationsfalle 4: die Erfolgsfalle

Erfolg macht sexy. Erfolg fühlt sich gut an. Erfolg macht zufrieden. Genau das ist das Problem. In zahlreichen Unternehmen werden schnelle Erfolge belohnt. Ein kurzfristiges Plus der Verkaufszahlen, ein großer Deal, kurzfristige Erfolge bei der Neukundengewinnung. Gerade in Unternehmen, die vom Quartalsdenken geprägt sind, ist der schnelle Erfolg wichtiger als langfristiges Denken. Im Kern ist das nicht verkehrt, denn: Die Summe vieler schneller Erfolge macht ein erfolgreiches Unternehmen aus - nur nicht unbedingt ein innovatives. Solange schnelle Erfolge mit dem Bestehenden zu erzielen sind, hat das Neue kaum eine Chance, sich durchzusetzen. Die für Innovation so wichtige Investitionsphase am Anfang erscheint nicht

> reizvoll, wenn man mit dem Bestehenden noch gut verdienen kann. Bei der Frage, ob sie Geld lieber in fünf neue Verkäufer oder ein fünfköpfiges Innovationsteam investieren, entscheiden sich Unternehmen, die kurzfristige Erfolge suchen, für die neuen Verkäufer. Langfristig jedoch wird der Erfolg von heute zum Problem von morgen. Denn die Steigerung des Bewährten funktioniert nicht ewig. Wie viele Pizzas mehr kann man verkaufen? Ein

durchschnittlicher Mensch schafft nicht mehr als eine am Tag. Wie oft wollen sich Zuschauer noch das Dschungelcamp und Deutschland sucht den Superstar anschauen - trotz aller Werbemaßnahmen? Und kann man es wirklich schaffen, Leuten einzureden, sie bräuchten einen Zweit-, Dritt- oder Viertstaubsauger?

Erfolg macht sexy. Erfolg fühlt sich gut an. Erfolg macht zufrieden. Genau das ist das Problem. Langfristig wird der Erfolg von heute zum Problem von morgen.





INNOVATIONSFALLEN Mit Schlecker, Manroland und Kodak haben diese alleine in diesem Jahr bereits drei prominente Opfer erwischt. Andere Unternehmen stecken tief in den Fallen – ohne es zu merken.

Innovationsfalle 5: die Kannibalismusfalle

Kannibalen haben einen schlechten Ruf. Mitglieder der eigenen Spezies zu verspeisen, gilt nicht als schick. Auch Unternehmen haben beständig Angst vor Kannibalismus. Wenn einen die Konkurrenz angreift, ist das schlimm. Schlimmer ist es jedoch, wenn ein Unternehmen sich selbst Marktanteile wegnimmt. Aus diesem Grund weigerten sich die Elektronikhändler Saturn und Media-Markt jahrelang, Online-Shops zu eröffnen. Die Kunden könnten schließlich online und nicht mehr in den Geschäften einkaufen. Auch der Entertainment-Gigant Sony hatte kein Herz für Kannibalen. Um das eigene CD-Geschäft zu schützen, wurde die Entwicklung eines Download-Portals für Musik nur halbherzig vorangetrieben. Und der Fotohersteller Leica? Er vermied es Anfang der 90er-Jahre tunlichst, in die digitale Fotografie einzusteigen – aus Angst, man könnte das eigene Geschäft mit analogen Apparaten gefährden.

In allen drei Fällen profitierten andere. Amazon nahm dem Media-Markt eine große Zahl an Kunden weg, Apple entwickelte iTunes und das Geschäft mit der digitalen Fotografie fand weitgehend ohne Leica statt. Zu viel Rücksichtnahme auf das bestehende Geschäftsmodell und interne Befindlichkeiten sowie die Hoffnung "Es wird schon niemand anders auf die Idee kommen" verhindern einen gesunden Kannibalismus. Dabei sind Kannibalen besser als ihr Ruf. Ein Unternehmen, das sich selbst kannibalisiert, handelt proaktiv und kann Märkte der Zukunft gestalten. Andere geraten in die Defensive und werden irgendwann zu Gejagten. Die Kannibalismusfalle sorgt dafür, dass Unternehmen sich nicht bewegen, obwohl sie wissen, dass sie dies eigentlich tun müssten. Und wenn sich

das Unternehmen dann irgendwann doch zum Kannibalismus entschließt? Dann haben Wettbewerber am Geschäftsmodell bereits so viel weggefressen, dass praktisch nichts mehr übrig ist.

Hochinnovative Unternehmen verstehen es, die fünf Innovationsfallen zu vermeiden. Sie setzen nicht nur auf eine Verbesserung des Bestehenden, sondern lassen auch radikale Innovationsansätze zu. Sie versuchen nicht, in übersättigte Märkte Produkte hineinzubringen, die noch überflüssiger sind, als die, die es bereits gibt. Stattdessen entwickeln sie Produkte, für die es noch keine Märkte gibt, Dienstleistungen, die einzigartig sind, und Geschäftsmodelle, die klassische Branchengrenzen sprengen. Unternehmen hingegen, die sich aus den Innovationsfallen nicht befreien können, drehen sich weiter im Kreis. von Jens-Uwe Meyer

RADIKALE INNOVATION: DAS HANDBUCH FÜR MARKTREVOLUTIONÄRE

Inkrementelle Innovation (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist wichtig fürs Geschäft, bringt allerdings hauptsächlich kurzfristige Absicherung, nicht allzu großes Risiko und ist daher das Liebkind sogenannter "Innosaurier".

Jens-Uwe Meyer:

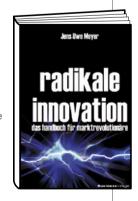
Radikale Innovation: Das Handbuch für Marktrevolutionäre Gebundene Ausgabe: 256 Seiten

Businessvillage; 1. Auflage (Januar 2012)

€ 24,80

ISBN-10: 3869801344

ISBN-13: 978-3869801346





Ich sehe was, das du nicht siehst

Fast jeder kennt sie, doch kaum einer weiß, wo sie sich genau befindet und wie sie eigentlich richtig funktioniert: die Rede ist von der GORE-TEX® Membrane. Mit Augmented Reality können Konsumenten nun in einer virtuellen Welt Funktion spielerisch erleben und innovative Produkttechnologien von Gore zum Leben erwecken.









TOBIAS HÖRETH, European eMarketing Coordinator GORE-TEX® Footwear.

auerhaft winddicht, wasserdicht und atmungsaktiv – dafür steht die Marke GORE-TEX®. In Jacken und Schuhen versteckt, sorgt die Membrane dafür, dass von außen kein Wasser eindringen und dennoch Schwitzfeuchtigkeit von innen nach außen entweichen kann. Das Kunststück gelingt durch die Struktur der GORE-TEX® Membrane: Mit 1,4 Milliarden Mikroporen pro Quadratzentimeter sind die Poren 20000-mal kleiner als ein Wassertropfen, aber 700-mal größer als Wasserdampfmoleküle.

Das Ergebnis: Der Träger bleibt trocken, beim Wandern oder Joggen genauso wie im Alltag oder unterwegs auf Reisen. Gore ist allerdings nicht der Hersteller der finalen Jacken oder Schuhe, sondern als Ingredient Brand eine Marke, die kein eigenes Endprodukt herstellt, aber einen wesentlichen Bestandteil davon. Im Falle von GORE-TEX® Schuhen handelt es sich um das Futter: die GORE-TEX® hauchdünne Membrane ist eingebettet zwischen zwei Textillagen und wird mit diesen zu einem sogenannten Laminat verbunden und dieses wird schließlich im Schuh als Futter eingearbeitet. Der Kunde erkennt das meist nur an dem außen angebrachten GORE-TEX® Logo – oder wenn er einen tieferen Blick ins Schuhinnere wirft und das gebrandete Futter sieht. Die Schuhe selbst werden von Gore-Markenpartnern hergestellt und vertrieben. Zu den größten gehören unter anderen Clarks, Ecco, Adidas, Salomon, Lowa und Timberland.

Versteckte Technologie zum Leben erwecken

Die Herausforderung für das Gore-Marketing: die Eigenschaften der Wasserdichtigkeit sowie Atmungsaktivität und deren Relevanz für das Endprodukt für Konsumenten sichtbar und darüber hinaus erlebbar zu machen.

Aus diesem Grund setzt Gore in seiner Kommunikation seit langem auf sogenannte Experience Tools, die beim Handel oder auf Veranstaltungen zum Einsatz kommen. Für den Schuhfachhandel entwickelte Gore beispielsweise einen sogenannten Climate Cube, mit dem sich in Minutenschnelle der Klimakomfort von GORE-TEX® Schuhen im wahrsten Sinne des Wortes spüren lässt. Der Tester steht dabei in einem transparenten, knöchelhohen

Kubus, in dem mithilfe von Düsen und Belüftungsschlitzen verschiedene Witterungsbedingungen - Nässe, Wärme und Frost - nachgestellt werden. Passend dazu wird man über Bild und Ton auf die jeweilige Situation eingestimmt.

Augmented Reality – aus Vision wird Realität

Elemente ermöglichen. Obwohl Augmented Reality schon vielfach in militärischen Anwendungen sowie in der Medizin, Architektur oder Produktentwicklung zum Einsatz kommt, ist die Technologie einem breiten Publikum eher aus Science-Fiction-Blockbustern wie Terminator, Minority Report oder

> Avatar bekannt. Dabei ist AR terte Realität.

> Der Boom von iPhone und Co begünstigt die Verbreitung von Augmented Reality. Allein im deutschsprachigen

App-Store von Apple gibt es derzeit über 1200 Augmented-Reality-Applikationen für iPhone und iPad. Diese gliedern sich weitgehend in zwei Gruppen: ortsbezogene Dienste und objektorientierte Anwendungen. Erstere überlagern mittels positionsabhängiger Daten das mit dem Smartphone aufgenommene Realbild mit selektiven Informationen aus dem Internet. Mit Location-Based-Services wird das Smart-

kein visionäres Zukunftskonzept mehr, sondern inzwischen auch beim Konsumenten angekommen. Genauer gesagt auf dessen Smartphone. Ausgestattet mit mobilem Internetzugang, Touchscreen, Kamera, GPS-Ortung und der richtigen App, sind diese Endgeräte ein Fenster in die erwei-



Der Boom von iPhone

und Co begünstigt die

Verbreitung von

Augmented Reality.

Allein im deutsch-

sprachigen App-Store

von Apple gibt es derzeit

über 1200 Augmented-

Reality-Applikationen

für iPhone und iPad.



phone zum Restaurant- oder Reiseführer, zur Preis-Suchmaschine, zum lokalen Immobilienmarkt oder zur Partnerbörse. Ein beliebtes Beispiel für eine ortsbezogene AR-Anwendung ist das Programm Wikitude, welches die unmittelbare Umgebung des Betrachters um relevante Inhalte aus Wikipedia, YouTube, Twitter und Flickr erweitert.

Objektorientierte Anwendungen hingegen sind in der Regel standortunabhängig und projizieren in Echtzeit ein virtuelles Objekt in die durch die Smartphone-Kamera wahrgenommene reale Umwelt. Die Faszination objektorientierter Anwendungen besteht darin, dass sich die virtuellen Objekte unabhängig vom Blickwinkel des Betrachters stets perspektivisch korrekt in ihre Umwelt integrieren. Als Bindeglied zwischen virtueller und realer Welt dient heutzutage meist ein sogenannter Marker, welcher von der Anwendung erkannt wird und an dem sich das Objekt ausrichtet. Objektbezogene AR-Anwendungen verfolgen häufig einen spielerischen Ansatz. So kann der User beispielsweise fliegende Untertassen am Himmel erscheinen lassen, Dinosauriere zum Leben erwecken oder seinen Vorgarten in die Szenerie eines Action-Films verwandeln.

Augmented Reality für die GORE-TEX® Marke

Angesichts der vielfältigen kreativen Einsatzmöglichkeiten von Augmented Reality haben natürlich auch Marken und deren Kreativagenturen diese Technologie längst für sich entdeckt. Je nach Branche und Zielsetzung kommen dabei eher ortsbezogene oder objektorientierte Modelle zum Einsatz.

Erste Erfahrung sammelte Gore mit einer fest installierten PoS-Anwendung auf Basis von Augmented Reality, die es Interessenten auf einfache Art und Weise ermöglichte, die Relevanz von GORE-TEX® Produkten in verschiedenen Einsatzgebieten kennen zu lernen.

SURROUND™ Produkttechnologie: ideal für Augmented Reality

Vor Kurzem hat Gore eine innovative Technologie auf den Markt gebracht, für die Augmented Reality als Kommunikationstool wie geschaffen scheint: die SUR-ROUND™ Produkttechnologie. GORE-TEX® Schuhe mit SURROUND™ Produkttechnologie bieten 360° Klimakomfort, d.h., sie sind nicht nur von allen Seiten wasserdicht wie jeder andere GORE-TEX® Schuh, sondern über eine spezielle Sohle auch rundum atmungsaktiv. Damit eignen sich diese Schuhe vor allem für Frühjahr und Sommer, denn neben der Feuchtigkeit kann auch überschüssige Wärme rasch entweichen. Das Besondere ist die Sohle mit ihren großen offenen Flächen, welche die Funktionalität sofort erkennen lässt – und mit Augmented Reality sichtbar wird, und zwar in Form einer Smartphone-Applikation. In dieser objektorientierten AR-Anwendung können sich Nutzer spielerisch mit der Produktinnovation von GORE-TEX® Footwear vertraut machen, indem sie einen

virtuellen SURROUND® Schuh durch verschiedene Szenarien navigieren und so die besonderen Eigenschaften des Schuhs bei Sonne und Regen spielerisch kennen lernen. Zutritt zu diesem interaktiven Erlebnis gewährt eine Anzeige auf der Rückseite eines mehrseitigen Beilegers mit den aktuellen GORE-TEX® SURROUND™ Sommerschuhen. Die Anzeige dient als Marker für die SURROUND™ App, die kostenlos im App-Store von Apple und Android Market (Google Play Market) heruntergeladen werden kann. Der Beileger selbst erscheint in einer Auflage von über sieben Millionen in führenden Tageszeitungen und Magazinen wie Süddeutsche Zeitung, FAS, Der Standard, NZZ, Brigitte, Eltern, Stern und Spiegel. Konzipiert und entwickelt wurde die AR-Anwendung in enger Zusammenarbeit der Agenturen Great White Ark (München), BÅL REKLAMEBYRÅ AS (Norwegen) sowie Playstos (Italien).

Die neue erweiterte Realität – von der Nische zum Mainstream?

Besonders beliebt ist Augmented Reality derzeit in der Automobilindustrie. Hier wird meist ein dreidimensionales, virtuelles Modell eines Fahrzeugs auf ein Markermotiv projiziert. So entwickelte der Münchener AR-Spezialist Metaio bereits im Jahr 2008 eine Online-Augmented-Reality-Applikation zur Markteinführung des neuen Mini-Cabrios, welche klassische Printan-







zeigen mit einer Microsite im Internet verband. Interessante Anwendungsmöglichkeiten bieten sich auch im E-Commerce, wo User mithilfe von Augmented Reality Kleidung, Schuhe und Accessoires in einer virtuellen Umkleidekabine "anprobieren" oder virtuelle Sofas im eigenen Wohnzimmer an die richtige Stelle rücken können.

Im Konsumgüterbereich finden sich zahlreiche Anwendungsbeispiele, welche das Produkt selbst beziehungsweise dessen Verpackung virtuell erweitern. So brachte Adidas 2009 fünf Sneaker auf den Markt, die mit einem AR-Marker auf der Zunge ausgestattet waren. Mit dem Marker hatte man Zugang zu verschiedenen Spielen in der virtuellen Adidas Neighbourhood, bei denen man den Schuh als Game Controller nutzen musste. In vielen Lego-Geschäften stehen heutzutage AR-Terminals, an denen man sich den Inhalt einer Packung in einer virtuell animierten Projektion ansehen kann.

Aber auch kleinere Unternehmen mit geringeren Werbebudgets können Augmented Reality für sich nutzen. Beispielsweise bietet das in England ansässige Unternehmen Aurasma einen Augmented-Reality-Browser für Apple- und Android-Smartphones, in den Konsumenten und Unternehmen einfach und kostengünstig sowohl ortsabhängige als auch objektorientierte Augmented-Reality-Actions, kurz Auras, erstellen und mit anderen teilen können. Über drei Millionen Nutzer und 3500 Partner nutzen bereits den Service von Aurasma. Unter anderem der britische Schuhhersteller Clarks, der im Frühjahr 2012 klassische Printanzeigen für Damenschuhe mit multimedialen Inhalten erweiterte.

Trotz ihrer zunehmenden Verbreitung und zahlreicher Anwendungen ist Augmented Reality bislang noch ein Nischenthema, und es wird wohl noch ein paar Jahre dauern, bis sie im Mainstream angekommen ist. Für Gore ist Augmented Reality ein Innovationsthema, frei von überzogenen Reichweiten-Erwartungen. Im direkten Kontakt mit Konsumenten, Kollegen und Geschäftspartnern ist die Faszination, die Augmented Reality auslöst, deutlich zu spüren. Und da Innovation und Faszination als Werte fest in der Marke GORETEX® verankert sind, wird Gore auch in Zukunft mit Partnern auf interaktive Erlebniswelten mittels Augmented-Reality-Projekten setzen.





Performance-Marketing macht Handelsmarken stark im Web

Wer im E-Commerce erfolgreich sein will, muss die Möglichkeiten des Web zur Steigerung des Abverkaufs nutzen. Suchmaschinen-Werbung (SEA), Suchmaschinen-Optimierung (SEO), Newsletter-Marketing, Affiliate- und Kooperationsmanagement, die Zusammenarbeit mit Preis- und Produktsuchmaschinen sowie Social-Media-Aktivitäten sind einige Disziplinen des Performance-Marketings.





RALF ROGOSCH, Geschäftsführer der Consulting- und Umsetzungsagentur Tengelmann New Media GmbH (TNM) in Mülheim/Ruhr.

inen Online-Shop einzurichten und dann zu hoffen, dass die Kunden die virtuelle Ladentür einrennen, führt nur selten zum Erfolg. Denn angesichts von geschätzten 150000 E-Commerce-Anbietern alleine in Deutschland, die nahezu sämtliche Bereiche abdecken, gibt es kaum noch freie Nischen. Wer im Internet tatsächlich Geld verdienen will, muss deshalb besser als der Wettbewerb sein. Neben günstigen Preisen, einem hervorragenden Service, einem breiten Sortiment und einem benutzerfreundlichen Service tragen auch Maßnahmen des Performance-Marketings entscheidend zum Erfolg von Handelsmarken im Web bei. Diese lassen sich sehr gut in CPO-Modellen (Cost per Order) aussteuern – mit einer gestaffelten Agenturvergütung im Mix aus Festprovision und variabler Vergütung auf Erfolgsbasis - und minimieren so das Risiko.

Suchmaschinen-Marketing und -Optimierung

So kann durch eine erfolgreiche Suchmaschinen-Marketingkampagne die Konversionsrate gesteigert oder das Einzugsgebiet vergrößert werden. Am Anfang steht hier die Recherche nach relevanten Keywords, die mit der jeweiligen Marke in Verbindung gebracht werden sollen. Dazu müssen die geschätzten Suchanfragen ermittelt und der zu erwartende Traffic analysiert werden. Der zweite Schritt ist dann die Entwicklung einer auf die Markenbedürfnisse zugeschnittenen Keyword-Kampagne und Positionierungsstrategie.

Deren Umsetzung reicht vom Texten der Adwords-Anzeigen und der Buchung der ausgewählten Keywords mithilfe einer speziellen Software bis zur kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung der gebuchten Suchbegriffe, Platzierungen und Preise. Sinnvollerweise werden für die laufenden Kampagnen A/B-Testings durchgeführt und die Aktivitäten laufend überprüft, um bei den auktionsbasierten

Werbeschaltungen der Suchmaschinen ein intelligentes Bid-Management zu gewährleisten. Ziel ist es dabei, eine hohe Konversionsrate zu minimierten Kosten zu erreichen.

Ähnlich bei der Suchmaschinen-Optimierung. Hier werden zunächst der Content im Shop und die Verlinkung der Internetseiten analysiert. Auf dieser Basis und mithilfe umfangreicher Recherchen zu relevanten Keywords lassen sich unternehmensindividuelle Optimierungsstrategien entwickeln. Gleichzeitig sollte das Vorgehen der wichtigsten Wettbewerber unter die Lupe genommen und Keywords, Rankings und alle weiteren relevanten Werte verglichen werden. So lässt sich aus den Stärken und Schwächen der Konkurrenz lernen und der eigene Online-Shop gelangt zu einer besseren Positionierung in den Suchmaschinen.

Im Rahmen der OnPage-Optimierung wird auf Grundlage eines festgelegten Keyword-Sets die Website analysiert. Dadurch können die relevanten Ziele definiert und Maßnahmen für eine Steigerung des organischen Traffic abgeleitet werden. Zu den suchmaschinenrelevanten Gesichtspunkten zählen unter anderem eine klare Seitenstruktur, optimierte Inhalte und eine sinnvolle Navigation. Wenn diese Hausaufgaben erledigt sind, lässt sich darauf aufbauend eine effiziente OffPage-Strategie entwickeln.

Dabei wird jeder auf die Web-Seite verweisende Link hinsichtlich seiner Qualität und Wirksamkeit überprüft. Auch die Backlink-Struktur in ihrer Gesamtheit wird untersucht, denn die größte Wirkung zeigt ein bestimmtes Mischungsverhältnis zwischen Backlinks verschiedener Qualitäten. Da Google und Co. regelmäßig ihren Suchalgorithmus verändern, muss durch eine kontinuierliche Beobachtung und permanente Anpassung der eigenen Strategie darauf reagiert werden. Auch aus der permanenten Analyse des Wettbewerbs ergeben sich wichtige Anhaltspunkte für die weitere Vorgehensweise.

Preis- und Produktsuchmaschinen nutzen

Während Suchmaschinen wie Google von den Verbrauchern zu 79 Prozent beim Finden eines geeigneten Online-Shops für den Kauf ein bestimmten Produkts genutzt werden, spielen bei 41 Prozent der Internet-User - so eine aktuelle Studie des Forschungsinstituts Ibi Research an der Universität Regensburg - mittlerweile auch spezialisierte Preis- und Produktsuchmaschinen eine wichtige Rolle beim Einkaufen im Web. Sie generieren vor allem besonders konversionsstarke Zugriffe. Deshalb ist die Optimierung dieses Kanals ein wichtiger Teil des Performance-Mar-

ketings für Marken-Shops.

Neben der Erstellung eines Mediaplans für Preis- und Produktsuchmaschinen und der Kommunikation mit den Ansprechpartnern dort ist auch die technische Umsetzung für den Erfolg entscheidend. Denn die eigenen Produkt- und Preisdaten müssen in Einzelfeeds aufgesplittet werden, um die unterschiedlichen Preis- und Produktsuchmaschinen optimal bedienen zu können. Denn fast jede dieser Plattformen erreicht eine andere Kundengruppe und dementsprechend schwankt die Konversionsrate enorm.

Bevor die Produktinformationen und Preise nach einer be-

stimmten Logik in die Datenbanken der unterschiedlichen Preis- und Produktsuchmaschinen eingespielt werden, ist eine Überprüfung der Datenfeeds auf Qualität und Kompatibilität sinnvoll. Mitunter müssen die Produktstammdaten auch noch einmal veredelt werden, um einen maximalen Erfolg zu erreichen. Ziel ist dabei immer eine Optimierung der Kosten-Umsatz-Relation (KUR).

Affiliate Marketing mit starken Partnern

Affiliate Marketing lässt sich für Online-Shops als ein äußerst effektiver Vertriebskanal einsetzen. Die Partnerschaft mit geeigneten Websites auf der Basis erfolgsabhängiger Vergütung reduziert das Risiko und steigert die Kosteneffizienz. Doch der Aufwand ist beträchtlich, juristische Fallen drohen und die ans Partnerprogramm angeschlossenen Affiliates müssen gut betreut werden. Denn das Betrugsrisiko ist hier besonders hoch, wie kürzlich eine Studie feststellte. Danach verursachte das kriminelle Ad-Hijacking im Affiliate-Bereich letztes Jahr Schäden von 82 Millionen Euro, gegenüber dem Vorjahr ein Zuwachs von 27 Prozent. Und das sind 15 Prozent des gesamten Affiliate-Umsatzes in Deutschland. Fazit der Studie: Jeder siebte erwirtschaftete Affiliate-Euro wandert also in dunkle Kanäle.

Fast ein Viertel ihrer Online-Zeit verbringen die Internetnutzer mittlerweile in den sozialen Netzwerken. Zu einem großen Teil tauschen sie sich dabei über Produkte und Dienstleistungen aus. Wer sich auf Augenhöhe an diesem Dialog beteiligen will, muss das Social Web für eine Kommunikation nutzen.

Mithilfe von Fraud Protection und einem permanenten Sales-Abgleich kann man den Betrug weitestgehend verhindern. Allerdings ist die Affiliate-Szene recht unübersichtlich. Experten schätzen alleine für Deutschland rund 200000 Affiliate-Anbieter. Für viele Produktgruppen gibt es Tausende von Portalen, Websites oder Blogs, über die Online-Shops ihre Zielgruppen erreichen können. Hier gilt es zunächst, eine Auswahl der Werbeplattformen zu treffen, über die sich absatzorientiert und hochgradig transparent mittel- bis langfristig hervorragende Ergebnisse erreichen lassen.

Dabei sollte man auch auf eine Differenzierung über unter-

schiedliche Kaufanreize wie Coupons, Cash-Backs und Preisvergleiche achten. Ziel ist ein aktiver Ausbau der Partnerschaften in Qualität und Quantität. Denn Affiliate Marketing steht und fällt mit starken Partnern, die sich in den großen performanceorientierten Netzwerken wie Zanox, Affilinet und TradeDoubler finden.

Starke Kaufanreize in der Mailbox

Das Thema Newsletter-Marketing wird häufig unterschätzt und schnell in die Spam-Ecke verbannt. Doch viele Empfänger lesen die Werbung in ihrer Mailbox und reagieren darauf positiv, wie die anschließenden



Bestellungen beweisen. Vor dem Start einer Newsletter-Kampagne sind jedoch einige Hausaufgaben zu erledigen. So müssen die Bereiche Adressgewinnung, Anmeldeprozesse, Segmentierung, Mailinggestaltung, Versendefrequenzen und -zeitpunkte sowie Abmeldeprozesse untersucht und eventuell optimiert werden. Die Analyse und Bereinigung vorhandener Empfängerdaten sowie die Nutzung geeigneter Methoden für die Adressgenerierung bilden die Basis für den Erfolg.

Darauf aufbauend kommt es auf ein zielgruppengerechtes, klick-motivierendes Design und professionelle redaktionelle Betreuung durch erfahrene Texter an. Ebenso auf ein effizientes Kampagnenmanagement, automatisierte A/B-Tests zur kontinuierlichen Optimierung und ein aktives Bounce-Management. Sensibilität und Beachtung der Datenschutzrichtlinien sollten dabei selbstverständlich sein – auch bei der Neugewinnung von Kunden- und Adressdaten.

Social Media: im Netzwerk mit den Kunden

Fast ein Viertel ihrer Online-Zeit verbringen die Internetnutzer mittlerweile in den sozialen Netzwerken. Zu einem großen Teil tauschen sie sich dabei über Produkte und Dienstleistungen aus. Wer sich auf Augenhöhe an diesem Dialog beteiligen will, muss Weblogs, Facebook, Twitter, Google+, Xing, LinkedIn, Pinterest & Co. für eine gezielte Kommunikation nutzen und wird dadurch auch besser mit seiner Marke in den Suchmaschinen gefunden.

Doch ohne eine richtige Strategie und Einbindung in die Unternehmensabläufe bleiben die Social-Media-

Aktivitäten Stückwerk und machen wirtschaftlich keinen Sinn. Anhand vorher festgelegter Zieldimensionen muss ein Konzept erarbeitet werden, das zur Marke passt. Denn nicht jede Social-Media-Plattform ist für jedes Ziel gleichermaßen geeignet. Die Bandbreite kann von einem authentischen Unternehmensblogs über Fan- und Unternehmensseiten in sozialen Netzwerken bis hin zur regelmäßigen Durchführung von Umfragen, Gewinnspielen und anderen Aktionen in den Netzwerken reichen.

Integrierter Marketingansatz für den Online-Handel

Immer mehr Menschen surfen beim Fernsehen parallel im Internet. Mit dem Siegeszug des Tablet-PC verstärkt sich dieser Trend noch weiter. Was liegt also näher, als das Online-Marketing mit TV-Spots zu vernetzen. Deren Stärke ist die Emotionalisierung, die über die Online-Kanäle in direktes Handeln verwandelt wird. Auch die Media-Abrechnung kann dabei performance-orientiert erfolgen.

Denn Bauchgefühl ist im E-Commerce fehl am Platz. Es geht hier immer darum, den Erfolg bestimmter Aktivitäten zu messen und sofort entsprechend zu reagieren. Dazu muss ein Instrumentarium geschaffen werden, um anhand von genau definierten Keys-Performance-Indicators (KPIs) jederzeit den Erfolg oder Misserfolg einer einzelnen Maßnahme objektiv beurteilen zu können. Dann lassen sich mithilfe von Performance-Marketing die einzelnen Stellschrauben so drehen, dass der Abverkauf tatsächlich gesteigert wird.

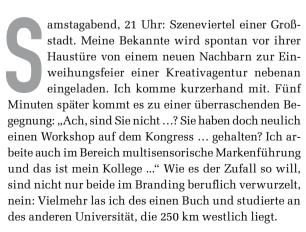




Kennen Sie diese Situation? Sonntagmorgen, 10 Uhr: Familienausflug zu einer drei Autostunden entfernten historischen Senfmühle in ländlicher Gegend. Zwei sich unbekannte Damen mittleren Alters blicken einander während der Führung fragend an und begutachten das Oberteil der jeweils anderen die gleiche rosafarbene Bluse mit unverwechselbaren perlmuttschimmernden Knöpfen und weißen Längsstreifen. Fast jeder hat den leicht beschämenden Moment eines modischen Doppelgängers schon einmal an der eigenen Haut erleben müssen – modischer Massenproduktion in breiter Distribution sei Dank.









MARIA ELENA HALLER,
Diplom-Psychologin, Consultant,
Gruppe Nymphenburg Consult AG

Freitagabend, 23 Uhr: Zu Besuch in der entfernten Heimatstadt auf dem 30. Geburtstag einer Schulfreundin. Ein mir Unbekannter, dessen Stil mich unmittelbar an einen Kollegen in München erinnert, betritt den Balkon. Wir kommen miteinander ins Gespräch. "Wo arbeitest du?" "München, bei …" "Nein, tatsächlich, Mensch, kennst du XY?" "Ja, der ist mein direkter Kollege." "Ach, er ist einer meiner besten Freunde, seit vielen Jahren."

Solche Überraschungen ließen sich noch ewig fortführen. Sie kennen sie sicherlich auch nur zu gut.

Alte Bekannte, die sich am anderen Ende der Welt unvermittelt über den Weg laufen. Menschen mit irgendeiner Art von Gemeinsamkeit, seien es gleiche Interessen, Freunde oder Modegeschmäcker, die sich unerwartet begegnen. Bekanntschaften, Netzwerke und zwischenmenschliche Beziehungen, die auf verrückteste Weise wieder zusammenlaufen.

Der Psychologe Stanley Milgram postulierte schon 1967, dass in der Regel jeder jeden auf der Welt über sechs Ecken kennt (kleine-Welt-Phänomen) – lange bevor dies in Analysen mit riesigen Datenmengen der Digital-Social-Networks Bestätigung fand (Leskovec & Horvitz, 2007). Doch ob man diese über sechs Ecken-"Bekannte" jemals trifft, wird mit deren Emotionalität zusammenhängen. Menschen mit ähnlichen emotionalen Wertegerüsten haben tendenziell eine höhere Wahrscheinlichkeit, aufeinander zu treffen.

Zufall oder nicht? Einen Marketeer sollte dies jedenfalls nicht überraschen. Es sind erhöhte Zielgruppenwahrscheinlichkeiten. Gleich und gleich gesellt sich (meist) gerne, eine altbekannte Weisheit. Gegensätze, die sich anziehen, sind meist nur eine kurze Abwechslung und selten von Dauer (Buss, 1985). Dies ist nicht nur aus der Paar- und Ehepaar-, sondern auch aus der Freundschaftsforschung geläufig (Baron & Byrne, 2003). Emotional ähnliche Menschen bewegen sich in der Regel auch in ähnlichen Kreisen, haben ähnliche Einstellungen und Verhaltensweisen (Wahl der Einkaufsstätten, Markenaffinitäten, Hobbies und Reiseländerpräferenzen etc.) und sogar ähnliche Bewegungsmuster im Alltag, um nur ein



paar Kriterien, die einen gemeinsamen Lebensstil ausmachen, zu benennen. Mit erhöhten Wahrscheinlichkeiten wohnen sogar Typen mit gleichem oder nahe stehendem Emotionsschwerpunkt in denselben Straßenzügen, Gemeinden und Städten (microm Limbic®Types).

Menschen lassen sich in sieben Limbic®Types aufgrund ihrer Wertesysteme nach Häusel (2010) einteilen: die statusbewussten Performer (8 Prozent), die auf reine Funktionalität bedachten Disziplinierten (11 Prozent), die konservativen Traditionalisten (20 Prozent), die familienfokussierten Harmoniser (30 Prozent), die Genuss suchenden Offenen (13 Prozent), die erlebnissüchtigen Hedonisten (13 Prozent) und die grenzensprengenden Abenteurer (5 Prozent) (angegebene prozentuale Verteilung bezieht sich auf die deutsche Bevölkerung). Die beschriebene Konsumenten-Typologie stammt aus dem neuropsychologischen Emotions-Gesamtmodell Limbic® (Häusel, 2004), welches hauptsächlich auf Erkenntnissen der Gehirnforschung und weiteren akademischen Disziplinen wie der Soziologie, Neurologie, Psychiatrie und der Evolutionsbiologie basiert. Das jeweils beherrschende Emotionssystem einer Person (Balance, Stimulanz oder Dominanz) ist bei der Zuordnung zu einem der sieben Konsumenten-Typen entscheidend. Hier zeigt sich, dass jeder Type durch eine differenzierende Grundemotionalität und Weltsicht charakterisierbar ist. Die Limbic®Types werden in einer der größten deutschen Markt-Media-Studien (Typologie der Wünsche, IMUK GmbH & Co. KG) jährlich erfasst und lassen sich so statistisch beschreiben. In Workshops werden die fixierten Zielgruppen den involvierten Marketeers lebendig vermittelt, in Zielgruppenhandbüchern prototypisch beschrieben und somit zum Leben erweckt (Ansprechpartnerin: Gruppe Nymphenburg Consult AG, Elena Haller).

Hat man die Limbic®Types-Verteilung seiner Kunden erhoben, daraus ableitend die passende(n) Zielgruppe(n) mit ihren Interessen und Vorlieben fixiert sowie deren bewusste und unbewusste Konsummotive erforscht, so kann man sie strategisch ansprechen: Mit eine Types-spezifischen Text- und Bildwelt beispielsweise bei Katalogen, Mailings oder Newslettern. Man versendet an die jeweilige Zielgruppe den Köder, der ihr mit der höchsten Wahrscheinlichkeit am besten schmeckt. Möglich gemacht wird dies durch den modernen Ansatz des Micromarketings, bei dem anonymisierte Kundenadressdatensätze angereichert werden. Über mathematische Algorithmen lässt sich berechnen, welcher Limbic®Type bei einem Kunden am wahrscheinlichsten ist (Ansprechpartnerin: microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH, Claudia Rasche).



Deshalb lassen sich Situationen wie folgende vermeiden: Montagmorgen, 9 Uhr: Eine 90-jährige Kundenkartenbesitzerin findet im Briefkasten ein hedonistisches Trend-Magazin mit den "Keylooks der Saison" aus dem Young-Fashion-Bereich ihres Stamm-Kaufhauses. Der Kleidungsstil dieser Traditionalistin ist eigentlich klassisch konservativ und Englischkenntnisse besitzt sie aufgrund der Schulbildung der 30er-Jahre keine. Das ist entweder ein Fall zur Weitergabe an die Enkelin oder den Mülleimer.

Mittwochmittag, 15 Uhr: Maschendrahtzaunstreit in ländlicher Idylle. Zwei Nachbarn diskutieren lauthals über den Ast eines Baumes, der in den Garten des anderen ragt. Wie man sich das im Micromarketing erklärt? Es treffen ähnlich disziplinierte Parteien eines Wohngebiets mit einem hohen Anteil an Ordnungs- und Ritualliebe aufeinander und beharren starrsinnig auf ihrer Meinung.

Donnerstagabend, 23 Uhr: Laute Musik auf einer Studentenparty in einer Altstadt-WG. Die Nachbarn rufen die Polizei aufgrund von Lärmbelästigung. Mit hoher Wahrscheinlichkeit liegt die Ursache hierfür im Aufeinanderprallen von Generationen und letztlich auch un-

terschiedlicher Limbic®Types, bedingt durch den demografischen Wandel innerhalb eines Wohngebietes. Ältere Menschen weisen tendenziell eine höhere Ausprägung im Bereich Balance auf als jüngere Menschen, die eher im Bereich Stimulanz anzusiedeln sind. Das Stresshormon Cortisol hat bei Älteren einen höheren Spiegel als bei Jüngeren, die Stimulanz suchen und bei lautem Rambazamba über eine vermehrte Ausschüttung des Neurotransmitters Dopamin ein Belohnungsgefühl erleben.

Die Welt ist ein (gefühltes) Dorf, weil der Radius, in dem sich ein jeder bewegt, egal wo er hingeht, sich mit dem alten mit hoher Wahrscheinlichkeit überschneidet.

Was Sie noch mit auf Ihren Weg nehmen können: Die Welt ist letztlich nur deshalb ein (gefühltes) Dorf, weil der Radius, in dem sich ein jeder bewegt, egal wo er hingeht, sich mit dem seines Limbic®Types mit hoher Wahrscheinlichkeit überschneidet. Wer eine wirklich andere Welt kennen lernen will als die, die er bisher erlebt hat, müsste Muster seiner eigenen Einstellungsund Verhaltensweisen durchbrechen, auch wenn er sich an einem Ort der Erde befindet, an dem er vorher noch nie war. Dies gilt auch für vermeintliche Sensation-Seeker, die hauptsächlich dem Limbic®Type Abenteurer zuzuordnen sind und immer Neues ausprobieren wollen. Wer stets in exotische Subkulturen abtaucht und dies auch bei Reisen in die Ferne tut, wird auch dort mit ähnlichen Menschen in Berührung kommen, nämlich den einheimischen Abenteurern des Reiselands.

Auch so verkehrt man letztlich wieder in Kreisen mit ähnlichen Wertesystemen, die nur kulturbedingte Einfärbungsunterschiede bei den Gewohnheiten und Normen aufweisen. So wird beispielsweise eine Traditionalistin in Deutschland gerne eine selbst gemachte Pizza im Ofen backen, eine in den USA eher die tiefgekühlte Fertigpizza in der Mikrowelle erhitzen. Durch die zunehmende Globalisierung und Vereinheitlichung des Konsumangebotes gehen die beschriebenen kulturbedingten Konsumunterschiede zurück. Generell sind auf der ganzen Welt bei allen Menschen die gleichen

Emotionssysteme zu finden, der Unterschied besteht nur in der Verteilung der Limbic®Types. Beispielsweise gibt es in den USA, verglichen mit der deutschen Verteilung, ca. zwölf Prozent mehr Hedonisten, Abenteurer und Performer, gleichzeitig aber zum gleichen Anteil weniger Harmoniser, Traditionalisten und Disziplinierte (Häusel, 2010). Die USA als Land der Einwanderer beheimatet mehr Menschen mit hohem Stimulanz- und Dominanz-

bedürfnis, da es einer explorativen und risikofreudigen Persönlichkeit bedurfte, um das Abenteuer eines unbekannten Landes einzugehen (Häusel, 2001).

Gehören Sie zu den Offenen? Dann gehen Sie doch bei Ihrer nächsten Reise mal beabsichtigt in ein außergewöhnliches Café statt in Ihre Lieblingskette, die Sie auf der ganzen Welt finden. Oder sind Sie Performer? Dann besuchen Sie doch anstelle eines Gourmet-Sterne-Restaurants die bäuerliche Taverne. Neue Menschen wahrnehmen und

kennen lernen, verhilft zu Verständnis gegenüber anderen, eröffnet neue Perspektiven, begünstigt Reflektion und erweitert den Horizont. Vor allem aber ermöglicht es, die Limbic®Types in der Praxis, neben einer theoretischen Vermittlung, noch besser zu verstehen und deren "Sprache" schrittweise und unterstützt anzuwenden. Lernen Sie die hohe Kunst der zielgruppengerechten Kommunikation!

LITERATURVERZEICHNIS:

Baron, R. A. & Byrne, D. (2003). Social Psychology (10thed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Buss, D. M. (1985). Human mate selection: Opposites are sometimes said to attract, but in fact we are likely to marry someone who is similar to us in almost every variable. American Scientist, 73 (1), 47–51.

Häusel, H. G. (2001). Think Limbic! – Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management. Freiburg: Haufe.

Häusel, H.G. (2004). Brain View – Warum Kunden kaufen. Freiburg: Haufe. Häusel, H.G. (2010). Emotional Boosting – Die hohe Kunst der Kaufverführung. Freiburg: Haufe.

J. Leskovec & E. Horvitz (2007). Planetary-Scale Views on an Instant-Messaging Network. Microsoft Research Technical Report MSR-TR-2006-186,1-28. Milgram, S. (1967). The small-world phenomenon. Psychology Today, 1 (1), 61-67.

The Better Ipsos: jetzt erst recht!

Unser erklärtes Ziel: Ipsos zum bevorzugten Forschungsinstitut unserer Kunden zu machen. Wie? Durch Fokussierung auf unsere Kunden und ihre Bedürfnisse, mithilfe von Spezialisierung und Fachkenntnis, mit Begeisterung, Engagement und Innovationen.

psos ist ein innovatives und kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen und gehört sowohl in Deutschland als auch weltweit zu den führenden Marktforschungsinstituten.

Jetzt erst recht! Denn seit dem Merger mit Synovate im Oktober 2011 hat die Ipsos-Gruppe Niederlassungen in 84 Ländern auf allen fünf Kontinenten und führt Studien in über 100 Ländern durch. Aufgrund des stetig steigenden Innovationsdrucks sehen wir unsere Aufgabe nicht nur in der Entwicklung und Bereitstellung von Marktforschung, sondern auch darin, komplexe Prozesse zu vereinfachen und prognostizierbarer zu machen. Diese Ziele erreichen wir vor allem durch die Kombination aus unserem global ausgelegten Key-Account-Management-System und optimaler Beratung der Kunden durch erfahrene Spezialisten.

Wir setzen uns selbst hohe Maßstäbe, um unsere Kunden mit einem Höchstmaß an Effizienz zu unterstützen. Unser Erfolg gründet u.a. auf unserer Spezialisierungsphilosphie – eine einzigartige Strategie in der Branche, die uns von unseren Wettbewerbern abhebt. Um unseren Kunden fundiertes Expertenwissen bieten zu können, haben wir uns in fünf Forschungsbereichen

spezialisiert: Marketingforschung, Werbeforschung, Mediaforschung, Qualitäts- & CRM-Forschung, Sozial- und Politikforschung. Unseren Operationsbereich haben wir zu unserer sechsten Spezialisierung erhoben. Durch diese Strukturen begünstigt, können wir sämtliche Tools und Methoden weltweit in einheitlichem Standard einsetzen. Und zwar jetzt erst recht durch die nahtlose Zusammenarbeit unserer mittlerweile über 16 000 Mitarbeiter weltweit und durch die Zusammenführung des Know-hows der Besten unserer Zunft.

Unser Leitsatz – "Proud to be Ipsos" spielt jetzt erst recht eine große Rolle bei allem, was wir tun.

Dazu gehören unserer Werte – Verpflichtung gegenüber unseren Kunden, Unternehmergeist und Verantwortung. Wir von Ipsos fühlen uns unseren Kunden gegenüber verpflichtet, ihnen dabei zu helfen, sich in einer Welt, die immer schneller, komplexer und vor allem digitaler wird, zurechtzufinden. Marktforschung soll vereinfachen und nicht verkomplizieren, Problemlösung durch gezielte Fragen und richtiges Zuhören zum richtigen Zeitpunkt ermöglichen.



GROSSES FINALE beim Ipsos Neujahrsempfang 2012



FAMS AZUBIS und Duale Studenten





RALF GANZENMÜLLER. CEO Ipsos Germany.



Ipsos GmbH Tel.: 040/80096-0 Fax: 040/80096-100 mailbox@ipsos.com www.ipsos.de

Unter Unternehmergeist verstehen wir, die Marktforschung für unsere Kunden und für uns selbst spannender und effektiver zu machen – das ist auf viele Arten möglich: Zum Beispiel durch intelligente Kombinationen unterschiedlicher Lösungsansätze wie morphologische Tiefeninterviews oder ethnografische Beobachtungen mit quantitativen Befragungen oder Social-Media-Screening mit klassischer Marktforschung. Oder durch den Einsatz von State of the Art-Technologien, um unsere Kunden im Wettbewerb optimal zu unterstützen: Mithilfe mobiler Endgeräte führen wir beispielsweise Local Research durch, und erhalten so Erkenntnisse über das Einkaufsverhalten direkt vor Ort von den Befragten. Der Befragungsprozess wird flexibler, schneller und genauer, da die Informationen gesendet werden, während sich der Konsument am Point of Purchase oder am Point of Interest aufhält. Hierdurch können wir unsere Kunden ganz gezielt bei der Erarbeitung ihrer PoS-Strategien unterstützen und beraten. Auch passive Messverfahren sind mit mobilen Endgeräten sehr einfach durchzuführen und können nützliche Informationen über das Verbraucherverhalten liefern.



RESEARCH&RESULTS 2011: Ipsos+Synovate gemeinsam

Höchstes Ziel für uns ist, den Kunden über seine Bedürfnisse hinaus zufrieden zu stellen. Daran arbeiten wir täglich. Auch, indem wir im Rahmen unseres Qualitätsmanagements jedes Projekt von unseren Kunden bewerten lassen. Und zwar jetzt erst recht.

Ipsos – Home of Researchers

Was Ipsos wirklich ausmacht, ist, neben der Verantwortung gegenüber unseren Kunden, die Verantwortung unseren Mitarbeitern gegenüber. Erst recht seit dem Merger mit Synovate sehen wir uns als Home of Researchers, ein Ort, an dem die Mafo-Experten dieser Welt zu Hause sind und mit Zuverlässigkeit, Engagement und bedingungsloser Kundenorientierung, aber auch mit Kreativität, Offenheit und Innovationsstärke daran arbeiten, die besten Forschungslösungen für unsere Kunden zu finden.

Dabei hilft unser starker Teamgeist, der fünf Standorte - Frankfurt, München, Mölln, Hamburg, Berlin - miteinander verbindet. Gemeinsam zum Erfolg, das ist es, was uns auszeichnet. Wir waren eines der ersten Institute, das Ausbildungsplätze für den neuen Beruf "Fachangestellte/r für Markt- und Sozialforschung" angeboten hat. An der Gestaltung des Berufsbilds hatten unsere Personalexperten im Vorfeld aktiv mitgearbeitet.

Wir schaffen ein Umfeld, in dem die Menschen mit ihren Stärken erkannt und in der Ausbildung und persönlichen Entwicklung aktiv gefördert werden. Zu unserem Home of Researchers-Gedanken gehören außerdem die "Proud to be Ipsos Awards", die wir jährlich im Rahmen unseres festlichen Neujahrsempfangs an den "Most Valuable Player", den "Rookie" und den "Newcomer of the Year" sowie als "Innovation Award" an das innovativste und als "X-Award" an das interdisziplinärste Team vergeben.

Nicht nur an unserem Neujahrsempfang, sondern fast täglich zeigt sich, wie enthusiastisch, professionell und stolz auf das, was sie tun, unsere Mitarbeiter sind - jetzt erst recht.

Instrumente/ Tools/Studien

Marketingentscheidungen werden in einer sich immer schneller wandelnden Zeit immer risikoreicher. Um diese Risiken zu minimieren, ist es unerlässlich, Wissen über den Konsumenten und die Märkte der Gegenwart und Zukunft immer zuverlässiger und valider zu generieren. Dabei unterstützen wir unsere Kunden, indem wir ständig an der Weiterentwicklung unserer Tools und der Implementierung neuer Instrumente arbeiten. Durch die geballte Expertise des "Better Ipsos" gelingt uns das immer besser. Auf diesen Seiten finden Sie einige Beispiele.

Eine Frage der Perspektive: erfolgreiche Marktforschung durch Triangulation

Zum Thema "verlässliche Generierung von Wissen" haben wir die Forschungsstrategie der Triangulation weiter entwickelt. Triangulation heißt hier: so viele Perspektiven wie nötig, aber stets mehr als zwei Perspektiven gleichzeitig auf unterschiedlichen Ebenen zur Beantwortung einer Frage einzunehmen und systematisch miteinander zu verbinden. Eine Perspektivebene ist z.B. die theoretische. Hier werden unterschiedliche theoretische Perspektiven miteinander verbunden. Eine andere betrifft die Ebene der Forscher; hier werden die unterschiedlichen Erfahrungswerte und Perspektiven von mindestens zwei Forschern genutzt und zusammengebracht. Eine zentrale Perspektive bezieht sich schließlich aber auf die Methode; hier geht es darum, die Vorteile unterschiedlicher Ansätze innerhalb der qualitativen oder quantitativen Methode zu nutzen, insbesondere auch qualitative und quantitative Forschung miteinander zu verbinden und reibungslos zu verzahnen. Diese He-rangehensweise hat sich bei zahlreichen Studien bewährt. Schwächen der einen Perspektive können durch die Stärken der anderen ausgeglichen werden. Insgesamt gelang es, durch systematische Triangulation gerade komplexe Fragestellungen effektiv zu strukturieren, Innovationen im Forschungsablauf zu entwickeln und punktgenau umzusetzen, und vor allem ein umfassendes und womöglich auch unerwartetes und doch leicht verständliches Bild vom Forschungsgegenstand zu zeichnen.

So verbessert Triangulation die Qualität, Plausibilität und Glaubwürdigkeit der Forschung in allen Phasen. Risiken für Marketingentscheidungen, die auf Marktdaten auf-



bauen (müssen), werden dadurch zwar nicht gänzlich beseitigt, aber doch erheblich reduziert.

Combining the best of the two worlds – Ipsos LineQuest

"Don't leave money on the table: line up" – das raten nicht nur unsere US-amerikanischen Kollegen ihren Kunden. Ein gutes Beispiel für die fruchtbare Kombination von Ipsos und Synovate ist Ipsos LineQuest. Durch die Kombination des vom BVM mit dem Innovationspreis ausgezeichneten Tools "Line-Evolution" mit dem erfolgreichen Synovate-Instrument "TURV+MVP" konnten wir einen neuen Ansatz entwickeln, der die Stärken beider Tools effizient und effektiv zum Vorteil unserer Kunden nutzt. Mit Ipsos LineQuest kann das Portfolio deutlich präziser und realistischer betrachtet werden als mit den traditionellen Analysen wie TURF oder LOT. So können Out of Stock-Szenarien und limitierte Distribution berücksichtigt werden. Realitätsnähe wird dadurch erzeugt, dass nicht nur die Kunden-SKU sondern auch das komplette Wettbewerbsumfeld getestet werden. Schließlich müssen sich neue Produkte im Markt behaupten. Die Differenzierung nach verschiedenen Verwendungs- und Kaufgelegenheiten erlaubt festzustellen, welche SKUs dieselben Bedürfnisse abdecken und somit substitutiv sind und welche unterschiedliche Bedürfnisse angehen und damit komplementär sind. Insbesondere wird offensichtlich, ob SKUs neue Gelegenheiten erschließen. Dabei kann das Tool auch ermitteln, welche Kombination an SKUs die Wahrscheinlichkeit



von wiederholten Einkäufen erhöht. Besonders begeistert viele Kunden, dass LineQuest Marketingpläne berücksichtigen kann, um unterschiedliche Szenarien abzubilden und über ein interaktives Simulations-Tool verfügt, das die dynamische Analyse von Launch-Szenarien erlaubt.

Social-Media-Forschungsansätze bei Ipsos: aktive und passive Verfahren

Wir nutzen die Social Media auf verschiedenste Weise: einmal als gigantische Datenbank für die Analyse von Konsumentenverhalten und daraus abzuleitende Insights. Allein durch das Beobachten des Kommunikationsflusses, der Uploads und Statusmitteilungen lassen sich wertvolle Informationen über Bedürfnisse, Motivationen, Wertvorstellungen oder Wahrnehmungen festhalten. Die Einsatzgebiete sind vielfältig: von der Grundlagenstudie über dauerhaftes Marken- und Kundenzufriedenheits-Monitoring und Issue-Management bis hin zur Messung der Kommunikationsleistung und Innovationsforschung. Je nach Zielfragestellung wird die Social-Media-Untersuchung allein stehend oder flankierend im Methodenund Perspektivenmix angewandt.

Neben der Nutzung als Quelle setzen wir Social-Media-Plattformen als Erhebungsinstrument ein. Zum einen durch die Nutzung bestehender Plattformen, um dort aktiv mit Konsumenten in Interaktion zu treten, wofür wir spezielle Ipsos-Apps haben. Zum anderen verfügen wir über eine eigene soziale Plattform "Ipsos Social Space", die die bestehende Dynamik am Markt aufgreift und für spezielle Fragestellungen eingesetzt wird.

Kommunikationsforschung bei Ipsos: Word of Mouth und Word of Mouse

In unserem Kommunikationsforschungsbereich Ipsos ASI beobachten wir den Werbemarkt sehr intensiv. Wir wissen, dass die Medienlandschaft sich dramatisch verändert und digitale Marketingaktivitäten an Wichtigkeit gewinnen. Bekanntermaßen muss die Marke den Konsumenten heute dort erreichen, wo er sich gerade befindet. Dem tragen wir mit unserer Forschung Rechnung. Um beispielsweise zu ermitteln, ob eine Werbekampagne den Nutzen von "Word of Mouth" oder heutzutage auch digitalem "Word of Mouse" gewinnbringend umsetzen kann, haben wir eine Messgröße entwickelt, die das ReTransmission-Potenzial von Werbemaßnahmen berechnet. Dieses zusätzliche Weiterverbreitungspotenzial, das sehr gute Werbung online oder offline entfacht, drücken wir mit unserem Re-Transmission-Score aus.

Re-Transmission erhöht die Durchsetzungskraft der einzelnen Werbung, da die Weiterverbreitung durch vertraute und vertrauenswürdige Quellen geschieht. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Weiterverbreitung im Netz oder in Offline-Gesprächen erfolgt – tatsächlich finden die meisten Gespräche über erfolgreiche Werbung auch heute noch offline statt, wie unsere Untersuchungen zeigen.

Um die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Re-Transmission zu errechnen, messen wir die jeweiligen Haupttreiber: persönliche Relevanz, emotionale Verbindung, Überraschungselemente – Dinge, die wir entweder selber erleben oder von denen wir annehmen, dass andere sie erleben. Zusätzlich erheben wir bei jedem Werbetest die Frage, wie sich die Personen, nachdem sie die Werbung gesehen haben, verhalten – würden sie

mit Freunden darüber reden oder ihnen die Werbung schicken, sie ihnen mitteilen, oder würden sie im Netz nach weiteren Werbemitteln dieser Marke suchen? Wir glauben, dass wir mit dem Re-Transmission-Potenzial unseren Kunden ein weiteres, innovatives Tool an die Hand geben können, das ihnen hilft, ihren Marketingmix zu optimieren. Jetzt erst recht!







Alfred Kuß: Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse Taschenbuch: 314 Seiten Springer Gabler Verlag 4. überarbeitete Auflage 2012 € 34,95 ISBN 978-3-8349-3437-6

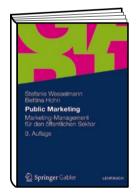
Marktforschung

Alfred Kuß vermittelt die wesentlichen Grundlagen der Methodik - Datenerhebung und Datenanalyse - der Marktforschung. Im Vordergrund stehen die zentralen Aspekte der Marktforschung, weniger die technischen Details einzelner Methoden oder die Spezialprobleme bestimmter Anwendungsbereiche. Ziel ist es, dem Leser ein solides und tiefgehendes Verständnis der Marktforschung zu vermitteln und damit die Basis für die Anlage und Verwendung von Marktforschungsuntersuchungen zu schaffen.

Inhalt

Forschungsprozess, Untersuchungsziele und Untersuchungsdesigns Repräsentative Befragungen und Stichprobenziehung Frageformulierung und Fragebogenentwicklung Qualitative Untersuchungen, Beobachtungen, Experimente und Panels Datensammlung und Datenaufbereitung Deskriptive Datenanalyse und Schlüsse auf Grundgesamtheiten Lineares Modell und multivariate Analyseverfahren Forschungsethik

Prof. Dr. Alfred Kuß lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, am Marketing-Department der Freien Universität Berlin.



Stefanie Wesselmann und Bettina Hohn: Public Marketing -Marketing-Management für den öffentlichen Sektor Taschenbuch: 268 Seiten Springer Gabler Verlag 3. Auflage 2012 € 34,95 ISBN 978-3-8349-3551-9

Public Marketing

Der öffentliche Sektor steht unter anhaltendem Reformdruck und muss sich verstärkt auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen einstellen. Das betriebswirtschaftliche Marketing-Management bietet für diesen Reformprozess ein enormes Unterstützungspotenzial. Stefanie Wesselmann und Bettina Hohn entwickeln gut verständlich und anhand vielfältiger Praxisbeispiele eine Marketingkonzeption für den öffentlichen Sektor. Mit Übungsaufgaben zur Überprüfung des eigenen Wissens. Neu in der überarbeiteten 3. Auflage: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Optimierung von Kommunikationskampagnen, Social Media und eine Case Study zu Wissenschaftsstädten.

Inhalt

Grundbegriffe des Marketing - Marketingkonzeption - Marktforschung -Marketingstrategien - Fundraising - Spenden und Sponsoring im Public Marketing - Qualitätsmanagement

Prof. Dr. Stefanie Wesselmann (geb. Hohn) lehrt Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing für den öffentlichen Sektor an der Hochschule Osnabrück.

Prof. Dr. Bettina Hohn lehrt Public- und Non-Profit-Management mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.



Walter Schertler:
Strategisches AffinityGroup-Management:
Entwicklung serviceorientierter CommunityGeschäftsmodelle
Taschenbuch: 216 Seiten
Springer Gabler Verlag
2., überarbeitete und
erweiterte Auflage 2012
€ 34,95

ISBN 978-3-8349-3159-7

Strategisches Affinity-Group-Management

Welche Marktbearbeitungsstrategien sind in Zukunft besonders Erfolg versprechend? Für diese zentrale Fragestellung des Strategischen Managements leitet Walter Schertler auf Basis aktueller Forschungsergebnisse eine effektive Segmentierungslogik für Märkte ab.

Im Mittelpunkt des Affinity-Group-Managements steht ein neues Zielgruppenverständnis, das die Marktsegmentierung an der Gruppensoziologie von Szenen orientiert und deren Affinitäten mit den virtuellen Möglichkeiten von Internet und Social Media kombiniert.

Die zweite Auflage beinhaltet die Überarbeitung und Aktualisierung des Affinity-Group-Ansatzes und seines Bezugsrahmens. Außerdem wurde das Lehrbuch um die aktuellen Themenkomplexe Service-Design und Service-Engineering im Rahmen des Strategischen Dienstleistungsmanagements erweitert. Diese werden darüber hinaus in den grundlegend neu konzipierten Ansatz für serviceorientierte Affinity-Group-Geschäftsmodelle von Communities integriert.

Das Buch richtet sich an Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, insbesondere mit den Schwerpunkten Management, Marketing, Entrepreneurship und Organisation im Bachelor- und Master-Studiengang, Teilnehmern an Executive-MBA-Lehrgängen und interessierte Praktiker.

Inhalt

Teil I: Affinitätsgruppen:

Entwicklung eines neuen Zielgruppenverständnisses

1 Eigene empirische Beobachtungen im Umgang mit Zielgruppenmärkten – 2 Gesellschaft und Märkte im Wandel – 3 Affinity-Groups – Zielgruppen aus Leidenschaft – 4 Konzept für ein Strategisches Affinity-Group-Management

Teil II:

Das Trierer Modell des Strategischen AFG-Managements

5 Vision des Affinity-Group-Managements – 6 Strategie und Affinity-Group-Management – Neue Märkte entstehen – 7 Unternehmensorganisation und Affinity-Group-Management – 8 Unternehmenskultur und Affinity-Group-Management

Teil III: Affinity-Group-Management: Neue Geschäftsmodelle entstehen

9 Grundlagen zu Geschäftsmodellen für Dienstleistungen – 10 Prozessphasen eines serviceorientierten AFG-Geschäftsmodells

Univ.-Prof. Dr. Walter Schertler ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Strategisches Management an der Universität Trier sowie Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien.

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, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis 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 fünften 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



Ein eindrucksvoller Auftritt überzeugt



Drucksachen einfach online bestellen!

Im Gegensatz zu den meisten Online-Druckanbietern sind wir kein Händler, sondern Hersteller und Weiterverarbeiter. Wir bieten Ihnen ein großes Sortiment an Druckerzeugnissen und Werbesystemen, unterschiedlichste Materialien und Veredelungsmöglichkeiten an. Dabei arbeiten wir umweltschonend und sind FSC- und PEFCzertifiziert. Der Versand Ihrer Drucksachen ist kostenfrei und erfolgt in neutraler Verpackung.







