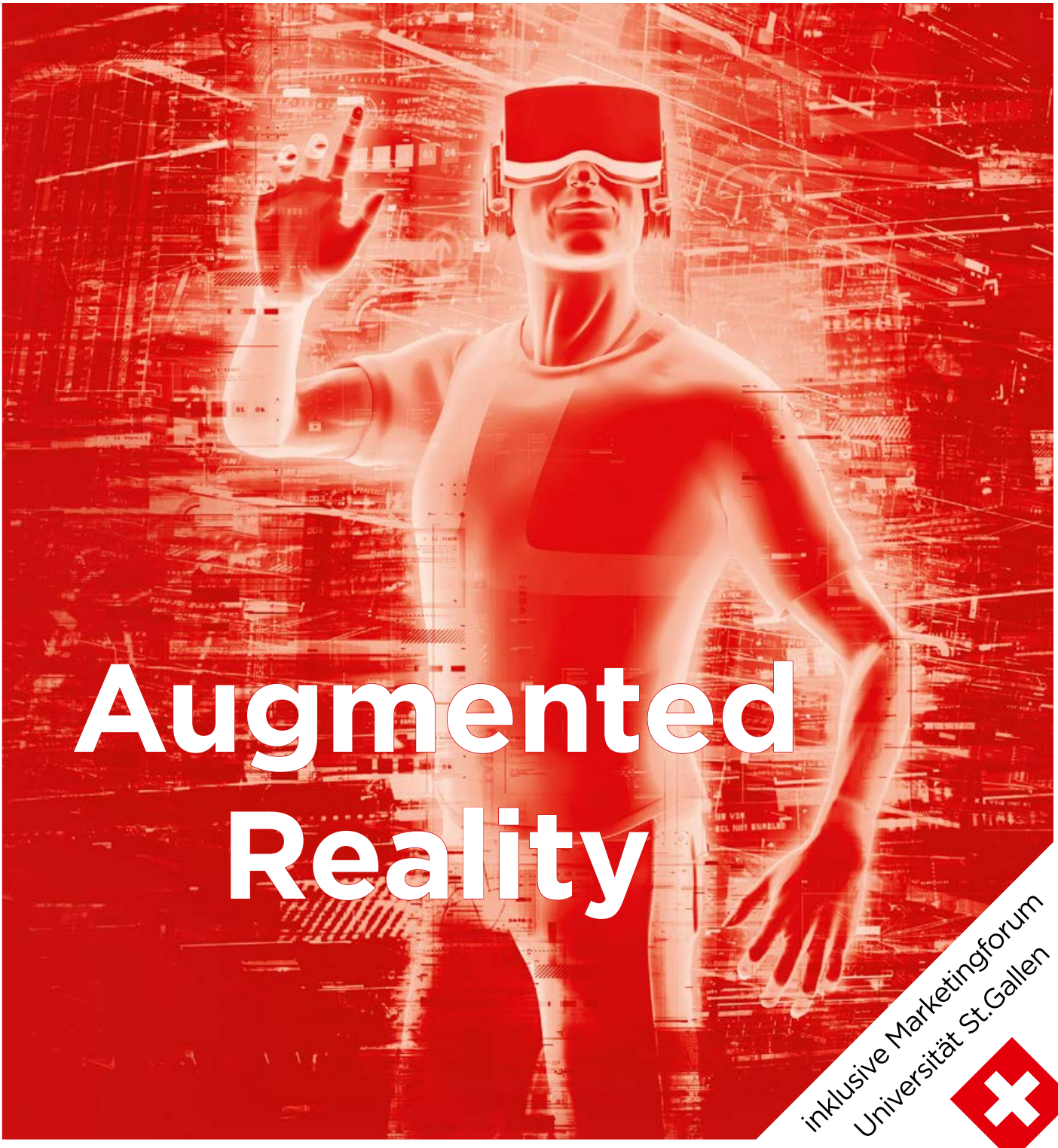
das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 4 : 2016 15,00 EUR



Augmented Reality

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

Media-Agenturen

PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH

www.posterselect.de
Fremersbergstr. 67a
76530 Baden-Baden
Telefon +49 7221 97332-30
beratung@posterselect.de

Mit Out of Home-Medien die mobilen Zielgruppen erreichen. Wir garantieren höchste Out of Home-Kompetenz ohne Wenn und Aber. Von der Erstberatung über die Mediaplanung bis hin zum erfolgreichen Kampagnenabschluss – Von allem nur das Beste.

Technologieanbieter

PAYONE GmbH

www.payone.de
Fraunhoferstraße 2-4
24118 Kiel
Telefon +49 431 25 968-400
sales@payone.de

Lösungen zur automatisierten Abwicklung aller Zahlungsprozesse im E-Commerce. Akzeptanz und Abwicklung sämtlicher Zahlungsarten, Cash- und Risikomanagement sowie alle Finanzdienstleistungen.

Buchungen auch Sie Ihren Eintrag im marke41 Dienstleisterverzeichnis!

E-Mail an sales@marke41.de

☐ **Ja, ich möchte einen Eintrag im Dienstleisterverzeichnis der marke41 und online unter www.marke41.de für 6 Ausgaben bzw. 1 Jahr buchen!**

Kombi-Eintrag PRINT/ONLINE

Logo, Kontaktdaten, Kurzprofil (Angebotsschwerpunkte/besondere Dienstleistungen, Unternehmensprofil – Text bis ca. 200 Zeichen), Eintrag in 1 Rubrik.

Der Eintrag erscheint alphabetisch.

RUBRIK IHRER WAHL

MUSTER GmbH

LOGO

www.musterfirma.zy
Musterstraße 1
23456 Musterhausden
Telefon +49 123 4567-89
sales@musterfirma.de

Mustertext eos dolupicium voles nonsequam sae sam reius. Igni dolupta tiumenda aspero officip sament aut reicto is moloreptios volumendest ari reped arum quatquatur su Dignis sequiae quam, excerovide solo blabore rspistem qu

MUSTER

Rubriken (Bitte eine Print-Rubrik auswählen):

Rubriken

☐ Online Vermarkter	☐ Eigenvermarkter	☐ Ad Networks	☐ Online Media Agenturen
☐ Affiliate Marketing	☐ Intext Marketing	☐ E-Mail-Adressanbieter	☐ E-Mail-Softwareanbieter
☐ Mobile Advertising	☐ Social Media Marketing	☐ SEA	☐ SEO
☐ Suchmaschinen-Betreiber	☐ Real-Time (RTB)	☐ Technologieanbieter	☐ Video Advertising

☐ gerne dürfen Sie uns Ihre Wunschrubrik nennen _____

Kombi-Eintrag PRINT/ONLINE für 12 Monate (6 Ausgaben)

Weitere Informationen unter sales@marke41.de

Erweiterte Wirklichkeit

Die Games Convention und die dmexco 2016 zeigen, dass durch die fortschreitende Digitalisierung die reale und die digitale Welt weiter verschmelzen. Wie im Hollywood-Dreiteiler *Matrix* gibt es die Realität hinter dem sinnlich Wahrnehmbaren. Die erweiterte Wirklichkeit, die Augmented Reality, bietet Gamern, Marketingverantwortlichen und Medienschaffenden völlig neue Möglichkeiten. Das beflügelt. So demonstrierte die wdv-Gruppe mit der *Münchner Kinderzeitung,* wie eine gelungene Vernetzung zwischen Print und Digital aussieht (Seite 44). Innovationskraft zeigt auch die Traditionsmarke Tempo mit ihrer Augmented-Reality-Kampagne im Alexa Shoppingcenter in Berlin (Seite 46). Gut zwei Wochen stand dort der „Magic Mirror". Der Betrachter erlebte im eigenen Spiegelbild einen spritzenden Wal, einen rauschenden Wasserfall oder einen Yeti, der in eine Pfütze sprang. Der Eindruck war so real, dass die Passanten den virtuellen „Wassertropfen" auswichen. Kommuniziert wurde Frischegefühl, das der Konsument nun in Form der Feuchttücher „Tempo fresh to go" erwerben soll. Ganz real.

Wie unterschiedlich ein Werbespot auf verschiedene Umfelder wirkt, interessiert Cornelia Krebs, Leiterin Werbewirkungsforschung, Mediengruppe RTL Deutschland. Ein Ergebnis: Jede Plattform für Bewegtbild-Inhalte wird anders genutzt und strahlt in ihrer Form auf die Werbung ab (Seite 38). Viel Spaß beim Lesen.

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

marconomy B2B Days

am 11./12. Oktober 2016 in Würzburg

marconomy bringt zusammen, was zusammen gehört:
Die B-to-B-Markenkonferenz und der B-to-B-Marketing-Kongress finden erstmals an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt. Als B-to-B-Days bieten sie einen gebündelten Wissenstransfer für alle, die sich mit Markenführung beschäftigen und/oder in der Marketingkommunikation aktiv sind. Am 11. und 12. Oktober können Sie sich in Würzburg kompakt über aktuelle und wichtige Trends und Lösungen informieren.

www.b2bdays.de

marconomy B2B MARKEN KONFERENZ

marconomy B2B MARKETING KONGRESS

E-Journal

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

marke41 E-Journal kostenfrei unter www.marke41.de

44–47 Augmented Reality

Die erweiterte Wirklichkeit, die Augmented Reality, bietet Gamern, Marketingverantwortlichen und Medienschaffenden völlig neue Möglichkeiten. Das beflügelt.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 **Lead Management**
Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen.

14 **„Reiseanbieter denken noch in Katalogen, auch in digitalen Medien“**
Prof. Dr. Marcus Schögel, Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen.

INSIGHTS FROM A SMALL ISLAND

16 **Yeslympia!**
Jamie Priestley, correspondent London.

MARKE

18 **Die Emanzipation des Markenwerts**
Prof. Dr. Dr. Mario Situm, Hochschule Kufstein.
Tankred Z. Vogt, Brandstock Valuation, München.
Giuseppe Sorrentino, Brandstock Valuation, München.

24 **Die Crux mit der Customer Journey**
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Gründer, ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis, Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel.

48 **Markeninszenierung als Live-Act – die Agentur als Messeveranstalter**
Miriam Petzold, PR und Online-Marketer, ad modum GmbH.

08 **Lead Management**

Kunden von den ersten Interessen bis zum Kauf führen.

48 **Live-Act**

Für den Kunden nachhaltige emotionale Erlebnisse schaffen.

54 **Das Würzburger Marken-Management-Modell**

Prof. Dr. Karsten Kilian, Gründer Markenlexikon.com und Leiter des Würzburger Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement.

60 **Die Auto-Industrie muss stärker auf Cyber-Security achten**

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, CAR-Center Research Universität Duisburg-Essen.

RESEARCH

28 **Google ist die wertvollste Marke der Welt**

Das Internetunternehmen aus Kalifornien steigert den Markenwert im Vergleich zum Vorjahr um 32 Prozent.

RUBRIKEN

Dienstleisterverzeichnis 02, **Editorial** 03, **Bücher** 59, **Impressum** 59

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

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

PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL,
Direktor Institut für Marketing, Universität St.Gallen.
Seite 14

JAMIE PRIESTLEY,
correspondent London.
Seite 16

PROF. DR. DR. MARIO SITUM,
Fachhochschule Kufstein.
Seite 18

TANKRED Z. VOGT
Brandstock Valuation, München.
Seite 18

GIUSEPPE SORRENTINO
Brandstock Valuation, München.
Seite 18

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
Gründer, ESCH, The Brand Consultants.
Seite 24

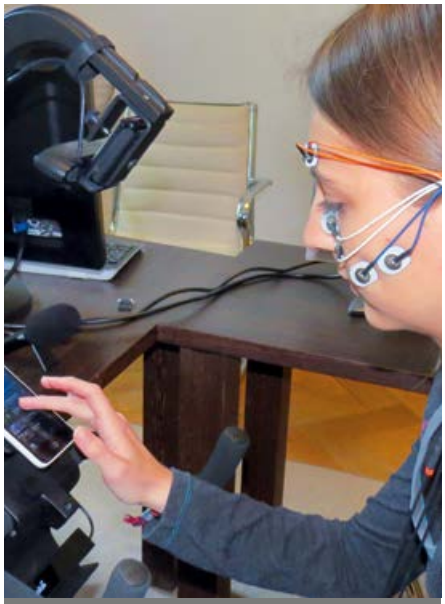
MIRIAM PETZOLD,
PR und Online-Marketer, ad modum GmbH.
Seite 48

PROF. DR. KARSTEN KILIAN,
Leiter des Würzburger Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement.
Seite 54

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
CAR-Center Research Universität Duisburg-Essen.
Seite 60

32 **Mobil und online**

Das Mediennutzungsverhalten der Zwölf- bis 19-Jährigen.



38 **Video**

Nutzung und Wirkung von Bewegtbild-Inhalten.

MEDIA41 AUTOREN DIESER AUSGABE

FLORIAN RUCKERT,
Vorsitzender der Geschäftsführung bei RMS.
Seite 34

CORNELIA KREBS,
Leiterin Werbewirkungsforschung, Mediengruppe RTL Deutschland.
Seite 38

THOMAS KUHN,
Geschäftsführender Gesellschafter der wdv-Gruppe.
Seite 44

MEDIA

32 **Jung, mobil und online**

Das Mediennutzungsverhalten der Zwölf- bis 19-Jährigen wird durch innovative digitale und mobile Angebote geprägt.

34 **Nähe schafft Vertrauen: neue Touchpoints in der Audio-Sphäre**

Florian Ruckert, Vorsitzender der Geschäftsführung bei RMS.

38 **Video ist nicht gleich Video**

Cornelia Krebs, Leiterin Werbewirkungsforschung, Mediengruppe RTL Deutschland.

42 **Neues Medium – das Soundlounge-Poster**

Weltpremiere für ein neues Medium: BBDO präsentiert das erste Printposter, das auf akustische Signale reagiert und damit seine grafische Oberfläche verändert.

44 **„Alles digital!“ Vernetzung zwischen Print und Digital**

Thomas Kuhn, Geschäftsführender Gesellschafter der wdv-Gruppe.

46 **Traditionsmarke Tempo geht digitale Wege**

Tempo hat geschafft, wovon alle Marken träumen – Synonym zu sein. Jetzt stellt die Traditionsmarke für Papiertaschentücher, die seit 2007 zur schwedischen SCA gehört, erneut ihre Aktualität und Modernität unter Beweis.

marke41 auf dem iPad lesen

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

Die ganze Audiosphäre. Der ganze Erfolg.

Der Umgang mit Audio hat sich verändert. Heute schafft sich jeder aus dem breiten Spektrum von UKW- und Online-Audio-Angeboten eine Wohlfühlzone, die zu Situation, Aktivität und Stimmung passt – seine Audiosphäre.
Wer hier erfolgreich werben will, braucht das komplette Audio-Angebot, das Millionen Menschen erreicht. Audio Total von RMS deckt wie kein anderes Angebot die Audiosphäre Ihrer Konsumenten ab. Sie bestimmen das Ziel. Wir ermitteln den perfekten Mix, damit Ihre Botschaft bei Ihren Kunden willkommen und erfolgreich ist.

www.rms.de

RMS
Der Audiovermarkter.

Lead Management

Lead Management befasst sich damit, wie Unternehmen ihre Kunden von ersten Interessen und Handlungen bis zum Kauf führen. Es handelt sich um ein klassisches Thema von Marketing und Vertrieb.

Lead Management befasst sich damit, wie Unternehmen ihre Kunden von ersten Interessen und Handlungen bis zum Kauf führen. Es handelt sich um ein klassisches Thema von Marketing und Vertrieb. Erstens fordert aber dieses Thema permanent jeden Anbieter heraus. Die Prozesse des Kunden werden eher länger und sie sind durch viele Kanäle und Instrumente beeinflusst. Zweitens ist die Diskussion des Lead Managements ein kontroverses Thema zwischen Marketing und Verkauf. Drittens bieten Softwareunternehmen neue Produkte im CRM an, um den Prozess zu erfassen und zu optimieren. Deshalb lohnt es sich, Lead Management als Thema aufzugreifen. Dieser Beitrag konzentriert sich auf das Business-to-Business-Marketing, obschon sich manche Hinweise auf das Business-to-Consumer übertragen lassen.

Leads als Prozess

Leads werden als Prozess dargestellt, wie Abbildung 1 zeigt. Dabei geht es darum, die Prozesse von Kunden und Unternehmen zu verzahnen.

Die üblichen Phasen in Unternehmen oder der Sales Funnel von Interesse bis Kauf (frei nach der alten Formel Attention, Interest, Desire, Action) sollten sich besser auf die vielfältigen Wege des Kunden beziehen.

Kernfragen zum Lead Management

Einige Kernfragen zum Lead Management lassen sich wie folgt zusammenfassen: Bei welchen Kunden ist die Erfolgschance besonders gut? Wie lassen sich die attraktiven Kunden schrittweise zum Kauf führen? Wie oft und wo verlieren wir den Kunden auf seinem Weg mit uns (wo zweigt er ab zum Wettbewerb, wo verschiebt er Käufe oder bricht sie ab)? Wie viele (potenzielle) Kunden gilt es zu bearbeiten, damit sich schließlich die angestrebten Ergebnisse für Umsätze und Erträge erreichen lassen? Wie lässt sich der Kunde schrittweise enger an das Unternehmen binden? Wie arbeiten Marketing und Verkauf erfolgreich im Lead Management zusammen?

Wichtige Inhalte sind die Schritte der Kunden, die Konversion zwischen sich folgenden Schritten und der Abschmelzverlust, kritische Hebel im Kundenprozess sowie Kennzahlen für jeden Schritt.

Kurz, es handelt sich um eine grundlegende und permanente Aufgabe für Marketing und Vertrieb. Es gilt, die professionellen Antworten und Lösungen zu bestimmen.

Leads als Herausforderung

Verschiedene Herausforderungen prägen den Umgang mit Leads in Unternehmen:

1. Aufwand und Erfolgschance: Mit Lead Management wollen Unternehmen ihre Bemühungen für ergiebige Kunden fokussieren. Dabei versuchen sie einzuschätzen, wie attraktiv die Kunden sind, und wie wahrscheinlich es ist, mit dem Kunden abzuschließen. Der Aufwand soll in gutem Verhältnis zum angestrebten Geschäft stehen. Leider bleibt diese Einschätzung besonders im Bereich Business-to-Business oft unzuverlässig und Überraschungen sind häufig.

2. Vielfältige Wege des Kunden: Die Kunden bewegen sich nicht linear oder logisch. Das ist mit den viel-

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen (christian.belz@unisg.ch).

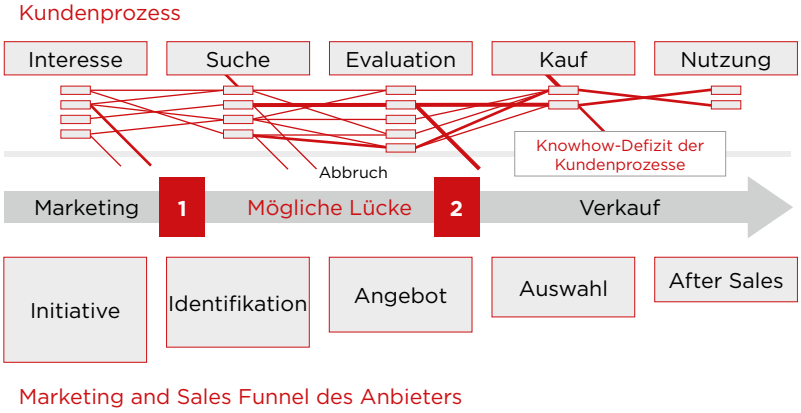
fältigen Zwischenstufen und Verzweigungen der Wege im oberen Teil der Abbildung 1 angedeutet (umfassend Rutschmann/Belz 2014). Der Kunde kann auch spontan kaufen oder er lässt zwischen einzelnen Schritten ohne weiteres mehrere Wochen verstreichen. Deshalb bilden vier bis sechs Verkaufsphasen diese Wege keinesfalls ab und erlauben auch nicht, die Hebel und Schwerpunkte im Kundenprozess zu bestimmen, um mit Marketing und Vertrieb wirksam anzusetzen.

3. Neues Geschäft aufbauen und abschließen:
Die Trefferquote für bestehende Kunden und bestehende Leistungen ist immer weit höher und die Wege sind kürzer als für Neues. Wer sich nur an raschen Umsätzen und Erträgen orientiert, wird deshalb versäumen, neue Kunden und Märkte aufzubauen.

4. Arbeitsteilung:
Die Leads von Kunden werden von Marketing und Vertrieb gemeinsam geführt. Grundsätzlich sollte das breite Marketing besonders die ersten Phasen des Kunden zum Kauf gestalten, während der Vertrieb erst

Fotos: © ASP Inc/Fotolia.de, Unternehmen

Abb. 1: Prozesse von Kunden und Anbietern



Quelle: Rutschmann/Belz 2014 und Belz et al. 2016, S. 68.

später übernimmt und damit seine teuren Ressourcen besser nutzt. Verbreitet sind aber gegenseitige Vorwürfe: Das Marketing beschuldigt den Verkauf, die gelieferten und wertvollen Leads (also echte Rosinen von Kundenkontakten) nicht weiter zu verfolgen, sondern sich nur in der Komfortzone der bestehenden Kunden zu bewegen. Der Vertrieb beklagt sich über den Schrott an Leads vom Marketing. Die vorgegebenen Leads lassen sich nach Aktionen des Marketings nicht im vernünftigen Zeitraum abarbeiten. Die bezeichneten Kunden sind zudem noch viel zu weit von einem Kauf entfernt oder auch häufig uninteressiert (vielleicht

weil sie sich nur an einem Wettbewerb beteiligen wollten). Auch meint der Verkauf, genügend Prioritäten bei Kunden selbst zu erkennen, die er mit mehr Spielraum auch verfolgen würde. Während also das Marketing im Prozess von Abbildung 1 nur bis zum Balken 1 vorstößt, verlangt der Verkauf die qualifizierten Leads ab Stufe 2. Darin liegt ein verbreitetes Missverständnis zwischen Marketing und Vertrieb, wenn sie Leads beurteilen.

5. CRM:
Teile der CRM-Lösungen sind frühere Kontakte mit Kunden, beteiligte Personen bei Kunden an verschiedenen Standorten, bisherige Geschäfte, Kampagnen, Einschätzungen des Kunden durch den Verkauf und vieles mehr. Auch Kaufstufen und Konversionsraten sind oft erfasst. Im Lead Management gilt es, diese Daten richtig auszuwerten und zu nutzen. Auch hier spielt eine Rolle, wie Bedürfnisse und Beiträge von Vertrieb und Marketing zusammenspielen. Die Möglichkeiten des CRM auch zu nutzen, fordert heraus (Belz/Mussak 2016).

Erst die Realität der Kundenprozesse ist eine wirksame Basis für das Lead Management.

6. Professionalisierung:
Zwar sprechen die Verantwortlichen selbstverständlich über Customer Experience, Customer Journey oder Touchpoints, nur hat sich damit die Distanz zu realen Kundenprozessen oft nicht maßgeblich vermindert. Von der eigenen Abstimmung der multiplen Kanäle zu koordinierten Touch- points, zu kundenprozessorientiertem Marketing und Verkauf bis zur Gestaltung innovativer und attraktiver Kundenprozesse ist der Weg recht weit und anspruchsvoll (Belz 2016b).

Die Geschäfte für Business-to-Business sind differenziert. Im Extrem lässt sich das standardisierte Produktgeschäft vom Lösungsgeschäft unterscheiden (Weibel 2014). Während Produkte mit wenigen Kundenkontakten verkauft werden, verfolgen Anbieter für komplexere Lösungen eigentliche Projekte bei Kunden mit mehreren und aufwendigen Zwischenschritten in Akquisition, Abschlussphase und nach dem Kauf.

Erfolgskriterien für Aufträge

- **Know-how über Kunden:** Leistungen des Unternehmens mit Geschäftsmodellen, Strategien und Absichten des Kunden verbinden. Unternehmensziele und individuelle Ziele der Beteiligten beim Kunden berücksichtigen.
- **Beschaffungskonkurrenz:** Alternative Beschaffungen, Investitionen oder Prioritäten einschätzen.
- **Präsenz:** Proaktiv am Ball bleiben.
- **Zuverlässigkeit:** Eingehaltene Termine und Versprechen einlösen.
- **Hartnäckigkeit:** Commitment, Kampf um neue Lösungen, weiter trotz „Nein" des Kunden und nachfassen.
- **Zugang:** Die richtigen Personen erreichen; „Kämpfer" für uns als Lieferant gewinnen.
- **Sympathie und Beziehung:** Tragfähige Beziehungen zum Kunden und beteiligten Personen passen zusammen.
- **Leistung und Preis:** Wirtschaftliche Lösungen für den Kunden und den Anbieter entwickeln.
- **Vorteil gegenüber Wettbewerb:** Relevante Leistungs- und Emotionsvorteile gegenüber Wettbewerbern realisieren.
- **Unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit:** Geeignete Möglichkeiten für Kunden vorschlagen, um aus unserem Angebot (zu verschiedenen Preisen) zu wählen.
- **Innovation:** Neue und relevante Perspektiven sowie Lösungen für Kunden einbringen.
- **Unterstützung:** Die richtigen Personen des Kunden im Prozess entlasten und unterstützen.
- **Zusammenspiel:** Zwischen eigenem Vertrieb, Marketing, Technik und Service für den Kunden effizient (und international) zusammenarbeiten.
- **Überbetriebliche Zusammenarbeit:** Gezielte und effiziente Zusammenarbeit mit ergänzenden Lieferanten, um dem Kunden eine umfassende Lösung zu bieten.
- **Gespräche:** Spannende persönliche und fachliche Gespräche gestalten, die den Kunden zum Kauf führen.
- **Offerte:** Qualifizierte Offerten für die direkt und indirekt Beteiligten bei Kunden abgeben.
- **Teile:** Den Auftrag auf attraktive Teilaufgaben für uns und den Kunden konzentrieren.
- **Präsentation:** Leistungsfähigkeit des Unternehmens direkt und indirekt überzeugend präsentieren.
- **Verhandlung:** Verhandlungsstil und -ergebnisse, welche die Interessen von Anbieter und Kunden (genügend) einschließen.
- **Einkaufs-/Verkaufsbedingungen:** Vernünftigen Kompromiss zwischen Verkaufsbedingungen des Anbieters und Einkaufsbedingungen des Kunden erreichen.
- **Zukunft:** Türe für zukünftige Zusammenarbeit bei aktueller Absage offen lassen (z.B. interessantes „Nebenangebot").

Analysen

Es genügt nicht, die Kaufphasen des Kunden zu konzipieren. Erst die Realität der Kundenprozesse ist eine wirksame Basis für das Lead Management. Zwei Ansätze stehen dabei im Vordergrund:

1. Analytics:
Eine umfassende Datenbasis und moderne Methoden der Auswertung erlauben es, typische Muster im

Kaufverhalten der Kunden zu bestimmen. Diese Muster sind zwar vergangenheitsorientiert, aber oft erstaunlich robust und gut abgestützt. Beispielsweise lässt sich beantworten: Welche Aktivitäten des Kunden gehen seinem Wechsel des Lieferanten voraus? Welche Kunden sind besonders affin für Serviceleistungen? Welche Produkte kombiniert der Kunde? Welche Kunden wählen die teureren Leistungen? Solche Antworten sind ergiebig. Nur fehlen im Bereich des Business-to-Business oft genügend große Fallzahlen, um vernünftig statistisch auswerten zu können. Quantitativ spielen auch Key-Performance-Indicators eine Rolle, sie reichen von Aufwandgrößen bis zur Trefferquote (umfassend zur Trefferquote Belz 2016c).

2. Reale Kundenprozesse:
Eine Analyse von erfolgreichen und erfolglosen Kaufprozessen des Kunden ist eher auf einzelne Fälle ausgerichtet. So ist es beispielsweise bereits ergiebig, je fünf „lost orders" und gewonnene Aufträge aus Sicht des Kunden und des eigenen Unternehmens (bezogen auf eine Sparte) zu analysieren. Zwar beteiligen sich aus Kunden- und Anbietersicht meist verschiedene Personen in den sogenannten Buying- oder Selling-Centers, aber es ist pragmatisch, auf jeder Seite nur eine oder zwei führende Beteiligte einzubeziehen. Ziel ist es

Leider entstehen ohne konkrete Prozessanalysen oft maximale Wunschprogramme. Sie taugen wenig für konkrete Prioritäten der Marktbearbeitung.

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG)

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG) aktuelle Themen in den Bereichen Marketing-, Kommunikation- und Verkaufsmanagement. Themen wie Customer Centricity, Business-to-Business-Marketing, Account-Management, Multichannel-Management, digitales Marketing und Marketingperformance gehören dabei zu unseren Schwerpunkten (www.ifm.unisg.ch).

In aktuellen Praxisprogrammen mit Unternehmen fördern wir den Austausch zu Best Practices in Marketing, realem Kundenverhalten – realem Marketing oder den Herausforderungen einer Sales Driven Company.

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" (MIM Marken Institut München GmbH) gefördert.

In der Direktion wirken mit: Prof. Dr. Sven Reinecke (Geschäftsführender Direktor), Prof. Dr. Christian Belz und Prof. Dr. Marcus Schögel.

Die Universität St.Gallen (HSG) zählt zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas und genießt weltweit einen sehr guten Ruf mit Gütesiegeln, die z.B. auch die Harvard University auszeichnen. In renommierten Rankings belegt die Universität St.Gallen (HSG) stets die vorderen Plätze und bietet die beste Management-Weiterbildung im deutschsprachigen Raum. Das Institut für Marketing trägt als Teil der Universität St.Gallen (HSG) zu diesem Erfolg in Forschung und Transfer bei.

Institut für Marketing
Universität St.Gallen

dabei, die Schritte zum Kauf im Detail zu erfassen (und dabei auch beteiligte Personen zu benennen). Bereits bei Gebrauchsgütern brauchen Kunden 30 bis 50 Schritte zum Kauf. Entsprechend viele Zwischenstufen sind im Bereich Business-to-Business anzutreffen. Erst eine hohe Auflösung erlaubt es, eingespielte Erklärungen im Unternehmen zu durchbrechen und neue Hebel im Kundenprozess zu identifizieren, an denen sich im Lead Management mit Marketing und Vertrieb ansetzen lässt. Kaum ergiebig sind Begründungen des Kunden zu Einkaufskriterien oder Interpretationen zur neuen Ausrichtung von Beschaffungen (ausführlich Rutschmann/Belz 2014).

Manche Unternehmen führen bereits Analysen von gewonnenen und verlorenen Aufträgen durch. Bisher scheinen diese aber häufig zu oberflächlich. Allzu oft den zu hohen Preis für verlorene Aufträge anzugeben, greift zu kurz. Manchmal ist es zweckmäßig, aus Kunden- und Anbietersicht mindestens Critical Incidents zu erfassen – was hat begeistert und was geärgert? Solche Extremaussagen sind oft auf dem Punkt und damit ergiebig. Manche Unternehmen gewichten in Fällen von Erfolg und Misserfolg auch intensive Gespräche mit Kunden zum Debriefing. Klassische Forschungen zur Kundenzufriedenheit oder allgemeine Marktforschungen können die Basis mindestens abrunden.

Kunden zum Kauf führen

Die gründlichen Analysen von Lost Orders und gewonnenen Aufträgen in verschiedenen Segment- und Ländergruppen führen zu einer langen Liste von verschiedenen Herausforderungen, etwa im Verhalten von Kunden und des Anbieters, in der Zusammenarbeit innerhalb der Kunden- und Anbieterorganisation, in Preisen und Leistung.

Eine mögliche Liste mit möglichen Verfehlungen oder Stärken ist bereits geeignet (vgl. Abbildung 2), um Verbesserungen zu bestimmen.

Leider entstehen aber ohne konkrete Prozessanalysen oft maximale Wunschprogramme. Sie taugen wenig für konkrete Prioritäten der Marktbearbeitung.

von Prof. Dr. Christian Belz

Quellen

Belz, Ch. (2016a): Offerten und Kundenpräsentationen optimieren, in: Sales Management Review, Nr. 2, S. 86–93.

Belz, Ch. (2016b): Customer-Journey – Qualifikation für Kundenprozesse, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 3, S. 888–895.

Belz, Ch. (2016c): Höhere Trefferquoten im Verkauf, erscheint in: Sales Management Review, Nr. 4.

Belz, Ch. et al. (2016): Value Selling, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Belz, Ch./Mussak, P. (2016): Den Nutzen des CRM-Systems steigern, in: Sales Management Review, Nr. 1, S. 64–68.

Macdonald, E.K. et al. (2016): How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use, in : Journal of Marketing, Vol. 80, Mai 2016, S. 96–20.

Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Tuli, K. R. et al. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: Journal of Marketing, Vol. 71, July 2007, S. 1–17.

Weibel, M. (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft – Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Messe Stuttgart
Mitten im Markt

Dreh-
punkt ...

... für Know-how-Transfer und Erfolg.

Die Messe Stuttgart ist der Treffpunkt für Ideengeber, Entscheider, Multiplikatoren, Macher und Nutzer. Mit jährlich nahezu 1,3 Millionen Besuchern und fast 70 verschiedenen Veranstaltungen sind die Fach- und Publikumsmessen mit spannenden Themen echte Aussteller- und Besuchermagnete. Schlüsseltechnologie trifft Konsumenten, die Kombination aus Messe und ICS Internationales Congresscenter Stuttgart macht's möglich. Und das alles mitten in einen Weltmarkt.

www.messe-stuttgart.de

Landesmesse Stuttgart GmbH
Messepiazza 1
70629 Stuttgart (Germany)
Phone: +49 711 18560-0
Fax: +49 711 18560-2440
E-Mail: info@messe-stuttgart.de

„Reiseanbieter denken noch in Katalogen, auch in digitalen Medien“

Digital Marketing & Sales Channel Monitor der HSG vergleicht Reiseveranstalter.

Pünktlich zur Feriensaison hat die Universität St. Gallen die digitale Präsenz von Reiseveranstaltern unter die Lupe genommen. Die Websites und Social-Media-Kanäle der Anbieter sind für Urlaubstipps, -planung und -buchung oft die ersten Anlaufstellen. Während die digitalen Plattformen mit Telefon-Hotlines und lokalen Reisebüros gut verzahnt sind, zeigt die Vergleichsstudie aber noch Optimierungspotenzial beim Direktservice. Überraschend ist insbesondere die niedrige Integration von Kunden- bzw. Expertenmeinungen und Verbreitung von Live-Chats, Rückruf-Option und weiteren Standard-Funktionen bei Meta-Suchmaschinen. Die Kundenerwartungen orientieren sich an den Angeboten von TripAdvisor und AirBnB genauso wie den Standards anderer Branchen. Traditionelle Reiseanbieter denken noch viel zu sehr in Katalogen und können so nicht mithalten.

Für die Vergleichsstudie hat das Institut für Marketing die digitalen Aktivitäten der zehn umsatzstärksten Schweizer Reiseunternehmen mit den 15 Finalisten des World-Travel-Awards verglichen. In die Top Five des internationalen Digital-Rankings haben es mit Hotelplan und Kuoni auch immerhin zwei Schwei-

PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL,
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen.

Digital Marketing and Sales Channel Monitor

Die Benchmark-Studie zu Reiseanbietern ist nach Untersuchungen zum Detailhandel, zu Luxusmarken und zu weißen Waren bereits die vierte Ausgabe des „Digital Marketing & Sales Channel Monitor" der Universität St.Gallen. Auch darüber hinaus forscht und lehrt das Institut für Marketing seit Langem intensiv um Einsatz und zur Integration digitaler Marketing- und Verkaufskanäle. Mit regelmäßigen Publikationen, Study-Trips, Praxisprojekten und Weiterbildungsangeboten möchten die Forscher die digitale Transformation nicht nur wissenschaftlich dokumentieren, sondern aktiv unterstützen.

zer Unternehmen (beide Kuoni Holding AG) geschafft. Sie punkten nicht nur bei Funktionalität, sondern auch ergänzenden Services wie Reise-Experten oder einer mobilen App. Die wichtigsten Ergebnisse des *Digital Marketing & Sales Channel Monitor* zu den 25 analysierten Reiseanbietern im Überblick:

- Mehr als die Hälfte der Reiseanbieter-Websites enthält keine Reviews – weder von den eigenen Kunden oder Experten noch von Bewertungsportalen wie TripAdvisor und HolidayCheck.
- Bei Meta-Suchmaschinen längst übliche Funktionen, wie Preisalarm, letzte Buchung, Zahl der noch verfügbaren Zimmer oder weiterer Interessenten finden sich bei keinem oder nur bei einzelnen Reiseveranstaltern – obwohl sie den Kunden einen Zusatznutzen bieten und den Kaufdruck erhöhen.
- Für Rückfragen listen 80 % der Schweizer und 73 % der internationalen Reiseanbieter die Service-Hotline prominent auf der Startseite, 60 % bzw. 53 % sogar direkt mit den Kontaktzeiten. Live-Chats finden sich dagegen bei unter einem Drittel (Schweiz: 30 %, international: 27 %) und eine Rückruf-Funktion sogar nur bei 10 % (Schweiz) bzw. 7 % (international).
- Den persönlichen Kontakt fördern die untersuchten Schweizer Veranstalter stärker als ihre internationalen Wettbewerber, und zwar mit Hinweisen auf die lokalen Reisebüros auf der Startseite (70 % vs. 33 %) oder einer tieferen Ebene (30 % vs. 27 %).
- Nicht alle Reiseveranstalter sind in Social Media aktiv. Auf Facebook finden sich 80 % der Marken; bei Twitter, Pinterest/Instagram und YouTube je 76 %, obwohl gerade das Thema Reisen viel Potenzial für Content Marketing bietet.

von Prof. Dr. Marcus Schögel

Fotos: © magdal3na/Fotolia.com, Unternehmen

Yeslympia!

JAMIE PRIESTLEY, correspondent London.

What does Hamburg's Nolympia vote have in common with the EU referendum? Both were close but decisive (51.6% and 51.9%). And both remind one that democracy is the worst form of government except for all the others. The referendum – democracy's most important symbol – can't stop voters answering the question in their head, which may have nothing to do with the referendum. It transpires that our EU vote was also a protest against political elites in London, not Brussels, and as many as 1.2 million Leave voters regretted the result (Opinium, 30 June). As for Hamburg, many said no to the 2024 Olympics after carefully looking at the finances. But I bet a percentage

It's easy to mount a case against the Olympics. For anyone who has been living under a stone, here are the main objections.

1. Redevelopment projects do not benefit ordinary people. London 2012 showed that regeneration has come to mean privatisation (see 'Ground Control', Anna Minton, 2012). Brazil's economic crisis stopped Rio from upgrading the city's transport and sewers as it had promised, but many insist that the Games never help the poor.

2. They have been colonised for propaganda. The Olympics is certainly an expression of national confidence. The LA Games helped to Make America Great Again - President Reagan's 1984 phrase now recycled by Mr Trump. Beijing 2008 showed how China had changed from introvert to by 720% and took 30 years to repay its debts. Olympic cost overruns are worse than for all other types of mega-project like railways, dams, IT (The Oxford Olympics Study 2016).

4. They're too commercial. Sponsorship was revolutionised by the organisers of LA 84 who charged big premiums for exclusivity. For sponsors and media firms the benefits of talking to billions of consumers in 200+ countries are clear. Between Vancouver 2010 and London 2012 the IOC made $3.9 billion in media sales (Sportcal). Tokyo 2020 already has 30 commercial partners, like Toyota which has committed $1.6 billion. Comcast will pay $7.7 billion to broadcast Olympics in the USA from 2022 to 2032. One perspective is that the greatest show on earth is possible only because it gives a platform to global brands. But sceptical and also ideological in the sense of de Coubertin's original vision. For Thomas Bach and the I.O.C. this is indeed a tricky balancing act, but not impossible. The magic of the Olympics is that it celebrates the planet coming together, and for two weeks this laughable idea looks possible. Goldblatt's mistake is to look at the Olympics and see only cynical instrumentalism.

Four years on, the London 2012 opening ceremony still makes me smile. Government accountants wanted to micromanage it. The minister of culture, media and sport wanted to be its executive creative director. But the team, led by Danny Boyle (Trainspotting, Slumdog Millionaire), resisted all interference in order to do something special. This independence made all sorts of innovations

were swept along by a tide of anti-Olympic feeling which has been rising since the 1980s.

Resistance to the Olympics expresses the basic human right to disagree in pubic.'Nolympics' was first coined by Dutch campaigners who did not want Amsterdam to bid for the 1992 Games. The 'Bread Not Circuses' movement said that Toronto had more important priorities than to host the Games in 1996. Berlin's Anti Olympic Committee and Sydney's Anti Olympic Alliance campaigned against the 2000 Games. Objections to Vancouver 2010 and Rio are the most widely publicised to date, apart from the state boycotts by the USA and then the Eastern Bloc in 1980 and 1984. Unsurprisingly, local criticism of the 2008 Games was not covered in China. And when Pussy Riot tried to sing an anti-Putin song at Sochi 2014 they were quickly silenced by police.

global player. Russia began to annex Crimea four days after Sochi. And we all know about Berlin 1936.

3. The Olympics cost too much. The decision of several cities to withdraw their bids for 2022 and 2024 shows this view is widespread.

When Pussy Riot tried to sing an anti-Putin song at Sochi 2014 they were quickly silenced by police.

London and Sochi cost the most ($15 and $22 billion in 2015 money) but all Games spend more than they intend: 156% on average and some much more. Montreal exceeded its budget

tics argue that all this money creates too many opportunities for exploitation - of host cities, I.O.C. officials, consumers who should eat fewer cheeseburgers, and athletes prepared to cheat for fame and lucrative sponsorship.

Those who dislike the Olympics will love a new book, 'The Games' by David Goldblatt. It is wonderfully miserable about everything apart from (clean) athletes. Before August, 50% of Brazilians disapproved of Rio 2016 (Datafolha) because they felt the Olympics were not worth it. The same scepticism kept dozens of British comedians in work before London 2012. In fact all Games are plagued with doubt. And then all defy the pessimists, some of whom even change their mind because the drama of extraordinary human achievement has moved them.

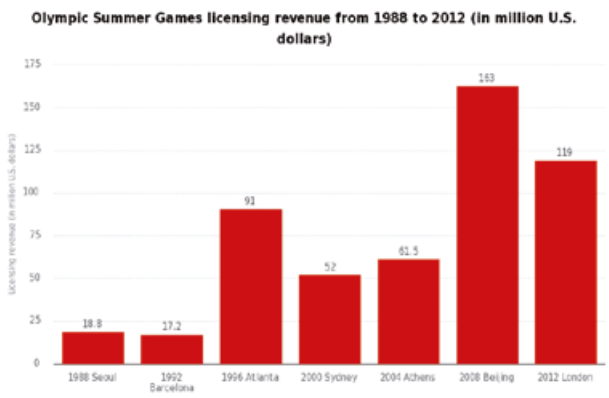
Goldblatt's main charge is that the modern Games cannot be com-

possible, like the cauldron with 204 flames, or the industrial revolution chimneys built by a Dutch balloon firm. The team called the ceremony 'a love letter to Britain'. And, to the astonishment of all except the optimists, the world did not laugh at us as we had feared. It laughed with us.

by Jamie Priestley

7 reasons to be cheerful about the Olympics

1. On 27.8.16. Britain's biggest ever sports day: sports clubs opened their doors and the UK's biggest commercial channel, ITV, went off-air for an hour to get Brits off their sofas and into sport (see iamteamgb.com).
2. There were 13 quarters of record tourism in London after the 2012 Games (London & Partners).
3. The 1992 Games transformed Barcelona's economy long term as well as short term ('The keys to success : the social, sporting, economic and communication impact of Barcelona '92' - de Moragas and Botella, 1995).
4. Seoul 1988 explains why South Korea is now one of world's most wired countries ('Global television and the politics of the Seoul Olympics' - Larson and Park, 1993).
5. The LA 84 Foundation has invested $230 million in Southern California sport. It has awarded grants to 2,200 youth organisations across 50 sports. 3 million kids served, 75,000 coaches trained (LA84.org).
6. Hosting the Olympics makes you happier, even if the effect is temporary ('The Host with the Most? The Effects of the Olympic Games on Happiness' - Dolan et al, 2016).
7. My own favourite moment of London 2012, apart from the rowing: as the Fiji team entered the Olympic stadium during the opening ceremony the soundtrack changed - to the Bee Gees. Silly, joyful, harmless.



Source: IOC ©Statista 2015

Fotos: © iStock, Shutterstock, Unternehmen

Die Emanzipation des Markenwerts

Was wäre wenn ...?
... Unsichtbares sichtbar wird – Markenwerte gehoben und beziffert werden?

Der Gesetzgeber verbietet die Aktivierung selbst geschaffener Marken in der Bilanz, sowohl nach nationalen als auch nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften. So verkümmert ein oftmals erheblicher Vermögenswert als stille Reserve ungenutzt auf der Ersatzbank. Was passiert jedoch bei einem Verkauf des Unternehmens mit diesen stillen Reserven? Nach IFRS/IAS ist der Erwerber mit dem Kauf des gesamten Unternehmens unter anderem verpflichtet, alle identifizierbaren und erworbenen Vermögensgegenstände und damit auch die stillen Reserven zu aktivieren und separat auszuweisen (Purchase Price Allocation). Das betrifft auch die Marke.

Das heißt: Das Unternehmen, welches die Marke aufgebaut hat, darf diesen Vermögenswert nicht bilanziell ausweisen. Andererseits darf derjenige, der die Marken in einer Sachgesamtheit miterworben hat, diese mit einem Preisschild bilanzieren. So wird einerseits die Eigenkapitalbasis erhöht und andererseits der explizite „Markenwert" für externe Dritte sichtbar. Ohne diese Rechtslage einer Wertung zu unterziehen, spiegelt die vorbezeichnete Situation die momentane Bilanzierungspraxis nach internationaler Rechnungslegung wider. Unabhängig von der genauen Wertallokation wird dem (mitveräußerten) Asset „Marke" die Werthaltigkeit erst mit einer Transaktion zugesprochen. Beispielsweise akquirierte Gerry Weber das Münch-

PROF. DR. DR. MARIO SITUM,
Fachhochschule Kufstein.

TANKRED Z. VOGT
Brandstock Valuation, München.

GIUSEPPE SORRENTINO
Brandstock Valuation, München.

ner Modeunternehmen Hallhuber für rund 86,2 Mio. Euro und damit auch die nicht bilanzierte(n) Marke(n) der Firma Hallhuber. In der sich anschließenden vorläufigen Kaufpreisallokation wies Gerry Weber der Marke Hallhuber einen Wert von 41,4 Mio. Euro zu. Das waren 48 Prozent des gesamten Kaufpreises. Es ist davon auszugehen, dass auch vor der Transaktion ein monetärer Markenwert vorhanden war, der erst jetzt bei Gerry Weber bilanziell in Erscheinung tritt. Nebenbei: Dem miterworbenen Sachanlagevermögen wurde in dieser Transaktion ein „fair value" von 29,3 Mio. Euro zugewiesen.

Bei einer Bilanzierung nach HGB verschwindet dagegen der nach IFRS separat ausgewiesene Markenwert oftmals in der Position „Goodwill". Dies macht zwar keine Abstriche bei der potenziellen Werthaltigkeit des Assets, jedoch versinkt die Marke in dem undurchsichtigen Auffangbecken des Goodwills. Damit ist die Marke auf bilanzieller Ebene weder separat ausweisbar noch kommunizierbar Im Gegensatz zum IFRS, wo erworbene Marken grundsätzlich nicht abgeschrieben werden, sondern zumindest einmal jährlich einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen werden, wird nach HGB (§ 253 Abs. 3 HGB) das „Gesamtpaket Goodwill" grundsätzlich planmäßig abgeschrieben. Die Folge: Ein werthaltiges Asset wie die Marke verschwindet mit der Zeit aus den Büchern. Weitere Akquisitionen, wie beispielsweise Pringles durch Kellog, oder Ducati durch Audi (VW), zeigen den hohen und bilanzierten Wert von Marken. Ob solche starken Marken wie vom HGB vorgesehen einem grundsätzlichen Wertverlust als Ausdruck einer planmäßigen Abschreibung unterliegen, bleibt kritisch zu hinterfragen und soll in diesem Artikel nicht weiter thematisiert werden.

Diese von Rechnungslegungsvorschriften weitestgehend unabhängige, aber offensichtliche Diskrepanz wirft zu Recht die Frage auf: Ist es nicht an der Zeit, Unsichtbares rechtzeitig sichtbar zu machen? Könnten Investoren nicht Potenziale eines Unternehmens besser ein-

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

schätzen, die Buch-/Marktwertlücke außerhalb der Bilanz geschlossen werden, oder Banken Ihr Ratingschema durch weiteres Markenkapital anpassen, wenn sie bereits den Wert des Sachanlagevermögens übersteigen? Kurz: Verbessern wir nicht die Kommunikation und Informationseffizienz durch die monetäre Abbildung des Markenwerts bzw. weitere essenziell gehaltene immaterielle Vermögenswerte wie z.B. Patente? Würde man so nicht einen besseren Überblick über alle relevanten Assets eines Unternehmens gewinnen – und das vor einer Transaktion?

Nach der annual study of intangible asset market value 2015 (Ocean Tomo) liegt der Anteil immaterieller Vermögenswerte am Marktwert des S&P 500 bei 84 Prozent. Mit anderen Worten: Materielles Vermögen macht nur mehr 16 Prozent des S&P 500 Marktwerts aus. Nach einer PwC-Studie schätzte das deutsche Top-Management den Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert auf durchschnittlich 50 Prozent.

Diese Einschätzungen sollen nicht zwangsweise bedeuten, dass Bilanzierungsgesetze geändert werden müssen, sondern vielmehr: dass Unternehmen proaktiv agieren müssen, um ihre stillen Reserven, z.B. in Form von Markenkapital, sichtbar zu machen. Was können die Vorteile dieser Bewertung sein?

1. Vorteil: Eine Studie, durchgeführt mit international praktizierenden Experten, zeigte Folgendes:

Die befragten Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, M&A- sowie Private-Equity-Experten räumen dem Markenwert in Transaktionen einen hohen Stellenwert ein. Zusammengefasst nach Tendenzen sind 62 Prozent der Auffassung, dass ein Markenwertgutachten die Verhandlungsposition gegenüber potenziellen Investoren verbessert. Lediglich 2 Prozent geben hierzu ein klares „Nein“ ab. Dass der Gesamtkaufpreis durch ein Markenwertgutachten gesteigert werden kann, geben zusammengefasst 52 Prozent an. Mit einem klaren „Nein“ antworteten lediglich 7 Prozent. Es besteht daher die Chance:

a) den Kaufpreis zu erhöhen,
b) einer integrierten und transparenten Erweiterung der Due-Diligence-Phase und damit
c) auf erste Anhaltspunkte für die sich anschließende Kaufpreisaufteilung für den Käufer.

Die Bewertung der Marke führt nicht nur zu einer monetären Bezifferung, sondern führt zum Aufdecken der Stellhebel der Markenwerte.

Der potenziell erzielbare Mehrwert sowohl aus strategischer als auch aus finanzieller Perspektive rechtfertigt die Implementierung eines Markenwertgutachtens.

2. Vorteil: Was bedeutet der monetäre Markenwert für den Brandmanager und Finanzchef?

Könnte mit dem Markenwert eine Brücke vom Brandmanagement/Marketing zum Finanzcontrolling geschlagen werden, welche die Marketingsprache für den CFO ökonomisiert? Die Folge ist eine effizient gesteuerte Allokation des Marketingbudgets, das nicht als reiner Aufwand, sondern als bezifferte Investition in die Marke gesehen wird und zum „shareholder value“ beiträgt. Denn der Markenwert ist Teil des Unternehmenswerts. So kann das Aufdecken der Markenwerthebel auch zur Erhöhung des Unternehmenswerts beitragen. Finanzchefs bekommen eine klare Vorstellung von der Marke und sozusagen auch einen klaren „Return on Brandinvestment“. Die Marke und ihr Wert würden sowohl als internes als auch als externes Bindeglied zwischen verschiedenen Interessensgruppen im Unternehmen fungieren.

3. Vorteil: Kann eine starke Marke auch als Finanzinstrument dienen?

Der Gesetzgeber erkennt die Marke als Verfügungsgegenstand an. Sie kann folgerichtig übertragen, in

Rechtsgeschäften belastet werden, und Gegenstand einer Lizenzierung sein. Die Markenverpfändung richtet sich nach den Vorschriften über das Pfandrecht. Erforderlich ist eine formlose Einigung der Parteien. Markenrechte können auch zur Absicherung von Schuldverschreibungen eingesetzt werden. Diese Asset Backed Securities ermöglichen die Emission von Anleihen mit hoher Bonität. Sie führen zu stabileren und niedrigeren Zinslasten. Ebenso wie für Immobilien das Grundbuch am Amtsgericht existiert mit dem Markenregister ein offizielles Eintragungsblatt der Marke mit den entsprechenden Details. Belastungen und Veräußerungen können hier eingetragen werden. Das Gesetz hat die Basis für die Kapitalisierung von Marken geschaffen. Liegt die Noch-Nicht-Nutzung dieser Rechtsgrundlagen womöglich an Charakteristika der Marke?

Volatilität von Markenwerten?

DIN ISO 10668, IDW S 5, Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung des BDU, ÖNORM A6800 liefern längst den Rahmen für eine Markenbewertung. Kaufpreisaufteilungen bei IFRS-Bilanzierung werden anhand dieser Standards sowie im Einklang mit den Rechnungslegungsvorschriften bewertet. Damit wäre ein nach Standards bewerteter und freiwillig kommunizierter Markenwert nicht mehr oder weniger volatil als jener Markenwert, der im Zuge einer Transaktion und der anschließenden Kaufpreisaufteilung ermittelt wurde. Letzterer wäre jedoch ausgestattet mit bilanzieller Relevanz.

Der entscheidende Unterschied: Die Kaufpreisaufteilung muss laut IFRS nach einer Transaktion passieren (Marke wird zum Fair Value bilanziert). Die Markenbewertung darf (vor einer Transaktion) passieren. Allerdings sollte aus dem „darf“ ein „muss“ werden. Selbstverständlich unterliegt jede Bewertung, sei es Marke, Patent, oder Unternehmen einer gewissen Volatilität. Das bedeutet nichts anderes, als dass in einem kapitalwertorientierten Bewertungsverfahren die Zukunft nicht vorausgesagt werden kann. Da die Markenbewertung das kapitalwertorientierte Verfahren samt einiger Parameter des Discounted-Cashflow-Verfahrens adaptiert, unterliegt eine Marken- im Vergleich zur Unternehmensbewertung einer ähnlichen Schwankungsbreite im Blick auf die integrierten Parameter.

Was der Markenbewertung jedoch gelingt: Transparenz, Objektivität und Hinlänglichkeit. Die Bewertung der Marke führt nicht nur zu einer monetären Bezifferung, sondern führt zum Aufdecken der Stellhebel

der Markenwerte. Sie ermöglicht also eine Optimierung, das Monitoring und die wertorientierte Steuerung der Marke. Durch die Darstellung der Markenwerte schließt man Share- und Stakeholder nicht kategorisch von der Wertentwicklung dieses Assets aus. Vielmehr integriert der ermittelte Markenwert diese wichtigen Zielgruppen in eine Kommunikation und Visualisierung des Vermögenswerts trotz Bilanzierungsverbot. Im Vergleich scheint die derzeit gültige Praxis die weniger vorteilhafte Variante zu sein. Das „Nicht-Aufdecken", das „Nicht-Kommunizieren" und das nur „Eingeschränkte Optimieren" des Markenwerts sind offensichtlich die weniger günstige Option. Das können auch die gültigen bilanziellen Richtlinien als derzeit präferierte Variante nicht rechtfertigen. Sie tragen dem Strukturwandel der Werte in den Bilanzen nicht mehr Rechnung. Seit Jahren nehmen immaterielle Werte deutlich zu, während die Werte des klassischen Anlagevermögens rückläufig sind. Immaterialität und Volatilität dürfen allerdings nicht vermengt werden. Beispielsweise werden starke Marken mit Attributen wie hoher Bekanntheit, Markenvertrauen, hohen Loyalitätswerten und risikoreduzierender Wirkung auf Konsumentenseite beschrieben. Gerade diese Attribute schaffen Sicherheit und Beständigkeit: Damit bleibt kritisch zu hinterfragen, ob die Marke nur aufgrund ihrer immateriellen Natur als prinzipiell „volatiler" eingestuft werden darf.

Wie würden Sie als ehemaliger Eigentümer reagieren, wenn Sie erfahren, dass der Käufer Ihres Unternehmens rund 50 Prozent des Unternehmenswerts in der Marke versteckt sah? Hätten Sie dieses monetäre Potenzial der Marke vorab nutzen können? Wäre es für Sie eine zusätzliche Finanzierungsquelle gewesen? Wie hätten Ihre Shareholder reagiert? Würden sie denken, das hätte man doch vorher erkennen können? Was wäre mit der Marke möglich gewesen, oder spielt das nur eine Nebenrolle? Was wäre wenn …

Was sind die Folgen, wenn man z.B. Red Bull, Adidas oder Aspirin über Nacht den Markennamen und das Markenbild entzieht?

Zusammenfassung und Fazit

Immaterielle Vermögenswerte nehmen einen immer höheren Anteil am Unternehmenswert ein. Insbesondere Marken werden im Zuge von M&A-Transaktionen oftmals hohe monetäre Werte am Gesamtkaufpreis zugewiesen. Nicht selten übersteigen die immateriellen Werte den Wert des mitübertragenen Anlagevermögens. Eine Bilanzierung und monetäre Visualisierung wird jedoch erst mit dem Kauf möglich, sofern der Käufer nach IFRS eine Kaufpreisaufteilung durchzuführen hat. Der Verkäufer erkennt erst in der Retrospektive den Wert seiner mitveräußerten Marke in der Bilanz des Käufers. Es soll keinesfalls suggeriert werden, das Aufdecken des Markenwerts sei auf allen Ebenen ein notwendiges Instrument in jedem unternehmerischen Szenario. Vielleicht ist es aber ein erster wichtiger Schritt. Sei es als stille Reserve vor einer Transaktion oder versteckt im Goodwill – der Shareholder hat jedenfalls Anspruch auf das Lokalisieren und Beziffern seiner Werte und damit seines Investments.

Die aktuellen Standards und Normen liefern einen sehr guten, praktischen Leitfaden für die Bewertung von Marken. Die Argumente der

Nicht-Bewertbarkeit und in Verbindung damit auch der Unterstellung der Volatilität sind obsolet. Die Belastbarkeit und die Nutzung der Markenrechte als Sicherungsmittel machen die Marke überdies zu einem strategischen Finanzinstrument. Es ist jedoch verständlich, dass die Belastung und Verwertung von immateriellen Werten – also von nicht Sichtbarem – den eingefleischten und traditionellen Gepflogenheiten und Usancen der Kredit- und Finanzinstitute entgegenstehen.

Hier könnten die Antworten auf die Fragen hilfreich sein:

- Was sind die Folgen, wenn man z.B. Red Bull, Adidas oder Aspirin über Nacht den Markennamen und das Markenbild entzieht – bei sonst gleichbleibender Produktqualität?
- Und wie wollen Kreditinstitute in 10 Jahren noch Unternehmenskredite besichern, wenn im Verhältnis zu den immateriellen Werten für das Anlagevermögen kaum mehr Werte bilanziert sind?

Diese bilanzielle Wertverschiebung wird fortschreiten. Software (u.a. Industrie 4.0), Patente und womöglich auch bald der Markenwert machen sich im Jahresabschluss immer breiter. Die Wissensgesellschaft wird produktiver.

Die Moral von der Geschicht – jeden Markenwert erkennt man nicht.

von Prof. Dr. Dr. Mario Situm, Giuseppe Sorrentino und Tankred Z. Vogt

Pierre Geisensetter
Unternehmenssprecher McFIT

Martin Heitz, WIRTGEN GmbH

Eckart Seitter, Vincotech GmbH

marconomy
B2B MARKEN KONFERENZ
11. Oktober 2016

&

marconomy
B2B MARKETING KONGRESS
12. Oktober 2016

Fit for Change?!

marconomy begleitet Sie auf dem Weg der Digitalisierung

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Digitale Transformation für Unternehmen und ihr Marketing? Antworten gibt es auf den B2B Days in Würzburg. Freuen Sie sich auf die größte Veranstaltung für B2B-Marketer im deutschsprachigen Raum!

Jetzt anmelden: www.b2bdays.de

Veranstalter:
marconomy
Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft

11326

Die Crux mit der Customer Journey

Auf deutschen Autobahnen begegnen wir dem Phänomen jeden Tag: Jede Fahrt oder Reise wird häufig zu einem schwer kalkulierbaren Abenteuer. Autofahrer wissen weder genau, wann sie ankommen, geschweige denn, ob der durch das Navigationssystem vorgeschlagene Weg der richtige ist oder sich verkehrsbedingt ändert. Ob dann die neue Route tatsächlich besser ist als die alte, daran scheiden sich die Geister. Schaut man sich Kundenreisen bei Produkten oder Dienstleistungen an, so gewinnt man das Gefühl, dass es hier ebenfalls so zugeht wie auf der Autobahn: Statt einem reibungslosen Ablauf kommt eine Baustelle nach der anderen – und dies unabhängig vom Anlass. Ob Beratung, Kauf oder Beschwerde, Marken machen es ihren Kunden nicht immer leicht auf der Reise.

Manager sind sich dieser Probleme durchaus bewusst. In unserer neuen Customer-Experience-Studie messen 73 Prozent der Manager dem Thema eine sehr hohe Bedeutung bei, allerdings glauben nur 35 Prozent, dass ihr Professionalisierungsgrad hoch sei. Die Unternehmen schaffen durch die Kundenreise somit keinen Wert für den Kunden, sondern belasten und frustrieren diese damit. Dies ist auch der Grund dafür, weshalb die Kundenreise als Ganze schlechter bewertet wird als einzelne Kontaktpunkte. Dabei gilt oft: Je länger die Kundenreise dauert, desto schlechter die Bewertung. Versetzt man sich selbst in die Kundenrolle, wird dies durch das eigene Erleben nachvollziehbar: Wenn Sie in einem Call-Center das Problem, weshalb sie anrufen, nicht gelöst bekommen und von einer Stelle zur anderen geschickt werden, kann jeder dieser Kontakte positiv empfunden wer-

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
Gründer, ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis, Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel.

den, das Gesamturteil wird allerdings anders ausfallen, selbst wenn das Problem irgendwann gelöst ist.

In den meisten Unternehmen mangelt es an einem systematischen Prozess zur Optimierung der Kundenreise. Dadurch wird das Markenerleben erheblich beeinträchtigt. In dem Maß, in dem Produkte und Dienstleistungen jedoch immer austauschbarer werden, macht das Markenerleben oft den Unterschied.

Das Markenerleben hat zwei Facetten:

1. Unternehmen müssen den Bedarf ihrer Kunden genau kennen, damit sie die jeweils relevanten Kontaktpunkte auf der Customer Journey auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt gestalten können. Die Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen geht somit über die üblichen Erwartungen an die Kernleistung selbst (Produkt oder Dienstleistung) hinaus. Dies ist die notwendige Bedingung.
2. Der Kunde muss die Marke kohärent an jedem Berührungspunkt erleben. Dies macht den wesentlichen Unterschied zum Wettbewerb aus und ist somit die hinreichende Bedingung für den Erfolg der Marke.

Durch ein professionelles Customer-Touchpoint-Management lassen sich sowohl qualitative als auch quantitative Kenngrößen steigern. Professionelle Unternehmen weisen im Vergleich zu wenig professionell arbeitenden Unternehmen eine deutlich bessere Performance auf, konkret:

- 29 Prozent höhere Markenbekanntheit,
- 35 Prozent höhere Kundenzufriedenheit,
- 22 Prozent höherer Umsatz,
- 16 Prozent niedrigere Kosten.

Um auf die Gewinnerstraße zu gelangen, können Unternehmen an folgenden Stellschrauben drehen:

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

Mindset im Top-Management adjustieren

Manager reden häufig von Kundenzentrierung, leben sie aber nicht. Kundenwert optimieren heißt dann, den Wert des Kunden für das Unternehmen zu optimieren und nicht den Wert für den Kunden und dadurch für das Unternehmen. Dies ist ein kleiner, aber feiner Unterschied. Unternehmen, die nicht konsequent den Kunden und dessen Bedarf in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, werden auch nicht mit Hilfskonstruktionen weiter kommen.

Manager reden häufig von Kundenzentrierung, leben sie aber nicht.

Ob CMO, CCO oder CDO spielt in diesem Fall keine Rolle: Alle Funktionsträger werden an der Haltung des Unternehmens scheitern und im Zweifelsfall immer von Controllern, die über Kosten härter argumentieren können, oder von Vertrieblern, die im Zweifel mit schnellen Umsatzerfolgen aufwarten, überstimmt werden.
Nur Unternehmen, die Wert für den Kunden schaffen, schaffen langfristig auch Wert für sich und sichern Wachstum. Der Wert für Kunden ist dabei aus der Marke und den Markenwerten heraus zu denken und zu entwickeln. Amazon setzt das erfolgreich um. Der Online-Handel hat sich auf die Fahnen geschrieben „the most customer-centric company on earth“ zu werden. Die Erlebniskette von der Bestellung bis hin zur schnellen Lieferung wird ständig optimiert – und so Wert für Kunden geschaffen.

Tiefes Verständnis der Kundenreise erlangen

Die Diskussion um Big Data und die zunehmende Transparenz durch die digitale Welt verleitet Manager dazu zu glauben, dass diese Daten der Schlüssel zum Kundenverständnis seien. Dies ist aus mehreren Gründen falsch: Zum einen sind Kunden Wanderer zwischen den Welten. Sie wechseln ständig auf der Kundenreise zwischen digitaler und realer Welt. Fast alle Kundenreisen finden in beiden Welten statt, die sich gegenseitig befruchten und in denen digitale und reale Kontaktpunkte unterschiedliche Funktionen übernehmen.

Zum anderen lassen sich zwar solche Kunden, die keine Adblocker nutzen und anonym surfen, gut abbilden, allerdings kennt man weder deren Beweggründe noch die konkreten Motive, sich so und nicht anders zu verhalten. Von vergangenem auf künftiges Verhalten zu schließen, ist somit mehr als riskant, vor allem, weil auch geringe Klickraten von unter einem Prozent noch lange keine Auskunft über eine (implizite) Beeinflussung des Konsumenten geben.

Nicht alles, was gemessen werden kann, ist relevant, und nicht alles, was relevant ist, kann gemessen werden, meinte schon Albert Einstein. Um ein besseres Verständnis des Kundenbedarfs und der Kundenreise zu gewinnen, ist deshalb eine Kombination qualitativer (Beobachtung, Ethnographie, Tiefenexploration etc.) und quantitativer Methoden (Life Experience Tracking etc.) zur Messung erforderlich. Diese sind hypothesengetrieben zu nutzen und einzusetzen, um einerseits ein besseres quantitatives Verständnis zur Kundenreise für unterschiedliche Zielgruppen je nach Anlass zu erlangen und um andererseits tiefer explorieren zu können, welche Painpoints und Begeisterungsfaktoren es auf der Reise gibt, damit diese und die jeweils relevanten Kontaktpunkte weiter optimiert oder verstärkt werden können.

Marke als Richtschnur für spezifisches Kundenerleben

Die Markenidentität und die Markenwerte geben vor, wie das Erleben für den Kunden auszusehen hat und welche Hard Facts und Soft Facts der Kunde von der Marke erleben soll. Hierbei helfen zwei Fragen: „What’s in it for me?“, d.h. welchen konkreten Nutzen erlebe ich aus der Marke und der Interaktion mit der Marke aus Kundensicht, und „How do I feel about it?“, d.h. wie fühlt es sich an, wenn ich mit der Marke interagiere. Je klarer hier die Vorgaben sind, umso besser kann das Markenerleben für den Kunden gestaltet werden.

Und dies ist kein Selbstzweck: Das ganzheitliche Erleben der Marke an allen Kontaktpunkten auf der Kundenreise ist ein positiver Wirkungsverstärker. Wir konnten ermitteln, dass über alle untersuchten Marken hinweg die Wirkung (Einstellung, Kaufabsicht, Bindung, Zufriedenheit etc.) auf Kunden mit zunehmender Zahl der Kontaktpunkte einen umgekehrt U-förmigen Verlauf einnimmt: Bis zu einer gewissen Zahl von Berührungspunkten steigt die Wirkung, danach nimmt sie mit jedem weiteren Kontaktpunkt ab. Je zersplitterter der

Auftritt einer Marke war, umso größere Wirkungsverluste wurden realisiert. Das Markenbild wurde diffuser. Anders ist dies bei einem integrierten, d.h. aufeinander abgestimmten Auftritt der Kontaktpunkte, der erst ein ganzheitliches Erleben der Marke ermöglicht: Hier steigt die Wirkungskurve mit jedem weiteren Kontaktpunkt linear weiter an, wenn auch mit abnehmendem Grenznutzen. Das Markenbild wurde klarer und attraktiver. Zu diesen Marken gehören Nike, Ikea, Apple, ING DiBa oder die Rügenwalder Mühle.

Interne Silos abbauen und die Voraussetzungen für ganzheitliches Erleben schaffen

Silodenken ist die Regel, nicht die Ausnahme. Dies zeigt unsere Studie zum Customer-Experience-Management deutlich: Bei 40 Prozent der Unternehmen ist das Silodenken ausgeprägt, 23 Prozent der Manager können hierzu keine klare Tendenzmeldung geben, sie erleben es somit unterschiedlich in ihren Unternehmen. Wenn aber jeder Manager seinen eigenen Verantwortungsbereich optimiert und das verfügbare Budget und die Mitarbeiter von anderen abschirmt, weil er am Erfolg seines Bereichs gemessen wird, sind finanzielle Fehlallokationen vorprogrammiert. Zudem erschwert es die Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin.

Wesentliche Kontaktpunkte werden oft auch nicht durch das Marketing gesteuert: Bei Versicherungen liegt ein Großteil des Briefverkehrs, der die Wahrnehmung prägt, in den Händen anderer Bereiche. So und nicht anders verhält es sich auch in vielen anderen Branchen.

Kundenwert optimieren heißt dann, den Wert des Kunden für das Unternehmen zu optimieren und nicht den Wert für den Kunden und dadurch für das Unternehmen.

Last but not least gibt es keine klaren Regelungen hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozessen, um das Kontaktpunktmanagement zu optimieren. Nur 41 Prozent der Unternehmen haben die Führungsverantwortung klar geregelt, ebenso wenig sind die Rollen (28 Prozent) und Prozesse (25 Prozent) im Touchpoint-Management klar festgelegt.

Hier hilft ein gemeinsames Mindset mit dem Kunden und der Marke im Fokus. Zudem empfiehlt es sich, in einem gemeinsamen Prozess KPIs zur Messung des Erfolgs der Maßnahmen festzulegen sowie die Relevanz einzelner Kontaktpunkte für Kunden und Marke zu bestimmen. Auf Basis typischer Kundenreisen einzelner Zielgruppen können dann Maßnahmen abgeleitet und diese auch durch entsprechende Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen abgebildet werden.

von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Google ist die wertvollste Marke der Welt

Das Internetunternehmen aus Mountain View (Kalifornien) steigert den Markenwert im Vergleich zum Vorjahr um +32% auf 229,2 Mrd. USD und löst Apple als wertvollste Marke der Welt ab. Apple erleidet einen Verlust von -8% und landet mit 228,5 Mrd. USD knapp geschlagen auf dem zweiten Platz der Millward-Brown-Markenwertstudie BrandZ™.

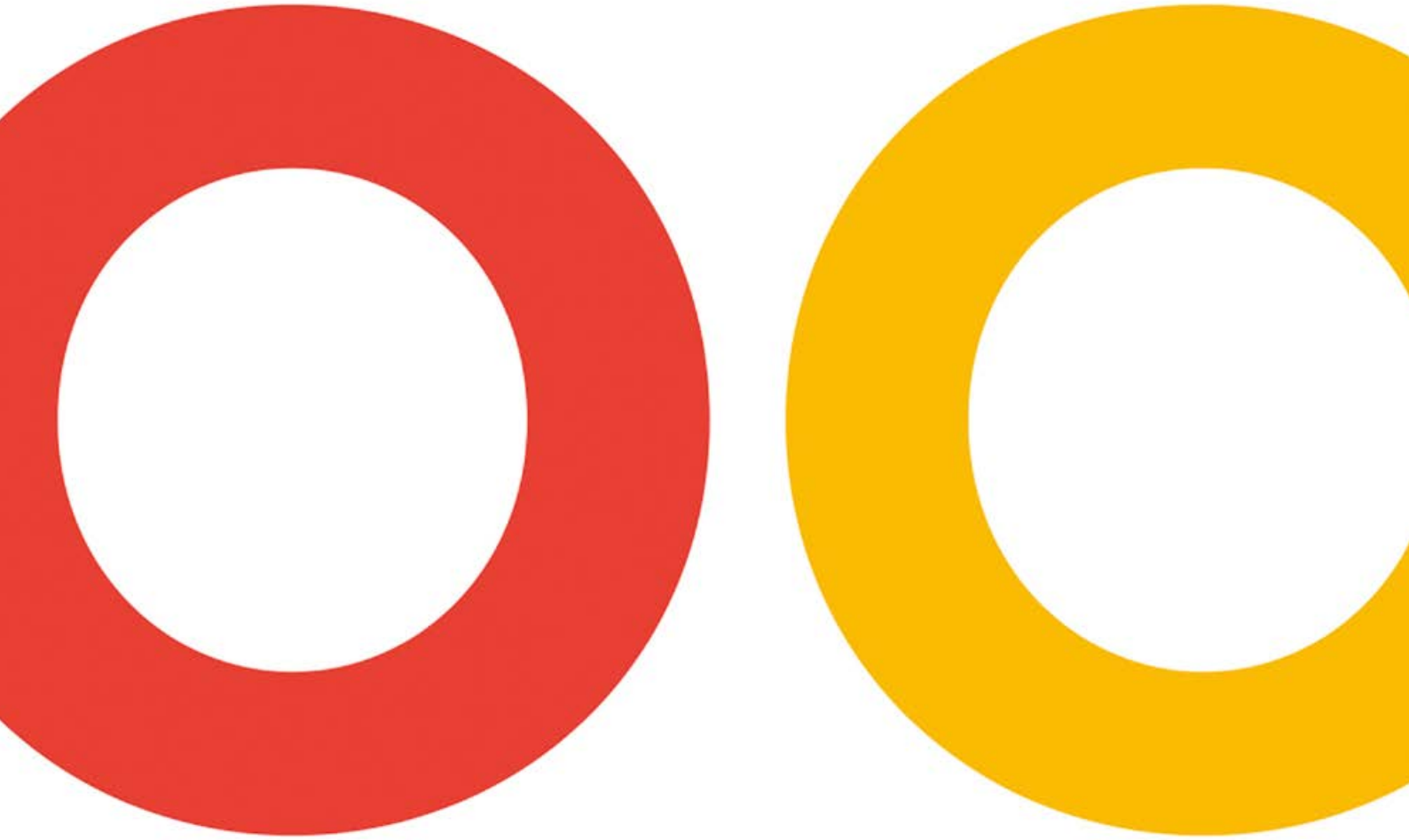
Das internationale Marketing- und Marktforschungsunternehmen Millward Brown veröffentlicht bereits zum elften Mal die internationale Markenwertstudie. In einer Kombination von Finanzkennzahlen und der Befragung von über drei Millionen Konsumenten weltweit analysiert die Studie die wertvollsten Marken der Welt. Der Gesamtwert der 100 wertvollsten Marken der Welt wächst um 3% und beläuft sich auf 3,4 Billionen USD.

„Der Erfolg von Google gründet auf deutlich erhöhten Werbeeinnah-

Top 10 der 100 wertvollsten Marken 2016

Rang (Vj.)	Marke	Marke	Markenwert in Mrd. USD
1 (2)	Google	Technologie	229,198
2 (1)	Apple	Technologie	228,460
3 (3)	Microsoft	Technologie	121,824
4 (6)	AT&T	Telekommunikation	107,387
5 (12)	Facebook	Technologie	102,551
6 (5)	Visa	Finanzdienstleistung	100,800
7 (14)	Amazon	Einzelhandel	98,988
8 (7)	Verizon	Telekommunikation	93,220
9 (9)	McDonald's	Fast Food	88,654
10 (4)	IBM	Technologie	86,206

Quelle: Markenwertstudie BrandZ™.



„Der Erfolg von Google gründet auf deutlich erhöhten Werbeeinnahmen, prosperierenden Cloud-Services und einer schlüssigen Innovations-strategie am Puls der Zeit."

men, prosperierenden Cloud-Services und einer schlüssigen Innovationsstrategie am Puls der Zeit. Insgesamt haben sich die wertvollsten Marken der Welt sehr stabil entwickelt – und damit wirtschaftlichen Herausforderungen wie der Konjunkturschwäche in China eindrucksvoll getrotzt. Gerade Marken wie Google, Amazon oder Facebook, die ihre Innovationen in Markenerlebnisse überführen konnten, haben den Bedarf der Konsumenten getroffen und erhebliche Wachstumsraten erzielt", so Dr. Bernd Büchner, Geschäftsführer von Millward Brown in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Disruptive Marken dringen mit Innovationen in neue Sektoren vor

Disruption war im vergangenen Jahr das beherrschende Thema. Marken veränderten auf vielfache Weise ihr Angebot, oft auch über die Verwendung digitaler Technologien hinaus. Zahlreiche Marken schafften es, unter anderem durch die Diversifizierung des Produkt- und Serviceangebotes, ein eigenes Ökosystem rund um den

Bedarf der Konsumenten zu kreieren. So hat Amazon ein eigenes Logistiknetzwerk mit unabhängigen Vertragspartnern aufgebaut, die flexiblere Lieferbedingungen ermöglichen. Facebook veröffentlicht Verlagsinhalte, um die Aktivität der Mitglieder aufrechtzuerhalten. Und Starbucks erweiterte das Angebotsportfolio um kalte und alkoholische Getränke und enterte mit der „tap and go"-App den E-Commerce-Bereich.

Weitere wichtige Erkenntnisse der diesjährigen Markenwertstudie BrandZ™ Top 100:

- Die Bekleidungsbranche hat das stärkste Wachstum. Die Unternehmen der Kategorie „Bekleidung" wachsen um 14% auf insgesamt 114 Mrd. USD. Marken wie Nike (+26%) und Under Armour (Neueinsteiger bei BrandZ™) legen den Fokus mit speziellen Premiumlinien auf leistungsstarke Produkte. Zugleich integrieren diese Marken technische Innovationen in ihre Kleidung, beispielsweise eine Pulsuhr, oder ergänzen das Markenerlebnis mit kostenlosen Apps.
- Disruption beschleunigt die Wertsteigerung. Besonders wachstumsstarke Kategorien haben entweder von disruptiven Unternehmen profitiert oder ihre Angebote erfolgreich auf Trends ausgerichtet. So geht das Wachstum in der Bekleidungsbranche insbesondere auf das Konto von innovativen Unternehmen wie Under Armour oder Victorias Secret. Im Bereich „Fast Food" (+11%) reagieren viele Player mit ihren Angeboten auf die Nachfrage nach gesünderen Produkten.
- Innovation treibt das Wachstum – insofern sie klar auf die Konsumenten ausgerichtet ist. In den vergangenen elf Jahren BrandZ™ haben innovative Unternehmen überdurchschnittlich hohe Wertsteigerung erzielt. Marken, die bei Konsumenten bereits als innovativ gelten, verzeichneten ein neunmal höheres Wachstum als weniger innovative Marken. Allerdings müssen Innovationen in das Markenerlebnis der Konsumenten integriert werden, um ihre volle Wirkung zu entfalten.
- B-to-B: effiziente Geschäfte, aber ineffiziente Marken. Marken aus dem B-to-B-Sektor stehen für Stabilität und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Im Konsumentenurteil werden sie daher als verantwortungsvoller wahrgenommen als B-to-C-Marken. Obwohl B-to-B-Marken als vergleichsweise träge gelten, wird einigen Vertretern eine hohe Innovationskraft zugeschrieben. SAP (Rang 22) und Adobe (Neueinsteiger auf Rang 100) werden von den Konsumenten als sehr innovativ beurteilt und tragen dieses Image auch in der Markenkommunikation nach außen.
- Das Ranking als Abbild von Beständigkeit und Innovationskraft. Über die Hälfte der Marken (54) sind seit der Einführung des Rankings 2006 ohne Unterbrechung vertreten. Dies zeigt, dass starke Marken eine hohe Wertbeständigkeit haben, aber auch, dass kluge Innovatoren das Potenzial haben, den Status quo erfolgreich zu verändern.
- Emotionale Verbindungen stärken lokale Marken. Viele Marken bauen relevante Marktanteile zunächst im Heimatmarkt mit einem tiefen Verständnis für die Bedürfnisse der Konsumenten aus. Durch optimierte Produktfunktionalität und verstärktes Marketing gewinnen viele Marken jedoch auch Marktanteile in anderen Regionen. Ein Beispiel: Der chinesische Telekommunikationsausrüster Huawei (Rang 50, +22%) übernahm zuletzt Marktanteile von Apple und Samsung.

Sieben deutsche Marken unter den Top 100

Rang (Vj.)	Marke	Markenwert in Mrd. USD
22 (24)	SAP	39,023
23 (27)	Dt. Telekom	37,733
33 (34)	BMW	26,837
39 (43)	Mercedes-Benz	22,708
73 (66)	DHL	13,199
81 (69)	Siemens	12,485
87 (90)	ALDI	12,077

Quelle: Markenwertstudie BrandZ™.

„Erfolgreiche Marken durchbrechen immer wieder bestehende Muster. Dabei sind insbesondere Innovationen von Bedeutung, die mehr als nur neue Produkte oder Technologien hervorbringen. Wenn das gelingt, lassen sich auch Sektorgrenzen schnell und erfolgreich überwinden. Allerdings sollten diese Disruptoren stets eine eindeutige Positionierung und klare Identität im Auge behalten, denn nur auf dieser Basis lässt sich eine unverwechselbare Marke aufbauen", so Bernd Büchner.

DER NR. 1 EFFEKT:

REICHWEITE UM LÄNGEN VORAUS

JETZT: BUCHEN & PROFITIEREN

Maximieren Sie jetzt Ihren Multimedia-Erfolg mit der **„TV Deutschland Kombi“**.
10 Millionen Leser* und rund 1 Million Unique User** sprechen für sich.
Jetzt informieren unter **www.rtv-mediasolutions.de** oder Telefon **0911/8920-229**.

Deutschlands Wochentitel Nr. 1*

Kaufkraft auf allen Kanälen

*Quelle: ma 2016 PM II **Quelle: Verlagsangabe brutto

Jung, mobil und online

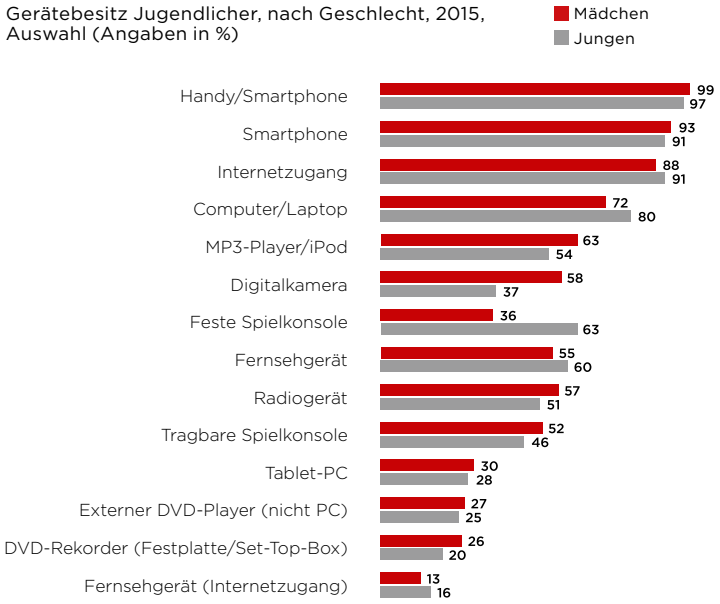
Das Mediennutzungsverhalten der Zwölf- bis 19-Jährigen wird durch innovative digitale und mobile Angebote geprägt. Der Hype um Pokemon go wäre ohne die fast hundertprozentige Sättigung des Jugendmarkts mit Smartphones nicht denkbar.

Jugendliche wachsen in Deutschland in medientechnisch hochgerüsteten Haushalten auf. Smartphone, Computer, Fernsehgerät und Internetzugang sind im Land der Dichter und Denker flächendeckend Standard. Erstaunlich ist, dass 91 Prozent der Jungs über einen eigenen Anschluss an das World Wide Web verfügen und sogut wie täglich online sind. Neben dem Fernsehen erfreut sich das Radio nach wie vor großer Beliebtheit. So hören 78 Prozent der Mädels täglich oder mehrmals pro Woche ihre Lieblingssender. Allerdings dient das Radio weniger der Informationsbeschaffung.

Wenn es um politische Meinungsbildung geht, informieren sich Jugendliche über das Fernsehen und über das Internet. Um nicht abgehängt zu werden, wollen Heranwachsende über die Medien insbesondere über das Thema Handy/Computer/Internet auf dem Laufenden gehalten werden. Neben der Zukunftsplanung mit Informationen zu Ausbildung und Beruf besteht bei Jugendlichen großer Informationsbedarf zu Krieg und Frieden sowie zu den Menschenrechten.

Welche Medien besitzen Jugendliche selbst?

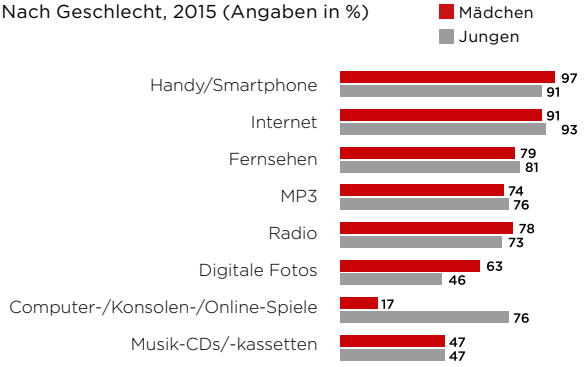
Gerätebesitz Jugendlicher, nach Geschlecht, 2015, Auswahl (Angaben in %)



Quelle: Grunddaten Jugend und Medien 2016/IZI.

Mit welchen Medien beschäftigen sich Jugendliche täglich bzw. mehrmals pro Woche?

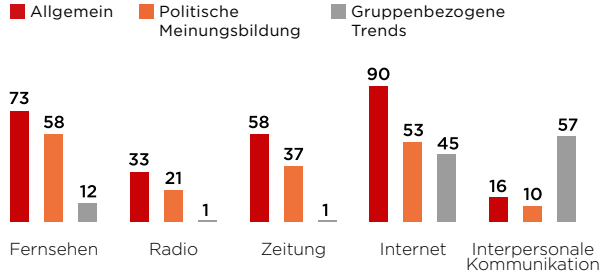
Nach Geschlecht, 2015 (Angaben in %)



Quelle: Grunddaten Jugend und Medien 2016/IZI.

Woher holen sich junge Menschen Informationen?

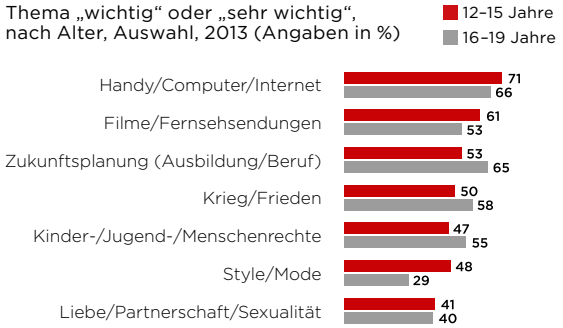
Nennung von mind. einem Angebot der betreffenden Gattung, nach Mediengattungen und Themen, 2012 Auswahl (Angaben in %)



Quelle: Grunddaten Jugend und Medien 2016/IZI.

Über welche Themen möchten Heranwachsende in den Medien informiert werden?

Thema „wichtig“ oder „sehr wichtig“, nach Alter, Auswahl, 2013 (Angaben in %)



Quelle: Grunddaten Jugend und Medien 2016/IZI.

Zielgruppen-gerichtet!

wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG

Walter Krey • 069 981 904-890 • w.krey@wdv.de

Claudia Mecky • 069 981 904-894 • c.mecky@wdv.de

Aktuelle Informationen zum Verlag und zu den führenden Print-Werbeträgern des wdv finden Sie auch unter **www.wdv.de**

Content trifft Marketing wdv

Nähe schafft Vertrauen: neue Touchpoints in der Audio-Sphäre

Die zunehmende Digitalisierung durchdringt und verändert unser gesellschaftliches Leben rasant. In der Wirtschaft setzen digitale Transformationsprozesse neue Impulse, werden zum Wachstumstreiber und schaffen Mehrwerte – sowohl für Unternehmen als auch Verbraucher. Für alle Beteiligten stellt sich demnach nicht mehr die Frage „ob", sondern nur noch die Herausforderung nach dem „Wie" der optimalen Nutzung. In diesem Sinne spiegelt das Motto der diesjährigen dmexco „Digital is everything – not every thing is digital" eben diesen Facettenreichtum digitaler Veränderungen wider.

FLORIAN RUCKERT,
Vorsitzender der Geschäftsführung bei RMS.

Auch für RMS als konvergenter Audio-Vermarkter umschreibt dieser Leitgedanke die Arbeit der letzten Jahre: Audio ist die Gattung, die das Potenzial digitalen Wandels erfolgreich für sich nutzt, weiter optimiert und durch konvergente Kampagnen ihre Stärken in Gänze ausspielen kann. Das Zusammenspiel vom klassischen UKW und digitalen Audio-Angeboten hat dem etablierten Massenmedium Radio neue Entfaltungswege beschert, die Werbetreibenden individuelle Lösungen für die optimale Zielgruppenansprache bieten.

Audio Total: konvergente Planung mit maximalem Erfolg

Vor dem Hintergrund digitaler Entwicklungen erscheinen die Stärken des klassischen Radios in einem neuen Licht. UKW ist mit mehr als 57 Millionen täglichen Hörern das reichweitenstärkste Medium tagsüber, es bietet die meisten Touchpoints, ist ein vertrauter Begleiter und überzeugt durch eine herausragende Aktivierungsstärke. Es bietet Werbetreibenden die einzigartige Möglichkeit, viele Menschen schnell mit ihren Botschaften zu erreichen und zu aktivieren. Zusätzlich hat sich das Massenmedium Radio durch die Ergänzung von digitalen Angeboten nun erfolgreich zum digitalen Multichannel-Medium gewandelt. Durch die Integration von Online-Audio können zusätzlich Millionen von konsumorientierten, kaufstarken Kunden über weitere exklusive, besonders relevante Touchpoints erreicht werden. Der Mix aus UKW und Online ermöglicht in Zusammenhang mit der Konvergenzwährung MA Audio eine konvergente Kampagnenplanung, die die beiden wichtigsten Anforderungen von Werbetreibenden erfüllt: maximale Reichweite und gezielte Ansprache der Zielgruppe.

Gerade die Entwicklungen von Online-Audio haben gezeigt, wie rasant der Digitalanteil im Audio-Be-

Fotos: © RAM/Fotolia.com, © Thinkstockphoto, Unternehmen

reich gewachsen ist – und er wird auch in Zukunft kontinuierlich steigen. Treiber für die Veränderungen auf dem Audio-Markt ist neben neuen Online-Audio-Angeboten wie dem Webradio, Musik-Streaming, Radio-Aggregatoren oder User-Generated-Radio vor allem die veränderte, fragmentierte Mediennutzung der User. Durch die Vielzahl an Audio-Angeboten kann jeder seine eigene, individuelle Audio-Sphäre kreieren – einen von der jeweiligen Lebenssituation abhängigen, persönlichen Soundtrack aus Playlisten, Informationen und Unterhaltung. In dieser Audio-Sphäre herrscht eine hohe Bereitschaft und Akzeptanz gegenüber relevanten Werbebotschaften. Dabei ist das Smartphone das zentrale Device der Kommunikation, des Entertainments sowie der Informationsbeschaffung und somit auch des Audio-Konsums. Es ist immer dabei und ganz selbstverständlich in den Alltag der User integriert. Für das Marketing bedeutet dies vor allem eins: Bestehende und potenzielle Kunden sind mit einem mobilen Zugang via Smartphone immer erreichbar. Aufgrund der stetigen technischen Weiterentwicklung entstehen zudem neue Nutzungssituationen – zum Beispiel im Connected Car oder Smart Home. Wenn diese neuen Touchpoints auf der Customer Journey des Kunden richtig geplant und passgenau bespielt werden, erreichen die gezielt eingesetzten Werbebotschaften die Hörer in ihrer persönlichen Audio-Sphäre und haben somit direkten Einfluss auf Kaufentscheidungen.

Welcome to my world – zur richtigen Zeit näher dran

Durch das Smartphone ist Online-Audio nicht nur immer und überall dabei, es hat vor allem entscheidende Vorteile gegenüber anderen Werbeformen: Audio-Spots sind ein gelerntes und akzeptiertes Werbemittel. Sie erzeugen mehr Aufmerksamkeit und erfahren deutlich weniger Ablehnung als andere mobile Werbung. Ein weiterer entscheidender Faktor ist, dass Audiospots funktionieren, auch wenn das Smartphone in der Tasche steckt und das Display nicht zu sehen ist. Audio ist demnach eine attraktive Alternative, um potenzielle Kunden zu erreichen. Und das sind viele: Laut der Studie *Age of Ears* von Facit Media Efficieny nutzen 2015 bereits 40,6 Millionen Menschen Audio auf „moderne" Art – Tendenz steigend. Um diese lukrative Zielgruppe zu erreichen, brauchen Werbetreibende zunehmend die Möglichkeit, Menschen unmittelbar und gezielt anzusprechen. Sie müssen die für sie richtigen Kunden am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und in der richtigen Stimmung treffen, damit das Verkaufsargument wirken kann. Durch die Kombination aus Portfoliovielfalt mit maximalen Zielgruppen-Touchpoints und optimierten Buchungs- und Targetingprozessen verschafft RMS Werbetreibenden den perfekten Zugang in die individuelle Audio-Sphäre der Kunden. Kein anderes Medium ist so nah an den alltäglichen Stimmungen, Lebens-, Konsum- sowie Kaufsituationen der Menschen wie Audio. Welcome to my world bedeutet also vor allem eins: Audio bringt die Botschaft an den Ort mit der höchsten „Wirkwahrscheinlichkeit" – dorthin, wo sie willkommen ist: in die spezifische Lebenssituation der jeweiligen Zielgruppe.

von Florian Ruckert

MIT UNS
FÄHRT
BAYERN
BR BAYERN 1
BR BAYERN 2
BR BAYERN 3
BR KLASSIK
B5 aktuell BR
RADIO – DER TAGESBEGLEITER
BR media
www.br-media.de
KAY KRÜGER KOMMUNIKATION

Video ist nicht gleich Video

Seit 2011 erforscht IP Deutschland, Vermarkter der Mediengruppe RTL Deutschland, mit der Studienreihe „Kartografie von Bewegtbild" ganzheitlich die Nutzung und Wirkung von Bewegtbild-Inhalten. Da sich die Videonutzung in einem rasanten und stetigen Wandel befindet, ergeben sich immer wieder neue Trends, die in dieser Forschungsreihe detailliert untersucht werden.

Nachdem die Typisierung verschiedener Endgeräte über Second Screen, die Smart-TV-Nutzung und die emotionale Werbewirkung auf unterschiedlichen Screens durch die bisherigen Grundlagenforschungen des Kölner Vermarkters abgedeckt wurden, beschäftigen sich die neuesten Ausgaben der *Kartografie von Bewegtbild* mit der Wirkung unterschiedlicher Plattformen auf Werbung und mit den Belohnungsprofilen verschiedener Videokanäle.

Kartografie 9 – Der Einfluss von Umfeldern auf die Werbewirkung

Wie unterschiedlich ein und derselbe Werbespot auf verschiedene Umfeldern wirkt, hat IP Deutschland mit einem Mehrmethodenansatz untersucht. Eine tiefenpsychologische Studie liefert Antworten auf die Verfassung der Nutzer, indem sie linearem TV, Mediatheken sowie den Umfeldern von YouTube und Facebook innere Bilder zur Beschreibung zuordnet. Die emotionalen Auswirkungen auf die Verfassung der Nutzer wurden mit einer Kombination aus apparativen Verfahren gemessen, mit dem Ergebnis, dass Bewegtbild nicht gleich Bewegtbild ist und Kontakt nicht gleich Kontakt.

Aus der tiefenpsychologischen Studie ergaben sich unterschiedliche emotionale Verfassungen, die zeigen, dass jede Plattform anders genutzt wird und anders auf die Werbung und die beworbenen Marken abstrahlt. Fernsehen wird als die große Bühnenshow wahrgenommen und fasziniert. Der Zuschauer nimmt beim Anschauen der Inhalte eine passive Haltung ein und ist gleichzeitig Teil einer großen Gemeinschaft, die ebenfalls schaut. Dieses Gefühlt macht die Inhalte besonders begehrenswert und relevant, was auch auf die Werbung abstrahlt. Werbung ist akzeptiert, verschafft Atempausen, um das Gesehene zu verarbeiten und wirkt besonders gut.

Die Mediatheken sind das TV-Buffet, denn der Nutzer stellt sich sein Programm aktiv zusammen. Die Nutzung geht mit einer Erlebnis-Erwartung einher, da eine bewusste Entscheidung für ausgewählte Inhalte stattfindet. Werbung ist auch hier gelernt und wird toleriert. Mediatheken haben, wie im TV, einen hohen Abstrahleffekt auf Werbung, darum werden Marken als seriös und glaubwürdig empfunden.

YouTube kristallisiert sich als Flohmarkt heraus, auf dem ein mediales Überangebot herrscht. Die Nutzer befinden sich durch die Fülle von Angeboten in einem dauerhaft aktivierten Zustand, sind ungeduldig und nehmen Inhalte nur flüchtig wahr. Da YouTube von den Nutzern als unkommerziell, unzensiert und persönlich wahrgenommen wird, ist kommerzielle Werbung ein Störfaktor für sie. Sie stößt häufig auf Widerstand und wird mit der Skip-Funktion unterbrochen. Das verringert die Chance auf Wahrnehmung.

CORNELIA KREBS,
Leiterin Werbewirkungsforschung, Mediengruppe RTL Deutschland.

Facebook ist das Info-Speeddating. Es ist ein lautloses, diskretes und persönliches Umfeld, in dem sich Nutzer schnell informieren möchten. Inhalte werden überflogen, Nachrichten mit einem Blick auf ihre Relevanz gecheckt – der Nutzer befindet sich in einem ständig aktivierten Zustand. Werbung wird als unpassend empfunden, aber toleriert, da die Nutzer entscheiden können, ob sie sich den Spot ansehen oder über ihn hinwegscrollen.

Kartografie 10 – Belohnen mit Bewegtbild

Die unterschiedlichen Videokanäle bedienen verschiedene Belohnungsmotive. Welche das sind, hat IP Deutschland gemeinsam mit der Agentur Dentsu Aegis Resolution und dem Medien Institut mit der *Kartografie von Bewegtbild 10* untersucht. Erstmals wurden die Belohnungsmotive von Massenmedien mit denen der neuen Medien zusammengebracht, so entstand eine ganzheitliche und weiterentwickelte Betrachtung des Uses-and-Gratifications-Ansatzes. Untersucht wurde wie TV, Online-Videotheken, Mediatheken, Facebook-Videos und YouTube die fünf Gratifikationen bedienen, die den Rezipienten am wichtigsten sind: Entspannung und Unterhaltung, Information, soziale Orientierung, Anschlusskommunikation und Tagesstrukturierung bedienen.

Die Mediatheken sind das TV-Buffet, denn der Nutzer stellt sich sein Programm aktiv zusammen.

Untersucht wurden unter anderem die Gratifikationen nach Lebensphasen und deren Einfluss auf die Auswahl und Nutzung der verschiedenen Kanäle. Die Lebensphasen gliedern sich in Schüler, Studenten, Berufseinsteiger, Familien mit erstem Kind und Paare, deren Kinder nicht mehr im eigenen Haushalt leben.

Das lineare Fernsehen hat von allen Kanälen das breiteste Belohnungsspektrum. TV hat die höchste Reichweite aller Bewegtbild-Kanäle und spielt in allen Lebensphasen eine große Rolle. Die Hauptmotive der Nutzer sind Entspannung und Tagesstrukturierung. Auch Online-Videotheken wie Maxdome oder Netflix haben eine ähnlich breite Abdeckung der Belohnungsprofile in allen Lebensphasen. Auch hier sind Entspannung und Unterhaltung und die Strukturierung des Tages die zentralen Belohnungsmotive. Obwohl sich Mediatheken durch ihre Nähe zu TV auszeichnen, erwarten die Nutzer hier neben Entspannung vor allem Informationen. Besonders bei Berufseinsteigern sind die Mediatheken beliebt. YouTube hat vor allem bei Schülern ein starkes Belohnungsprofil. Das Belohnungspotenzial des Kanals sinkt mit zuneh-

Fotos: © tailex/Fotolia.com, Unternehmen

KARTOGRAFIE von Bewegtbild 9, apparative Messung (IP Deutschland)

mendem Alter, nur Information, im Sinne von Tutorials, bleibt über alle Lebensphasen hinweg wichtig. Konträr zu YouTube erreicht Facebook die ganz junge Zielgruppe nur wenig und hat generell ein kleines Belohnungsspektrum. Die Facebook-Videos dienen der Anschlusskommunikation und der sozialen Orientierung.

Die zehnte Ausgabe der *Kartografie von Bewegtbild* zeigt, dass das Fernsehen von allen Kanälen das breiteste Belohnungsspektrum abdeckt, während die anderen Angebote eher punktuell belohnen. Keine andere Bewegtbild-Plattform erfüllt die Nutzungsmotive der Rezipienten so universell wie das klassische Fernsehen. Es belohnt am stärksten – über alle Zielgruppen hinweg und zu jeder Tages- und Nachtzeit.

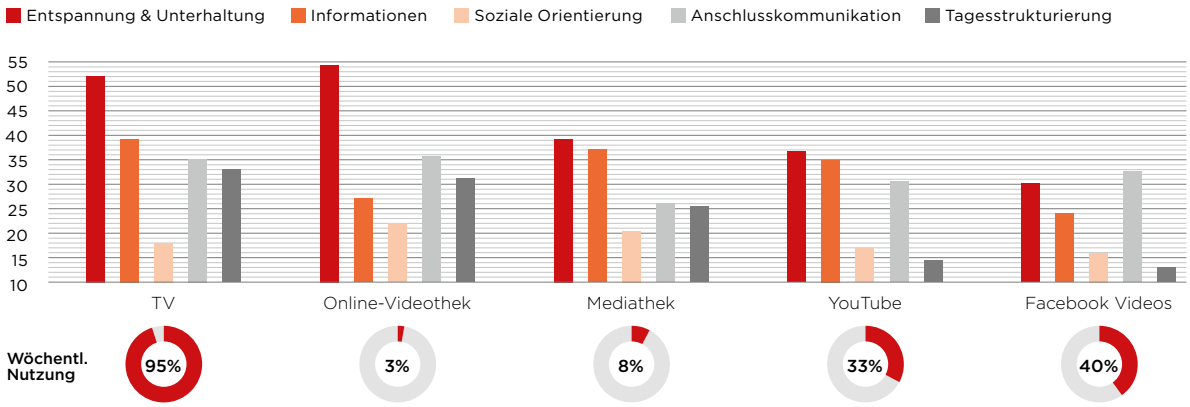
Medien im Wandel, Belohnungsmotive bleiben

Bewegtbild-Kanäle werden sich in Zukunft stetig weiter entwickeln, und es werden sicher neue Kanäle zu den bereits bestehenden hinzukommen. Die *Kartografie von Bewegtbild 10* belegt, dass jedes Medium seine Daseinsberechtigung hat und auf unterschiedliche Weise belohnen kann. Nutzer wählen ganz bewusst aus, aus welchen Motiven heraus sie ein bestimmtes Medium nutzen, um die gewünschten Gratifikationen zu erhalten. Auch wenn sich Medien im stetigen Wandel befinden, wird der Uses-and-Gratifications-Ansatz in seiner Grundidee bestehen bleiben.

von Cornelia Krebs

Bewegtbild-Gratifikationen – die Kernergebnisse

Top-2-Box, Angaben in Prozent



Quelle: IP Deutschland, Kartografie von Bewegtbild 10, Bewegtbild-Gratifikationen.

Wir machen Produkte hörbar:
Radiowerbung im SWR.

Mit SWR1, SWR3 und SWR4 erreichen Sie in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz täglich rund 50% der Bevölkerung im jeweiligen Bundesland.
Weitere Informationen auf SWRmediaservices.de, unter 0711 929 12951 oder mailen Sie uns an werbung@SWR.de

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

SOUND
LOUNGE
IN
CAFE
DEL SOL
25/08/2016
17.00

Neues Medium – das Soundlounge-Poster

Weltpremiere für ein neues Medium: BBDO präsentiert das erste Printposter, das auf akustische Signale reagiert und damit seine grafische Oberfläche verändert – das Soundlounge-Poster. Wie viel Informationen auf dem Plakat aufleuchten, hängt jeweils von der Lautstärke des Geräuschs ab.

Entwickelt wurde diese neue, spektakuläre Form der Printwerbung von den BBDO-Agenturen CraftWork, Proximity Worldwide und BBDO Düsseldorf gemeinsam mit den IT-Experten von IOX Lab extra für die SOUNDLOUNGE – die Musik-Spezialausgabe der Regielounge.

Bei dieser innovativen Art der Printwerbung kommt ein spezielles mikroskopisches Rückprojektionsverfahren zum Einsatz. Mittels eines hinter dem Papier befestigten Mikrofons und eines Mikrochips werden Töne in grafische Impulse umgewandelt. Je nach Intensität des Signals werden verschiedene Programmstufen abgespielt. So sieht man bei leiser Umgebung zunächst nur ein weißes Plakat. Erst wenn man lauter wird, leuchten einzelne Icons auf. Sobald man wieder still ist, erlöschen die Zeichen. Setzen erneut Geräusche ein, erscheinen nach und nach weitere Inhalte, bis das Plakat schließlich völlig erstrahlt.

„Das Soundlounge-Poster hat das Potenzial zu einem neuen Medium im Printbereich. Papier und Hightech verschmelzen auf innovative Weise miteinander", sagte Steffen Gentis, Chief Production Officer der BBDO Group Germany. „Hieraus ergeben sich völlig neue Möglichkeiten für unsere werbetreibenden Kunden."

Erstmals eingesetzt wird das Soundlounge-Poster als Werbemedium für die Soundlounge am 25. August in Düsseldorf. Es ist eine doppelte Premiere: Auch die Soundlounge gibt es zum ersten Mal. Sie wird vom Team um Steffen Gentis gemeinsam mit den Düsseldorfer Tonstudios nhb Studios, Studio Funk, Sprachlabor Audioproduktionen und Tro veranstaltet. Die Soundlounge thematisiert, wie wichtig Sound, Musik und Geräusche für Werbekampagnen sind. Sie ist eine Spezialausgabe der Regielounge, Deutschlands Top-Branchentreff der Werbefilmszene.

PAPIER UND HIGHTECH VERSCHMELZEN Printinnovation reagiert auf akustische Signale und wirbt für die erste Ausgabe der „Soundlounge".

Fotos: Unternehmen

„Alles digital!“

Vernetzung zwischen Print und Digital

In der April-Ausgabe des Kindermagazins „Münchner Kinderzeitung“ setzt die wdv-Gruppe passend zum Schwerpunkt „Alles digital!“ mit Augmented Reality die Vernetzung zwischen Print und Digital um.

THOMAS KUHN,
Geschäftsführender Gesellschafter der wdv-Gruppe.

Wir freuen uns sehr, ein so großartiges Projekt unterstützen zu können. Kinderkommunikation ist der wdv-Gruppe seit Jahrzehnten ein besonderes Anliegen. Es ist schön, mit dem Sponsoring das Interesse für das Lesen von Printmedien bei Kindern fördern zu können. Augmented Reality führt zu einem intensiveren Erleben der Informationen. Das Medieninteresse von Kindern und Jugendlichen ist heute stärker denn je auf digitale Medien ausgerichtet. Gerade deshalb ist es wichtig, ihnen Anreize zum Lesen zu geben und zu zeigen, dass auch Print heutzutage mehr kann: nämlich mehr Informationen, Emotionen und Animationen.

Mit einer stattlichen Auflage von 50 000 Exemplaren erreicht das Medium vierteljährlich alle Münchner Schulen, Jugendfreizeitstätten und Stadtbibliotheken. Altersgerechte Information und Integration stehen bei diesem Projekt im Vordergrund.

Deshalb wird die Zeitung mithilfe von Experten von Kindern für Kinder gestaltet. Da es kein städtisch gefördertes Projekt ist, finanziert es sich ausschließlich über Sponsoren und Stiftungen. Aus diesem Grund hat sich die wdv-Gruppe für eine kostenfreie Bereitstellung der Augmented-Reality-Technik entschieden.

„Unser Dank geht an die wdv-Gruppe, die uns als einen der Vorreiter in Sachen Augmented Reality in Printmedien mit ihrem technischen und redaktionellen Know-how in Bezug auf Kinderkommunikation bei diesem Projekt unterstützt“, so Christian Haas, Chefredakteur der *Münchner Kinderzeitung*. Er freut sich über die Unterstützung des Kommunikationsspezialisten: „Bei uns erhalten alle Kinder unabhängig von ihrem Elternhaus einen Einblick in das gesellschaftliche und kulturelle Leben der Stadt. Deswegen ist das Projekt eine Herzensangelegenheit. So erleben die Kinder durch die Verknüpfung von Print und Digital, wie spannend Lesen sein kann.“

„Bei uns erhalten alle Kinder unabhängig von ihrem Elternhaus einen Einblick in das gesellschaftliche und kulturelle Leben der Stadt.“

Christian Haas, Chefredakteur der „Münchner Kinderzeitung“

Entwickelt wurde die wdv-view-AR-App für Printmedien von der wdv-Gruppe. Das Printmedium fungiert als „Impulsgeber“ über die App, um den Abruf zusätzlicher digitaler Inhalte zu ermöglichen. Die kostenlose App steht im iTunes App Store und im Google Play Store zum Download zur Verfügung. Der Erweiterung durch Augmented Reality sind keine digitalen Grenzen gesetzt: Mehrwert bieten Filme, 360-Grad-Panoramen, interaktive Karten, City-Checks, Musik, Infografiken, großzügige Fotoshows, Rezepte und vieles mehr. **von Thomas Kuhn**

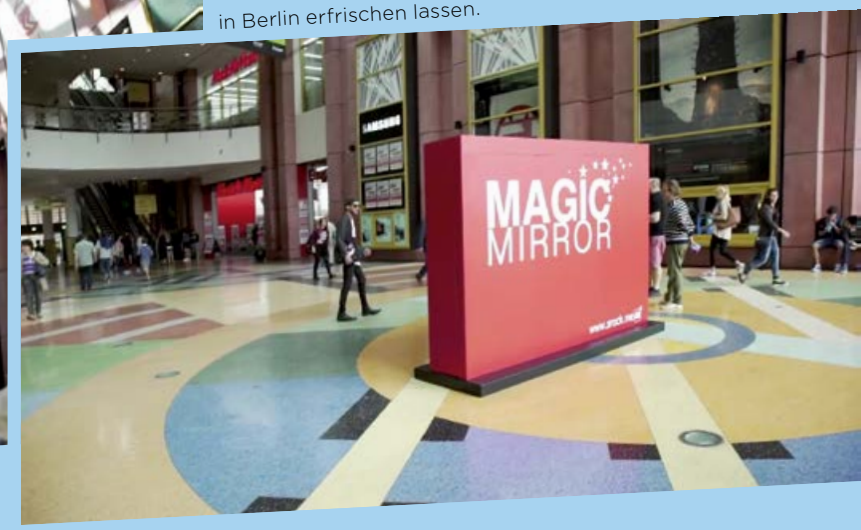
Zeitung wird lebendig

Vorhang auf für Augmented Reality. Wörtlich übersetzt heißt das „erweiterte Wirklichkeit“. Bei der „Münchner Kinderzeitung“ bedeutet das, dass diese jetzt auch Filme und Radiobeiträge abspielen und in Zukunft vielleicht auch Bildergalerien und 360-Grad-Panoramen ...

Weitere Informatioenen und Download unter www.wdv.de/viewar

Fotos: © Tomasz Zajda/Fotolia.com, Unternehmen

DANK TEMPOS MAGIC MIRROR konnten sich Passanten in Berlin erfrischen lassen.



Traditionsmarke Tempo

Tempo hat geschafft, wovon alle Marken träumen – Synonym zu sein. Jetzt stellt die Traditionsmarke für Papiertaschentücher, die seit 2007 zur schwedischen SCA gehört, erneut ihre Aktualität und Modernität unter Beweis. Mit neuen Produkten, die immer mobiler lebende Menschen im Alltag unterstützen, und einer digitalen Präsenz, die zeitgemäße Markenkommunikation bedeutet. Ein Beispiel ist die imposante Augmented-Reality-Inszenierung in Berlin zum neuen „Tempo fresh to go“ und die Lancierung der „Tempo World“.

DAS ERFRISCHEND SAUBERE GEFÜHL
FÜR UNTERWEGS

Tempo

geht digitale Wege

Mehr als 90 Jahre alt und dynamischer denn je. Tempo geht neue kommunikative Wege und eröffnet den Verbrauchern digitale Erlebniswelten. Exempel war Anfang Juli die Augmented-Reality-Kampagne im Alexa Shoppingcenter in Berlin. 16 Tage lang stand dort ein „Magic Mirror" der Agentur 3rock, der sofort die Aufmerksamkeit der Passanten erregte. Wer hineinsah, erlebte im eigenen Spiegelbild einen Wasserfall, einen Wal, der mit Wasser um sich spritzte und einen Yeti, der durch seinen Sprung in eine Pfütze die Zuschauer erfrischte. So real, dass die Umstehenden vor den Wassertropfen auswichen oder sich wunderten, nicht tatsächlich nass zu werden. Dieses Frischegefühl – so die Botschaft des Spots, der insgesamt 1056-mal gezeigt wurde – kann jetzt jeder unterwegs haben. Mit den neuen Erfrischungstüchern „Tempo fresh to go".

Die Feuchttücher in den Varianten „Tempo fresh to go Classic" sowie „Tempo fresh to go Pure" sind die Antwort auf die wachsende Mobilität unserer Zeit. Denn nicht nur Erwachsene im Berufsverkehr, in Flugzeug oder Zug, sondern auch Kinder sind heute ständig unterwegs. Dadurch wächst das Bedürfnis nach Erfrischung zwischendurch, nach einer schnellen, unkomplizierten Reinigung, beispielsweise der Hände.

Die Aktion zeigt, wie nah die Marke Tempo an ihren Konsumenten ist und Zeichen der Zeit erkennt. Die Verschmelzung realer und virtueller Welt wird zunehmend Teil des Alltags, wie der Erfolg des Spiels „Pokémon Go" derzeit zeigt. „Wir wollten etwas Unerwartetes für die Marke Tempo tun und sie mit der Magic-Mirror-Kampagne emotional aufladen", so Svenja Gutzke, Marketing Manager Hanky/Facial, Brand Marketing Region Central. „Diese neue Art der Kommunikation sowie die Lancierung der ‚Tempo World' zeigen, dass wir uns digital transformieren, um auf uns aufmerksam zu machen."

Die „Tempo World" ist der neue Content-Kanal der Traditionsmarke Tempo, auf die nun regelmäßig ein Newsletter hinweist. Die Website eröffnet die Informations- und Erlebniswelt: Gesundheitsthemen, Community, Tipps und Tricks rund ums Reisen und Unterwegssein. Beiträge von Bloggerinnen und Bloggern, Instagram-Bilder und Facebook-Posts runden das Angebot ab. Natürlich findet man auch einen Pressebereich und Informationen rund um die Marke und Produkte.

Fotos: Unternehmen

Markeninszenierung als Live-Act – die Agentur als Messeveranstalter

MWC in Barcelona, Gamescom in Köln, IAA in Hannover, IFA und ILA in Berlin – Messen sind bunt und vielfältig und es wird sie immer geben. Jederzeit und an jedem Ort. Für viele Firmen ist die Frage nach der perfekten räumlichen Markeninszenierung und Außenkommunikation essenziell. Wie schafft man es, ein faszinierendes und vor allem nachhaltiges Erlebnis für die Kunden und Besucher zu schaffen?

MIRIAM PETZOLD,
Freie Journalistin &
Content-Marketer.

Live-Kommunikation wird im besten aller Fälle mit einer Mischung aus Spannung und Leidenschaft betrieben. Bei der perfekten Außendarstellung geht es vor allem um die richtige Dramaturgie, die auf einem strategischen Aufbau beruht. Das alles muss Hand in Hand mit der optimalen technischen Umsetzung des Messeauftritts gehen. Neben den Neuentwicklungen des Produktportfolios sollte auch der Markenkern und die Corporate Identity des Unternehmens richtig in Szene gesetzt werden. Und genau das macht den Unterschied zwischen einem Messebauer und einer Agentur aus. Jörg Ganal, Geschäftsführer der auf Live-Kommunikation spezialisierten Agentur ad modum, sagt dazu: „Jeder Marketingverantwortliche weiß: Wer zu Beginn richtig, also professionell plant, spart am Ende an Budget. Es ist wichtig, den Gesamt-Messeauftritt im Blick zu behalten. Wir achten auf wichtige Details wie eine einheitliche Corporate Identity und behalten Wettbewerber genauso wie Zielgruppen immer im Auge. Wir haben also sowohl die Details als auch stets das große Ganze auf dem Schirm.“ Es liegt nahe, die Kommunikation in die Hände zu geben, die bereits mit der Messeplanung und Kreation vertraut sind. Die Messedauer ist relativ kurz, die Vorlauf- und Nachbereitungszeit muss und sollte daher unbedingt genutzt werden, um den Erfolg der Investition voll auszuschöpfen. ad modum als eine auf Live-Marketing spezialisierte Agentur versammelt deshalb an ihrem Standort Potsdam-Babelsberg 25 Designer und Art-Direktoren, Berater, Ingenieure und Architekten, die genau das Know-how mitbringen, das es für einen gelungenen Messe-Auftritt braucht. Neben der Messe-Konzeption werden auch flankierende Maßnahmen wie Print- und Werbematerial angeboten. Eine Digital Unit komplettiert das Servicespektrum. Das macht in vielen Fällen den entscheidenden Erfolg aus. Denn kurzfristige Änderungen und Aktionen bestimmen den Messealltag. So

Fotos: Unternehmen

STADT FÜR EINE NACHT 2016

PITCHGEWINN FEBRUAR 2016.
Präsentation der unterschiedlichen Unternehmen und zugleich des ganzen Wirtschaftsstandortes Berlin-Brandenburg.

hat das ad modum-Team beispielsweise eine mobile Druckerei etabliert, um schnell auf alle Kundenwünsche reagieren zu können – direkt vor Ort, auf dem Event – morgens, mittags, abends, nachts.

Die Ansprüche der Kunden an die Live-Kommunikation reichen von großen Messeauftritten für Samsung, Verbio und Berlin-Brandenburg bis hin zu Konzepten für „Stadt für eine Nacht", das jährlich stattfindende Kulturfest in Potsdam.

Wie aber werden Smartphones als wichtiger Motor der gesellschaftlichen Veränderungen dargestellt? Wie ein ganzer Wirtschaftsstandort mit ganz unterschiedlichen Firmenidentitäten präsentiert? Und wie erklärt man Rohstoffe, die zur Energiegewinnung dienen? Nicht zuletzt die Bilder dieses Beitrags geben die Antworten.

Storytelling als Kommunikationsmaßnahme

Neben einem geeigneten Konzept und Design des eigenen Auftritts muss eine eindeutige Verschiebung von der Masse hin zur Klasse erfolgen. Ist doch gerade der deutsche Konsument von zahlreichen Produkten gesättigt, gar übersättigt. Die innovative Inszenierung benötigt einen Ablauf, der einen Dialog zulässt und den Besucher als Konsumenten richtig anspricht. Wie in der klassischen Werbung sollte auch bei Messen das Storytelling eine wichti-

IFA 2015/ KUNDE SAMSUNG/CHEIL. Mit 24 ausgestalteten Vitrinen wird das „Internet of Things“ und somit der Einfluss des Internets auf den Alltag der Zukunft dargestellt.

ge Rolle bei der Konzeption und Kommunikation einnehmen. Die Messeveranstaltung braucht ein „Drehbuch“, um eine Botschaft zu vermitteln. Daneben sind ein gutes Raumkonzept und Courage gefragt. Im Idealfall wird so die Navigation der Besucher intuitiv und eine Reizüberflutung verhindert. Der erste Schritt zum unverwechselbaren Markenauftritt sind mutige und exakte Raumkonzepte. Wie eine Idee hierzu entsteht, erklärt der Spezialist für Live-Kommunikation Jörg Ganal, so: „Oft sind räumliche Gegebenheiten die limitierenden Faktoren. Um hier Grenzen zu sprengen, brauchen wir Kreativität, Erfahrung, Offenheit – und Mut! Alles wichtige Voraussetzungen, um einen Raum ‚zu knacken‘, um überraschende und ungewöhnliche Lösungen zu finden und zu realisieren.“

Doch wie kommt die Geschichte am besten zum Publikum?

In der jährlich von der Kommunikationsagentur ad modum initiierten Podiumsdiskussion geht es um eben diese Zukunftsthemen der Kommunikationsbranche. In der letzten Veranstaltung mit dem Titel „Die Messe ist tot, es lebe die Messe“[1] kamen Experten aus allen Bereichen zu Wort. Sie konstatierten: Online-Werbung fordert zunehmend mehr Raum in der Marketingplanung ein. Zugleich wird die Investition in Messeauftritte bei manchen Unternehmen infrage gestellt. Denn insbesondere bei Messen fehlen im Vergleich zur digitalen Werbung verlässliche Daten, die objektive und langfristige Vergleiche ermöglichen. Zusätzlich werden Stimmen laut, die fragen, ob die analoge Messe nicht zeitnah ohnehin von virtuellen Messen abgelöst wird.

Schirmherr der Podiumsdiskussion und Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. Dr. Markus Kerber sieht hier vielmehr eine ergänzende Funktion. Er gibt Ausstellern den Rat, wie im Silicon Valley „auf webbasierten

„Jeder Marketingverantwortliche weiß: Wer zu Beginn richtig, also professionell plant, spart am Ende an Budget. Es ist wichtig, den Gesamt-Messeauftritt im Blick zu behalten.“

Jörg Ganal, Geschäftsführer der Agentur ad modum

[1] Mehr zu den Ergebnissen der Podiumsdiskussion auf www.ad-modum.com/dmiteldm.

„Das Produkt und das Markenerlebnis stehen im Vordergrund“

Wie funktioniert die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Agentur?
Zunächst einmal ist unser Kunde ja der Auftraggeber: Er hat klare Ziele und Vorstellungen, oft auch jahrelange Erfahrungen und sehr viel Know-how. Unsere Arbeitsgrundlage ist also ein detailliertes Kunden-Briefing, oft auch in Kombination mit einem Workshop. Dann arbeiten wir gemeinsam auf Augenhöhe. Allerdings haben wir als externer Partner oft den Vorteil, dass wir aus einer gewissen Distanz, also von außen, auf das Unternehmen schauen können. Hieraus ergeben sich immer neue Sichtweisen und Lösungen. Neben den Designern und Beratern sind es hier dann auch Architekten und Ingenieure, die intensiv an den Projekten arbeiten und oft überraschende Lösungen anbieten können. Live-Marketing ist eben ein sehr interdisziplinäres Geschäft – Tendenz stark steigend!

Wie wichtig ist das reale Produkterlebnis für den Messebesucher?
Ganz entscheidend. Das Produkt und auch das Markenerlebnis stehen eindeutig im Vordergrund. Heute kann ich mich ja auf sehr vielen Kanälen über Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen informieren, vor allem natürlich über die digitalen Medien. Das ist großartig und ein enormer Fortschritt. Oft aber bleiben die Informationen virtuell – und damit vielleicht auch austauschbar. Ganz anders auf einem Live-Event wie beispielsweise einer Messe: Hier bin ich komplett dabei, mittendrin – mit Haut und Haaren, mit Leib und Seele. Diese Erfahrungen, Erlebnisse und Erinnerungen bleiben viel länger im Gedächtnis. Oft kann man sich noch Jahre später daran erinnern!

Als Creative Director hast du bereits zahlreiche Marken räumlich inszeniert, was war bisher die spannendste Erfahrung?
Die spannendste Erfahrung ist tatsächlich immer das nächste Projekt. Wir stehen in unserem Job ja immer wieder ganz am Anfang, haben das sprichwörtliche weiße Blatt Papier vor der Nase und müssen überzeugende und realisierbare Lösungen finden – oft unter enormem Zeitdruck. Interessant, faszinierend und spannend sind also alle unsere Projekte.

„Live-Marketing ist ein sehr interdisziplinäres Geschäft – Tendenz stark steigend!“

Jörg Ganal, Art Director & Geschäftsführer ad modum GmbH

IAA 2015/KUNDE HANKOOK (AUFTRAGGEBER CHEIL).
Ein Besucher steuert ein virtuelles Gefährt „Kraft seiner Gedanken“.

Kommunikationskanälen Spannung und Bedürfnisse aufzubauen und auf analoger Ebene zu erfüllen“. Virtuelle Formate müssten mehr noch als bisher mit dem direkten Dialog verbunden werden. Die virtuelle Realität mit ihren vielfältigen und spannenden Kommunikations-Optionen wird die klassische Messe nicht ersetzen können. Messen leben vom zwischenmenschlichen Kontakt.

Die Messe als Bühne

Parallel zur Zunahme des anonymen Kundendialogs und Werbemaßnahmen im Netz wächst die Investitionsbereitschaft in die reale Begegnung zwischen Mensch und Marke. Nach einer Studie des Branchenverbands Famab gaben Schlüsselbranchen wie Automotive, Maschinenbau oder Banken und Versicherungen im Jahr 2014

17,5 Mrd. Euro für Kommunikation aus. 25 Prozent davon flossen in Maßnahmen, die der direkten, persönlichen Ansprache des Konsumenten dienen. Rund 70 Prozent dieser 4,33 Mrd. Euro wurden in Messebau investiert, rund 18 Prozent in Events.

Die Details des Investitionsflusses werden oft nicht erhoben. Es ist nicht allein entscheidend, wie viel Geld in die Hand genommen wird, sondern vor allem, wie es genutzt wird. Viele Unternehmen sehen ihre Messeauftritte als operative, singuläre Maßnahme. Die Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle wird nicht stringent durchgeführt. Gerade auf einem von Übersättigung gespeisten Markt ist das der falsche Ansatz. Statt Pflichtbesuch sollte die Messe wieder eine Bühne werden, auf die sich Besucher freuen. ad modum-Geschäftsführer Jörg Ganal rät den Ausstellern, in die Rolle eines Kurators zu schlüpfen, „der sorgfältig darauf achtet, in seiner Galerie die richtigen Inhalte anzubieten". Denn vielen Messeauftritten fehlt eine geeignete Inszenierung und Dramaturgie.

Messen sollten als Bühnen und „Flagship-Stores" für Innovationen gesehen werden, die durch hochwertige sowie neuartige Produktentwicklungen aufwertet werden. Dann haben sie die Chance, zur Leistungsshow zu werden, die viele kaufkräftige Interessenten anspricht und zusätzlich den Marktwert des eigenen Brandings erhöht.

von Miriam Petzold

E-WORLD ENERGY & WATER 2016/KUNDE VERBIO. Darstellung Biokraftstoff mittels des Rohstoffes Stroh, der zugleich Designelement des Standes ist.

Das Würzburger Marken-Management-Modell

Die Markenführung entwickelt sich von einem operativen Kommunikationsansatz zu einem strategischen Managementinstrument. Neben gelungenen Werbeauftritten und großartigen Messeständen wird ein griffiges Wertesystem immer wichtiger. Die Marke wird zum Orientierungspunkt für Management, Mitarbeiter und Kunden. Denn eines ist klar: Je fragmentierter und komplexer die globalen Märkte werden, desto wichtiger ist es, einen verlässlichen Kompass zu haben: die eigene Marke.

PROF. DR. KARSTEN KILIAN,
Gründer Markenlexikon.com und Leiter des Würzburger Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement.

Die Marke wandelt sich in immer mehr Unternehmen von einer platten Kommunikationsoberfläche, die in Corporate Design Manuals haarfein definiert ist, zu einem auf tiefgründigen Wurzeln basierenden Wertegerüst, das Auskunft über Dasein und Daseinsberechtigung des Unternehmens gibt. Die Marke gibt Orientierung. Sie macht deutlich, wo das Unternehmen herkommt und wohin es strebt. Die Marke erhöht die Informationseffizienz, sie reduziert mögliche Risiken und sie stiftet ideellen Nutzen. Wer Nachwuchsprobleme bei den eigenen Mitarbeitern hat, weiß, dass dazu auch eine hohe Arbeitgeberattraktivität zählt. Starke Marken sind anziehend, für Mitarbeiter und Kunden zugleich.

Ein klares Wertegerüst der Marke gibt Orientierung

Wie die aktuellen Studienergebnisse des *Deutschen Markenmonitor 2015* vom Rat für Formgebung und der GMK Markenberatung zeigen, wird die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg von 91 Prozent der befragten Manager als wichtig bis sehr wichtig für den Unternehmenserfolg erachtet. Gleichzeitig ist die Bedeutung der Markenführung im eigenen Unternehmen nach wie vor schwach ausgeprägt. Die Geringschätzung ist in den vergangenen vier Jahren nur leicht von 45 % auf 39 % gefallen, was zeigt, dass die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg zwar neun von zehn Managern bewusst ist, es aber offensichtlich noch immer nur teilweise gelingt, die Marke als prägenden Wertmaßstab in den Arbeitsalltag zu integrieren. Bedenkt man darüber hinaus, dass der monetäre Markenwert Biesalski & Company zufolge bis zu 83 % des Unternehmenswertes ausmachen kann, so wird deutlich, dass es endlich gelingen muss, die Marke nicht nur zu definieren und zu dokumentieren. Vielmehr muss sie die Mitarbeiter im Arbeitsalltag auch dirigieren. Dabei gilt: Der Chef führt, die Marke leitet! Leider betrachten viele Manager Marke nach wie vor als rein gestalterisches Element und nicht als Vermögensgegenstand. Thomas Koch hat diese Unwissenheit treffend zum Ausdruck gebracht: „Der Markenwert ist das größte Asset, das die Unternehmen besitzen. Das wissen alle – außer den Vorständen."

Im Arbeitsalltag spielt die Marke oft keine strategische Rolle

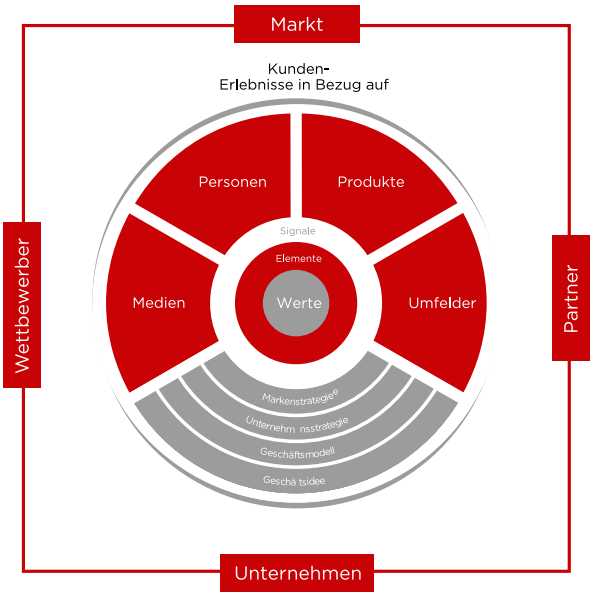
Wenn aber Vorstände und Geschäftsführer die Bedeutung der Marke nicht erkennen, wird weiter auf Sicht gefahren, statt das Wertegerüst der Marke als Kompass zum Navigieren zu nutzen. Ein Blick auf die zehn größten Probleme und Herausforderungen von Unternehmen, die der *Markenmonitor 2015* zu Tage gefördert hat, verdeutlicht die Brisanz des Problems. Von den 207 befragten Geschäftsführern sowie Bereichs- und Abteilungsleitern nannten ...

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

Markenmonitor 2015

38 %	die unzureichende Implementierung der Markenstrategie im Unternehmen
37 %	die Gleichsetzung von Markenführung mit Werbung
33 %	zu geringe Aufmerksamkeit des Managements für das Thema Markenführung
28 %	die unklare Rolle und Funktion der Marke für die Mitarbeiter
28 %	die ungenaue Positionierung der Marke
28 %	zu geringe Budgets für Marketing- und Kommunikationsaktivitäten
22 %	die mangelnde Differenzierung der Marke zum Wettbewerb
21 %	der mangelnde Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen
18 %	unabgestimmtes Agieren in der Markenführung verschiedener Länder
17 %	zu geringe Budgets für die Implementierung, sprich für interne Markenführung

Das Würzburger Marken-Management-Modell



Quelle: Kilian 2016.

Neben der fehlenden Implementierung im Arbeitsalltag ist vor allem die Gleichsetzung von Markenführung mit Kommunikation nach wie vor in gut jedem dritten Unternehmen ein zentrales Problem. Gleichzeitig sehen knapp zwei Drittel der befragten Manager hier keine Probleme (mehr).

Standen noch vor einigen Jahren vor allem das visuelle Design und die rationale Kommunikation des eigenen Leistungsangebots im Vordergrund, so wissen mittlerweile immer mehr Markenverantwortliche und Unternehmenslenker, dass die strategische Markenführung einen zentralen Werttreiber des Unternehmenserfolges darstellt. Um den Markenverantwortlichen das Markenmanagement weiter zu erleichtern, wurde vom Autor, der an der Würzburger Hochschule Markenstrategie lehrt und den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement leitet, auf Basis zahlreicher Beratungsprojekte, einer umfassenden Literaturauswertung und weit über 100 Praxisvorträgen auf der B-to-B-Markenkonferenz in Würzburg und dem Markengipfel in Düsseldorf das Würzburger Marken-Management-Modell entwickelt. Es vereint das Wissen unzähliger Fachbücher, Fachartikel und Fachvorträge in einem Modellansatz.

Die Geschäftsidee als Ausgangspunkt

Als Basis jeder starken Marke dient, historisch betrachtet, ein neuartige Geschäftsidee, die relativ schnell in ein tragfähiges Geschäftsmodell überführt und schrittweise weiterentwickelt wurde. Paradebeispiele im B-to-C-Bereich sind das patentierte Backpulver von Dr. Oetker, die lange wirkende Creme von Nivea und der den Geist belebende Energy Drink von Red Bull. Im B-to-B-Bereich zählen dazu die Hochdruckreiniger von Kärcher, die Magnetzünder von Bosch und die Lasermaschinen von Trumpf. Bei Dienstleistungen lassen sich exemplarisch die Selbstbedienungsrestaurants von McDonald's, die Immobilienmakler von Engel & Völkers und der Direktvertrieb von C-Teilen durch Würth anführen.

Aussagekräftige Markenwerte sprechen für sich und sind den Mitarbeitern Inspiration und Ansporn zugleich.

Aus dem Geschäftsmodell wird schrittweise die Unternehmensstrategie abgeleitet, die im Zeitverlauf durch das Vorantreiben bzw. Aufgreifen neuer technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen weiter verfeinert und angepasst wird. Sie bildet die Ausgangsbasis für die Entwicklung eines aus einem Markenkernwert und zwei bis vier Markenwerten bestehenden Markenprofils, das auf Kurs ist. Kilians KURS-Kriterien zufolge müssen Markenwerte vier Anforderungen erfüllen. Sie müssen möglichst konkret, ursächlich, relevant und spezifisch sein. Aussagekräftige Markenwerte sprechen für sich und sind den Mitarbeitern Inspiration und Ansporn zugleich. Durch sie kann die Marke am ehesten in das Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter überführt und damit auch für die Kunden erlebbar gemacht werden. Sie sind

bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch. Sie ermöglichen es, dass die Führungskräfte zu markenbezogenen Vorbildern für ihre Mitarbeiter werden können. Dabei gilt: Ein Markenversprechen nach außen impliziert auch ein Führungsversprechen nach innen!

Zugleich dient das Wertegerüst der Markenstrategie als wichtiger Rahmen für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells. Das Wertesystem verringert die Gefahr, dass ein Unternehmen strategische Fehlentscheidungen trifft, gibt es doch einen festen Handlungsrahmen vor, innerhalb dessen sich das Unternehmen weiterentwickeln kann und sollte.

Die Markenwerte als Handlungsrahmen

Anschließend gilt es, die Markenwerte in Markenelemente zu übersetzen bzw. bei bestehenden Marken diese regelmäßig auf Stimmigkeit untereinander und in Bezug auf die Markenwerte hin zu überprüfen und fallweise durch weitere Markenelemente zu ergänzen. Häufig ist auch von Design- oder Gestaltungselementen die Rede. Zu den zentralen Markenelementen zählen Schlüsselbilder und Charaktere sowie Farben und Formen, Klänge und Materialien, die zum Ausdruck bringen, wofür die eigene Marke steht. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Markenname, da er langfristig geschützt werden kann. Gemeinsam mit einem eventuell vorhandenen Logo wird er zum Wissensspeicher, der alle Erfahrungen mit der Marke auf sich vereint. Im Internet wird er zudem, als Domainadresse, Facebook-Fanpage und Twitter-Hashtag zum zentralen Anlaufpunkt für Mitarbeiter und Kunden.

Fast immer werden mehrere Markenelemente gleichzeitig verwendet und zu komplexen multisensualen Markensignalen kombiniert. Dabei lassen sich mit Produkten, Medien, Personen und Umfeldern vier Arten von Markensignalen unterscheiden. An erster Stelle steht das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst. Dabei gilt es, die Funktionalität, Materialität und das Design markenkonform zu gestalten. Zweitens müssen alle eingesetzten Medienformate im Einklang mit der Marke gestaltet werden, von der eigenen Website über Anzeigen in Fachzeitschriften bis hin zu Werbespots. Daneben gilt es drittens, Personen als wichtige Mar-

marconomy B2B Days **am 11./12. Oktober 2016 in Würzburg**

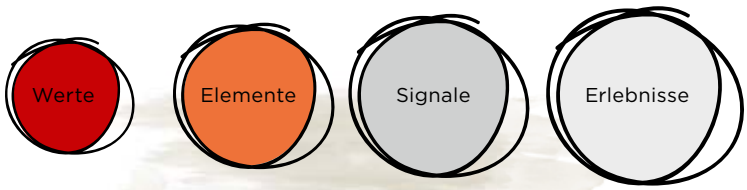
marconomy bringt zusammen, was zusammen gehört: Die B-to-B- Markenkonferenz und der B-to-B-Marketing-Kongress finden erstmals an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt. Als B-to-B-Days bieten sie einen gebündelten Wissenstransfer für alle, die sich mit Markenführung beschäftigen und/oder in der Marketingkommunikation aktiv sind. Am 11. und 12. Oktober können Sie sich in Würzburg kompakt über aktuelle und wichtige Trends und Lösungen informieren. Highlights sind ausgewählte Praxis-Cases namhafter B-to-B-Unternehmen sowie bekannte Keynote-Speaker. Zugleich treffen Sie wichtige Partner zur Umsetzung von Markenstrategien und Marketingkonzepten sowie gleichgesinnte B-to-B-Marketeers. Eine gemeinsame Fachausstellung und die Abendveranstaltung am 11. Oktober inklusive Verleihung der GWA-Profis ermöglichen einen perfekten Informationsaustausch untereinander.

marconomy
B2B MARKEN KONFERENZ

marconomy
B2B MARKETING KONGRESS

www.b2bdays.de

Komplexes Zusammenspiel



Quelle: Kilian 2016.

kensignale zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere die eigenen Vertriebs- und Servicemitarbeiter, aber auch alle übrigen Mitarbeiter des Unternehmens. Zufriedene Kunden, typische Verwender und bekannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zählen ebenfalls häufig zu den bedeutsamen Markenfürsprechern.

Gerade bei B-to-B- und Dienstleistungsunternehmen ist es von zentraler Bedeutung, den Mitarbeitern die eigene Marke immer wieder klar und verständlich zu vermitteln, da sie das Markenimage maßgeblich prägen. Dabei gilt: Ein Kundenerlebnis mit einem Mitarbeiter prägt die Marke wesentlich stärker als 100 Seiten schwülstige Prosa in einer Hochglanzbroschüre. Schließlich kommen viertens Umfelder hinzu, die als Markenerlebniswelten einen wichtigen Einfluss auf das Markenimage haben. Typische Beispiele sind Messestände, firmeneigene Ausstellungsflächen und, soweit vorhanden, eigene Shops und Verkaufsniederlassungen.

Durch Markenwerte kann die Marke am ehesten in das Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter überführt und damit auch für die Kunden erlebbar gemacht werden.

Markenerlebnisse sind entscheidend

Gemeinsam prägen die vier Markensignale Medien, Personen, Produkte und Umfelder die Kundenerlebnisse an den Berührungspunkten mit der Marke, den so genannten Touchpoints. Nur wenn die Kundenerlebnisse einzigartig sind, bieten sie dem Unternehmen einen echten Mehrwert. Betrachtet man darüber hinaus typische Touchpoint-Abfolgen, die meist als Customer Journeys bezeichnet werden, so gilt es, darauf zu achten, dass diese möglichst aufeinander aufbauen, einander verstärken und sich inhaltlich ergänzen mit dem klaren Ziel, die Präferenz und Preisbereitschaft der Kunden steigern.

Das alles geschieht innerhalb der Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens, der Partner am Markt und der Wettbewerber. Während mit Partnern häufig kooperiert wird, zum Beispiel im Rahmen von Co-Branding oder Ingredient-Branding-Strategien, gilt es, die Wettbewerber durch innovative Lösungen auf Distanz zu halten und die eigene Leistung über die Leuchtkraft der Marke beim Kunden sichtbar und merkfähig zu machen.

Nur wer seine Kunden dauerhaft für die eigenen Produkte und Dienstleistungen einnimmt, kann langfristig am Markt erfolgreich sein. Zentrale Ansatzpunkte dafür liefert das Würzburger Marken-Management-Modell. Es zeigt auf, wie die Marke als Kompass in unsteten Zeiten das eigene Unternehmen auf Kurs hält, damit das Unternehmen bei seinen Mitarbeitern und Kunden einen bleibenden Eindruck hinterlässt – und profilstark passable Profite erwirtschaftet.

von Prof. Dr. Karsten Kilian

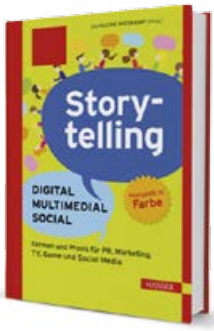
Menschen sind Sinnsucher. Marken sind Sinnstifter.

von Franz-Rudolf Esch:
Identität: Das Rückgrat starker Marken
Campus Verlag, 1. Auflage August 2016
Gebundene Ausgabe: 309 Seiten
ISBN: 978-3593505763, € 39,95

Starke Marke und große Persönlichkeiten haben viel gemeinsam. Sie wissen, wer sie sind, wofür sie einstehen und welches große Ziel sie erreichen wollen.

- Mutter Teresa widmete ihr ganzes Leben dem Kampf gegen die Armut. Sie wurde dafür verehrt und seliggesprochen.
- Mahatma Gandhi lebte seine Werte Wahrheit, Gewaltlosigkeit und Selbstbestimmung nach dem Motto „Walk your talk".
- Nelson Mandela verbrachte 27 Jahre als politischer Gefangener auf einer Sträflingsinsel in schwerer Haft. Aus der Haft entlassen, setzte er seine große Vision eines geeinten Südafrikas durch und wurde der erste schwarze Präsident.

Große Persönlichkeiten verfügen nicht nur über eine klare Identität, sie leben auch danach und stehen dafür ein. Mit Disziplin und Willenskraft, die ihresgleichen suchen. Albert Einstein hat die Relativitätsformel nicht nur erdacht, er hat sie bewiesen. Von solchen Persönlichkeiten können starke Marken viel lernen. Starke Marken und große Persönlichkeiten haben die gleichen Erfolgsmuster. Sie bleiben sich selbst treu.



Wer Storytelling beherrscht, erreicht und fasziniert Menschen

Pia Kleine Wieskamp:
Storytelling: Digital – Multimedial – Social: Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media
Carl Hanser Verlag, 1. Auflage Juli 2016
Gebundene Ausgabe: 302 Seiten
ISBN: 978-3446446458, € 30,00

Die Markenkommunikation hat erkannt, dass Storytelling das mächtigste Mittel zur authentischen Zielgruppenansprache ist. Nicht zuletzt deshalb wird es schon lange in der Werbung eingesetzt. Gutes Storytelling verbindet die Zielgruppe mit der Marke und hilft dabei, Marken voneinander zu unterscheiden. Content-Marketer orientieren sich an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen und erzählen im besten Fall spannende Geschichten, die für diese relevant sind.
Heute versuchen immer mehr Unternehmen und Marken, die Aufmerksamkeit der User auf zahlreichen verschiedenen (digitalen) Plattformen zu erhalten. Doch diese ist begrenzt, die Aufmerksamkeitsspanne wird sogar immer kürzer. Deshalb ist es gerade in der schnellen mobilen Welt wichtig, jede Chance zu nutzen, um mit Content Aufmerksamkeit zu generieren.
Doch was fehlt, sind die Ideen, die Umsetzung, die richtigen Tools. Genau an dieser Stelle setzt das Buch von Pia Kleine Wieskamp an: Es liefert Lösungen und lässt Storytelling-Praktiker zu Wort kommen, die erfolgreiche, bereits umgesetzte Storys präsentieren.

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

Impressum

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

Redaktion: Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München

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

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

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

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

marke41 – das marketingjournal erscheint im neunten Jahrgang.

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

Erscheinungsweise 6 x jährlich, Auflage 5100

ZKZ 77808

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

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

Die Auto-Industrie muss Cyber-Security

In Werbe-Spots übertreffen sich die Autobauer gegenseitig, wenn es um die Schlagworte Digitalisierung, Connected Car und Internet geht. Bei der Cyber-Security fahren sie anderen Branchen um Jahrzehnte hinterher. Das zeigen die großen Sicherheitslücken, etwa bei Funkschlüsseln, die nur mit einer äußerst simplen Kryptographie abgesichert sind. Dabei ist weit entwickelte Verschlüsselungstechnologie etwa im Banking-Bereich heute bei jeder ländlichen Raiffeisenbank Alltagsgeschäft. Die Autoindustrie geht damit das große Risiko ein, wichtiges Vertrauen insbesondere beim großen Thema automatisiertes Fahren zu verlieren.

stärker auf achten

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

Gegen Cyber-Angriffe ungeschützte oder nur unvollständig geschützte Autos können deutlich mehr Schaden anrichten, als einfach das Türschloss zu knacken. Das hat 2015 der Hack des Jeep Cherokee gezeigt. Den US-Hackern Miller und Valasek war es gelungen, einen Jeep Cherokee wären der Fahrt zu „hacken" und etwa mitten auf einem Highway ferngesteuert zum Stehen zu bringen. Die Auto-Industrie muss sich schneller und stärker um das Thema Cyber-Security kümmern. Millionen Funkfernbedienungen wurden von den Autobauern mit ein und demselben Passwort „abgesichert". Das ist fast so, als würde man sein Passwort auf einer Website publizieren. Um das Bedrohungspotenzial für unsere neue, vernetzte Mobilitätswelt abzusichern, müssen Regeln beachtet werden. Am CAR-Institut der Universität Duisburg-Essen haben wir dazu sieben Grundsätze zusammengefasst.

REGEL 1: Jede nicht triviale Software hat Bugs, also Fehler – ein absoluter Schutz existiert nicht.

Dringt ein Fremder in die Software eines Rechners im Auto ein, kann er den Rechner dazu bringen, beliebige Kommandos auszuführen, sprich, Fehler zu erzeugen. Die Informatiker sagen da gerne „Bug", sprich Käfer, dazu. Dies ist ähnlich zu einem Virus auf einem PC. Eine Art Gesetz der Informatik lautet: Jede nicht triviale Software hat Bugs. Damit ist es theoretisch möglich, auch jede Software in einem Auto zu knacken. „Hört auf zu sagen, dass eure Autos nicht hackbar sind. Das ist lächerlich", hatte der Jeep Cherokee Hacker Chris Valasek als Botschaft an die Adresse der Autobauer gerichtet. Nach der Regel 1 hat er Recht. Eine alte Faustregel unter Software-Entwicklern besagt, dass bei 1000 Zeilen handgeschriebener Codes im Durchschnitt sich ein Programmierfehler einschleicht. Die Software in unseren Autos hat mehrere Millionen Zeichen und die Zeichenzahl steigt mit neuen Funktionen im Auto fast schon mit Schallgeschwindigkeit. Eine Zukunft mit absoluter Hacker-Sicherheit ist unmöglich.

REGEL 2: Software im Auto und damit das Hacking-Risiko nehmen in hohem Tempo zu.

Entertainment-Systeme, Fahrerassistenzsysteme, teilautonomes Fahren, autonomes Fahren sind wichtige Entwicklungen für unsere Autos. Komfort – aber wesentlich wichtiger – die Sicherheit des Straßenverkehrs nimmt durch den Übergang zum autonomen Fahren exponenziell zu. Es wäre also falsch, darauf zu verzichten. Mit dem Wachstum der Software im Auto steigt das Hacking-Risiko. Die Autobauer müssen also schnell und umfassend Sicherheitssysteme aufbauen.

REGEL 3: Die Trennung vom Infotainment-System und sicherheitskritischen Steuergeräten ist nur die „halbe Miete".

Natürlich könnte man daran denken, die Sicherheits- und Infotainment-Systeme strikt als getrennte Systeme zu behandeln. Auto-Software wird erst angreifbar, sobald sie über ein Netzwerk angesprochen wird. Um Cloud-Services (Musik, Navigation etc.) zu nutzen, wird das auch so vom Kunden gefordert. Das bedeutet wiederum, dass ein Auto eine IP-Adresse erhält, was wiederum bedeutet, dass jeder

Fotos: © vexworldwide/Fotolia.com, Unternehmen

dem Auto IPPakete (Datenpakete) senden kann. Wenn diese Systeme physikalisch getrennt sind, dann kann ein Hack des Infotainments unmöglich in die Motorsteuerung eingreifen, weil diese keinerlei Daten miteinander austauschen. Das wird aber bei dem Weg zum teilautonomen und autonomen Fahren nicht machbar sein. So greift etwa das Google-Betriebssystem Android-Auto auf das GPS und die Radsensoren zu, um eine präzisere Lokalisierung des Autos, etwa in einem Tunnel, zu erhalten. Unsere Autos sollen miteinander kommunizieren, um etwa eine Notbremsung automatisch auslösen zu können. Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, dass eine Trennung zwischen Infotainment und Sicherheitssystemen nur die halbe Miete wäre, denn die sicherheitsrelevanten Rechner in unserem Auto brauchen Information von draußen, sprich, von einem Netzwerk. Damit sind sie nach Regel 1 hackbar. Zum Zweiten stellt sich die Frage, was eigentlich sicherheitsrelevant ist. Wenn plötzlich das Radio auf voller Lautstärke aufdreht, die Türverriegelung während der Fahrt anfängt „verrückt" zu spielen, Fenster und Schiebedach sich automatisch öffnen, die Cockpit-Anzeigen „durchdrehen", die Klimaanlage Wüstenhitze erzeugt, und, und, und ... Es gibt also nur einen unvollständigen Schutz.

REGEL 4: Schutzräume durch Sand-Boxing-Verfahren aufbauen.

Bei modernen Web-Browsern wird zum Hackerschutz das sogenannte Sand-Boxing-Verfahren genutzt. Mit anderen Worten, es werden mehrere Sicherheitsbarrieren errichtet. Fällt die erste, hat der Hacker nur Zugriff auf die Sand-Box, welche nur beschränkte Rechte hat. Er braucht dann einen weiteren Hack, um aus der Sand-Box auszubrechen und seine Rechte auszuweiten. Auch das ist möglich, es ist aber eben weit weniger wahrscheinlich. Hier muss die Auto-Industrie noch mehr darüber lernen wie professionelle Software-Entwickler aus der Internet-Industrie heute arbeiten.

REGEL 5: Jede Software muss mit Updates versorgt werden – das muss auch für Autos gelten.

Microsoft und andere Software-Unternehmen bieten permanent Updates für ihre Programme. Ein Hauptgrund für diese Updates sind bekannt gewordene Sicherheitslücken. Wenn man so will, spielen Hacker und Software-Hersteller permanent Katz und Maus. Nach Regel 1 endet das Spiel praktisch nie. Sobald eine Lücke geschlossen wird, suchen die Hacker die Neue. Der gängigste Sicherheitsfehler ist, dass die aktuelle Software die erhaltenen Daten nicht rigoros überprüft, sondern gutgläubig benutzt. Das führt zum Fehlverhalten der Software. Es werden also Fehler in der Programmierung ausgenutzt. Die meisten Hacker nutzen üblicherweise diese Sicherheitsfehler aus und manipulieren so die Software.

REGEL 6: Jede Software ausgiebig testen und Hacker-Abteilung einrichten.

Die Hersteller müssen ihre Software also sehr genau testen und von Hackern überprüfen lassen, die im Rahmen von Penetrationtests versuchen, Fehler zu finden. Nur so können diese Lücken geschlossen werden, bevor die Software zum Kunden kommt. BMW hatte beispielsweise bei seinen mit dem Connected-Drive-System ausgerüsteten Modellen vergessen, die Verschlüsselung einzuschalten, weswegen man einen BMW per Netzwerk aufsperren konnte. Bei dem Jeep-Cherokee-Hack handelte es sich auch um Programmierfehler im Infotainment-System. Dass man hier auch unkonventionell vorgehen kann, hat Elon Musk, der Tesla-Gründer, bewiesen.

Das Modell Tesla S hat ein sehr breites und großes Software-System. Für jeden Hacker ist es eine Herausforderung, den Software-Benchmark der Auto-Industrie zu hacken. Musk hat einfach einen Wettbewerb ausgeschrieben und dann die besten Hacker bei Tesla eingestellt. Autobauer und Zulieferer brauchen also eine eigene Hacker-Abteilung.

REGEL 7: Verschlüsselungs-Technologien weiterentwickeln.

Die einfachen Hacks sind Zugriffe aufgrund von Programmfehlern. Anspruchsvoll wird es, wenn man den Verschlüsselungs-Code knacken kann. Man kann das ein bisschen mit der Enigma, der Verschlüsselungsmaschine der deutschen Geheimdienste im Dritten Reich, vergleichen. Die Enigma galt lange Zeit als „unknackbar", bis der Code eben dann doch durch erheblichen mathematischen Aufwand entschlüsselt wurde.

Das Modell Tesla S hat ein sehr breites und großes Software-System. Für jeden Hacker ist es eine Herausforderung, den Software-Benchmark der Autoindustrie zu hacken.

Von da an konnten die Alliierten den gesamten deutschen verschlüsselten Funkverkehr abhören, wussten also, was der Gegner plante. In der Mathematik ist die Kryptographie eine Spezialdisziplin, die sich mit Verschlüsslung von Daten beschäftigt.

Für anspruchsvolle Hacker ist es also denkbar, nicht Programmierfehlern hinterherzujagen, sondern den Verschlüsselungs-Code zu knacken. Hat man das geschafft, kann man beliebig in die Software eingreifen. Mathematisch ist das sehr anspruchsvoll und kommt eher selten vor. Wozu sich mit „Mathe" quälen, wenn man auch Programmierfehler nutzen kann, die nach Regel 1 immer existieren werden.

Zusammenfassend gilt: Es gibt keinen absoluten Schutz gegen Cyber-Crime, aber es gibt Vorkehrungen, die das Hacking-Risiko deutlich minimieren. In der Auto-Industrie sind diese Vorkehrungen nur wenig ausgepägt. Einfach, weil man die Probleme in der Vergangenheit nicht gesehen hat. Bisher waren die Autobauer zu „blauäugig" gegenüber Hacking und unsere europäischen Gesetzgeber eher blind. Es spricht viel dafür, dass das Hacken von Autos für Kriminelle ein lukratives Aktionsfeld wird.

Terroristische Anschläge kann man zwar genauso wenig ausschließen wie Taten von psychologisch Gestörten. Die überwiegenden Tatmotive werden aber, wie etwa beim Cyber-Crime im Online-Banking, von der kriminellen Geldbeschaffung ausgehen.

Beispielsweise befallen Lösegeld-Viren (Ransomware) heute fast ausschließlich PCs und Notebooks. Erst wenn der Geschädigte Geld – etwa Bitcoins – auf ein anonymes Konto überweist, wird der Zugriff auf die Festplatte des PC wieder freigeschaltet. Was würden Sie tun, falls Ihr Wagen des Nachts auf einer abgelegenen Straße stillgelegt wird und Sie eine Zahlungsaufforderung per SMS bekommen? Sofern die geforderte Summe nicht zu hoch ist, werden Sie wahrscheinlich zahlen.

von Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

DER NR. 1 EFFEKT:

REICHWEITE UM LÄNGEN VORAUS

JETZT: BUCHEN & PROFITIEREN

Maximieren Sie jetzt Ihren Multimedia-Erfolg mit der **„TV Deutschland Kombi“**.
10 Millionen Leser* und rund 1 Million Unique User** sprechen für sich.
Jetzt informieren unter **www.rtv-mediasolutions.de** oder Telefon **0911/8920-229**.

Deutschlands Wochentitel Nr. 1*

Kaufkraft auf allen Kanälen

*Quelle: ma 2016 PM II **Quelle: Verlagsangabe brutto