das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 2/3 : 2023 15,00 EUR

Berchtesgadener Land

50 Jahre Bio-Milch

Eine Punktlandung bei Ihrer Zielgruppe

Die modernsten Werbemöglichkeiten, die Sie sich wünschen – aufgewertet durch die Emotionalität des Ortes Flughafen, um sich bei Ihrer Zielgruppe zu präsentieren.

Über die verschiedenen Werbemöglichkeiten wie z. B. die neue digitale Mega Wall im Terminal 3 oder wie Sie bis zu 27 Millionen Passagiere punktgenau erreichen, informiert Sie gerne Ilse Koinig, Leiterin Werbung – Airport-Media.

Werben am Flughafen Wien
unübersehbar – flexibel – vielseitig – individuell
airport-media.at

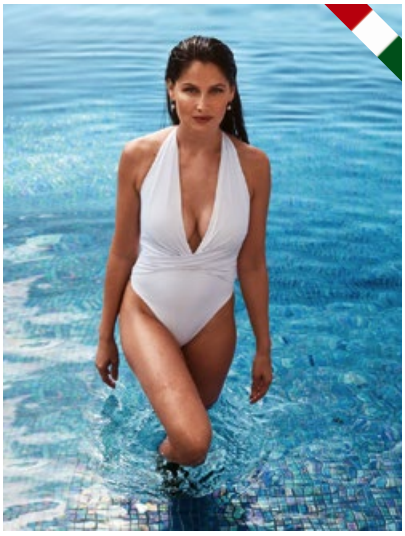
Scan me

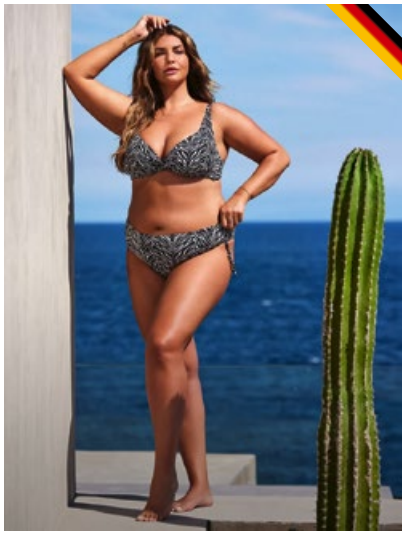
Ilse Koinig
Leiterin Werbung – Airport-Media
Expertin für maßgeschneiderte Werbeinszenierungen
i.koinig@viennaairport.com

VIE Vienna AirportMedia

Editorial

Bin ich schön?





CALZEDONIA
Anzeigenmotive OoH-Kampagne 2023 Italien (links) und Deutschland (rechts).

Endlich! Sommer, Sonne, Strand. Deutschland nimmt die große Auszeit in der Jahresmitte. Das Sommerloch wird nicht wie früher mit mehr oder weniger wichtigen Themen gefüllt, sondern verschluckt gefällig Heizungsgesetz, Inflation, Ukrainekrieg und Energiekrise. Selbst Klimakleber suchen – ganz privat und nicht in ihrer Rolle als Aktivisten – auf der Trauminsel Bali etwas Abstand von den andauernden Anfeindungen durch die Ignoranten in der Heimat. Es könnte also alles so schön sein. Könnte. Wären da nicht die Werber, die mit hübschen Models für ihre Sommerkollektionen und die neueste Bademode werben. Besonders Frauen (biologisch und gefühlt) fragen sich, ob die „Bikinifigur" passt. Ein Problem, das der deutsche Mann (biologisch und gefühlt) weniger hat. Er kaschiert seinen Bierbauch am Strand ganz einfach durch eine Kopfbedeckung in Schwarz-Rot-Gold. Wer jetzt in Freibad, am Baggersee oder am Strand an seiner Fülle leidet, ist selbst schuld. Hatte doch Deutschlands Ernährungsberaterin Nummer 1, Ricarda Lang, frauenpolitische Sprecherin und Vorsitzende Bündnis 90/Die Grünen, den Deutschen mit ihren Tipps den rechten Weg gewiesen.

Aber Hand aufs Herz. Wer sagt eigentlich, was schön ist? Soll doch jeder seinen Sommer genießen und zu sich und seiner Figur stehen. Das ist wohl auch die Intention der deutschen Kampagne von Calzedonia. Das international tätige Unternehmen aus Verona stellt überwiegend Strumpfwaren, Unterwäsche und Bademode für Frauen, Männer und Kinder her. In Deutschland warben die Italiener mit Fitness-Influencerin Pamela Reif und in Übergröße mit Farina Opoku. Kann man machen. Für jeden Markt eben die passende Kampagne.

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

marke41 E-Journal unter www.marke41.de

12 Berchtesgadener Land – Menschen begeistern, Handel stärken

Die genossenschaftlichen Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG mit Sitz in Piding haben sich traditionell der Nachhaltigkeit verpflichtet. Die starke Marke fokussiert die Bedürfnisse der Konsumenten und unterstützt mit ihrer Werbung gezielt den Lebensmitteleinzelhandel im schärfer werdenden Wettbewerb mit den Discountern. Bestes Beispiel: die aktuelle Kampagne zu „Erste Bio-Molkerei Deutschlands – 50 Jahre Bio-Milch."

08 Mission Mittelstand – Wir verändern Deutschland!
Interview mit Matthias Aumann, Gründer, Eigentümer und CEO der Mission Mittelstand GmbH Cloppenburg.

12 Berchtesgadener Land – Menschen begeistern, Handel stärken
Friedrich M. Kirn, *marke41*, und Kay Krüger, Kay Krüger Kommunikation.

22 Game over: Wie sich Marken verzocken
Jochen Kalka, Mitglied der Geschäftsleitung bei schoesslers.

24 Radiospots bringen hörbar Farbe in den Mediamix von Bonduelle
Radio-Case: In einer Mediamix-Kampagne bewarb Bonduelle im Herbst 2022 seine Feldbesten. Der Einsatz der Radiospots sorgte für nachweislich mehr Bekanntheit und ein positives Image.

28 Die Renaissance der physischen Markenführung
Prof. Dr. Karsten Kilian, Leiter des Masters Marken- und Medienmanagement an der THWS in Würzburg.

34 Das Internal Branding der Marke Vitesco Technologies
Daniel Kochann, Partner bei der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants; Thomas Hackl, Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies; Birgit Mehlhorn, Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.

40 Flughafen Stuttgart – Starke Awareness im DigitalDeparture Network
Friedrich M. Kirn, *marke41*.

44 Ready for Take-off
Ilse Koinig, Leiterin Werbung – Airport Media, Flughafen Wien AG.

28 Markenerlebnis

Echte Markenerlebnisse forcieren und Marken multisensual erlebbar machen.

48 Marke in der Krise

Marken müssen trotz Dauerkrise Sicherheit und Sichtbarkeit bei den Verbrauchern vermitteln.

48 Kleine Marke – Ganz groß: Mit wenig Budget erfolgreich durch die Dauerkrise

Dr. Uwe Lebok, Vorstand (CMO) K&A BrandResearch®; Ralph Ohnemus, CEO K&A BrandResearch®.

56 Kleine und mittlere Unternehmen – Lokalisierte Werbung am Point of Experience

Interview mit Marcus Schlosser, Geschäftsführer der airtango AG.

59 Den neuen Distributionskanal Metaverse erleben

Das Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen stellt den neuen Distributionskanal Metaverse vor.

60 Kompatibilität und Branchenkenntnis machen den Unterschied

Christoph Buck, Press'n'Relations GmbH.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

MATTHIAS AUMANN,
Gründer, Eigentümer und CEO der Mission Mittelstand GmbH.
Seite 08

PROF. DR. KARSTEN KILIAN,
Leiter des Masters Marken- und Medienmanagement an der THWS in Würzburg.
Seite 28

DANIEL KOCHANN,
Partner bei der Unternehmensberatung ESCH.
The Brand Consultants.
Seite 34

THOMAS HACKL,
Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.
Seite 34

BIRGIT MEHLHORN,
Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.
Seite 34

ILSE KOINIG,
Leiterin Werbung – Airport Media, Flughafen Wien AG.
Seite 44

DR. UWE LEBOK,
Vorstand (CMO) K&A BrandResearch®.
Seite 48

RALPH OHNEMUS,
CEO K&A BrandResearch®.
Seite 48

MARCUS SCHLOSSER,
Geschäftsführer der airtango AG.
Seite 56

CHRISTOPH BUCK,
Press'n'Relations GmbH.
Seite 60

Inhalt 2/3:2023

66 Vermarktung
highfivve ist zu einem Programmatic-Vermarkter herangewachsen.

76 Lead-Generierung
Wie Sales und Marketing Konflikte vermeiden und Hand in Hand zusammenarbeiten.

64 BNI feiert 20-jähriges Jubiläum mit der DAKON-Konferenz
Friedrich M. Kirn, *marke41*.

66 „Vom Publisher für Publisher" – highfivve als eigenes Vermarktungsunternehmen der gutefrage.net
Martin Pichler, CSO von highfivve.

68 Customer-Success-Management im deutschsprachigen Mittelstand
Prof. Dr. Marco Schmäh, ESB Business School, Marketing & Sales Management; Erik Enke, Franziska Baer, Moritz Hohmann und Paulina Zörner, ESB Business School, Studiengang MSc Int. Business Development.

76 CNC24 gibt Tipps für eine erfolgreiche B-to-B-Lead-Generierung
Claudius Tadesse, Chief Marketing Officer beim Onlinemarktplatz CNC24.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

MARTIN PICHLER,
CSO von highfivve.
Seite 66

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
ESB Business School, Marketing & Sales Management.
Seite 68

ERIK ENKE,
ESB Business School, Studiengang MSc Int. Business Development.
Seite 68

FRANZISKA BAER,
ESB Business School, Studiengang MSc Int. Business Development.
Seite 68

MORITZ HOHMANN,
ESB Business School, Studiengang MSc Int. Business Development.
Seite 68

PAULINA ZÖRNER
ESB Business School, Studiengang MSc Int. Business Development.
Seite 68

CLAUDIUS TADESSE,
Chief Marketing Officer beim Onlinemarktplatz CNC24.
Seite 76

RUBRIKEN

Editorial 03, **Bücher** 79, **Impressum** 79

Der Klassiker

... letzte Exemplare ...

»In seinem Buch steht fast alles drin, was zur Marke gehört.«
Dr. h.c. Helmut Maucher

»Nirgends ist das Innenleben einer Marke und ihr sozusagen biologisches Schicksal so klar und subtil beschrieben.«
Markus Kutter

»In seinen „Grundgesetzen der natürlichen Markenbildung" hat Domizlaff unabdingbare Faktoren für die Entstehung einer Marke benannt.« **Prof. Dr. Dieter Ahlert**

»Alle seriösen Markenbücher bauen auf diesen Grundgesetzen auf.« **Klaus-Dieter Koch**

»Ein Buch, was zu lesen sich immer wieder lohnt.« **Dr. h.c. August Oetker**

»Haben Sie dieses Domizlaff-Buch immer bei sich. Es bleibt Ihnen keine Antwort schuldig.«
Peter-Michael Thom

»Für mich ist Hans Domizlaff Inspirator und Wegweiser bei allen meinen Produkt- und Marken-Entwicklungen.«
Axel Dahm

»Kunden und Mitarbeiter brauchen den Domizlaff, sonst verstehen sie nicht, was Marke ist.«
Andrews Prasser

»Hans Domizlaffs „Gewinnung des öffentlichen Vertrauens" ist ein Fels in der Brandung zeitgeistiger Marketing-Aufgeregtheit.« **Dr. Josef Ernst**

7. Auflage · Hamburg 2005
Unter dem Patronat der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G·E·M) e.V.
Hardcover, 352 Seiten
ISBN 978-3-922 938-40-8
34,60 € zzgl. Versandkosten

MARKETING JOURNAL Buchverlag Hamburg
Auslieferung: DISCH Fachbuchhandlung
Schenkendorfstr. 17 A, 22085 Hamburg
Tel. 0 40/43 18 43 98 · Fax: 0 40/43 18 43 99
eMail: info@disch-fachbuchhandlung.de

Internet-Shop:
www.disch-fachbuchhandlung.de

Ich bestelle hiermit _____ Ex.
Domizlaff: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens
für 34,60 € je Exemplar zzgl. Versandkosten

Name

Firma

Straße

Ort

Datum Unterschrift

Mission Mittelstand – Wir verändern Deutschland!

Interview mit Matthias Aumann, Gründer, Eigentümer und CEO der Mission Mittelstand GmbH Cloppenburg.

Mit Ihrer vollständig digitalisierten Unternehmensberatung „Mission Mittelstand“ haben Sie es sich zur Pflicht gemacht, kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) zu ihrer individuellen Erfolgsgeschichte zu verhelfen und so den Mittelstand in Deutschland zu stärken. „Wir verändern Deutschland“ ist Ihr hoher Anspruch?
Exakt. Für diejenigen, die uns noch nicht kennen, klingt das vielleicht etwas vollmundig. Aber die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Mission Mittelstand und, mir viel wichtiger, die wirtschaftlichen Erfolge der über 3000 Partnerbetriebe, die mit uns zusammenarbeiten, sprechen eine klare Sprache. Ich bin selbst mittelständischer Unternehmer, führe mehrere Firmen, beschäftige rund 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kenne die Höhen und Tiefen des Tagesgeschäfts. Deshalb sage ich bewusst, dass Mission Mittelstand kleine und mittlere Unternehmer als Partner auf ihrer „Heldenreise“ begleitet. Es geht mir um den Respekt vor der Leistung der KMUs und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die einfache Frage im Interesse unserer Partner lautet, wie werde ich von einem guten, zu einem noch besseren Unternehmer? Wir vermitteln keine theoretischen Ansätze führender Universitäten, sondern bewährtes Praxiswissen. Unsere erfahrenen Berater zeigen anschaulich, wie sich Prozesse und Systeme im Unternehmen optimieren lassen, wie KMUs die besten Mitarbeiter finden und

effizientes Marketing betreiben. Kurz: Wir liefern branchenübergreifend konkrete und realisierbare Lösungsansätze für individuelle Herausforderungen. So erreichen KMUs tatsächlich die wichtigen Meilensteine auf ihrem Weg zum Erfolg. Das ist der Markenkern von „Mission Mittelstand".

Sie fordern Veränderung in Deutschland und wollen diese gestalten. Inwiefern?

Mir geht es im Kern um das Mindset in diesem Land und um nachhaltige Veränderung. Kleine und mittlere Unternehmen tragen als Rückgrat von Gesellschaft und Wirtschaft entscheidend zum Wohlstand zwischen Garmisch und Flensburg bei. Dafür engagieren sich Unternehmerinnen und Unternehmer in Handwerksbetrieben, im Einzelhandel und in den unzähligen Familienunternehmen. Diese Unternehmen leisten den größten Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt, stellen die meisten Ausbildungsplätze und sponsern den lokalen Fußballverein wie die Musikkapelle. Geht es diesen Unternehmen gut, profitieren die Mitarbeiter, die Kommunen und die Regionen. Kleine und mittlere Unternehmen schaffen stabile Strukturen und sichern die Zukunft.

Doch im politischen Tagesgeschäft wie in der öffentlichen Wahrnehmung spielen die KMUs so gut wie keine Rolle. Themen, die in Deutschland die Diskussion beherrschen, sind von der Lebenswirklichkeit kleiner und mittlerer Unternehmen oft Lichtjahre entfernt. Der Staat unterstützt systemrelevante Banken und Großunternehmen mit Milliarden, erschwert den KMUs aber durch überbordende Administration das Leben. Unternehmerinnen und Unternehmer haben zunehmend das Gefühl, dass sie mit ihren Problemen allein gelassen werden und sich ihre Rolle auf das Zahlen von Steuern reduziert. Das muss sich meiner Meinung nach ändern. Dafür fokussieren wir den Mittelstand, schaffen Sichtbarkeit, fordern Wertschätzung ge-

Fotos: Unternehmen

genüber kleinen und mittleren Unternehmen und liefern konkrete Lösungen zu aktuellen Problemen. Ich empfinde es als Anerkennung, dass Matthias Aumann hinter vorgehaltener Hand schon als neuer Mr. Mittelstand gehandelt wird.

Mission Mittelstand versteht sich als digitale Unternehmensberatung und als aktive Initiative für kleine und mittlere Unternehmen?
Das kann man so sagen. Wir haben eine handfeste Aufgabe in diesem Land und ich weiß, wovon ich rede. Denn ich stamme selbst aus einer klassischen Unternehmerfamilie mit den Wurzeln im Garten- und Landschaftsbau. Meine gleichaltrige Schwester arbeitete im Büro und ich betreute mit meinem Vater die Baustellen. Als ich 21 Jahre alt war, kam der Betrieb in Schieflage und musste schließen. Das war bitter – für mich im Nachhinein aber ein prägendes Erlebnis. Ich habe sofort ein neues Unternehmen im Garten- und Landschaftsbau gegründet, mich auf lukrative Aufträge konzentriert und bin sehr schnell erwachsen geworden. Wir haben als Team voll Gas gegeben und das Motto war „lieber müde als pleite". So habe ich vieles richtig gemacht, manches aber auch nicht.

Als Berater greifen Sie also auch auf eigene Erfahrungen zurück?
Die eigenen Erfahrungen sind für mich von ganz entscheidender Bedeutung. Ich bin nach wie vor am Puls der Zeit. Neben meiner im gesamten D/A/CH-Raum aktiven Unternehmensberatung mit Hauptsitz in Cloppenburg führe ich weiterhin meinen Betrieb im Garten- und Landschaftsbau, projektiere und realisiere Bauvorhaben und habe gerade im März in Cloppenburg mein Restaurant „Hinter dem Horizont" eröffnet. Das bietet „Fine Dining" auf einem coolen Niveau, ist gehoben, aber nicht abgehoben.

Und das stemmt Matthias Aumann alles aus eigener Kraft?
Ich bin Ideen- und Namensgeber, Motor und Kontroller. Mich umgibt ein maßgeschneiderter Anzug aus großartigen Menschen, die ihren Job verstehen und sich leidenschaftlich einbringen. Motivierte Mitarbeiter pushen alle Bereiche meines Unternehmens. Mein Motto lautet: „You don't build a business, you build people and people build the business." Ein Unternehmer muss in der Lage sein, die passenden Menschen für sein Business zu finden.

Guter Übergang zu der Frage, wie kleine und mittlere Unternehmen zu „Mission Mittelstand" kommen?
Wir sprechen in der Zusammenarbeit wie gesagt nicht von Kunden, sondern von Partnern. Deshalb führen wir mit Interessenten ein kostenloses Erstgespräch, erörtern die Herausforderungen und lernen uns gegenseitig kennen. So können beide Seiten schnell einschätzen, ob die „Chemie" stimmt. Wir sehen, ob der potenzielle Partner überhaupt Hilfe annehmen will. Partner sehen, ob Branchenverständnis da ist, die Probleme erkannt und Lösungsansätze angeboten werden. Dann geht es in die Vollen und wir vereinbaren die auf die individuellen

> „Die einfache Frage im Interesse unserer Partner lautet: Wie werde ich von einem guten, zu einem noch besseren Unternehmer?"

Anforderungen des Partners zugeschnittene Zusammenarbeit. Nach der Analyse des Ist-Zustandes werden die Ziele definiert und mit der Hand am Arm Lösungswege aufgezeigt. Dabei geht es nicht nur um Fragen aus den Bereichen Organisation, Betriebswirtschaft, Steuern, Marketing, Vertrieb oder Digitalisierung. Oft sehen kleine und mittlere Unternehmer den Wald vor Bäumen nicht mehr und glauben, dass ihr Betrieb ohne sie nicht funktioniert und schon gar nicht wachsen kann. Sie sind Tag und Nacht im Einsatz, gönnen sich keinen Urlaub und gefährden so auch ihr privates Leben. Wir sorgen in Zusammenarbeit mit unseren Partnern dafür, dass sie mit ihrem Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sind und eine Organisationsstruktur schaffen, die ihr Leben lebenswerter macht. Gemeinsam entwickeln wir in der Praxis bewährte Lösungen und setzen diese auch im Prozess gemeinsam um.

Die Kommunikation findet dabei im Wesentlichen über digitale Kanäle, aber nicht nur über diese statt.
Ein Learning aus Corona-Zeiten ist sicher, dass Themen ganz pragmatisch über Videokonferenzen besprochen werden können. So beraten unsere Teams nach strukturierten Plänen in Einzelgesprächen und begleiten die Partner in ihrer individuel-

len Situation. Wir richten zudem mit jedem Partner eine eigene WhatsApp-Gruppe ein. Wichtig sind auch unsere über 1000 Video-Tutorials, die wir für unsere Partner zu allen relevanten Themen exklusiv auf unserer Plattform zur Verfügung stellen. Das funktioniert wie Malen nach Zahlen. Lösungen werden aufgezeigt und Partner können bewährte Konzepte in ihrem Betrieb Schritt für Schritt umsetzen. Diese Tutorials produzieren wir hier in Cloppenburg in unserem eigenen TV-Studio. Im Gruppen-Life-Call informieren wir alle Partner täglich von Montag bis Freitag zu unterschiedlichen Themen und beantworten im Chat individuelle Fragen. So kreiert Mission Mittelstand Schwarmintelligenz. Zudem veranstalten wir jeden Monat die CEO-Partnertage, auf denen sich unsere Partner persönlich kennenlernen und vernetzen können.

Können sich kleine und mittlere Unternehmen eine professionelle Beratung überhaupt leisten und lassen sich aus Ihrer Erfahrung „Quick-Wins“ realisieren?

Das Investment in Beratung muss für KMUs immer überschaubar bleiben und zur individuellen Situation passen. Hier hat ein Pflegedienst mit 250 Mitarbeitern andere Anforderungen und Möglichkeiten als ein Handwerksbetrieb mit fünf Gesellen. Was die Realisierung von Quick-Wins betrifft, zeigt die Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit über 3000 Partnern, dass sich durch die passende Zielgruppenansprache und eine klare Positionierung – auch als Marke – der Umsatz meist schon nach einem Quartal nachhaltig steigern lässt. Sofortige Wirkung zeigt beispielsweise ein effizientes Forderungsmanagement. Viele KMUs machen einen tollen Job, stellen wegen Überlastung ihre Rechnungen viel zu spät und kommen dann in finanzielle Schwierigkeiten. Das muss nicht sein. Zudem können wir fast schon garantieren, dass unsere Partner mit dem System von Mission Mittelstand in kurzer Zeit passende Mitarbeiter finden. Das ist bei dem sich verschärfenden Fachkräftemangel branchenübergreifend überlebenswichtig. Ich freue mich persönlich jeden Tag über die Erfolge unserer Partner und sehe, dass Mission Mittelstand auf einem guten Weg ist – wir verändern Deutschland.

Das Interview führte Friedrich M. Kirn

MATTHIAS AUMANN, Gründer, Eigentümer und CEO der Mission Mittelstand (oben rechts) mit Vertriebsleiter Max Schaporew (oben links).

Berchtesgadener Land – Menschen begeistern, Handel stärken

Marke Die genossenschaftlichen Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG mit Sitz in Piding haben sich traditionell der Nachhaltigkeit verpflichtet. Die starke Marke fokussiert die Bedürfnisse der Konsumenten und unterstützt mit ihrer Werbung gezielt den Lebensmitteleinzelhandel im schärfer werdenden Wettbewerb mit den Discountern. Bestes Beispiel: die aktuelle Kampagne zu „Erste Bio-Molkerei Deutschlands – 50 Jahre Bio-Milch."

Habe die Ehre!“, so der fröhliche Gruß eines Hünen mit Vollbart und Haarnetz, der uns – gutgelaunt von der Frühstückspause kommend – im modernen und hellen Eingangsbereich des Werksgebäudes als Erster über den Weg läuft. „Servus“, die Stimmung ist gut, überall lächelnde Gesichter, die uns empfangen.

Wir sind zu Besuch bei der Molkerei Berchtesgadener Land und stehen in der Nähe des Empfangs bei einer lebensgroßen Milchkuh von Steiff und sehen uns unversehens von gut 20 Kindergartenkindern umringt. Eigens ausgebildete Erlebnis-Pädagoginnen begleiten die lebhafte Schar durch den Betrieb und vermitteln spielerisch, wo die Milch her und wie sie in die Flaschen kommt. „Gruppen aus Kindergärten und Schulen können auch einen Tag auf einem Milchbauernhof verbringen und so das Leben auf dem Land und unseren BGL-Kosmos kennenlernen“, erklärt Barbara Steiner-Hainz, Leiterin Presse der Molkerei Berchtesgadener Land, das neu entwickelte Pädagogik-Konzept und führt uns in die im Jahr 2016 eingerichtete Markenwelt. Große Fensterflächen des modern, transparent und einladend gestalteten Verwaltungsgebäudes geben den Blick auf die weitläufige Produktion frei. Das Werk vor der deutsch-österreichischen Grenze an der A8 ist in jeder Hinsicht in einem Hochglanz-Zustand. Selbst die aufwendig gebrandeten Lkws, die an den Rampen beladen werden, scheinen nagelneu.

Traditionsreichste Bio-Molkerei Deutschlands

„Willkommen in unserer Genossenschaft in Piding“, begrüßt uns Bernhard Pointner, Geschäftsführer der Molkerei Berchtesgadener Land in der „Markenwelt“, einer gelungenen Mischung aus Empfangs-Stube in ländlich-rustikalem Schick und einer Meeting-Area mit modernster Präsentationstechnik. Der sportlich-drahtige Anfang-Vierziger mit Bart, längerem Haar und Janker erinnert mit seiner freundlichen und bestimmten Art an die Extremkletterer „Huberbuam“. Mit ihm und Barbara Steiner-Hainz am Tisch: Klaus Haslauer, Magister Philosophie, Leiter Marketing der Molkerei Berchtesgadener Land. Anlass unseres Gesprächs: Die Erzeugergenossenschaft bietet seit 1973 Milcherzeugnisse in Bio-Qualität und ist mit dem 50. Bio-Jubiläum die erste Bio-

„Die positive Customer-Experience ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich Kunden am Point of Sale für die Marke Berchtesgadener Land entscheiden.“

Bernhard Pointner, Geschäftsführer der Molkerei Berchtesgadener Land

PIDING
1800 bäuerliche Betriebe zwischen Watzmann und Zugspitze liefern ihre Milch an die Molkerei.

Molkerei Deutschlands. „Gut 600 bäuerliche Bio-Betriebe liefern ihre Milch an die Molkerei, damit sind mehr als 30 Prozent aller Mitglieder der Genossenschaftsmolkerei bio-zertifiziert“, hebt Pointner gleich zu Beginn seines von offensichtlichem Enthusiasmus für „seine“ Marke getragenen Berichts hervor. Mit mehr als 100 Millionen Kilogramm erfasster Bio-Milch pro Jahr zählt die Molkerei Berchtesgadener Land so zu den größten Bio-Molkereien Deutschlands.

Um auch künftig als selbstständige Genossenschaft mit 500 Mitarbeitenden erfolgreich am Markt agieren zu können, wurde im zweistelligen Millionenbereich in den Produktionsstandort Piding investiert. Mit der Inbetriebnahme einer der modernsten und wassersparsamsten Glasabfüll-Anlagen für Milch-Mehrwegflaschen im Jahr 2022 geht die Molkerei Berchtesgadener Land ihren Weg in Sachen Nachhaltigkeit konsequent weiter. Ob Bio-Produkte oder konventionelle Produkte – einen guten Teil des Erfolgs der Marke Berchtesgadener Land mache das Genossenschaftsmodell aus. „Denn salopp gesagt, die Burg gehört den Landwirten und die denken immer langfristig und in Generationen“, so Pointner. Das seien die Landwirte in der Region aus der Waldwirtschaft gewohnt: „Der Bauer, der heute Bäume pflanzt, weiß, dass er damit die Grundlage für das wirtschaftliche Auskommen künftiger Generationen legt.“

Nicht jedem Trend hinterherrennen

Täglich werden im Werk insgesamt rund eine Million Liter Milch angeliefert. „Als Geschäftsführer bin ich nicht um jeden Preis angehalten, in jedem Quartal die immer besseren Geschäftsergebnisse abzuliefern oder stetig nur nackte Gewinnzahlen zu optimieren. Als Genossenschaft gehen wir auch nicht jeden Trend mit“, betont Pointner. Bei der Molkerei Berchtesgadener Land gehe es vornehmlich um die Frage, wie man das Unternehmen gemeinsam zukunftssicher machen und damit die Existenz vieler landwirtschaftlicher Betriebe sichern könne. „Für die Art und Weise wie wir das machen, sind wir in der Vergangenheit oft belächelt worden“, weiß Pointner. So hat sich das Vorzeigeunternehmen beispielsweise bewusst dafür entschieden, weiterhin einen eigenen Fuhrpark zu betreiben und den Bereich Logistik nicht komplett outzusourcen.

Fotos: Unternehmen

NACHHALTIGKEIT
Eine der modernsten und wassersparsamsten Glasabfüll-Anlagen für Milch-Mehrwegflaschen.

„Gruppen aus Kindergärten und Schulen können auch einen Tag auf einem Milchbauernhof verbringen und so das Leben auf dem Land und unseren BGL-Kosmos kennenlernen.“

Barbara Steiner-Hainz, Leiterin Presse der Molkerei Berchtesgadener Land

Heute spricht jeder von Resilienz und fordert mehr Anpassungsfähigkeit in Krisenzeiten. „Wir verfügen seit jeher über eigene Lkws, Lieferwagen und Pkws, über eine eigene Werkstatt und eine Tankstelle. Der Fuhrpark ist eine Kostenposition, die natürlich durchaus relevant ist und immer wieder Gegenstand der Diskussion war“, sagt Pointner. Mit dem Krieg in der Ukraine sah sich die Logistikbranche unerwartet mit einer handfesten Krise konfrontiert. Es gab schlicht und ergreifend keine Fahrer mehr. Die Molkerei Berchtesgadener Land bekam Anrufe von Partner-Speditionen mit der Ansage, dass Lkws auf dem Hof stehen und aus Personalmangel nicht fahren. Pointner: „Unsere eigenen Lkws sind dagegen seit Monaten Tag und Nacht auf Tour und liefern. Gestern hatte ich einen Termin in der Edeka-Zentrale in Hamburg. Dort wurde mir einmal mehr unsere Ausnahmeleistung bestätigt, dass wir als einziger Hersteller auch in Krisenzeiten unsere Lieferzusagen komplett erfüllen konnten.“

Konsequent aus Kundensicht denken und handeln

Grundsätzlich geht es der Genossenschaft darum, im Interesse der Mitglieder von Geldgebern, Banken oder sonstigen Investoren unabhängig zu bleiben. Das Unternehmen trifft Managemententscheidungen in Abstimmung mit den genossenschaftlichen Gremien klar unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten und stellt immer die Frage in den Vordergrund, was den Kunden und der Erzeugergenossenschaft langfristig nutzt. Viele Unternehmen kamen durch die horrend steigenden Energiepreise in den vergangenen Monaten in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Pointner: „Wir können unseren Betrieb sowohl mit Erdgas als auch mit Öl betreiben und verfügen sogar über eigene Stromgeneratoren. Dafür waren Investitionen notwendig, die sich nach den Erfahrungen aus den vergangenen Monaten rechnen.“

Zudem hat die Molkerei Berchtesgadener Land Themen, die die Menschen brennend interessieren, konsequent besetzt. So lehnt das Unternehmen beispielsweise den Einsatz Grüner Gentechnik oder die Verwendung von Glyphosat in der Landwirtschaft strikt ab. Pointner: „Unsere Kunden finden Glyphosat einfach nicht sexy.“ Für das flächendeckende Verbot des Herbizids griff der Chemiegigant Monsanto, der zum Bayer-Konzern gehört, die Molkerei Berchtesgadener Land scharf an. „Von unseren Kunden wurden wir für das Glyphosatverbot gefeiert“, freut sich Pointner. Er sei davon überzeugt, dass dieser Weg für die Molkerei Berchtesgadener Land der richtige sei. Darüber hinaus wisse das Unternehmen aus der Marktforschung, dass es mit dieser Positionierung die Erwartungen und Wünsche seiner Kunden erfülle.

GENOSSENSCHAFT Die Milch wird auf dem Bauernhof abgeholt.

Jahresgespräch mit weitreichenden Konsequenzen

Ein Schlüsselerlebnis für Pointner war, als im Jahr 2015 das Jah-

Premium-Milchprodukte für End- und Großverbraucher

Die Molkerei Berchtesgadener Land konzentriert sich auf die sogenannte weiße Linie. Sie produzieren sowohl biologische als auch konventionelle Premium-Milchprodukte für End- und Großverbraucher. Das Produktsortiment umfasst Frischmilch, haltbare Milch, Milchmischgetränke, (Frucht-)Joghurt, Joghurtdrinks, Buttermilch, Kefir, Dickmilch, Speisequark (Topfen), Speisequarkzubereitung, Kräuter- und Fruchtquark, Schlagrahm, Rahm zum Kochen, Sauerrahm, Schmand, Crème fraîche, Butter und laktosefreie Milchprodukte.
Im Segment Frischmilch ist Berchtesgadener Land mit der Bergbauern-Milch seit vielen Jahren mit über 20 Prozent Marktanteil (laut Nielsen) Marktführer in Bayern. Aktuell werden 140 Kunden in 14 Ländern mit 180 verschiedenen Produkten beliefert.

resgespräch mit einem der wichtigsten Abnehmer regelrecht eskalierte. „Wir sollten immer mehr Werbekostenzuschuss zahlen und niedrige Preise garantieren. Als ich das bei dem Termin mit Verweis auf die Existenzgefährdung unserer bäuerlichen Familienbetriebe ablehnte, flog ich nach zehn Minuten regelrecht raus“, erinnert sich Pointner gut. Der Einkäufer wurde deutlich: „Sie sind nicht Ferrero, dann führen Sie sich auch nicht auf wie Ferrero.“ Das war aus Pointners Sicht eine knallharte Ansage, die in ihm bis heute nachhallt. Klar war ihm in dieser Situation, dass landwirtschaftliche Betriebe, die nur noch draufzahlen, früher oder später ihre oft nebenerwerbliche Milchwirtschaft aufgeben werden müssen. „Dann werden eben Touristen gemolken, statt Kühe“, sagt Pointner mit ironischem Lachen.

Eigene Marke und Handel stärken

Für die großen Handelsketten sei die Molkerei Berchtesgadener Land mit 300 Millionen Euro Jahresumsatz ein Zwerg und habe eine vergleichsweise schwache Verhandlungsposition. Für den Lebensmitteleinzelhandel seien Produkte eben austauschbar. „Wenn sich aber der Kunde vor Ort in seinem Markt darüber beschwert, dass es keine Butter von Berchtesgadener Land gibt, dann findet auch im Management ein Umdenken statt. Die Fan-Base macht regelrecht Druck von unten“, so die Erkenntnis von Pointner und seinem Team. Doch wie wird eine Marke wie Berchtesgadener Land für Kunden relevant? Pointner:

EXTENSIVE LANDWIRTSCHAFT Die Erzeugergenossenschaft bietet seit 1973 Milcherzeugnisse in Bio-Qualität und kann als erste Bio-Molkerei Deutschlands in diesem Jahr ihr 50. Bio-Jubiläum feiern.

„Zuerst einmal müssen unsere Produkte – was Qualität und Geschmack angeht – den Vorstellungen der Kunden entsprechen. Die positive Customer-Experience ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich Kunden am Point of Sale für die Marke Berchtesgadener Land entscheiden." Dann gehe es darum, die Marke Berchtesgadener Land zu stärken und Kunden ganz konsequent an die Marke zu binden. Pointner zieht mit dem Arm einen 360°-Kreis: „Deshalb haben wir im Jahr 2016 hier in der Zentrale in Piding unsere ‚Markenwelt' eingerichtet und arbeiten seit Jahren systematisch am Brand-Building." Neben den Kunden adressiere das Unternehmen die selbstständigen Händler, die es durch gezielte Kampagnen in ihrem Tagesgeschäft unterstützt. „Die Händler haben die Produkte im Regal, die sich möglichst schnell drehen müssen."

Der Abwanderung zum Discounter entgegenwirken

Steigende Energiepreise und die nach wie vor hohe Inflation führen dazu, dass viele Haushalte mit jedem Cent kalkulieren müssen. Im Lebensmitteleinzelhandel zeichnet sich verstärkt ab, dass Konsumenten auch im Bio-Segment nicht mehr die Marken kaufen, die sie gerne hätten, sondern zu Discountern abwandern und auf Billigmarken zurückgreifen. „In den Medien werden die Handelsketten und ihre Preis-Druck-Politik ja gern als Buhmann und Knebler dargestellt. Doch sehen die Kritiker dabei nur eine Seite der Medaille und es geht auch anders", konstatiert Pointner. Als der Butterpreis im Jahr 2022 ein Rekordniveau erreichte, machte die Molkerei Berchtesgadener Land im Gegensatz zu vielen anderen Produzenten die Preisspirale nach oben nicht mit, sondern verhandelte mit Partnern wie Edeka und Rewe faire Preise. Mit der Kampagne „In guten wie in schlechten Zeiten" bedankte sich die Molkerei Berchtesgadener Land bei den Endkunden dafür, dass sie auch in der Niedrigpreis-Phase zur Qualitätsmarke standen. Jetzt, in der Krise, komme ihnen die Molkerei Berchtesgadener Land durch faire Preise entgegen. „Damit haben wir eine hohe Markenbindung erreicht und unsere Partner im Lebensmitteleinzelhandel im Wettbewerb gegen den Hard-Discount gestärkt", sagt Pointner, dem durch Markenpositionierung und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Handel der Ausbruch aus der Preisspirale nach unten gelang.

Kampagne – Bio-Pionier feiert 50. Bio-Jubiläum

In Vorbereitung der spezifischen Jahreskampagne zu 50

„Wir positionieren uns als starke Marke und als Lebensbegleiter bei den Endkunden, stärken durch unsere Aktionen den Lebensmitteleinzelhandel und unterstützen gleichzeitig die gesamte Bio-Branche."

Klaus Haslauer, Leiter Marketing der Molkerei Berchtesgadener Land

Jahre Bio-Milch analysierte die Molkerei Berchtesgadener Land den Konsumindex in Bezug auf den Bio-Markt und sah bestätigt, dass die Herstellermarken wie Berchtesgadener Land Marktanteile verlieren und Handelsmarken wie die von Aldi und Lidl Marktanteile gewinnen. Das Geld wird knapp, der Kunde möchte Bio-Qualität und kauft – wie schon gesagt – notgedrungen beim Discounter. „Ziel unserer aktuellen Bio-Kampagne ist, diesem Trend entgegenzuwirken und das gegenwärtige Vakuum in der Bio-Kommunikation auszufüllen. Dazu positionieren wir uns als starke Marke und als Lebensbegleiter bei den Endkunden, stärken durch unsere Aktionen den Lebensmitteleinzelhandel und unterstützen gleichzeitig die gesamte Bio-Branche", sagt Klaus Haslauer, Leiter Marketing der Molkerei Berchtesgadener Land.

Kleiner QR-Code – große Wirkung

Genutzt wurden im ersten Halbjahr 2023 für die Kommunikation die unterschiedlichsten Kanäle. So wurden die Konsumenten über die Produktverpackungen direkt angesprochen und durch QR-Codes zum Mitmachen animiert. Da die Molkerei Berchtesgadener Land auf unterschiedlichen Medien wie Plakaten, Anzeigen und den Produkten unterschiedliche QR-Codes verwendete, konnten Unternehmen den Erfolg der einzelnen Maßnahmen exakt tracken und so den Return-on-Marketing-Investment messen. Haslauer: „Für uns alle ein fantastisches Learning, an dem wir die Strategie und zukünftige Kampagnen ausrichten. Ein interaktiver Prozess, der die Richtung für das zweite Halbjahr 2023 vorgibt."

Neben der starken Präsenz am PoS, den Anzeigen in Zeitungen und im Web holte die Molkerei Berchtesgadener Land die Menschen in ihrer individuellen Lebenssituation ab. Deshalb auch die Werbeblöcke in den regionalen Kinos sowie das Sponsoring der Starbulls Rosenheim und der Eisbären Berlin. „Als Marke Berchtesgadener Land wollen wir in Jubelmomenten Awareness erzeugen", erklärt Haslauer. Flächendeckende Wahrnehmung erreicht die Qualitätsmarke durch Radiowerbung. Dabei setzt das Unternehmen bewusst auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk mit der Radiokombi BR1 und BR3. „Mit unseren 25-Sekunden-Spots konnten wir unsere Zielgruppen in unserem Kernmarkt Bayern und im angrenzenden Baden-Württemberg von Montag bis Samstag zu den Hauptverkehrszeiten sehr gut erreichen", ist Haslauer überzeugt: „Radiowerbung ist sowohl für den Abverkauf wie für das Brand-Building ein hervorragendes Instrument."

Da Kuah auf da Spur

In unserer Filmreihe *Da Kuah auf da Spur!* nehmen wir euch mit auf den Weg unserer Milch. Also eigentlich nimmt euch Stefan mit. Stefan Schimmel ist ein Kabarettist und ein echtes Original aus dem Berchtesgadener Land. Lustig wird's mit ihm und echt interessant. In den 12 Folgen wartet eine unterhaltsame Reise hinter die Kulissen der Molkerei Berchtesgadener Land. Es geht zu unseren Landwirt*innen, auf die Alm, in unsere Produktion, in die Eisdiele und die Sterneküche. Wir wünschen gute Unterhaltung mit *Da Kuah auf da Spur!*

Klaus Haslauer, Leiter Marketing der Molkerei Berchtesgadener Land

ANZEIGENMOTIV
geschaltet wurden Printanzeigen in dezentem Retro-Look.

HAUPTGEWINN
VW-Käfer, Baujahr 1973.

POS – MILCHECHO
Bei den Produkten liegt in den Supermärkten das *Milchecho* aus und liefert Hintergrundinformationen.

BR media

RADIOWERBUNG
Mit der Radio-Kombi aus BR1 und BR3 erreichte die Molkerei Berchtesgadener Land flächendeckend ihre Zielgruppen.

VW-Käfer aus dem Baujahr 1973

Verlost wurde von der Molkerei Berchtesgadener Land neben vielen kleineren Preisen ein original VW-Käfer aus dem Baujahr 1973, der auf E-Antrieb umgerüstet und mit der Marke Berchtesgadener Land gebrandet ist. Jeder, der ein Bio-Produkt von der Molkerei Berchtesgadener Land kaufte, konnte sich an der Kasse über seinen Bon mit QR-Code registrieren lassen und den Code hochladen. Mehrfachteilnahme erhöhte die Gewinnchance. „Der VW-Käfer aus dem Baujahr 1973 ist in vielen Märkten am PoS der Hingucker und hat unglaublich viele Konsumenten zum Mitmachen bei unserem Gewinnspiel animiert", freut sich Haslauer. Insgesamt hatten Experten bei dem Gewinnspiel bestenfalls mit rund 20 000 Teilnehmern gerechnet. Tatsächlich hat das Gewinnspiel im ersten Halbjahr über 70 000 Teilnehmer generiert und erzielte 100 000 Impressions auf der eigens eingerichteten Landingpage. Im zweiten Halbjahr werden nun 50 Bio-Milch-Abos als Sofortgewinne verlost. Dazu sind die Bio-TetraTop-Produkte ab August mit einem Leaflet mit Gewinncode ausgestattet. „Unsere erfolgreiche Bio-Kampagne zahlte natürlich auch massiv auf die Dachmarke Berchtesgadener Land ein", so Markenexperte Haslauer, der sich den zentralen Unternehmenswerten von Berchtesgadener Land, nämlich Herkunft, Nachhaltigkeit und Fairness verpflichtet sieht.

von Friedrich M. Kirn und Kay Krüger

Game over: Wie sich Marken verzocken

Kalkas Kommentar Schlimmer als an der Börse: 50 Prozent Preise rauf, 20 Prozent runter. Wie fahrlässig Marken das Vertrauen aufs Spiel setzen und am Ende das Feld den Eigenmarken überlassen.

Bei Online-Geiern wie Zahl!ando ist das Glücksspiel altbekannt: Waren, die sich bereits im Einkaufswagen befinden, können tags drauf an der Kasse locker mal 20 Prozent mehr kosten. Dafür werden aber Waren, die beispielsweise plötzlich um 20 Prozent reduziert sind, unmittelbar zuvor um jene 20 Prozent erhöht. Sehr zuverlässig! Das behaupten erfahrene Shoppingqueens. Und es scheint zu stimmen.

Dieses russische Roulette, was Preispolitik anbelangt, ahmen immer mehr klassische Markenartikler nach, was in Deutschland zum dramatischen Inflationstreiber geworden ist und auf einen großen Verlierer hinausläuft: Marken. Denn das, was Marken herausfordern, insbesondere die sogenannten Schnelldreher alias FMCG, ist ein suizidales Verhalten, fast schon ein Selbstmordkommando. Gleich Lemmingen folgen reihum die Markenartikler und greifen maßlos, ja wirklich ohne jedes Maß, in die offene Kasse – und wundern sich, dass plötzlich nichts mehr drinnen ist.

Wieso Marken gerade dabei sind, ihr eigenes Grab zu schaufeln? Das ist die große Frage, zumal all das fahrlässige Rauf und Runter meist ohne Kommunikationsbegleitung passiert. Bis auf die markenschädigende Geierpreissturzflugarie.

Die Sache ist im Prinzip einfacher als ein Dreisatz, doch sie muss wohl endlich einmal erklärt werden: Beginnen wir beim Jetzt. Wer die Regale der Supermärkte und Vollsortimenter abgeht, findet scheinbar Sonderangebote wie seit Jahren nicht mehr. Ritter Sport reduzierte Produkte um 38 Prozent, Milka Eis um 42 Prozent, Ehrmann Joghurt um 50 Prozent und Danone seine Fruchtzwerge um 58 Prozent, bestätigt die *Süddeutsche Zeitung*.

Starke Marken geben sich also plötzlich billig her? Marken im Rabattfieber, im Schleuderpreiskurs?

Wer die Preisentwicklungen verfolgt, merkt schnell, dass so gut wie alle Supersonderangebote noch immer weit über dem Preisniveau von vor einem Jahr liegen. Denn die schnelldrehenden Markenartikler haben ihre Preise seit zwei Jahren extrem schnell nach oben gedreht, oft doppelt und dreimal so schnell, wie die Inflation es mit uns getrieben hat.

Das hat dazu geführt, dass sich inzwischen 45 Prozent der Menschen bei Marken zurückhalten, ermittelte der Handelsverband Deutschland (HDE) in einer Umfrage. Und das führt im Moment dazu, dass die Eigenmarken der Discounter einen neuen Höhenfluch (aus Sicht der Markenartikler) erleben. Eigenmarken werden damit mehr und mehr selbst zu starken Marken, denn nicht jede Eigenmarke heißt so bescheuert wie „Ja“ von Rewe oder „Gut & Günstig“ von Edeka.

Wenn Marken zu wenig Umsatz bringen, werden sie aus den Regalen der Supermärkte geschleudert. Den Kampf um jeden Regalmeter scheinen starke Marken in ihrer Arroganz vergessen zu haben. Doch einige Händler wie Edeka und Lidl machen es bereits vor: 23 bekannte Marken sind jüngst aus den Regalen von Edeka verschwunden, darunter Pampers, Ariel und Pepsi. Lidl verkündete, Marken nur noch „zum angemessenen Preis“ zu kaufen. Prompt verschwand vorübergehend Haribo aus dem Sortiment.

Der Anteil an Eigenmarken liegt bei Lidl inzwischen bei 75 Prozent des gesamten Sortiments. Lidl kämpft nach eigenen Angaben häufig mit den Lebensmittelherstellern, „bei denen Forderungen nach Preissteigerungen auf dem Tisch liegen“.

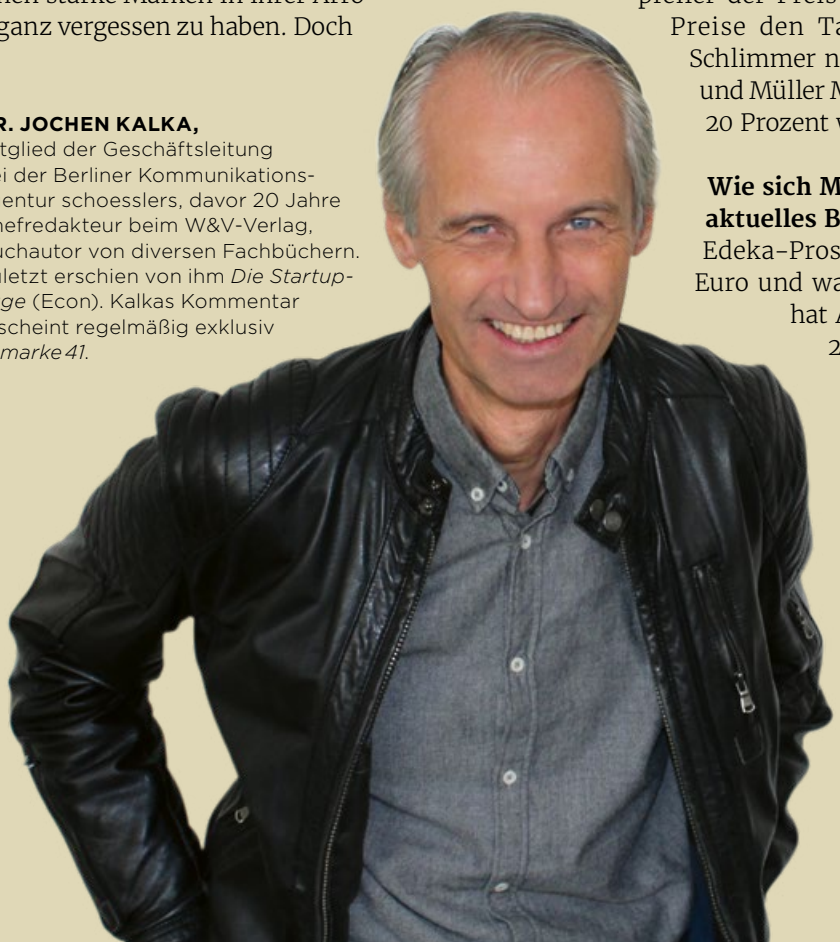
Marken feilschen also nur noch in alle Richtungen, sie kommunizieren nicht mehr ihre Werte, sie katapultieren sich womöglich mit hohem Risiko ins Aus.

„45 Prozent der Menschen halten sich bei Marken zurück.“

Bisher wussten Hausfrau und Hausmann, was Nutella, Lätta und Jacobs Krönung kosteten. Diese sogenannten Vergleichsprodukte waren stabile Grundpfeiler der Preis-Orientierung. Jetzt gleichen die Preise den Tagesbewertungen an der Börse. Schlimmer noch: Mal kosten Coca-Cola, Beck’s und Müller Milch 50 Prozent mehr, dann wieder 20 Prozent weniger.

Wie sich Marken dabei verzocken, zeigt ein aktuelles Beispiel aus Werbeprospekten: Im Edeka-Prospekt kostete Aperol neulich 8,49 Euro und war 22 Prozent reduziert. Zeitgleich hat Aldi das exakt gleiche Produkt um 23 Prozent reduziert – verlangte aber 1,50 Euro mehr als Edeka, nämlich 9,99 Euro. Was beweist: Irgendwer lügt uns an.

Marken lügen sich aktuell aber selbst in die Tasche. Und wenn sie schon dabei sind, alle Preise um 20 Prozent zu erhöhen, zahlen sie dann eigentlich auch ihren Mitarbeitern 20 Prozent mehr? Und ihren Werbeagenturen? Ihren Lkw-Fahrern und Reinigungskräften? ■



DR. JOCHEN KALKA,
Mitglied der Geschäftsleitung bei der Berliner Kommunikationsagentur schoesslers, davor 20 Jahre Chefredakteur beim W&V-Verlag, Buchautor von diversen Fachbüchern. Zuletzt erschien von ihm *Die Startup-Lüge* (Econ). Kalkas Kommentar erscheint regelmäßig exklusiv in *marke 41*.

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Radio-Spots bringen hörbar Farbe in den Mediamix von Bonduelle

Radio-Case In einer Mediamix-Kampagne bewarb Bonduelle im Herbst 2022 seine Feldbesten, die Farbe auf den Teller bringen. Dabei animierte die stimmungsvolle Musik mit einem hohen Wiedererkennungswert Konsumenten zum Probieren. Kombiniert wurden digitale Werbeformate und Radio-Spots für eine umfassende Ansprache der Zielgruppe. Der Einsatz der Radio-Spots sorgte für nachweislich mehr Bekanntheit und ein positives Image.

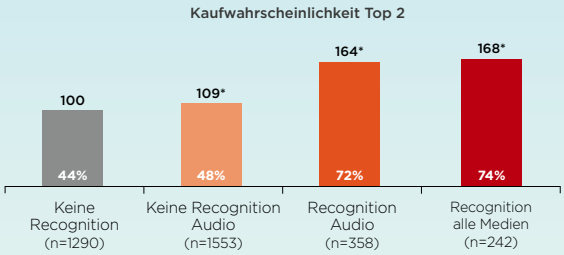
CASE

Bonduelle ist eine bekannte Traditionsmarke. Ein Erkennungsmerkmal in der Kommunikation der Marke ist die melodische Musik, die Verbraucher*innen in der neuen Kampagne zum Probieren der Produktrange animieren sollte. Die Feldbesten von Bonduelle, von Goldmais bis Kidneybohne, wurden im Kampagnenzeitraum vom 19. September bis 5. November 2022 auf Online-Displays und in Online-Videos sowie Radio-Spots beworben.

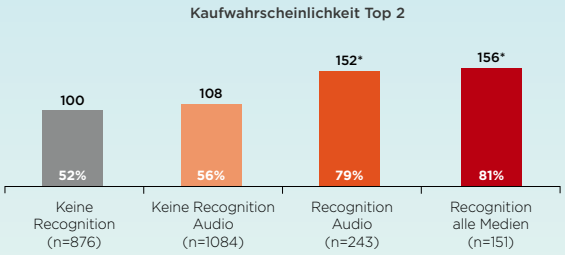
Dass Audio im Mix wirkt und aktiviert, belegt das Audio-Brand-Tracking. So lässt sich zeigen, dass die positive Markenwahrnehmung, die Aktivierung zum Kauf sowie die Weiterempfehlung durch die Radio-Spots stark gesteigert werden konnten. Die gut

FAKTEN IM ÜBERBLICK

Aktivierungsleistung deutlich stärker, sobald die Audio-Kampagne erinnert wird



Die Empfehlung nimmt signifikant zu, wenn auch die Audio-Kampagne erinnert wurde



*signifikant 95%. Quelle: Bonsai Research, Basis: n=2044. Frage: „Wie wahrscheinlich ist, dass Sie beim nächsten Einkauf Gemüsekonserven von Bonduelle kaufen werden?“ Skala 1-6 (1=sehr wahrscheinlich; 6=sehr unwahrscheinlich)

aufeinander abgestimmten Kreationen ergeben eine erfolgreiche, gesamtheitliche Kampagne.

Kampagnenbegleitendes Tracking beweist erfolgreiche Performance

Mittels einer CAWI-Erhebung und der Forschungsmethode „Audio Brand Tracking“ wies Bonsai Research aus Bremen den Erfolg der Kampagne nach. 2044 Personen im Alter zwischen 25 und 54 Jahren haushaltsführend wurden bundesweit vom 4. bis 7. November 2022 befragt. In der Erhebung wurden Radio-, Online-Video-Spots sowie Online-Displays der Mediamix-Kampagne berücksichtigt und den Proband*innen vorgelegt, um die Ergebnisse für vier relevante Recognitiongruppen miteinander zu vergleichen: Personen, die gar keine Recognition mit der Kampagne hatten. Menschen, die ausschließlich Kontakt mit den Audio-Spots hatten oder ohne diesen Radiokontakt, und diejenigen, die Kontakt mit der gesamten Kampagne hatten.

KEY-PERFORMANCE-INDICATORS (KPIs)

Audio aktiviert und erhöht die Kaufwahrscheinlichkeit signifikant

Die Ergebnisse des kampagnenbegleitenden Audio-Brand-Trackings belegen, dass die Audio-Spots stark aktivierend wirken. Das zeigt sich bei der Kaufwahrscheinlichkeit deutlich: Beim Vergleich von Hörer*innen der Spots zu denen, die sie nicht wahrgenommen haben, liegt die

Fotos: Unternehmen, © Adobe Stock

Kaufwahrscheinlichkeit um satte 24 Prozentpunkte höher.

Anstieg der Empfehlungen dank Radio-Spots

Die Werbewirkungsforschung belegt, dass auch die Empfehlung von Bonduelle an Dritte wie beispielsweise Familie oder Freunde durch Audio erhöht wird. So konnte eine um 41 Prozent höhere Empfehlungswahrscheinlichkeit von Hörer*innen der Spots gegenüber Menschen ohne Audio-Recognition belegt werden.

Image-Uplift bei kundenspezifischen Eigenschaften

Ein Ziel der Kampagne war es auch, das Image von Bonduelle positiv zu beeinflussen. Um das zu überprüfen, wurden im Vorfeld Image-Items festgelegt, anhand derer der Kampagnenerfolg gemessen wurde. Der Aussage „Bonduelle bietet natürliche Produkte“, stimmten ohne jegliche Recognition 46 Prozent zu. Von den befragten Audio-Spot-Hörer*innen dagegen bejahten dies 69 Prozent. Auch auf die Marke selber bezogen, gab es einen Image-Push. Bei der Aussage „Bonduelle ist eine moderne, zeitgemäße Marke“ gaben 68 Prozent der Hörer*innen an, dass dies stimmt. In der Gruppe ohne Recognition waren es nur 43 Prozent.

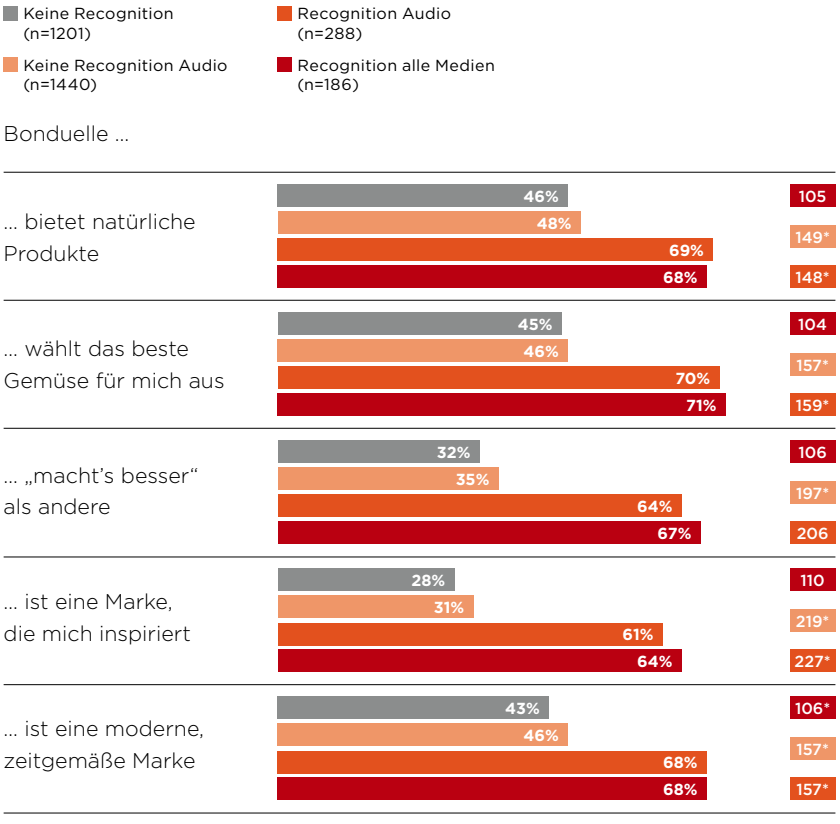
Heike Nagel, Marketingmanagerin von Bonduelle: „Unsere Kampagnenziele für mehr Awareness und einen Image-Push wurden erreicht. Der Medienmix mit einem starken Anteil von Radio-Spots hat sich als erfolgreiche Strategie bestätigt. Kurz vor dem Einkaufsakt setzt Audio wichtige und wertvolle Impulse. Überzeugt hat uns nach Auswertung durch die Werbewirkungsforschung auch der positive Effekt, den die Radio-Spots im Zusammenspiel mit unseren digitalen Video-Spots und Displays auf die Markenwahrnehmung von Bonduelle hatten.“ ■

www.audioeffekt.de

FAKTEN IM ÜBERBLICK

Kundenspezifische Eigenschafts-Items (Top 2)

Leichter Uplift bei Kontakt mit Kampagne ohne Audio-Recognition, deutlich höherer Uplift, sobald Audio erinnert wird



*signifikant 95%; Quelle: Bonsai Research, Basis: n=2505 (Bonduelle bekannt), Fragen: „Inwieweit treffen die folgenden Eigenschaften auf Bonduelle zu?“ Skala 1 (voll und ganz) bis 6 (überhaupt nicht).

AUDIOEFFEKT
Werbung. Aktivierung. Analyse.

BR-Radio 1 | BR 2 | BR 3 | BR KLASSIK | BR24

MIT UNS

KAY KRÜGER KOMMUNIKATION

GANZ BAYERN

Klimaneutral werben ...

BR media
www.br-media.de

Die Renaissance der physischen Markenführung

Markenerlebnisse

Die digitale Welt dominiert heute unser Denken in den Unternehmen, während die physische Welt und mit ihr physische Waren und Dienstleistungen auch weiterhin den Alltag unserer Kunden prägen werden. Es gilt deshalb, wieder echte Markenerlebnisse zu forcieren und Marken multisensual erlebbar zu machen, zum Beispiel im eigenen Marken-Shop oder auf dem eigenen Messestand.

Die digitale Markenführung ist meist schneller, preiswerter und bequemer. Sie bietet alles – jederzeit und überall. Ihr Siegeszug scheint unaufhaltsam zu sein. Wenn da nicht wir analoge Wesen wären und Millionen analoger Produkte und Dienstleistungen. Wir Menschen sind nach wie vor aus Fleisch und Blut – und emotional. Deshalb wird zukünftig vieles digital sein, aber nicht alles. Hinzu kommt, dass weit über 90 Prozent dessen, was wir konsumieren, physisch ist – und bleibt. So werden wir zum Beispiel auch in Zukunft keine „Bits und Bytes" verspeisen oder „Cookies" zum Nachtisch essen. Wir werden auch weiterhin aus Tellern aus Porzellan essen, auf Lederstühlen und an Holztischen sitzen. Wir leben auch zukünftig in Häusern aus Stein und Styropor, fahren Autos aus Kunststoff und Metall und kleiden uns in modisch gefärbte und geschnittene Stoffe aus Natur- und Kunstfasern.

Gleichzeitig hat die Digitalisierung eine Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht. Viele bestehende Leistungen wurden verändert, verbessert und vereinfacht. Hinzu gekommen sind durch die Digitalisierung neue Formen des medialen Dialogs. Sie ergänzen die Gespräche in Geschäften, bei Events, auf Messen und bei Außendienstbesuchen. Und dennoch werden letztere in Zukunft wieder vermehrt physisch stattfinden. Sie haben – auch in der Wahrnehmung der Kunden – kaum an Bedeutung verloren. Es gilt weiterhin: Märkte sind Gespräche! Und sie bleiben es!

Digitale Markenführung dominiert

Gleichzeitig zeigt ein Zeitvergleich der laut Interbrand 25 wertvollsten Marken der Welt, dass in den letzten 20 Jahren eine klare Verschiebung hin zu digitalen Lösungen stattgefunden hat. Waren im Jahr 2002 noch gut zwei Drittel (68%) der Leistungen der Top-25-Marken weltweit primär physisch geprägt, so waren es 2022 nur noch weniger als die Hälfte (44%). Zugleich zeigen Studienergebnisse zu aktuellen Marketingtrends, dass das Kundenbeziehungsmanagement an erster Stelle steht. Eine Auswertung von 16 Definitionen digitaler Markenführung wiederum bringt fünf inhaltliche Schwerpunkte hervor: Branding, Vernetzung, Technologie, Offenheit und Erlebbarkeit. Dementsprechend lässt sich digitale Markenführung wie folgt definieren:

Die digitale Markenführung erweitert die Aufgaben und Möglichkeiten der klassischen Markenführung zum einen im Hinblick auf eine größere Offenheit, was interne und externe Impulse betrifft. Zum anderen nutzt sie alle geeigneten technologischen Möglichkeiten für eine größere kommunikative Reichweite, emotionale Relevanz und Resonanz. Ein wichtiger Erfolgsfaktor hierfür ist eine weitreichende kommunikative Stimmigkeit – nicht zu verwechseln mit Einförmigkeit – an allen Berührungspunkten mit den Kunden und weiteren Stakeholdern. Ziel ist und bleibt es, Marken selbstähnlich und sinnstiftend zu führen und für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen erlebbar zu machen, um auf diese Weise Wert für das Unternehmen zu generieren.

Es gilt weiterhin: Märkte sind Gespräche! Und sie bleiben es!

Uns allen hat die Pandemie die Grenzen der digitalisierten Welt im Allgemeinen und die Grenzen der digitalen Markenführung im Besonderen aufgezeigt. Digitale Lösungen sind für die Nutzer meist bequemer und preiswerter, allerdings sind sie vielfach auch weniger anregend und ansprechend. Was fehlt ist der „Human Touch"! Die menschliche Komponente würde zu kurz kommen, wenn alles nur noch in digitalen Umfeldern wie dem Metaverse stattfinden würde.

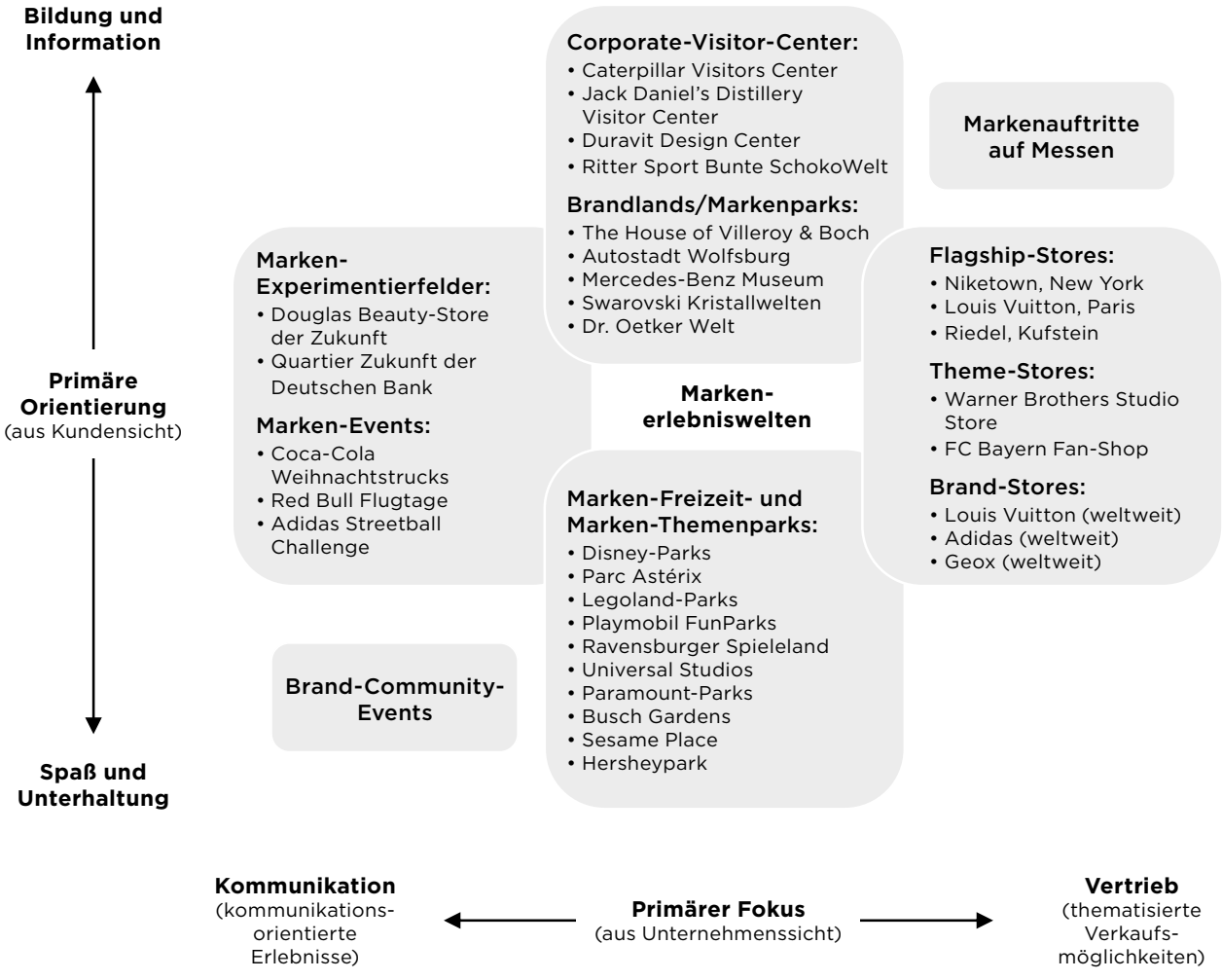
Mit Chatbots zu schreiben oder mit Voicebots zu sprechen, ist für viele Fragestellungen sinnvoll. Für komplexere oder persönlichere Fragestellung reicht ein digitaler Dialog allerdings oft noch nicht aus. Es fehlen Empathie und Blickkontakt. Es fehlt ein Schulterklopfen, der Duft, der einen Raum erfüllt oder die Aura, die von einer Person ausgeht. Es fehlt die Musik samt einem Potpourri an Geräuschen, was manchmal stört, oft aber auch einfach dazugehört.

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Echte Markenerlebnisse sind prägend

Wenn uns der Lockdown eines gelehrt hat, dann, dass wir soziale Wesen sind und für ein erfülltes Leben den sozialen Kontakt und den sozialen Austausch mit anderen brauchen. Social Distancing entspricht nicht unserem Naturell. Wir wollen zusammenleben, miteinander etwas erleben, gemeinsam feiern, Festivals besuchen und Filme anschauen. Gerade kulturelle Veranstaltungen können nur teilweise digitalisiert werden. Ein Theatersaal in der Altstadt, ein Rockkonzert auf der grünen Wiese, Kunstwerke an den Wänden einer Galerie oder in einem schon allein von der Architektur her außergewöhnlichen Museum – all das hat sein besonderes Flair, eine Aura der Echtheit und Nahbarkeit durch die Anwesenheit anderer Menschen. Nicht immer sind diese Menschen angenehm, oft aber sind sie es doch! Wir lernen andere Menschen kennen, beobachten interessiert kleine „Schauspie-

Das Spektrum möglicher Markenerlebniswelten



Quelle: Eigene Darstellung.

Sinnvolle Marken-Shops und Messestände

Für die multisensuale Ausgestaltung von zum Beispiel Marken-Shops und Messeständen bieten sich zahlreiche Möglichkeiten an. Ziel ist es, Kunden über mehrere, idealerweise alle Sinne anzusprechen und dabei die Besonderheiten der Marke bestmöglich zu vermitteln, ohne dass es aufdringlich wirkt. Idealerweise werden die multisensualen Reize weitestgehend unbewusst verarbeitet, während sie zugleich ein bewusstes Gefühl des Dazugehören- oder Habenwollens hervorrufen.

Optik

Aufbau: Primäres Ziel festlegen, etwa die Besucherzahl maximieren, neue Produkte vorstellen oder Fach- bzw. Verkaufsgespräche führen. Entsprechend den dazu passenden Zonentyp maximieren, zum Beispiel für Kundengespräche auf Messen den Besprechungsbereich möglichst groß gestalten.

Farbgebung: Primär mit den Unternehmensfarben arbeiten. Eigener Geschmack und Trendfarben sind sekundär.

Gestaltung: Auf lange Texte möglichst verzichten. Kurze, zentrale Aussagen in Textform und ein hoher Anteil an Schlüsselbildern und Farbflächen wecken mehr Interesse.

Beleuchtung: Die richtige Beleuchtungstechnik rückt die Verkaufs- bzw. Präsentationsfläche ins richtige Licht. Ein Farbwechsel erzeugt zusätzlich Aufmerksamkeit. (Auch hier empfiehlt es sich, die Unternehmensfarben zu verwenden!)

Personal: Durch einheitliche Kleidung wird die Unternehmenszugehörigkeit sichtbar. Häufig sind einheitliche Accessoires ausreichend!

Akustik

Musik: Dezenten Einsatz in Erwägung ziehen, da dadurch der Aufenthalt der Besucher verlängert werden kann. Besonders empfehlenswert ist Musik bei „Lärm“ durch Geräte oder Stühle.

Haptik

Berührung: Durch das „Begreifen“ der Produkte bekommen die Besucher einen wesentlich intensiveren Bezug zur Marke. Geräte oder Installationen, die Interaktionsmöglichkeiten bieten, verstärken diesen Effekt zusätzlich!

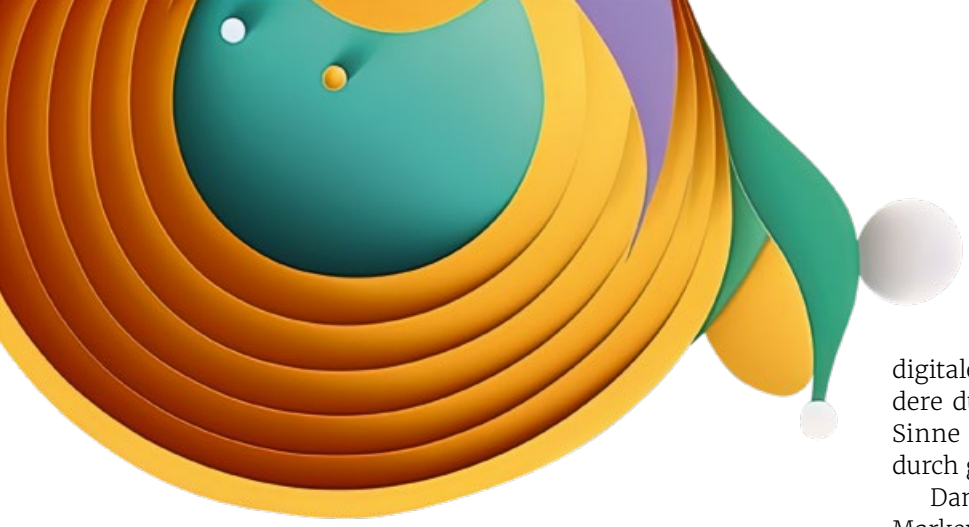
Bodenbeschaffenheit: Eintrittsbarrieren wie Bodenschwellen vermeiden. Am besten einen einheitlich beschaffenen Boden verwenden.

Werbegeschenke: Am einfachsten hält man sich durch „begreifbare“ Give-aways inklusive Aufdruck des Markennamens in Erinnerung – und im Gespräch. Auch hier ist Kreativität gefragt. (Kulis, Bonbons und Schokoladentäfelchen gibt es fast überall.)

Geruch und Geschmack

Geruch: Mit geruchsfreien Essenzen lassen sich unangenehme Gerüche von Produkten und Verpackungen sowie von Bodenbelägen, Möbeln und Stellwänden neutralisieren. Dezente Raumbeduftung sorgt zudem für Aufmerksamkeit und Frische.

Verköstigungen: Kleinigkeiten sind meist ausreichend. Häufig lässt sich auch beim Essen und Trinken mit Kreativität punkten!



Am Ende gilt es, den Kunden einzigartige Markenerlebnisse zu bereiten.

le“ im Laden oder Ausstellungsraum – gleichsam der Bühne des gemeinsamen Lebens. Das Drumherum ist ein wichtiger, oft unverzichtbarer Teil des Erlebnisses. Das Umfeld prägt und verstärkt das Erlebnis. Das gilt auch für Markenerlebnisse.

Wer demgegenüber Veranstaltungen und Events via Zoom oder Teams verfolgt, erlebt das alles meist nicht (mehr). Dadurch geht viel Lebensqualität und Sinnlichkeit verloren. Seit ein paar Jahren zeichnet sich deshalb ein Gegentrend ab, der weiter an Bedeutung gewinnen dürfte: die Sehnsucht nach wahrhaften, physischen Erlebnissen. Menschen wollen zunehmend über alle Sinne angesprochen werden. Dies gelingt der sinnlich lediglich ein- bis zweidimensionalen digitalen Welt bis auf Weiteres nicht. Der Verkaufsort wird deshalb immer mehr zum Erlebnisort, der Point of Sale (PoS) zum Point of Experience (PoE) und damit zu einem Ort unverwechselbarer, einprägsamer Markenerfahrungen. Typische Beispiele sind Markenparks, Markenevents und Markenverkaufsorte, zum Beispiel Marken-Shops (Abb. 1).

Viele Markenerlebniswelten mussten in den letzten drei Jahren zeitweise pausieren. Es ist zu erwarten, dass die genannten Erlebnisformate in den nächsten Jahren wieder deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Die Menschen sind es leid, zu Hause zu bleiben oder sich nur in einem engen Radius zu bewegen. Viele von uns wollen sich wieder von einzigartigen Marken berühren und verführen lassen.

Intensified Reality als Perspektive

Neben technischen Lösungen wie Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) könnte deshalb zukünftig unser Wunsch nach einer Intensified Reality (IR) stärker werden. Gemeint ist eine Intensivierung der Realität – ohne oder nur mit einfachen digitalen Hilfsmitteln. Möglich wird dies insbesondere durch die konzertierte Ansprache aller fünf Sinne und die Verbindung einzelner Erlebnisse durch geschicktes Storytelling.

Damit wird klar: Der Möglichkeitenraum der Markenführung hat sich nicht primär verschoben, sondern vor allem in hohem Maße erweitert. Neben analogen Leistungen kommen immer häufiger digitale Möglichkeiten und sogar rein digitale Angebote dazu. Gleichzeitig führt der Wegfall von drei bis vier Sinneseindrücken in der digitalen Welt dazu, dass sich die Menschen nach multisensualen Markenerlebnissen sehnen. Die Markenführung im dritten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts sollte diesem Spannungsverhältnis Rechnung tragen und aus dem Spannungsverhältnis ein spannendes Verhältnis machen, bei dem sich beide Welten gegenseitig verstärken. Am Ende gilt es, den Kunden einzigartige Markenerlebnisse zu bereiten. Ob das digital oder multisensual erfolgt, ist jedem Unternehmen selbst überlassen. Die Kunden entscheiden, was sie möchten – und wann sie was wie erhalten und erleben möchten.

Die Kunden entscheiden, was sie möchten – und wann sie was wie erhalten und erleben möchten.

Auf der gesellschaftlichen Ebene bleibt noch die Frage, ob wir in perfekt „durchleuchteten“ und überwachten digitalen Lebensräumen dauerhaft unser Glück finden werden oder ob wir uns möglicherweise wieder verstärkt nach nicht perfekt „ausgeleuchteten“ Lebensräumen sehnen. Idealerweise streben wir nach beidem. Damit einher geht die Hoffnung, dass die physische Erlebniswelt möglicherweise auch in Zukunft nicht vollständig automatisiert und durchweg digitalisiert sein wird – vielleicht zum Glück.

PROF. DR. KARSTEN KILIAN, Leiter des Masters Marken- und Medienmanagement an der THWS in Würzburg.

marketing-review.ch

JETZT ABO BESTELLEN

Hier gelangen Sie zu unserem Shop

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

Qualität ohne Kompromisse.

Das Internal Branding der Marke Vitesco Technologies

Best Practice Wie Sie Ihre Marke ins Denken, Fühlen und Handeln von rund 38 000 Mitarbeitenden weltweit überführen.

Die Ausgangssituation

Ob Siemens oder Continental – das heutige Vitesco Technologies trug bereits so manchen großen Markennamen. Die Marke entstand im Jahr 2019, nachdem sich das Management von Continental im Jahr zuvor entschied, die Antriebssparte auszugliedern. Diese Entscheidung führte nicht nur zu einem Spin-off mit anschließendem Börsengang (Letzteres dann 2021), sondern auch zu dem wohl größten Meilenstein aus Markenführungssicht in der Geschichte der Antriebssparte: der Geburtsstunde von Vitesco Technologies, einer gänzlich neuen Marke mit eigenem Namen, eigenen Markenwerten und einem eigenen Auftritt.

Die komplexe Herausforderung

Die Geburt einer neuen Marke ist immer ein komplexer Prozess. Die Besonderheit in diesem Fall: Was macht man, wenn ein Unternehmen bereits Tausende von Mitarbeitenden beschäftigt, die sich beim Zeitpunkt ihrer Bewerbung für ein anderes Unternehmen entschieden hatten und plötzlich für ein „neues" Unternehmen arbeiten sollen?

Es geht also zum einen um einen erfolgreichen Abnabelungsprozess, zum anderen darum, eine neue Identität zu etablieren.

Wie schafft man, das Gute zu bewahren und trotzdem ein eigenständiges Profil für die Marke aufzubauen, mit dem sich (langjährige) Mitarbeitende identifizieren können. Wie begeistert man für eine neue Marke und wie stellt man eine neue Verbundenheit her?

Die Basis schaffen

Um diese Herausforderungen zu meistern, galt es zunächst, eine fundierte Basis zu schaffen. Herzstück dabei war die Entwicklung der Markenidentität

und Positionierung. Ziel war es, ein Markenmodell zu erarbeiten, mit dem sich die Mitarbeitenden hervorragend identifizieren können und das dabei hilft, aus dem Wettbewerbsumfeld in der Zukunft herauszustechen.

Hierzu wurde eine Vielzahl an verschiedenen internen und externen Stakeholder-Gruppen involviert. Der Prozess beinhaltete folgende Komponenten:

- Mehr als 15 persönliche und virtuelle Interviews mit Mitgliedern des Continental- und divisionalen Powertrain-Managements, Top-Managern, internationalen Verantwortlichen sowie internen Key-Influencern
- Quantitative Online-Befragung von Kunden, potenziellen Kunden und Zulieferern in Kernländern wie etwa Deutschland, Frankreich, China, USA, Mexiko, Rumänien und Tschechien
- Quantitative Online-Befragung von mehr als 1400 Mitarbeitenden weltweit
- Zahlreiche Workshops und internationale Sounding Boards

Getreu dem Motto „Einfachheit schlägt Komplexität" oder „weniger ist mehr" erfolgte eine Fokussierung auf drei Markenwerte und ein Positioning-Statement, dass für alle Mitarbeitenden schnell zugänglich und verständlich ist. Der Grundstein für die Verankerung der Marke war gelegt.

Das Markenmodell diente fortan als Fundament für sämtliche Implementierungsmaßnahmen nach innen und außen. Den Startschuss bildet die Erarbeitung eines komplett neuen Look & Feels für die neugeborene Marke Vitesco Technologies. Nachdem diese visuelle Basis gelegt wurde, ging es an die Verankerung der Marke bei der Belegschaft.

Die vier Erfolgsschritte des Internal Brandings von Vitesco Technologies

Für die Verankerung der neugeschaffenen Marke Vitesco Technologies im Denken, Fühlen und Handeln, sprich das sogenannte „Internal Branding", wurde ein Prozess aus vier Erfolgsschritten definiert:

Schritt 1: Zielgruppenpriorisierung

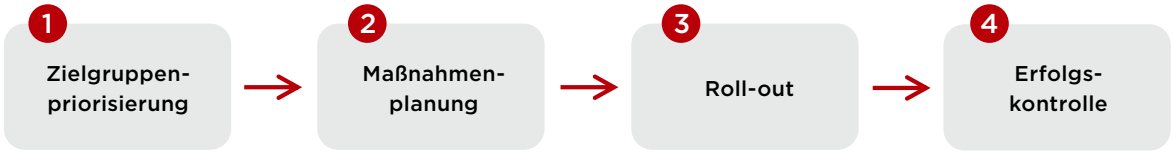
Wenn man als Marketer an Kunden denkt, kommt das Thema

Abb. 1: Das Markenmodell von Vitesco Technologies

Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

Fotos: Unternehmen

Abb. 2: Die vier Erfolgsschritte des Internal Brandings von Vitesco Technologies

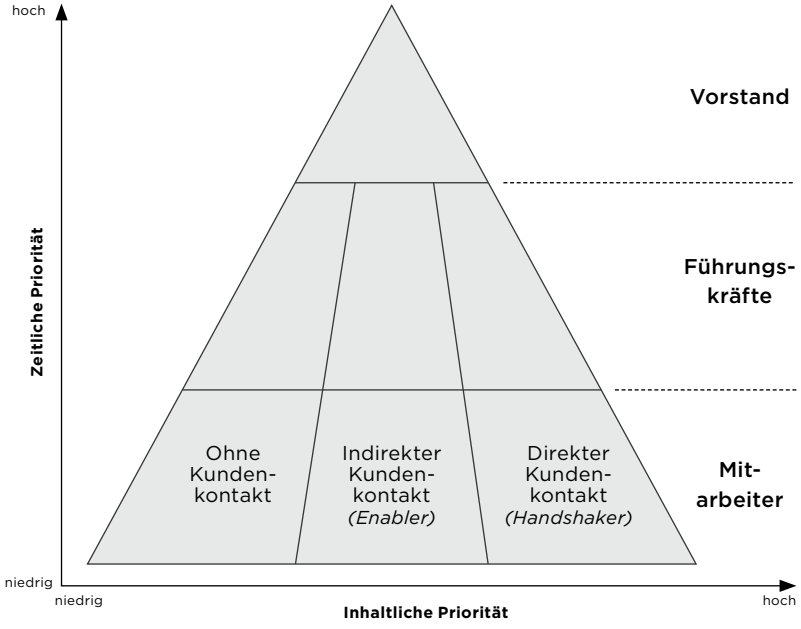


Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

„Wer sind eigentlich unsere Zielgruppen?“ immer ganz automatisch auf den Tisch.

Denkt man hingegen an die eigenen Mitarbeitenden, ist das Thema Zielgruppenpriorisierung kurioserweise nahezu immer ein Faktor, der vernachlässigt wird. Um eine effiziente, ressourcenschonende und nachhaltige Implementierung der Marke sicherzustellen, ist diese aber unumgänglich. Gerade wenn es sich wie bei Vitesco Technologies um rund 38 000 Mitarbeitende weltweit handelt. Daher erfolgte zunächst eine Identifikation, Systematisierung und Priorisierung der internen Zielgruppen anhand der zwei Dimensionen „vertikale“ und „horizontale“ Zielgruppenbetrachtung.

Abb. 3: Zielgruppenpyramide



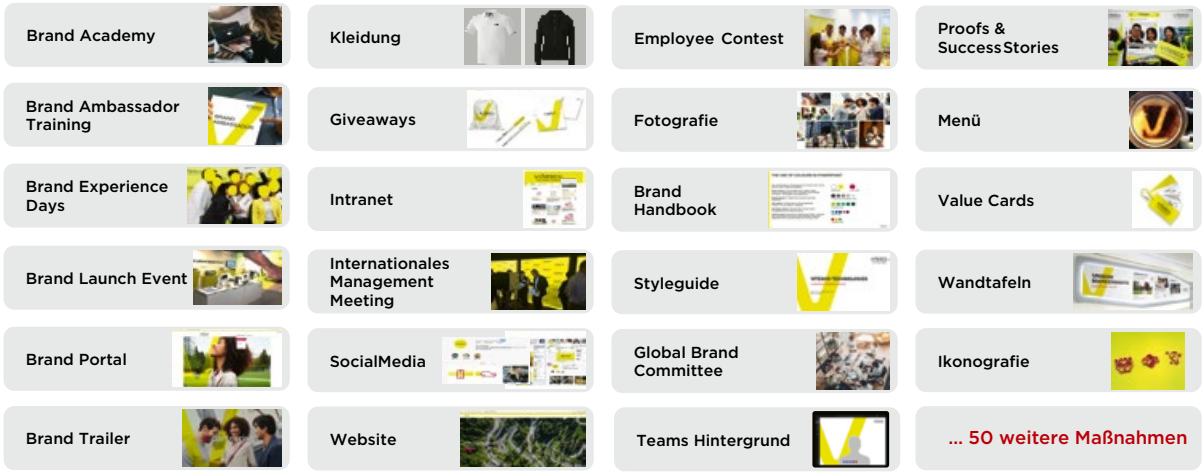
Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

Die vertikale Zielgruppenbetrachtung bezieht sich dabei auf die drei Stufen „Vorstand“, „Führungskräfte“, „Mitarbeitende“. Die horizontale Zielgruppenbetrachtung auf die drei Stufen „Handshaker“ (direkter Kundenkontakt), „Enabler“ (indirekter Kundenkontakt) und „Mitarbeitende ohne Kundenkontakt“.

Schritt 2: Maßnahmenplanung

Die Zielgruppenpyramide diente im nächsten Schritt zur Identifikation der wichtigsten Protagonisten zur Verankerung der Marke. So wurden beispielsweise bereits vor dem Markenlaunch über 500 Brand-Ambassadors identifiziert, für die spezielle Maßnahmen wie das Brand-Ambassador-Training und die Brand-Academy entwickelt wurden. Dieses „Markenbotschafter-Prinzip“ gleicht dabei einem Schneeballsystem. Nach dem Grundsatz Mitarbeitende trainieren Mitarbeitende wurden Multiplikatoren ausgebildet, die wiederum ihre Bereiche trainierten. Die ausgebildeten Markenbotschafter vertiefen bis heute kontinuierlich in der Brand-Academy ihr Markenwissen u.a. durch die Operationalisierung der Markenwerte, Neuerungen im Branding

Abb. 4: Auszug der Arbeitspakete



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

und Best-Practice-Sharing, was gleichzeitig zur Entstehung einer Vitesco Technologies Brand-Community beiträgt.

Darüber hinaus wurden neben spezifischen Maßnahmen auch generelle Maßnahmen wie z.B. das Brand-Portal definiert, um bei allen Mitarbeitenden ein Verständnis für die Marke zu schaffen und zum markenkonsistenten Handeln anzuregen.

Schritt 3: Roll-out

In der Roll-out-Phase wurden die Maßnahmen in mehr als 70 Arbeitspakete überführt und zeitlich in einer Roadmap priorisiert. Jedes Arbeitspaket wurde von einem Arbeitspaketverantwortlichen federführend getrieben. Das sogenannte „Roll-out-Team" traf sich wöchentlich zu einem Tracking-Meeting, um den Stand der Umsetzung, etwaige Hürden und Lösungsvorschläge zu besprechen. Das Tracking erfolgte über sogenannte Commitments, die die Arbeitspaketverantwortlichen jeweils eine Woche im Voraus für sich selbst definierten. Das Tracking der Commitments sowie die Meeting-Moderation erfolgte durch einen externen Berater. So gelang es, alle Arbeitspakete im geplanten Zeitraum umzusetzen, die Mitarbeitenden kontinuierlich mit der Marke in Kontakt zu bringen und das Feuer für die Marke zu entfachen.

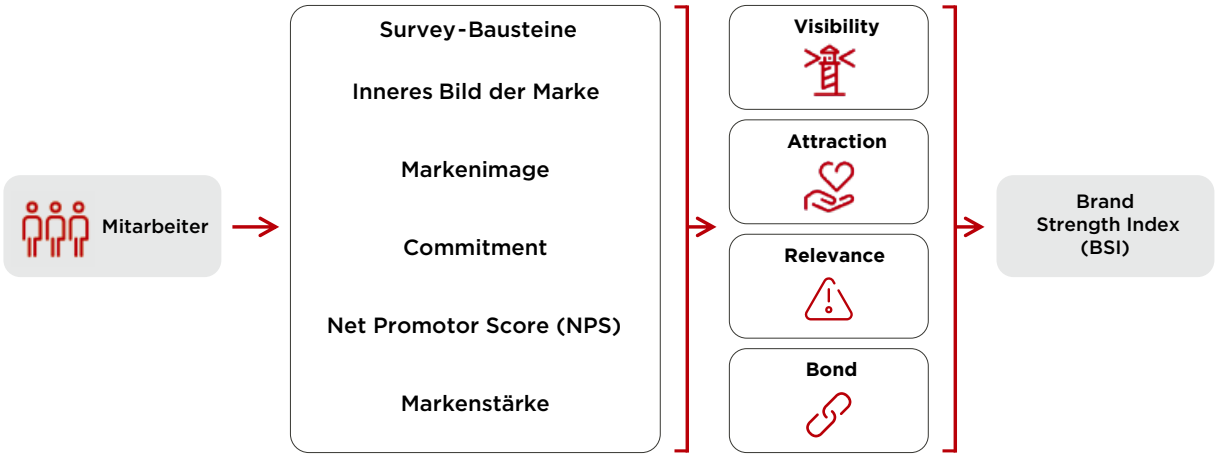
Ziel war es, ein Markenmodell zu erarbeiten, mit dem sich die Mitarbeitenden hervorragend identifizieren können und das dabei hilft, aus dem Wettbewerbsumfeld in der Zukunft herauszustechen.

Schritt 4: Erfolgskontrolle

Marke ist keine Eintagsfliege. Viel zu häufig wird das Thema Marke anfangs mit Pauken und Trompeten eingeführt und verläuft anschließend langsam und unauffällig im Sand. Das Thema Marke darf also nicht zu einer einmaligen Sache abgestempelt werden, sondern muss ein Dauerbrenner sein. Gemäß dem Grundsatz „steter Tropfen höhlt den Stein" gilt es, die Marke dauerhaft am Köcheln zu halten.

Um den Erfolg der implementierten Maßnahmen und Markeninhalte regelmäßig zu

Abb. 5: Brand Strength Index (BSI)



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

messen und auf den Prüfstand zu stellen, wurde ein interner Vitesco Technologies Brand Strength Index (BSI) entwickelt.

Der BSI bestimmt die Markenstärke aus Sicht der Mitarbeitenden auf einer Skala von 0 bis 100. Zudem setzt er sich aus vier Überkategorien zusammen: Visibility, Attraction, Relevance und Bond.

Im Jahr 2020 erfolgte die erste Nullmessung. Auf dieser Basis wurde eine Zielkurve mit anzustrebenden Soll-Werten errechnet, die es alle zwei Jahre zu erreichen gilt. Der finale Zielwert ist für das Jahr 2030 definiert.

So zeigte die Messung aus dem Jahr 2022 beispielsweise sehr anschaulich anhand der vier Überkategorien Visibility, Attraction, Relevance und Bond, in welchen Bereichen derzeit noch Handlungsbedarf besteht, um die Marke noch stärker ins Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden zu überführen. Zudem wurden in den Bereichen, in denen die BSI-Messung Potenziale enthüllte, qualitative Mitarbeiter-Fokusgruppen durchgeführt, um konkrete Maßnahmen abzuleiten. Im Ergebnis wurden vier Top-Maßnahmen zur Verbesserung des BSI bis zur nächsten Messung definiert. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Marke ist somit gesichert.

Das Beispiel Vitesco Technologies zeigt: Wird Internal Branding systematisch und nachhaltig betrieben, kann man in kurzer Zeit große Erfolge erzielen und Mitarbeitende auf der ganzen Welt zu engagierten Markenbotschaftern machen. Bereits heute sind die Mitarbeitenden begeisterte „Fans“ ihrer Marke und berichten mit Stolz von Vitesco Technologies.

 # PASSIONATE

 # PARTNERING

 # PIONEERING

DANIEL KOCHANN, Partner bei der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants.

THOMAS HACKL, Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.

BIRGIT MEHLHORN, Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.

Writing for Leaders

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen

Kontakt

MIM Marken Institut München GmbH
Ridlerstraße 35a · D-80339 München
+49 (0) 89 72959915 · kirn@marke41.de

Flughafen Stuttgart – Starke Awareness im Digital Departure Network

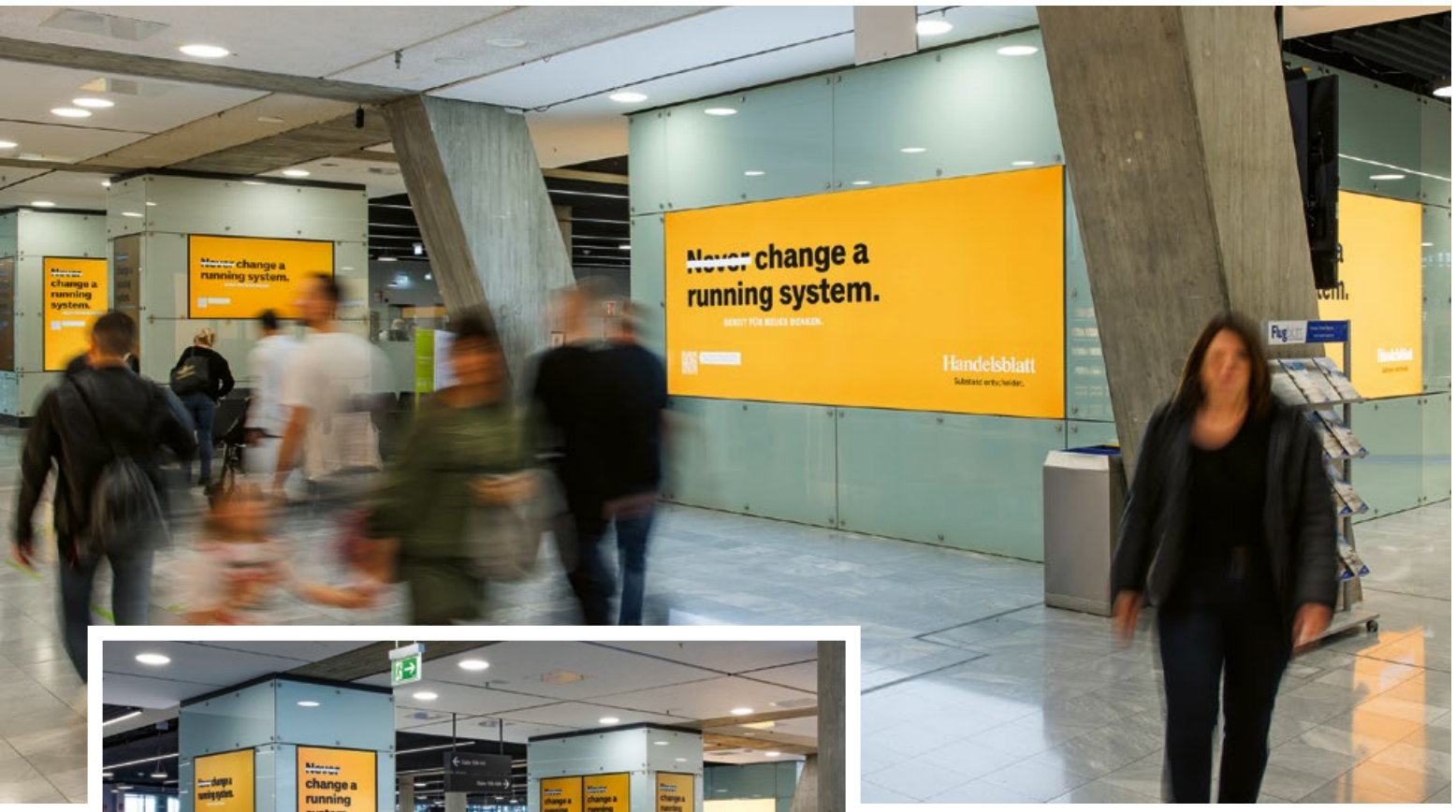
Airportwerbung Mit dem neuen Digital Departure Network erweitert der Flughafen Stuttgart sein Portfolio im Bereich digitale Airportwerbung um eine attraktive Werbemöglichkeit. Auf bis zu zehn vernetzten Screens erreichen die Kunden abfliegende Passagiere nach der Sicherheitskontrolle in Terminal 1 mit ihrer Botschaft. Damit lässt sich in überdurchschnittlich kaufkräftigen Zielgruppen eine starke Werbewirkung erzielen.

Erleichterung, Entspannung und Vorfreude sind die Emotionen, die Fluggäste nach der Sicherheitskontrolle am Airport in gute Laune versetzen. Die Bahn hatte kaum Verspätung, das Auto ist am Flughafen sicher geparkt, alle Kinder sind dabei und der Drop-off in der Kiss & Fly-Zone hat reibungslos geklappt. Ob Geschäftsreisende, City-Hopper oder Familienurlauber – wer den Sicherheits-Check durchlaufen, den Gürtel wieder eingefädelt und sein Handgepäck aus den Boxen genommen hat, der hat es geschafft. Jetzt heißt es für gewöhnlich nur noch, in aller Ruhe in Richtung Gate schlendern und die Zeit bis zum Abflug mit Shopping, einem kleinen Snack und einem kühlen Drink zu überbrücken. „Genau in dieser Situation holen wir Menschen mit unserem neuen Digital Departure Network nach den Sicherheitskontrollen in Terminal 1 ab“, sagt Tanja Herb, Airport Media Flughafen Stuttgart. Die Digitalexpertin konzipierte das innovative Digital Departure Network in enger Abstimmung mit der Projektleitung beim Umbau der Sicherheitskontrolle in Terminal 1.

> „Alle Standorte des Digital Departure Network wirken hell, freundlich, modern und exklusiv – bestens geeignet für Kunden, die eine starke Werbebotschaft in einem hochfrequentierten Werbeumfeld präsentieren möchten.“
>
> Tanja Herb, Airport Media Flughafen Stuttgart

Deutliches Wachstum beim Passagieraufkommen

„Mit der Entwicklung und Realisierung des Digital Departure Network im Abflugbereich haben wir die ruhige Phase während der Corona-Pandemie genutzt, um den Fluggästen auf ihrer Passenger-Journey und den werbungtreibenden Unternehmen ein attraktives Angebot machen zu können“, so Herb. Die Media-Fachfrau rechnete schon in der Krise mit einer schnellen Erholung des Passagieraufkommens und setzte sich für die antizyklische Investition in digitale Airportmedien ein. Denn der Trend bei der Flughafenwerbung ist eindeutig: Unternehmen setzen vermehrt auf flexibel buchbare digitale Werbeflächen. Nun geben die aktuellen Entwicklungen Herb recht. „Im laufenden Jahr dürfen wir mit einem Passagieraufkommen von um die 8,3 Millionen Passagieren rechnen. Das entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Wachstum von



DIGITAL DEPARTURE NETWORK
Auf bis zu zehn vernetzten Screens erreichen die Kunden abfliegende Passagiere nach der Sicherheitskontrolle mit ihrer Botschaft.

20 Prozent“, freut sich Alexander Tchartazanov, Gruppenleiter Airport Media Flughafen Stuttgart. Stand heute hat der Flughafen Stuttgart in Terminal 1 in diesem Abflugbereich pro Monat ein durchschnittliches Passagieraufkommen von rund 180 000 Passagieren. Tchartazanov: „Dazu kommen Passagiere, die über Terminal 2 und 3 in den Sicherheitsbereich gelangen, Reisende, die Travel Value Shops oder Restaurants besuchen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Digital Departure Network – weniger ist mehr

Die insgesamt zehn 86-Zoll-Monitore sind direkt nach der Sicherheitskontrolle so montiert, dass die Passagiere sich entlang der Laufwege direkt auf die Werbeflächen zubewegen und sie von den stark frequentierten Sitzreihen, dem Travel Value Shop sowie von der Gastronomie aus gut einsehen können. Hier finden Reisende alles, was das Herz begehrt. Von Brezel & Co. bis hin zu Healthy Food wird im stylisch großzügigen Sitzbereich eine große Auswahl angeboten. „Alle Standorte des Digital Departure Network wirken hell, freundlich, modern und exklusiv – bestens geeignet für Kunden, die eine starke Werbebotschaft in einem hochfrequentierten Werbeumfeld präsentieren möchten“, so Herb, die neben Urlaubern besonders Geschäftsreisende fokussiert: „Die sind in Terminal 1 weiter stark vertreten.“

Dem Projektteam war es bei der Konzeption des Digital Departure Network besonders wichtig, sich auf zehn wirkungsstarke Flächen zu fokussieren. „Die digitale Werbung soll mit ihrer Botschaft klar und singulär im Raum wirken. Dabei wollen wir Awareness schaffen und die Menschen nicht mit Reizen überfluten“, unterstreicht Herb. Von den insgesamt zehn Monitoren mit 86 Zoll sind acht im 9:16 Hochformat und zwei im 16:9 Querformat. Die exklusive Sendezeit ist zwischen 04:30 Uhr und 23:30 Uhr. Bei hohem Passagieraufkommen wie in starken Ferienzeiten startet die Werbung auf dem neuen Netz schon um 03:30 Uhr. Buchen können Unternehmen die zehn Monitore exklusiv oder in Teilnetzen mit sechs oder vier Werbeflächen. Herb: „Grundsätzlich bieten wir das Digital Departure Network mo-

Fotos: Unternehmen

> „In Kombination mit unseren anderen digitalen Netzen und im Zusammenspiel mit unseren attraktiven analogen Werbeflächen können Kunden ihre Marke entlang der Passenger-Journey jetzt noch besser inszenieren."
>
> Anna-Maria Stahlschmidt, Airport Media Flughafen Stuttgart

natsweise einem Kunden exklusiv im Gesamt- oder Teilnetz an. Damit wechseln die Motive an den Standorten nicht und die Werbewirkung wird deutlich verstärkt." Darüber hinaus können die Flächen des Netzwerks im Abflugbereich in Einzelfällen auch wochenweise gebucht werden. „Das bietet sich bei speziellen Kampagnen und natürlich im Umfeld von Messen an", sagt Herb, die mit dem gesamten Airport Media-Team schon in die Vermarktung des Digital Departure Network eingestiegen ist.

One Call Does It All

Die Vermarktung wie die gesamte Abwicklung der Buchung des Digital Departure Network wird direkt über den Flughafen Stuttgart abgewickelt. „Unsere Werbekunden sollen die bestmögliche Customer-Experience bekommen und einen persönlichen Ansprechpartner für ihre Kampagnen haben", erklärt Kim Schubert, Airport Media Flughafen Stuttgart. Sprich, der Kunde liefert seinen Spot im Hoch- und Querformat an Airport Media und diese werden dann über das Content-Management-System ausgespielt. Der gesamte Prozess von der Beratung, Buchung, technischen Umsetzung sowie das Reporting erfolgt alles aus einer Hand. Insbesondere bei exklusiver Belegung bietet das Digital Departure Network Raum für Kreativlösungen. „Monitore lassen sich inhaltlich miteinander verbinden oder Kunden können verschiedene Eigenspots zeitgleich einspielen", konkretisiert Schubert. Mit dem Digital Departure Network verfügt der Flughafen Stuttgart über einen neuen innovativen Kanal zur Ansprache kaufkräftiger Zielgruppen. „In Kombination mit unseren anderen digitalen Netzen und im Zusammenspiel mit unseren attraktiven analogen Werbeflächen können Kunden ihre Marke entlang der Passenger-Journey jetzt noch besser inszenieren", schließt Anna-Maria Stahlschmidt, Airport Media Flughafen Stuttgart ab.

> „Unsere Werbekunden sollen die bestmögliche Customer-Experience bekommen und einen persönlichen Ansprechpartner für ihre Kampagnen haben."
>
> Kim Schubert, Airport Media Flughafen Stuttgart

Friedrich M. Kirn

Wir machen Produkte hörbar: Radiowerbung im SWR.

swrmediaservices.de

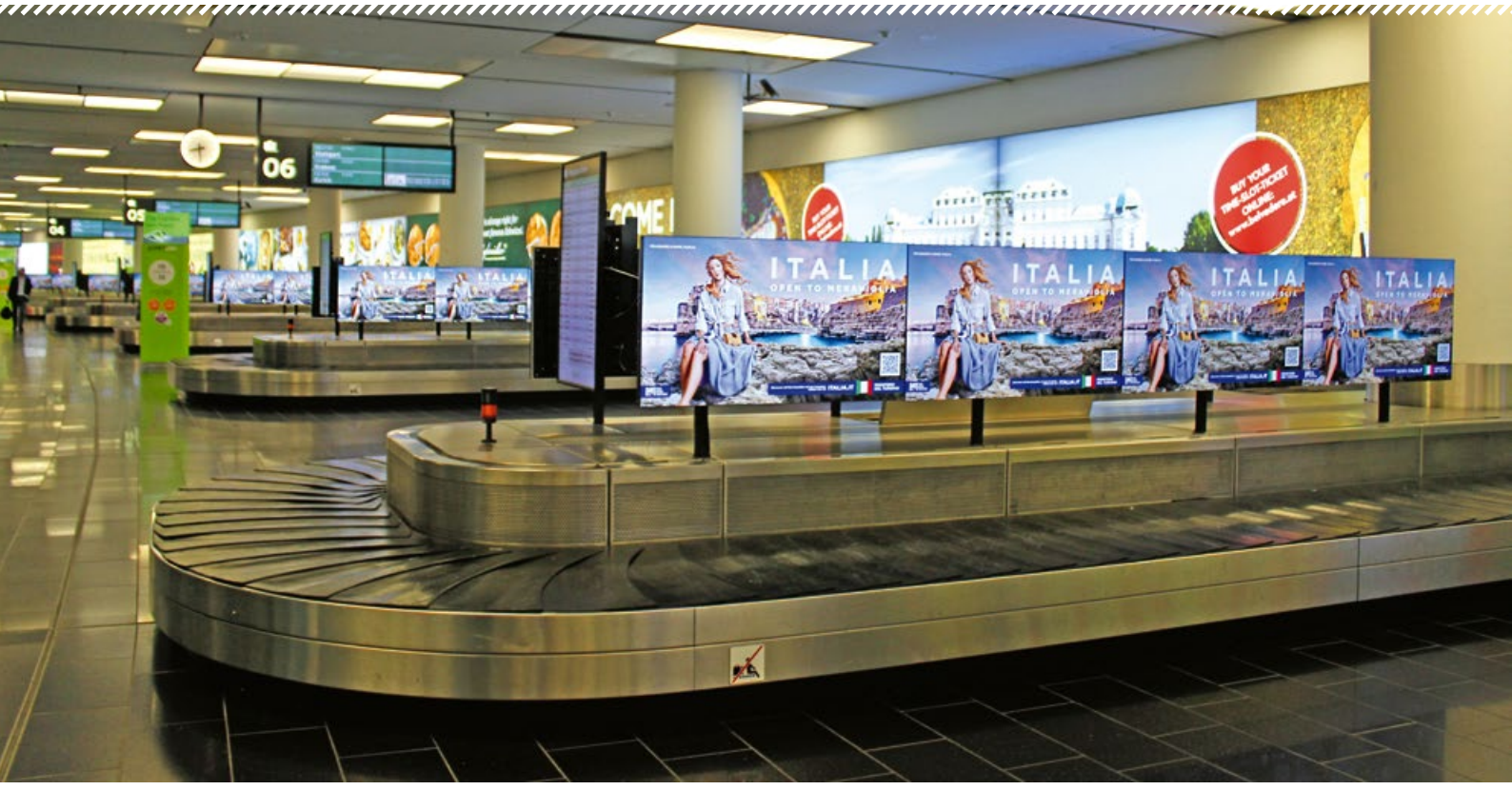
Mit SWR1, SWR3 und SWR4 erreichen Sie in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz über 70 % der Bevölkerung im jeweiligen Bundesland (ma 2023 Audio I: Weitester Hörerkreis, 4 Wochen, Mo-So). Weitere Informationen zur Werbung unter Telefon 0711 929 12984 oder mailen Sie uns: werbung@swrmediaservices.de

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

Ready for Take-off

Airportwerbung Werbung am Flughafen Wien mit neuem Auftrieb für 2023.



Die Passagierzahlen am Flughafen Wien VIE spiegeln eines klar wider: Die Reiselust ist zurück und sie ist groß. Im April 2023 erreichte der Flughafen Wien mit 2,5 Millionen Fluggästen bereits rund 90% des Vorkrisenniveaus.

Zusätzlich stocken die Fluglinien ihre Flugangebote auf und die angebotenen Sitzplatzkapazitäten liegen ebenfalls bei rund 90%.

Von Januar bis März 2023 begrüßten wir 5,3 Millionen Passagiere am Standort Wien. Damit legten die Verkehrszahlen im 1. Quartal 2023 im Vergleich zu 2022 deutlich zu. Der Flughafen Wien erwartet damit einen guten Reisesommer. Mit der Modernisierung und Erweiterung der Langstreckenflotte von Austrian Airlines erhält der Luftfahrtstandort Wien 2024 zusätzlichen Aufwind.

Für das Gesamtjahr 2023 werden unverändert 26 bis 27 Millionen Reisende erwartet. Diese erfreulichen Verkehrszahlen sind auch ein starkes Zeichen für die Werbebranche, wieder verstärkt auf Flughafen-Werbung zu setzen.

Positives Umfeld für Airport Media

Unterschiedliche digitale Netze mit den Standardformaten 16:9 und 9:16 ermöglichen einen flexiblen Einsatz für die Werbekunden, um die Passagiere mit ihrer Werbung abzuholen. Individuelle Anpassungen für den Kunden können damit schnell und ohne zusätzlichen Aufwand für den Kunden realisiert werden. Große LED-Walls an den wichtigen Touchpoints unterstützen die Werbewirkung zusätzlich. Der ideale Mix mit statischen Flächen erhöht zudem die Reichweite. Diese können auch für kürzere Kampagnen genutzt werden.

Mit einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Fluggäste von rund zwei Stunden bieten die unterschiedlichen Werbemöglichkeiten die ideale Basis für kreatives Storytelling.

Airport Media übernimmt ab Übermittlung der Druckdaten bzw. bei den digitalen Flächen ab Bereitstellung der Content-Dateien die gesamte Koordination für die Umsetzung der Werbekampagne.

Qualitätsoffensive digitale Werbung

In diesem positiven Umfeld investiert Vienna Airport Media kontinuierlich in die Optimierung des Werbeflächenportfolios. Der strategische Fokus liegt hier auf dem Ausbau und der Modernisierung der digitalen Flächen an den großen Hotspots entlang der Passenger-Journey.

Kunden schätzen besonders die große Flexibilität von Flughafen-Werbung und die damit einhergehenden verschiedenartigen ganzheitlichen Umsetzungsmöglichkeiten.

Fotos: Unternehmen

MEGA WALL IM TERMINAL 3
Der perfekte Ort für hoch emotionale und impactstarke Werbung am zentralen Hotspot am Flughafen Wien.

„Unser Anspruch, unseren Kunden stets die beste Werbelösung anbieten zu können, motiviert uns zusätzlich, laufend in die bestehende Werbeinfrastruktur zu investieren“, so Ilse Koinig, Leiterin Werbung – Airport Media am Flughafen Wien.

So konnten wir beispielsweise Anfang Mai die neu errichtete Mega Wall im Terminal 3 präsentieren. Nach erfolgreicher Transformation von einer EOL Screen Installation zur modernen LED Video Wall-Lösung ist dies der perfekte Ort für hoch emotionale und impactstarke Werbung am zentralen Hotspot Terminal 3 am Flughafen Wien.

Dass die neue Mega Wall bereits bis September nahezu komplett ausgebucht ist, freut Ilse Koinig besonders. Zeigt es doch, dass das Investment richtig war.

Weiters erhielten kürzlich die 144 Screens der digitalen Werbung auf den Gepäckbändern ein Facelifting.

Künftig übernehmen moderne 55 Zoll „frameless“ Bildschirme die Ausspielung für die zentrale Gepäckausgabe und ersetzen die in die Jahre gekommenen alten 46-Zoll-Screens.

Bereits 2022 erfolgte die Umsetzung der Vienna Lounge. Vier 98-Zoll-UHD-Screens im Querformat passen sich ideal in das exklusive Ambiente der Lounge ein. Die beiden 65-Zoll-UHD-Hochformat-Screens beim Aufgang zur Lounge komplettieren das digitale Netz der Vienna Lounge.

Kunden schätzen besonders die große Flexibilität von Flughafen-Werbung und die damit einhergehenden verschiedenartigen ganzheitlichen Umsetzungsmöglichkeiten.

Die aktuelle Kampagne der italienischen Zentrale für Tourismus ENIT Wien am Flughafen Wien zeigt, wie wirkungsvoll Werbebotschaften transportiert werden können.

Ausblick Terminal 3 Süderweiterung

Das während der Covid-19-Krise ausgesetzte Investitionsprojekt „Süderweiterung Terminal 3“ wird 2023 wieder gestartet. Der Start der Bauarbeiten für das Erweiterungsgebäude des Terminal 3 mit einer Fläche von rund 70 000 m² wird im 2. Halbjahr 2023 erfolgen. Das neue zentrale Herzstück des Terminal 3 soll 2027 in Betrieb gehen.

Damit ändert sich nicht nur das Gesamtbild des Flughafen Wien maßgeblich. Auch das Produktportfolio von Airport Media wird ein besonderes Upgrade erfahren.

Die Werbemöglichkeiten aus einem Mix aus digitalen Landscape-Flächen und klassischen großformatigen Leuchtkästen werden den Flughafen Wien zu einem einzigartigen Ort für Marken- und Produktinszenierungen machen.

„Dass wir 2027 bereits entgegenfiebern“, ist gut nachvollziehbar, so Ilse Koinig. „Wir freuen uns schon, wenn wir das Ergebnis des neuen Werbekonzeptes für die Süderweiterung unseren Kunden vor Ort präsentieren können.“

ILSE KOINIG
Leiterin Werbung – Airport Media, Flughafen Wien AG.

AMI

Airport Marketing Institute

Airport Medien

Take-off für Ihre Marke!

www.airport-marketing.org

kleine marke – GANZ GROSS.

Mit wenig Budget erfolgreich durch die Dauerkrise

Research Klimawandel, Verschiebung der Machtblöcke, Inflation, Bürokratismus Made in Germany – die Liste der zu bewältigenden Probleme ließe sich noch deutlich verlängern. Die Aussichten für die Wirtschaft sind alles andere als rosig. Auch Marketing und konsequente Markenführung sind von diesen Entwicklungen betroffen: Finanzielle Engpässe machen in Krisensituationen auch nicht an Marketingbudgets und Werbespendings Halt.

Rezessionen verändern die Wirtschaft, was dazu führt, dass einige Branchen stärker, andere weniger stark betroffen sind. Gerade nach den Jahren der Pandemie tritt vielerorts Ernüchterung ein, da die trügerische Hoffnung auf „Normalität" quasi auf Normal-Null geschwunden ist. Die Rekordzahlen bei Firmenpleiten im ersten Quartal 2023 sind hierfür erste Indikatoren.

Bei einigen Markenartiklern führt eine von Unsicherheiten geprägte Gemengelage aber auch dazu, dass zusätzlich empfundener Kostendruck notwendige Marketingstrategien auszuhebeln droht. Budgeteinsparungen in der Markenpflege sind nicht selten die Folge. Dabei wäre es gerade im Kontext von Krisenzeiten umso wichtiger, dass Marken bei Verbrauchern Sicherheit und Sichtbarkeit vermitteln.

Schein- oder Sein-Marke?

Einfach nur irgendwie präsent zu sein, ist heutzutage „einfach zu wenig"! Wer es als Marke nicht versteht, die eigene Story markant und stets aktuell an seine potenziellen Abnehmer zu kommunizieren, wird es immer schwerer haben, in unserer schnelllebigen Alltagswelt Gehör zu erlangen. Ganz besonders in Krisenzeiten. Marken, denen es vor Krisen nicht nachweislich gelungen ist, eine Mental Availability in der Wahrnehmung ihrer Kategorieverwender aufzubauen, um im Sinne „Branding the Brain" als Marke mental zu „markieren", denen wird es schwerfallen, in Phasen von Preisaffinität und Sparverhalten relevant zu bleiben.

Denn viele Markenartikel sind psychologisch weitaus weniger als Marke verankert, als sie es für sich selbst annehmen. Marke zu sein, heißt langfristig ein Branding aufgebaut zu haben, das dis-

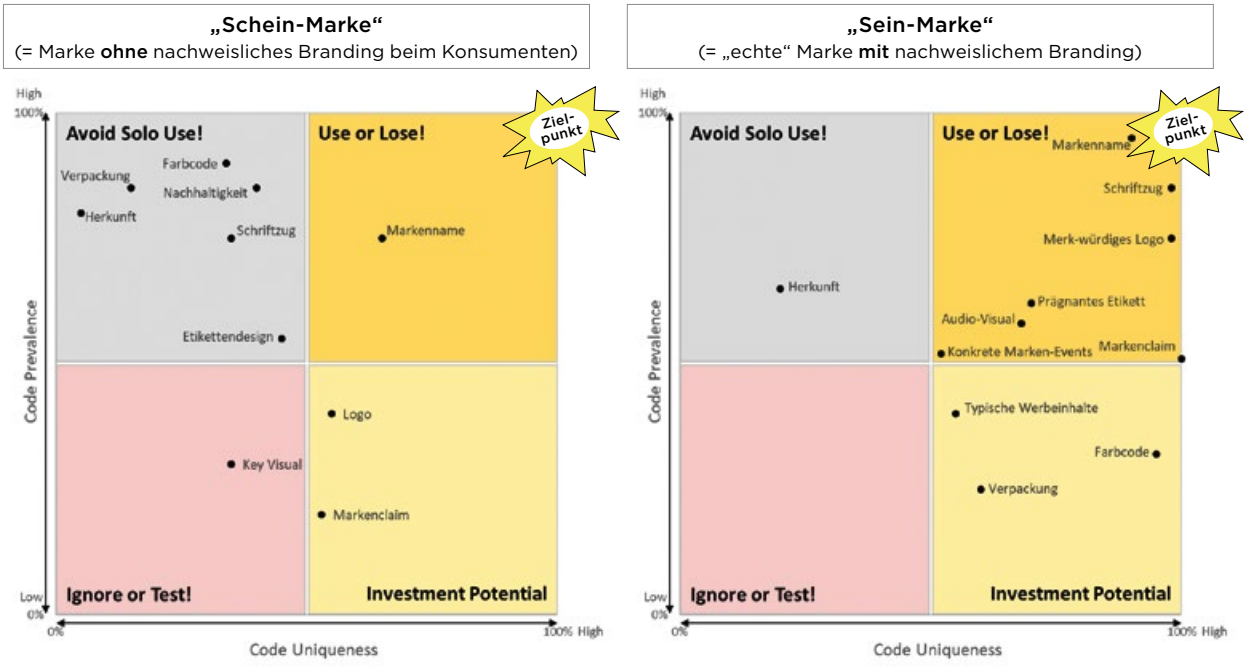
tinkt ist. Laut Marketing-Professorin Jenni Romaniuk (u.a. in ihrem neuen Buch ***Better Brand Health*** (2023) nachzulesen, vgl. Abb. 3) ist es zentral für nachhaltige Markenpflege, dass eine Marke 3 bis 5 Distinctive Brand-Assets aufweist: Merkmale einer Marke also, die im Category-Buyer-Umfeld (international oder regional, B-to-C oder B-to-B) bekannt sind und nur mit der eigenen Marke in Verbindung gebracht werden (Abb. 1).

Neben Logo, Schriftzug, Color-Codes, Labels, Claims, Audio-Sounds können dazu auch eindeutige Regionalbezüge, Kommunikationsstile, leicht erinnerbare Wortkreationen (wie „Parshippen“ oder „Samstagskracher“), Kontexte u.v.m. zählen. Entscheidend für eine „tatsächlich gebrandete“ Marke ist eine 100% ehrliche und eindeutige Sicht der Verbraucher. Das lässt sich jederzeit kontinuierlich und ohne großen Aufwand ermitteln sowie mögliche Branding-Erfolge in Zeitabständen überprüfen. Sollte die Fremdsicht der Verbraucher auf eine Marke ein anderes Bild ergeben als die Eigensicht der verantwortlichen Marketers, dann sollte ohne zu zögern mit einem konsistenten Markenaufbau begonnen werden.

Konsequentes Branding bedeutet, dass eine Marke bei nachgewiesener Distinctiveness keine Austauschware ist. Eine Profilierung über Brand-Assets, die jederzeit intuitiv abgerufen und einer Marke zugeordnet werden können, ist mitunter wichtiger als eine detailgenaue Ausformulierung von Positionierungs-Wordings oder eine von Alltagsentscheidungen der Zielkunden entkoppelte Purpose-Kommunikation. Eine einfache Symbolik und Ansprache führt zu schnellerem handlungsauslösendem Verhalten (System-

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Abb. 1: Distinctive-Asset-Grid-Analyse für eine (typische) OTC-Marke und eine gut gebrandete Regionalbiermarke



Quelle: K&A Brand Research.

1-Autopilot nach Daniel Kahneman) als viel Erklärendes, über das wir als Betrachter oder Zuhörer bewusster nachdenken müssen (System-2-Lernen).

Marken, die in ihren Zielgruppen der jeweiligen Kategorie mental nicht „markieren“, sind aus unserer Sicht eher „Schein-Marken“ (Abb. 1). Leider betrifft das eine ganze Reihe von Kategorien und nicht nur solche, von denen es gemeinhin erwartet wird, wie etwa Versicherungen, verschreibungspflichtige Medikamente, dekorative Kosmetik, Spülmittel, Klopapier … Vielen solchen Schein-Marken fehlt es an merk-würdigen Brand-Assets, ganz zu schweigen von einer „Einfach-Positionierung“ oder konkreten Kontextualisierung. Ohne jegliches Branding sind Zufall oder der Preis entscheidende Kriterien für den Kauf oder Nicht-Kauf. Fehlende Relevanz und kaum vorhandene Unterscheidbarkeit führen für Marken fast immer auf ein Abstellgleis.

Vor allem die Forscher des Ehrenberg-Bass Institutes (Sharp, Romaniuk, Ritson et al.) weisen regelmäßig darauf hin, dass es heute viel wichtiger ist, dass sich Menschen in bestimmten Situationen und Verwendungskontexten überhaupt an eine Marke erinnern, als dass sie viel oder gar in der Tiefe über eine Marke Bescheid wissen. Häufig wird ein nachhaltiges Codifying von Marken als Automatismus beim Verbraucher über Distribution und Kommunikation angenommen – oder schlichtweg vergessen. Details in Positionierungsdokumenten oder Einzelheiten in Kommunikationsexekutionen bestimmen allzuoft die Diskussionen in Marketingabteilungen. Es wird dann viel mehr aus der Marke heraus gedacht als aus den Verbrauchern, Patienten, Ärzten … Dabei stellen wir Tag für Tag bei K&A mit Erstaunen und manchmal auch mit Entsetzen fest, wie wenig bei den Betrachtern, Zielkunden, Konsumenten tatsächlich an Marke ankommt und mental verankert ist.

Wer nachweislich zu den tatsächlichen „Sein-Marken“ mit einigen markanten Brand-Assets

gehört, hat es prinzipiell in Krisenzeiten leichter und kann etwas befreiter mit Preissensitivitäten umgehen als „Schein-Marken" mit unklarem, Wishy-washy- oder Plane-Jane-Eindruck. Auch tun sich „Sein-Marken" in Krisenzeiten bedeutend leichter, über die Ansprache bereits gelernter Brand-Assets ihre Interaktion zum Verbraucher aufrecht zu erhalten. Jedoch als Marke überhaupt nicht zu kommunizieren, wäre auf Basis von zahlreichen Studien des Ehrenberg-Bass Institutes die erwiesenermaßen schlechteste Lösung für Markenpflege.

Selbst wir erleben in unseren Marktforschungsuntersuchungen, wie Marken, die ihre Kommunikation in der Pandemie deutlich zurückgefahren hatten, gravierende Verluste in der Markensalienz hinnehmen mussten. Selbst bei Marktführern erinnern sich die Käufer nicht mehr an die Werbung. Und auch Assets werden weitaus schneller von unserem Gehirn vergessen, wenn sie uns im Alltag nicht mehr begegnen oder einfach an Relevanz für unseren Konsum einbüßen.

Menschliches Verhalten in Krisenzeiten

In Stress-, Gefahren- oder Krisensituationen neigen Menschen häufiger dazu, sich vor den Problemen zu verschließen. Die „Flucht vor Schwierigkeiten" ist in der Evolutionsforschung ein weithin bekannter Reflex im Tierreich. Bei Menschen ist Flucht häufig gleichzusetzen mit Alltagsfluchten. Der sog. „Ostrich-Effect" ist dabei ein nicht seltenes Phänomen, um als stressig empfundene, aber dringend zu lösende Dinge einfach auszusetzen. Bildhaft wird der Kopf in den Sand gesteckt und gehofft, dass die Probleme weiterziehen und wir später so weiter machen können, wie wir es gewohnt waren.

Wir wissen auch, dass viele Konsumenten in Krisenzeiten ihr Kaufverhalten anpassen müssen. Die aktuelle Rezession liefert hierfür ein Reagenzglas für eigene Beobachtungen. Leider ist es aber eben nicht immer so, dass Menschen nach einer Krise automatisch an das Vor-Krisenverhalten anknüpfen. Oftmals gewöhnen wir uns an Änderungen und kehren bei einem späteren wirtschaftlichen Aufschwung nicht in vorangegangene Verhaltens- und Kaufroutinen zurück. Allein die Pleiten im Einzelhandel und das Innenstadt-Sterben sind ein Beleg dafür, dass Online-Käufer nicht ohne Weiteres in die Kaufhäuser und Fußgängerzonen strömen.

Natürlich müssen viele Unternehmen aufgrund der besonderen Herausforderungen zu Zeiten der Rezession sparen. Es ist aber in jedem Falle strategisch genau zu überlegen, dass einerseits die Effizienz der Firmenprozesse (z.B. durch Einsparungen) erhöht wird, aber nicht zu Lasten der Zukunftsfähigkeit einer Marke. Auch wenn Budgets für große Werbekampagnen in Krisenzeiten Mangelware sein sollten – was im Übrigen für viele regionale oder segmentspezifisch begrenzte Marken auch außerhalb von Krisen gilt –, dann ließe sich überlegen, ob nicht physische Verfügbarkeit mittels intelligenter Maßnahmen ausgeweitet werden kann. Beispielsweise können durch konsequentes Branding auch in Krisensituationen die Markensalienz gefördert, die Markenbekanntheit gesteigert und auch die Kaufneigung erhöht werden. Bestes Beispiel liefert hierfür das Wiederbeleben der Marke Treets, auch zu Zeiten von Corona und Lockdowns.

Wer es als MARKE nicht versteht, die eigene Story markant und stets aktuell an seine potenziellen Abnehmer zu kommunizieren, wird es immer schwerer haben, in unserer schnelllebigen Alltagswelt GEHÖR zu erlangen.

Zudem bieten Rezessionen erfahrungsgemäß auch die Chance, Medialeistungen „günstiger" einzukaufen. Bei allgemein abnehmenden Werbeausgaben könnte für einzelne Markenartikler die Möglichkeit bestehen, den eigenen Share of Voice zu günstigeren Konditionen zu halten oder gar auszu-

weiten. Manager sind letztlich aber auch nur Menschen und leben mit den gleichen Biases wie Otto-Normal-Verbraucher. Reflexartig fallen auch sie in den meisten realen Alltagssituationen in musterartige Verhaltensweisen. Im Kontext einer konkreten Entscheidungssituation liegen intuitiv tauglich und dadurch vermeintlich „logisch" wirkende Ableitungen näher als tatsächlich logisch-fundierte, aber auch stärker zu durchdenkenden Maßnahmen: Wenn weniger gekauft wird, wird weniger erwirtschaftet und sollte eher (an Marke) gespart werden.

Aus Sicht der Verhaltensökonomie ist es ganz gleich, ob es sich um Berufsprofis, Experten oder Laien irgendeines Sachverhalts handelt. Anschaulich werden die verschiedenen Bias-Effekte vom Markenberater Richard Shotton in seinem neuesten Buch ***The Illusion of Choice: 16,5 psychological mistakes that explain what we buy*** (2023) dargestellt (Abb. 3).

> „The most expensive way to become famous is through advertising. It is the most expensive, but also the most reliable."
>
> Bob Hoffman, Marketing-Bloggers

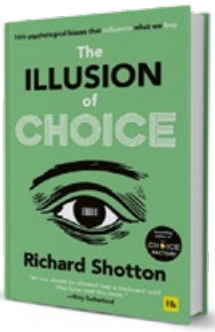
Markenartikler, die während der Pandemie die Kommunikation, dem Ostrich-Reflex folgend, gegen Null gesetzt hatten, erlebten in der Zeit danach, dass sie viel stärker vergessen wurden als etwa diejenigen Anbieter, die gerade in solchen Krisenzeiten den Kontakt zu den Konsumenten gesucht hatten. Angriff ist immer noch die beste Verteidigung – erst recht in Zeiten von Krise und Rezession! Mehrfach ließ sich belegen (Abb. 4), dass Marken, die ihre kommunikativen Aktivitäten in Krisen erhöhten, nach einer Erholung deutlich besser in Image und Abverkauf abschneiden als diejenigen, die Kommunikation einfrieren oder zurückfahren. Wer seinen Share of Voice in Krisenzeiten deutlich gegenüber anderen erhöht, kann in der Zeit danach in der Regel mit überproportiona-

ABB. 2: TREETS – konsequent orange und Peanuts, konsequentes Branding.

Abb. 3: Empfohlene Zusatzlektüre

zu Brand-Health und Entscheidungsverhalten in Krisensituationen

Jenni Romaniuk:
Better Brand Health
Measures and Metrics for
a How Brands Grow World
Gebundene Ausgabe, 256 Seiten,
OUP Australia and New Zealand,
1. Auflage (13. März 2023),
ISBN: 978-0190340902, € 25,70



Richard Shotton:
The Illusion of Choice
16 ½ psychological biases that
influence what we buy
Taschenbuch, 220 Seiten,
Harriman House,
1. Auflage (28. März 2023),
ISBN: 978-0857199744, € 19,20

lem Wachstum rechnen, wie das Ökonomen für die Krise 2008 ermittelten (Abb. 4).

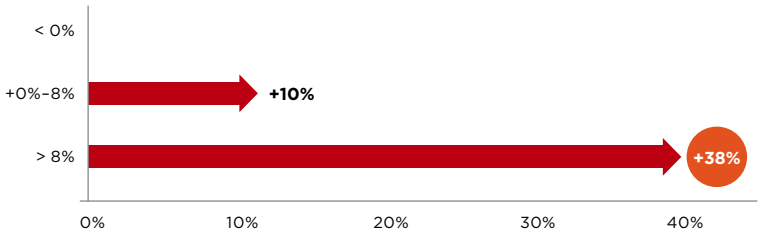
Krisen können folglich für die Marke eine Chance zu mehr Markterfolg sein, wenn es gelingt, eine verstärkte Deutungshoheit für Markensignale zu haben. Dabei müssen nicht Spendings ins Uferlose angehoben werden, sondern allein ein Fokus auf zentrale mit dem Ziel einer Dekodierung durch Konsumenten in Alltagskontexten erhöhen das unterbewusste Gefühl von „Fame" („Ja, ich kenne diese Marke irgendwie, ich kenne das Logo, das Visual, einen speziellen Spruch, Konsumanlass …"): Die Marke wirkt auf uns „vertraut" und über eine verstärkte Mental Availability erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs. Selbst in Krisenzeiten.

Egal, wie wir es drehen und wenden: Wir können nicht „nicht kommunizieren", wie das einst der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick formulierte. Nicht zu kommunizieren, ist auch eine Art von Kommunikation, aber eine, die oft in Beliebigkeit und Austauschbarkeit endet. Das größte Ventil für mentale Verfügbarkeit von Marken in schnelllebigen und unsicheren Krisenzeiten bleibt letztlich eine gezielte und effiziente Kommunikation. Oder mit den Worten des Marketing-Bloggers Bob Hoffman über Awareness-Effekte von Markenkommunikation: „The most expensive way to become famous is through advertising. It is the most expensive, but also the most reliable. It's the only avenue, to fame that you can buy your way into."

Eigentlich wissen wir bereits aus unseren eigenen Erfahrungen als Schüler aus Kindheitstagen: Wer in der Schule überdurchschnittliche Leistungen abliefert, hat sich beim Lehrpersonal als guter Schüler oder Schülerin eingeprägt. Wer aber besonders laut und vom Auftritt / Aussehen besonders aufgefallen ist, der wurde wahrgenommen und (meist auch länger) erinnert. Alle anderen werden dagegen im Laufe der Zeit schnell vergessen. Auch von Lehrerinnen und Lehrern mit gutem Menschengedächtnis.

Abb. 4: Wachstumseffekte nach der Krise 2008

unter Beachtung der Kommunikationsausgaben während der Krise



Quelle: Advertising in Recession, Peter Field (2021).

4 Regeln

zu mehr Aufmerksamkeit in Krisenzeiten

Was empfehlen wir als Context-Thinker für eine Markenkommunikation in Krisenzeiten?

1 Markenerinnerung gezielt aufrecht erhalten!

Wir Menschen verhalten uns grundsätzlich anders, als Marketer sich das wünschen. Viele hoffen, dass die Bekanntheit der Marke und die verbundenen Markenattribute die Markenpräferenz steuern – auch in Kaufsituationen. So funktioniert aber das menschliche Gedächtnis leider nicht! Häufig wird Marktforschung dafür verwendet, um herauszufinden, welche Marken den Käufern in einer Kategorie einfallen. Beispielsweise wird gefragt: „Welche Marken kennen Sie, wenn Sie an Sekt denken?“ Uns fallen aber im normalen Alltag Sektmarken nicht ein, weil wir an eine Kategorie wie Sekt denken, sondern uns fallen situativ und je nach Verwendungskontext unterschiedliche Sektmarken ein. Die geplante Verwendung aktiviert das Kundengedächtnis und aus der bisherigen Lebenserfahrung liefert unser Gedächtnis die Erinnerung, welche Marke sich für diesen Verwendungskontext besonders bewährt hat. Für den Mädelsabend andere Sektmarken als für eine wichtige Jubiläumsfeier oder den Aperitif mit Freunden.

Heute ist es viel wichtiger, wenn uns in bestimmten Situationen überhaupt eine Marke einfällt, als möglichst viel über sie zu wissen. Das dauert unserem Gehirn viel zu lange. Deshalb stets die schnelle System-1-Autopiloten-Kommunikation bevorzugen über die konsequent Ansprache von Markensignalen und Brand-Assets mit dem Ziel der Distinctive-

ness: Steter Tropfen höhlt auch heute noch den Stein! Marken müssen einfach sein. Damit auch Marken mit ausbaufähigem Branding besser werden, unterstützten wir bei K&A aktuell viele Kunden dabei, zentrale Markencodes erfolgreich bei Konsumenten zu verankern.

2 Eher Kontextbezüge als nur reine Emotionen kommunizieren!

Wirksame Kommunikation wird weniger erreicht, wenn die emotionale Positionierung einer Marke optimiert wird. Viel schneller und nachhaltiger, wenn kommuniziert wird, wie sie sich noch besser in den Alltag ihrer Käufer positionieren kann. Was sind relevante Anlässe einer Marke und wie lässt sich das besser über Kommunikation kontextualisieren?

Auch das veränderte Verhalten in Krisenzeiten und die aktuellen Sorgen der Konsumenten bieten eine hervorragende Gelegenheit für eine mögliche strategische Neuausrichtung der Positionierung einzelner Produkte im Sortiment und der übergreifenden Markenkommunikation. Was kann eine Marke tun, damit sie auch in Krisen zu bestimmten Gelegenheiten ein intuitiv besseres Angebot bereithält? Es lohnt sich dabei, den Kontext direkt anzusprechen, als generisch schöne, aber auch austauschbare Emotionen zu verbreiten. So konkret wie möglich! Wenn beispielsweise ein Mangel an sozialer Nähe erlebt wird, zum Beispiel ein Friendship-Wochenende mit einer Marke zelebrieren. Oder um Fischgerichte einer Marke häufiger im Gedächtnis zu verankern, einfach einen Wochentag bestimmen, der für die Konsumempfehlung besonders geeignet ist. Vielleicht immer freitags, das kann sich unser Gehirn gut merken. So wie Knoppers morgens um halb zehn!

3 Konstante Marken-Haltung vor Preisnachlässen!

Aktionitis und kontinuierliche Preisnachlässe während der Inflation fressen Marken am Ende auf. Besser dem Reflex widerstehen, mit Preissenkungen zwar kurzfristig etwas mehr Menge (aber ohne Profit) abzusetzen. Forschungsergebnisse zeigen immer wieder, dass Käufer in der Rezession sensibler sind und sich nach der Aktion plötzlich am normalen Preis stören. Insbesondere TV-Biere, die jahrelang nur in der Aktion den Weg zum Verbraucher fanden, tun sich besonders schwer mit Preisanstiegen ohne Absatzverluste. Wir Menschen lernen sehr schnell, dass wir nur etwas Geduld haben müssen, bis unsere Lieblingsschokolade oder unser Lieblingssekt im Angebot steht, um die Produkte dann auf Vorrat „billig" einzukaufen.

Rezessionen und andere Krisen sind auch nicht automatisch ein fruchtbarer Acker für überproportionale Purpose-Kommunikation. Die Sorgen der Käufer sind in solchen Phasen noch viel mehr selbstzentriert. Wir mögen weiterhin soziale Werte als Einstellungen an den Tag legen, aber die Priorität liegt nun eindeutig bei uns selbst und unserem engen Umfeld. Wenn Konsumenten in Krisenzeiten auf Bio verzichten, spricht das dafür, dass jetzt z.B. nicht Zeit ist für teure Wocheneinkäufe! Das gilt für viele Segmente und Marken.

4 Mutig und mit WOW kommunizieren!

In Krisen wächst die Sehnsucht nach Beständigkeit und Sicherheit. Ducken Sie sich als Marke nicht weg, sondern seien Sie mutig und schalten eher den Turbo in der Markenkommunikation an!

Jetzt ist es eher an der Zeit, eine Umsetzung mit Wow-Effekt zu finden, die auch potenzielle Käufer ein wenig staunen lässt. Es strömen aktuell viel zu viele negative Nachrichten auf uns ein, die uns eher zum Abschalten als Hinhören verleiten. Markenartikel müssen sich nicht nur gegen Wettbewerber und andere Werbetreibende durchsetzen, sondern generell um mehr Aufmerksamkeit in der Zuhörerschaft kämpfen. Ohne Aufmerksamkeit wirkt jede Kommunikation nur schwach. Lasst uns deshalb die Käufer etwas mehr über unsere Marken staunen und möglichst klar aufzeigen, in welchem Kontext eine bestimmte Marke einfach die bessere Wahl ist.

DR. UWE LEBOK,
Vorstand
(CMO) K&A
BrandResearch®.

RALPH OHNEMUS,
CEO K&A
BrandResearch®.

Kleine und mittlere Unternehmen – Lokalisierte Werbung am Point of Experience

Interview Marcus Schlosser verantwortet seit 2021 als Geschäftsführer gemeinsam mit Gründer Steffen Knödler den Unternehmensbereich airtango INSTORE TV und übernimmt hierbei vor allem den operativen Part. Der Marketingexperte stieg 2019 als Sales Manager bei der airtango AG ein und war in dieser Position für die Betreuung der Bestandskunden, die Neukunden-Akquise sowie die Entwicklung von Vertriebsstrategien zuständig.

Was verbirgt sich hinter dem schwungvollen Namen airtango?
Die airtango AG wurde 2016 in Crailsheim gegründet und wird von den Vorständen und Aktionären Steffen Knödler und Gerhard Borchers operativ geleitet. Das Medienunternehmen ist in die Geschäftsbereiche airtango INSTORE TV und airtango MEDIA unterteilt. Das Leistungsspektrum erstreckt sich von der Produktion und Distribution von Video-Content für Screens in Sport-, Gesundheit- und Lifestyle-Einrichtungen bis hin zur übergreifenden Vermarktung der angebotenen Medialeistungen.

Wo sehen Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal?
Das Einzigartige an airtango ist die Herangehensweise, mit der wir den Werbemarkt in Sportstudios erschließen. Wir sind durch die Bank sportaffin und begeistern uns für erstklassigen Content. Dabei fiel uns vor Jahren auf, dass in den Studios für das Entertainment deutliches Optimierungspotenzial besteht. Bis dato gab es in den Fitness-Einrichtungen kaum Screens mit qualifiziertem Entertainment-Programm, das sich Menschen während ihrer Trainingszeit wirklich gern ansehen. Das wollten wir ändern. Im Vordergrund stehen für airtango immer spannende und informative Inhalte für die Trainierenden. Denn nur zur Zielgruppe passender und starker Content erzeugt echte Aufmerksamkeit und eignet sich so als Umfeld für Werbebotschaften. Doch wie Content und Werbung auf den Screens ausspielen? Basis dafür ist unser langjähriges Know-how mit vernetzten Geräten. Dabei geht es im Kern darum, dass in der Fläche weit verzweigte Hardware-Systeme miteinander kommunizieren. Wir arbeiten hier am Puls der Zeit und suchen immer nach der besten Lösung für unsere Studiopartner.

Man könnte im Sportstudio ja auch einfach ein Fernsehgerät aufhängen?
Natürlich besteht für die Betreiber die Möglichkeit, lineares TV im Studio auszustrahlen. Dann werden aber GEMA-Gebühren fällig, die sich schnell im vierstelligen Bereich bewegen. Oder aber die Sportstudios greifen auf die simple Entertainment-Adaption einer Litfaßsäule zurück. Das bedeutet, nicht Content sondern Werbung steht im Vordergrund. Das kommt bei den Mitgliedern der Studios nicht gut an.

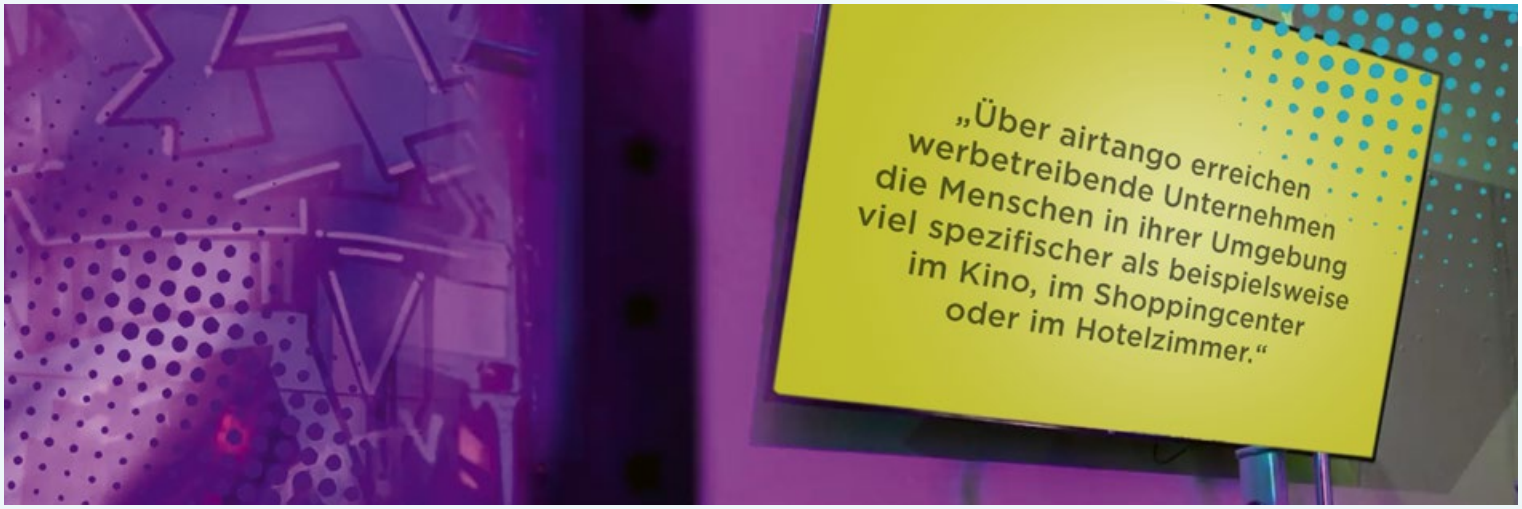
Wie sieht also das Geschäftsmodell von airtango aus?
Von airtango bekommen die Sportstudios den Content kostenfrei. Dafür haben wir das Recht, auf den Screens der Betreiber Werbung zu schalten. Im

Interesse der Trainierenden und unserer Kunden haben wir uns tief in die Thematik Fitness hineingedacht und Marktforschung betrieben, um die Zielgruppen zu verstehen. Denn wer wirklich guten Content bieten will, muss die Befindlichkeiten seiner Kunden genau kennen.

Mit welchen Herausforderungen war damals Ihr Start-up konfrontiert?
Eine besondere Herausforderung war der Aufbau eines großen Partnernetzes. Zu Beginn hatten wir natürlich nur eine überschaubare Anzahl an Kunden und keine flächendeckende Präsenz am Markt. Für national agierende Werbekunden wie beispielsweise eBay, Aldi oder Automarken waren wir damit nicht im relevanten Set. Das hat sich fundamental verändert.

Inwiefern?
Heute bespielen wir mit tonlosem Bewegtbild über 3200 Screens an mehr als 900 Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Neben der Ausspielung von zielgerichteter DOOH-Werbung auf 770 integrierten Gerätescreens wird unser 24/7-Online-TV-Sender derzeit auf über 2800 TV-Screens und 15 LED-Walls ausgestrahlt. Eingespielt werden die Werbeclips flexibel mit einer Länge zwischen 5 und 30 Sekunden, bis zu 10-mal die Stunde. airtango ist damit Marktführer in

Fotos: Unternehmen



der D/A/CH-Region und für große nationale Werbekunden ein interessanter Partner.

Wie ist die Vermarktung organisiert?

Wir verfügen mit der airtango media GmbH über eine eigene, starke Vermarktung in München und kooperieren mit mehreren renommierten Vermarktungspartnern in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Zudem sind unsere Systeme zu programmatischen Schnittstellen kompatibel und bereits an mehrere dieser sog. SSPs angebunden. So lässt sich automatisiert in Echtzeit über Request-Response-Systeme Werbung einbuchen. Kunden stellen hierbei über Agenturen die Werbung bei einer DSP ein und von dort wird sie dann über die SSPs von uns abgerufen. In diesem Segment wächst der Bedarf ständig. Mit unseren TextAds-Bannern haben wir darüber hinaus noch ein Selbstbuchungsportal entwickelt.

Was macht Menschen im Sportstudio aus?

Sie achten auf sich und ihre Gesundheit, sind vielseitig interessiert, lassen sich nach Geschlecht und Alter clustern, sind eher jung und verfügen über ein höheres Haushaltsnettoeinkommen. Darüber hinaus ist der Anteil der Entscheider überdurchschnittlich. Und es gibt Zahlen der Branche über die Verweildauer und die Trainingsfrequenz, als Modellierung sogar verteilt auf die Stunden während der Öffnungszeiten.

Damit sind sie für welche Werbekunden besonders interessant?

Große nationale und internationale Unternehmen nutzen unsere enorme Reichweite zu Brand- und Produktkampagnen.

Thematisch steht Recruiting seit Monaten im Fokus vieler Werbetreibenden. Der Fächer reicht hier vom einzelnen Handwerksunternehmen über größere KMUs bis hin zu Bundesministerien wie die Bundeswehr oder auch die Polizei. Grundsätzlich targeten viele Unternehmen die Studiomitglieder immer stärker als Teil ihres Kampagnenmix'. Da spielt die Gattung DOOH eine immer größere Rolle.

Kommt eine regionalisierte Kampagne über airtango auch für kleine und mittlere Unternehmen mit eher schmalem Werbebudget infrage?

In jedem Fall. Wir reden hier nicht nur von regionalisierten, sondern sogar von lokal ausgesteuerten Kampagnen. Es gibt nach unserer Erfahrung einen riesigen Bedarf an lokalisierter Werbung in klar definierter Zielgruppe. Über airtango erreichen werbetreibende Unternehmen die Menschen in ihrer Umgebung viel spezifischer als beispielsweise im Kino, im Shoppingcenter oder im Hotelzimmer. Werbekunden können ihre Werbung über airtango bis auf das einzelne Fitnessstudio aussteuern. Einmalig in der DOOH-Branche: Unsere Werbepartner können lokalisierte Textbanner-Werbung über unsere Webseite selbstständig einbuchen. Wir überprüfen mit unseren Mitarbeitern lediglich, ob die Schaltungen rechtskonform sind, da wir als Betreiber der Plattform dafür sorgen, dass die Werbemittel weder Gesetze noch Verträge verletzen oder den gesunden Menschenverstand beeinflussen. Als Beispiel seien hier politische Werbung, Konkurrenzwerbung oder Werbung für Tabakprodukte genannt. Der Prozess ist also hochgradig automatisiert, bindet kein Personal und ermöglicht airtango im Interesse der werbungtreibenden Unternehmen eine schlanke Kostenstruktur. Wer also in München-Giesing einen neuen Biosupermarkt eröffnet, in Mainz-Kastell ein saisonales Aktionsangebot für den Reifenwechsel ankündigt oder in Hamburg-Altona in seiner Schreinerei einen Tag der offenen Tür plant, kann im Fitnessstudio um die Ecke seine Werbung schalten. Das ist effizient, kostengünstig und garantiert ein sehr gutes Kampagnenergebnis.

Das Interview führte Friedrich M. Kirn

Den neuen Distributionskanal Metaverse erleben

Metaverse Das Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen bietet in den Monaten Mai und November 2023 die Möglichkeit, den neuen Distributionskanal Metaverse kennen zu lernen.

Dazu nutzen sie den Metaverse Discovery Grid in deren neuem Square-Gebäude (https://www.hsg-square.ch/de/), wo diese vielversprechende Entwicklung vorgestellt wird. Auf 200 m² bietet sich einmalig in der Schweiz die Chance, die neuen Möglichkeiten des Metaverse für Konsumentinnen und Konsumenten sowie Unternehmen zu entdecken. An 12 Stationen wird gezeigt, wie das Metaverse unser Leben in den Themenfeldern Gaming, Social, Education, Sport, Health, Entertainment, Shopping, Travel und Work bereichern wird. Dank Forschung, neuester Technologien im Bereich virtueller Realität und den besten Anwendungsbeispielen verstehen Besucherinnen und Besucher in kurzer Zeit, was im Metaverse möglich wird und wie der Handel davon betroffen sein könnte. Tauchen Sie in das Metaverse ein und reden Sie nicht nur darüber. Es geht darum, die unterschiedlichen Phasen des Metaverse zu verstehen und zu lernen, was in der ersten Phase Metaverse 1.0 für Unternehmen interessant sein könnte.

Buchen Sie schon heute bspw. für Ihr Unternehmen ein Zeitfenster, damit ein Management-Team aus Ihrem Hause das Metaverse erleben kann. Der Besuch unseres Metaverse Discovery Grids dauert zwischen 1 und 5 Stunden. ■

Kontakt:

https://www.metaverse-hsg.ch/
Andreas Hauschke
Tel.: +49 172 860 1095
andreas.hauschke@unisg.ch

Foto: © Adobe Stock

Kompatibilität und Branchenkenntnis machen den Unterschied

Anwenderbericht Bosch BKK setzt für Mailings an Versicherte auf Wilken E-Marketing Suite.

Versicherte regelmäßig und proaktiv an Vorsorgeuntersuchungen zu erinnern, ist für gesetzliche Krankenversicherungen (GKV) längst ein Muss. Im Sinne der Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz bietet es sich dabei an, so weit wie möglich auf digitale Kommunikation zu setzen. Die Bosch BKK aus Stuttgart arbeitet aus diesem Grund mit der E-Marketing Suite der Wilken Software Group. Das CRM-System mit integrierter Mailing-Lösung ermöglicht der Betriebskrankenkasse, die vorgeschriebenen Vorsorgeerinnerungen ebenso wie Info-Kampagnen oder Geburtstagsglückwünsche unkompliziert und zielgerichtet zu versenden.

Entscheidend hierfür: branchenspezifische Expertise und Kompatibilität zur Software von Bitmarck.

Die aus der weltbekannten Robert Bosch GmbH hervorgegangene Bosch BKK gehört mit ihren knapp 400 Mitarbeitenden und ca. 231000 Versicherten zu den größeren Betriebskrankenkassen Deutschlands. Obwohl es sich um eine geöffnete Krankenkasse handelt, sind hier weiterhin zum Großteil die Angestellten des Mutterkonzerns und deren Angehörige versichert. „Wir sind Teil einer Unternehmensfamilie, das merkt man schon an Kleinigkeiten. Beispielsweise nutzen wir alle die gleichen Notebook- und Headset-Modelle, da es einen gemeinsamen Einkauf gibt. Und auch zwischen unseren Teams findet ein reger Austausch statt, dafür bin ich selbst ein gutes Beispiel", so Fabian Zollhöfer. Der heutige IT-Gruppenleiter ist bereits seit über 30 Jahren für Unternehmen der Bosch-Gruppe tätig, die letzten acht davon bei der Bosch BKK. Zusammen mit Jens Muschke, Teamleiter im Bereich Anwendungsbetreuung, war er einer der Hauptverantwortlichen für die Implementierung der Wilken E-Marketing Suite.

„Lange Zeit spielte das Thema E-Mail-Marketing für uns kaum eine Rolle. Es gab zwar einmal den Versuch, einen Newsletter zu etablieren, dieser war aber kein Erfolg. Wirklich konkret wurde es dann erst, als wir seitens des Gesetzgebers die Vorgabe bekamen, unsere Versicherten an bestimmte Vorsorgeuntersuchungen zu erinnern, etwa für Darm- oder Gebärmutterhalskrebs", erläutert Muschke. Ein Novum hieran war, dass erstmals E-Mail als möglicher Kommunikationsweg ausdrücklich erwähnt wurde. „Unsere Rechtsabteilung konnte es zuerst kaum glauben, denn bis zu diesem Zeitpunkt war das Versenden derartiger Informationen per E-Mail praktisch undenkbar gewesen", erinnert sich Zollhöfer. Für die beiden IT-Profis lagen die Vorzüge der digitalen Kommunikation hingegen längst auf der Hand.

Im Sinne der Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz bietet es sich an, so weit wie möglich auf digitale Kommunikation zu setzen, um Versicherte regelmäßig und proaktiv an Vorsorgeuntersuchungen zu erinnern.

Diese spart nicht nur beträchtliche Mengen an Arbeitszeit, Material und Geld, sie schont auch die Umwelt. „Für so etwas jedes Mal einen Brief zu versenden, widerspricht dem Nachhaltigkeitsgedanken und fühlt sich einfach nicht mehr zeitgemäß an", so Fabian Zollhöfer.

Passende Software durch langjährige Branchenkenntnis

Um mit Tausenden Versicherten effizient, profiliert und zielgerichtet kommunizieren zu können, brauchte es jedoch passende Software. Die Anforderungen seitens der Bosch BKK betrafen hier vor allem die Kompatibilität zur Branchenlösung BITMARCK_21c|ng sowie die einwandfreie Nachvollziehbarkeit von Kontakten. Bei der Suche nach einer Lösung sei zunächst die breite Auswahl eindrucksvoll gewesen, berichtet Jens Muschke: „Es gibt auf dem Markt sehr viele Tools für das E-Mail-Marketing, die unterschiedlichste Funktionen und Vorteile versprechen. Von einigen der Produkte konnten wir uns auch live einen Eindruck machen. Wirklich passend für unseren Anwendungsfall war aber nur die E-Marketing Suite."

Ausschlaggebend war hier die langjährige Branchenkenntnis seitens Wilken. In Zusammenarbeit mit Bitmarck ist das Ulmer Softwareunternehmen etwa seit Langem direkt in die Entwicklung spezialisierter Finanzsoftware für die GKV involviert. Somit bot es als einziger Anbieter die Möglichkeit, selektierte Kundendaten direkt aus BITMARCK_21c|ng zu importieren und für fokussierte Mailing-Kampagnen zu nutzen. Hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit sämtlicher Aussendungen überzeugte das CRM ebenfalls. „Bei uns hat noch jeder Versicherte einen festen Ansprechpartner, der seine Anliegen betreut. Nichtsdestotrotz ist es natürlich sinnvoll, wenn auch die anderen Kollegen auf einen Blick sehen können, welche Informationen derjenige erhalten hat – sei es

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

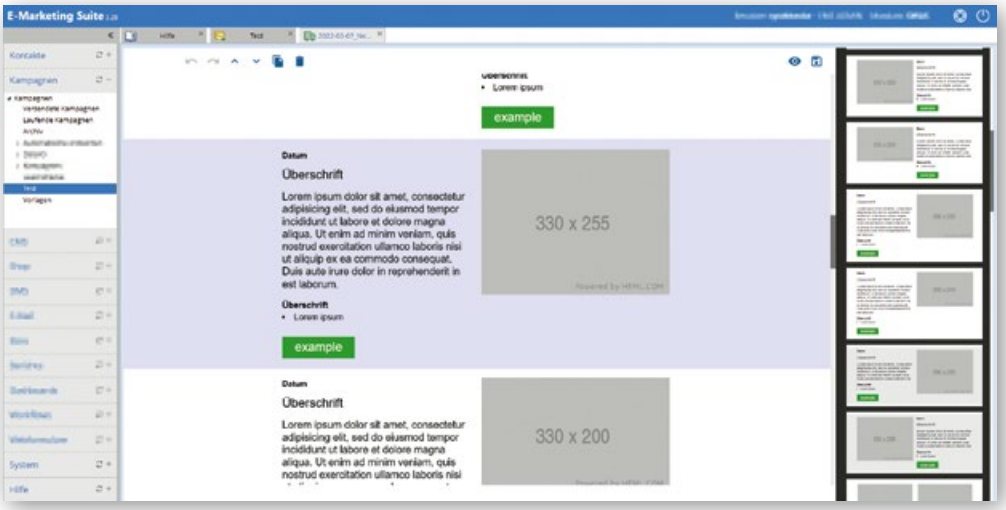
per Mail oder postalisch. In der E-Marketing Suite wird deshalb für jeden Versicherten eine detaillierte Kontakthistorie angelegt, dank der immer alle im Bilde sind“, so Zollhöfer. Diese lückenlose Transparenz ist zudem datenschutztechnisch essenziell.

Umfassendes IT-Know-how seitens der Bosch BKK

Nachdem die Entscheidung für die Wilken-Lösung gefallen war, galt es, zunächst die spezifischen Herausforderungen der Implementierung anzugehen. Eine Besonderheit war hierbei das umfassende IT-Know-how seitens der Bosch BKK. „Bei Bosch wird noch viel Wert auf Unabhängigkeit gelegt, weswegen wir etwa als eine von wenigen GKV ein eigenes Rechenzentrum betreiben, über das viele unserer Anwendungen laufen. Die Versichertendaten selbst, auf die auch die E-Marketing Suite zugreift, liegen wiederum zum Großteil auf von uns administrierten, hochsicheren Servern in München. Diese sind über eine verschlüsselte Leitung mit unserem Rechenzentrum in Stuttgart verbunden – die Daten verlassen so zu keinem Zeitpunkt das sichere Netzwerk“, erläutert Fabian Zollhöfer. Selbstverständlich sei man für ein Projekt dieser Größe dennoch auf starke Partner angewiesen: „Unser IT-Team ist zwar äußerst kompetent, aber nicht sehr groß. Die Unterstützung von Wilken und Bitmarck war deshalb wichtig. Für andere Kassen, die in diesem Bereich nicht so gut aufgestellt sind, gilt das umso mehr.“ Dass sich Verzögerungen dennoch nicht völlig vermeiden ließen, sei vor allem auf organisato-

BOSCH BKK-ZENTRALE
in Stuttgart.

rischen Hürden zurückzuführen. „Bevor wir das System vollumfänglich nutzen konnten, musste Bitmarck uns die passende Schnittstelle zur Verfügung stellen. Aufgrund des hohen Qualitätsanspruchs und der daraus resultierenden Optimierungen dauerte der Release jedoch länger als ursprünglich geplant. Mittlerweile läuft aber alles wie es soll“, so Jens Muschke. Im Dezember 2022 wurde die Schnittstelle zudem noch leistungsfähiger. Sämtliche Mailings in der Kontakthistorie werden nun thematisch kategorisiert, wodurch die Berater der Versicherten sofort erkennen, welche Informationen diese bereits erhalten haben.



E-MARKETING SUITE Beispiel Screenshot.

DSGVO-konforme Marketing-Mailings

Neben den verpflichtenden Vorsorgeerinnerungen nutzt die Bosch BKK die nun voll einsatzfähige E-Marketing Suite für freiwillige Erinnerungen, beispielsweise den sogenannten „Check-up 35“. Außerdem versendet das Marketing-Team der Betriebskrankenkasse mit dem neuen Tool themenspezifische Info-Kampagnen sowie Geburtstagsglückwünsche. Hierzu müssen die Versicherten bei der Anmeldung zur Online-Geschäftsstelle lediglich ihr explizites Einverständnis geben. Diese Einwilligung wird dann DSGVO-konform in BITMARCK_21c|ng hinterlegt. Von ca. 60 000 Nutzern der Online-Geschäftsstelle beziehen so bereits knapp 53 000 ihre vorgeschriebenen und freiwilligen Benachrichtigungen per E-Mail, etwa ein Viertel aller Versicherten der Bosch BKK. Allein 2022 kamen dabei gut 180 000 Aussendungen zusammen – wovon viele ansonsten als Brief hätten verschickt werden müssen.

Die Gestaltung all dieser Mailings erfolgte bis vor Kurzem über vorgefertigte Templates, die von Wilken in die Software eingepflegt wurden. Dank eines neu integrierten grafischen Editors verfügen die Mitarbeitenden im Marketing nun jedoch über mehr Freiheiten in Sachen Layout. Die intuitive Oberfläche erlaubt es ihnen, das Design unkompliziert und ohne Programmierkenntnisse anzupassen. Erste Auswertungen machen deutlich, dass sowohl Inhalt als auch Gestaltung der Mails gut ankommen. „Unsere Erinnerungen zur Darmkrebsvorsorge haben zum Beispiel sehr hohe Öffnungsraten, was bei so einem wichtigen Thema allerdings nicht überraschend ist. Aber auch die Geburtstagsglückwünsche werden sehr häufig geklickt, das ist keine Selbstverständlichkeit“, erklärt Muschke. Verlässliche Aussagen zu Öffnungs- und Klickraten ließen sich hieraus zwar noch nicht ableiten, betont Fabian Zollhöfer, dafür sei das System inklusive funktionierender Schnittstelle noch nicht lange genug im Einsatz: „Aber als erstes Zwischenfazit ist das schon sehr positiv.“ An Ideen für weitere Inhalte mangelt es dementsprechend nicht. Genesungswünsche bei Arbeitsunfähigkeit seien etwa ebenso denkbar, wie individuelle Gesundheitstipps oder stichtagsbezogene Erinnerungen für Bonusabrechnungen und Co.

Einer langjährigen Partnerschaft steht aus Sicht der Bosch BKK somit nichts im Weg. „Für gesetzliche Krankenkassen ist Beständigkeit und Verlässlichkeit ein entscheidender Faktor. Mit Wilken haben wir einen Partner, der uns genau das bietet und die Anforderungen in unserer Branche kennt“, so Zollhöfer.

CHRISTOPH BUCK,
Press'n'Relations GmbH.

BNI feiert 20-jähriges Jubiläum mit der DAKON-Konferenz

Marke Das Unternehmer*innen-Netzwerk BNI feierte mit der DAKON-Konferenz in München am 16. und 17. Juni sein 20-jähriges Bestehen in Deutschland. Die DAKON findet jährlich statt und ist die größte Veranstaltung rund ums Netzwerken, für Geschäftsempfehlungen und für den Aufbau neuer Kontakte im deutschsprachigen Raum.

Business Network International, kurz BNI, ist ein internationales Netzwerk für mittelständische Unternehmen regionaler Geschäftsleute, das 1985 in den USA gegründet wurde. Der Hauptzweck des Unternehmens ist es, qualifizierte Geschäftsempfehlungen auszusprechen und so provisionsfreien Umsatz für Unternehmer*innen zu generieren. In Deutschland treffen sich wöchentlich 11 000 Unternehmer*innen, die in zwei Jahrzehnten über 7,2 Mrd. Euro Umsatz generiert haben. Michael Mayer verantwortet als Nationaldirektor BNI Deutschland-Österreich: „13 000 Mitglieder besuchen jede Woche unsere Treffen und unterstützen sich gegenseitig. Ich freue mich, dass wir das Beziehungsmarketing-system so erfolgreich etablieren konnten, Unternehmer*innen dadurch direkt weiterhelfen, erfolgreicher zu sein."

DAKON: Die Jubiläumskonferenz

Jedes Jahr organisiert BNI Deutschland-Österreich die DAKON-Konferenz mit Trainings, Vorträgen und Zeit zum Netzwerken für seine Mitglieder, beispielsweise „Power Networking: Schließe Kontakt mit sieben Personen, die Du noch nicht kennst". Bei der diesjährigen Jubiläumskonferenz gaben darüber hinaus Top-Keynote-Speaker den Unternehmer*innen neue Impulse mit. Zukunftsforscher und Chairman des größten, unabhängigen Zukunftsforschungsinstituts 2b AHEAD Sven Gábor Jánszky, teilte den Kerngedanken von BNI: „Jeder Mensch kann die Zukunft seines Unternehmens in die Hand nehmen und sie selbst steuern. BNI trägt dazu bei, dass Menschen Verantwortung für sich und ihre Unternehmen übernehmen und

Über BNI

BNI® wurde 1985 vom Unternehmensberater Dr. Ivan Misner in Arcadia (USA) gegründet und ist heute mit 10 900 Unternehmerteams in 77 Ländern auf allen 5 Kontinenten präsent. Das erklärte Ziel: Mehr Umsatz durch neue Kontakte und Geschäftsempfehlungen. Zu den wesentlichen Merkmalen der bewährten Plattform zählen: Orientierung an messbaren Ergebnissen, Exklusivität der regional vertretenen Berufssparten, Provisionsfreiheit sowie die jährliche Qualifizierung über Aktivität und Leistung. BNI ist ein absolut neutrales und unabhängiges Unternehmernetzwerk.

BEGEISTERUNG Zusammenarbeit zahlt sich für Unternehmer*innen im Tagesgeschäft aus.

BNI DA DAKON

jeden Tag ein Stückchen besser werden.“ Auch Ausdauersportler Joey Kelly war vor Ort und brachte den Besucher*innen näher, warum Ausdauer nicht nur im Leistungssport, sondern auch im Unternehmen wichtig ist: „Netzwerken ist kein Sprint, sondern ein Marathon.“

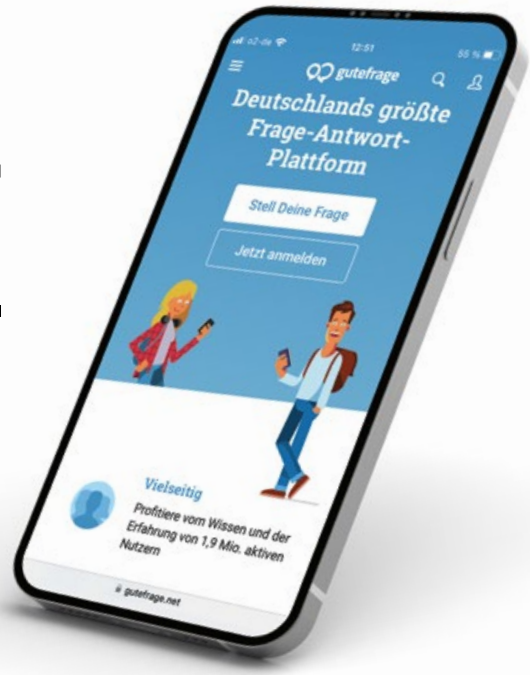
Motto von BNI: „Wer gibt, gewinnt!“

Neben all dem Programm stand – wie immer bei BNI – der Austausch zwischen den Teilnehmer*innen im Mittelpunkt der Konferenz. Das Herzstück von BNI sind wöchentliche Frühstückstreffen in den regionalen Unternehmergruppen, bei denen man sich gegenseitig Empfehlungen ausspricht und weiterempfohlen wird. Für die Exklusivität ist jeder Fachbereich in der Gruppe nur einmal vertreten. Der Erfolg, den BNI generiert, basiert auf einem hohen Maß an Verbindlichkeit. Jedes Mitglied steuert zur Leistung seines Unternehmerteams mit seiner Anwesenheit und Aufmerksamkeit bei. BNI zeichnet sich dadurch aus, dass man nur selbst vom Unternehmer*innen-Netzwerk profitieren kann, wenn man auch gibt. Das Netzwerk baut auf gegenseitige Unterstützung an Stelle einer Ellbogen- oder „Jeder gegen jeden“-Mentalität. „Changing the Way the World Does Business“ ist das Motto, nach dem das Unternehmen die Art und Weise verändert, wie die Welt Geschäfte macht. ■

Fotos: Unternehmen

„Vom Publisher für Publisher“ –

highfivve als eigenes Vermarktungsunternehmen der gutefrage.net



Vermarktung Wenn der Markt nicht die optimale Lösung bietet, dann schafft man sie selbst. Genau so ist gutefrage.net bei der eigenen Vermarktung vorgegangen und gründete 2019 als einer der größten Publisher Deutschlands das Spin-off highfivve. Das in München ansässige Unternehmen ist in kurzer Zeit zu einem ernstzunehmenden Programmatic-Vermarkter herangewachsen. Das Wissen aus der erfolgreichen Vermarktung von gutefrage.net wird nun täglich bei einem wachsenden Kundenstamm genutzt – ganz nach dem Motto „vom Publisher für Publisher“.

Die Ausgangslage

gutefrage.net setzte anfangs auf externe Anbieter, um die Werbeflächen ihrer Plattform zu vermarkten und bot das Inventar auf zwei Wegen an:

1. Display-Anzeigen über einen externen Vermarkter
2. In-Feed- und In-Article-Anzeigenflächen durch Google AdSense-Textanzeigen

Allerdings wurden hier schnell gravierende Nachteile sichtbar und die vorhandenen Möglichkeiten auf dem Werbemarkt konnten nicht den hohen Ansprüchen der Plattform gerecht werden. Starre Verträge machten es unmöglich, sich an das ständig verändernde Ökosystem anzupassen. Es war schwierig, einen umfassenden Überblick über verschiedene Einnahmequellen zu erhalten, da es keine Möglichkeit gab, täglich umfassende Berichte zu erstellen. Darüber hinaus wurde die User-Experience durch lange Ladezeiten beeinträchtigt, verursacht durch externe AdServer-Tags und eine unkontrollierbare Anzahl von Drittanbieter-Technologien.

Eine eigene Lösung musste her

Das Team erarbeitete eine neue Vermarktungsstrategie, die eine rein programmatische Vermarktung, „Programmatic First“, zum Ziel hatte. Die dafür nötige technische Lösung wurde komplett eigenständig inhouse entwickelt. Nur so konnte man sicher sein, dass alle Bedürfnisse entsprechend berücksichtigt werden. Der eigene Programmatic Ad-Stack sollte die Interessen der Nutzer ebenso berücksichtigen wie die Zufriedenheit der Werbekunden erhöhen und das bei

gleichzeitiger Umsatzsteigerung für gutefrage.net.

„Wir bieten mit highfivve eine Lösung an, die es jedem Publisher auf einfache Art und Weise ermöglicht, ein modernes Vermarktungs-Setup einzusetzen. Mit unserem Smart-Monetization-Ansatz unterstützen wir die Publisher u.a. dabei, die Website-Performance oder User-KPIs zu verbessern. Wir haben das ganze Produkt im Blick und nicht nur die Werbeumsätze“, betont Martin Pichler, CSO von highfivve.

In zwei Schritten zur optimalen Lösung

Das Team der Q&A-Plattform setzte seine Vermarktungsstrategie in zwei erfolgbringenden Schritten um:

Schritt 1: Indem Display-, Text- und Native Ads auf dieselben Platzierungen bieten konnten, wurden der Wettbewerb und damit auch die Preise auf jeder Werbefläche erhöht. Um diese noch weiter zu steigern, wurden die Werbeflächen erweitert. Damit konnten auch Text-/Bild-Anzeigen und Native Ads für die gleichen Flächen bieten.

Schritt 2: Die Technologie hinter ihrem AdServer wurde verschlankt, was zu einer erheblichen Verbesserung der Ladezeiten und damit zu einer besseren User-Experience führte.

Dank der verbesserten Performance-Reports war es möglich, Premium- und Longtail-Inventare zu vergleichen und Kampagnen über alle Seiten hinweg besser zu steuern. Der Programmatic AdStack erwies sich als äußerst reaktionsschnell, was eine zügige Anpassung an neue Inventarformate ermöglichte, ohne langfristige Vertragsbindungen eingehen zu müssen. Darüber hinaus entschied sich gutefrage.net für das Open Bidding von Google. Diese Server-to-Server-Lösung erlaubt es, mehreren Exchanges, einschließlich der Google AdExchange, an einer einheitlichen Echtzeitauktion teilzunehmen.

Aufgrund des Erfolgs und des positiven Markt-Feedbacks beschloss gutefrage.net, die Unit auszugliedern und das Spin-off-Unternehmen highfivve zu gründen. Das erworbene Wissen aus der Entstehungsgeschichte wird seitdem genutzt, um andere Publisher bei der Monetarisierung ihrer Inhalte zu unterstützen.

Die Erfolgsformel von highfivve

Heute vereint highfivve einen marktführend schnellen AdTag der neusten Generation mit nationalem und globalem Demand, der algorithmisch optimiert in die Auktion gegeben wird. Neben dem Publisher-Inventar werden auch First-Party-Daten in einem „Data only“-Ansatz vermarktet.

highfivve konnte sich auf dem Markt behaupten und arbeitet nach der Erfolgsformel: smarte Monetarisierung und Programmatic First. Neben dem holistischen AdStack und dem exklusiven Zugang zu globalem Demand nutzt highfivve eine inhouse entwickelte Hightech-Yield-Engine, die auf Machine-Learning-Algorithmen basiert, um ihren Kunden die bestmögliche Monetarisierung zu bieten. Das Unternehmen begann im Jahr 2019 mit sieben Publisher-Accounts, darunter gutefrage.net, Frag-Mutti.de, InFranken und Helpster. Heute vermarktet highfivve das Werbeinventar von 37 Publishern und konnte sein Portfolio allein von 2020 bis 2022 verdoppeln. Auch künftig stehen die Zeichen auf Wachstum.

Dabei liegt der Fokus stets auf dem Zusammenspiel zwischen User-Experience und Website-Performance, wie Philipp Graf Montgelas, CEO von highfivve und gutefrage.net, berichtet: „Wir verfolgen immer das Ziel, ein erfolgreiches Gesamtkonzept für Nutzer, Publisher und Werbetreibende zu schaffen und gleichzeitig die gesamte Reichweite unserer Publisher erfolgreich und effizient programmatisch zu vermarkten.“

„Wir verfolgen immer das Ziel, ein erfolgreiches Gesamtkonzept für Nutzer, Publisher und Werbetreibende zu schaffen und gleichzeitig die gesamte Reichweite unserer Publisher erfolgreich und effizient programmatisch zu vermarkten.“

Philipp Graf Montgelas, CEO von highfivve und gutefrage.net

MARTIN PICHLER, CSO von highfivve.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Customer-Success-Management im deutschsprachigen Mittelstand

Research – Teil 2/2 Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Verbreitung des Customer-Success-Managements im deutschsprachigen Mittelstand und der Frage, wie eine erfolgreiche Implementierung dort durchgeführt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass, vorgelagert zum eigentlichen Customer-Success-Management-Prozess, interne sowie externe Voraussetzungen im deutschsprachigen Mittelstand geschaffen werden müssen, um eine nachhaltige Implementierung gewährleisten zu können. Dazu zählt die Transformation vom reinen Produktfokus hin zu einer kunden- und servicezentrierten Unternehmensstrategie.
Voraussetzung dafür ist die Erhöhung des Digitalisierungsgrads der Produkte und internen Prozesse sowie ein aktives Change-Management.

2. Methodik der Customer-Succcess-Studie 2023

Außerhalb der SaaS-Industrie ist das Customer-Success-Management (CSM) sowie dessen Erfolgsfaktoren noch weitestgehend unerforscht. Insbesondere die Untersuchungen bezüglich der Eignung des CSM im deutschsprachigen Mittelstand stehen noch am Anfang. Die vorliegende Studie setzt sich mit dieser Forschungslücke auseinander, indem sie sich auf den Theories-In-Use (TIU)-Ansatz fokussiert (Zeithaml et al., 2020). Der TIU-Ansatz verfolgt die Zielsetzung, Probleme und Fragestellungen aus der Perspektive der Personen zu untersuchen, die der zu untersuchenden Thematik besonders nahestehen (Challagalla et al., 2014; Malshe & Sohi, 2009).

Für die Interviews wurden Experten aus möglichst unterschiedlichen Branchen im deutschsprachigen Raum herangezogen. Durch den branchenübergreifenden Fokus sollte sichergestellt werden, dass die erarbeiteten Handlungsempfehlungen breitgefächert angewendet werden können. Für die

innerhalb dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews wurden daher unter anderem Personen aus den Bereichen Maschinen-/Anlagenbau, Unternehmensberatung/Coaching, Softwareentwicklung sowie Veranstaltungs- und Finanzdienstleistungen befragt. Bei der Auswahl der Experten wurden zudem auch Personen gewählt, die ihre Erfahrungswerte aus dem Bereich des CSM in der SaaS-Industrie gewonnen haben, um von bereits erfolgreich durchgeführten CSM-Strategien zu profitieren und diese Erkenntnisse als Best-Practice-Ansatz für eine Implementierung im Mittelstand zu nutzen. Außerdem wurde ein besonderes Augenmerk auf die Erfahrung sowie den Wissensstand der Experten bezüglich des CSM gelegt, um sicherzustellen, dass sich die Interviewpartner für das Ziel dieser Forschungsarbeit eignen. Für die tiefgreifende Beantwortung der gestellten Forschungsfragen wurden insgesamt zwölf In-Depth-Interviews durchgeführt.

Die Experteninterviews wurden im Dezember 2022 sowie im Januar 2023 persönlich oder per Online-Interview durchgeführt. Hierfür wurde im Vorfeld ein semistrukturierter Interviewleitfaden erstellt.

Um die Validität der Datenanalyse sicherzustellen, wurden die gesammelten Daten sortiert und strukturiert (Borchardt & Göthlich, 2009). Dabei sollen nach Yin (2014) die Ergebnisse tabellarisiert, kategorisiert und validiert werden. Die Kategoriensysteme basieren dabei auf Mayring und Frenzl (2019), wodurch ein Fokus auf die qualitative Inhaltsanalyse gesetzt wurde. Dabei wurden sowohl ein induktiver als auch ein deduktiver Ansatz verfolgt.

3. Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend wird eine Gegenüberstellung der Erkenntnisse der Interviews mit der zuvor theoretischen Ausarbeitung vorgenommen und die Erkenntnisse diskutiert.

3.1 Definition

Bei der Analyse zeigt sich, dass die Interviewpartner die Sichtweise von Porter und Heppelmann (2015) sowie Hochstein (2020), dass das CSM den Fokus auf die proaktive Maximierung des Kundennutzens legt, widerspiegelt. Die Experten stellten heraus, dass der Kundenerfolg und somit die Optimierung der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen durch den Kunden von zentraler Bedeutung für das CSM sind.
Auch Hilton (2020) stellt den Kunden als primären Akteur in

Fotos: © Adobe Stock, © Shutterstock, Unternehmen

den Vordergrund, der seinen eigenen Nutzwert erreichen oder maximieren soll. Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass Kundeninformationen die zentrale Basis für die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen darstellen, um, aufbauend darauf, das CSM erfolgreich zu nutzen. Dies bestätigt auch Hilton (2020), der Kundendaten zur Analyse des aktuellen Kundennutzens heranzieht. Ulaga (2020), Eggert (2020) und Hilton (2020) stellen den Value-In-Use-Ansatz als einen Kernpunkt zum Aufbau vom CSM und des Kundenmanagements dar. Mithilfe dieses Ansatzes können weitere finanzielle, soziale, operative und strategische Zielsetzungen des Kunden verfolgt werden, um somit den Customer-Lifetime-Value zu maximieren. Im Rahmen der Experteninterviews wurde nicht explizit auf den Value-In-Use-Ansatz Bezug genommen. Durch die Fokussierung auf die Maximierung des Kundennutzens wurde der VIU-Ansatz lediglich indirekt aufgegriffen. Zudem ist herauszustellen, dass für die meisten Interviewpartner keine klare Definition für das CSM vorliegt und eine Vermischung der verschiedenen theoretischen Ansätze und Definition in der Literatur unbewusst vorgenommen wird.

3.2 Chancen und Risiken

Bezüglich der Chancen, die ein erfolgreiches CSM mit sich bringt, konnten innerhalb der Auswertung Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede und Ergänzungen zwischen denen innerhalb der Literaturrecherche sowie den von den Experten genannten Chancen erkannt werden. Wie sich in den Experteninterviews herausstellte, ist das Senken der Churn-Rate sowie die damit verbundene Stärkung der Kundenbindung und der Kundenloyalität klar als Vorteil des CSM anzusehen. Auch Berg (2017) beschreibt dies eindeutig als Chance und argumentiert, dass Unternehmen im Zuge des CSM ihren zentralen Fokus auf den gemeinsamen Erfolg des Kunden sowie des eigenen Unternehmens legen. Innerhalb der Experteninterviews wurde außerdem argumentiert, dass die Verringerung der Unzufriedenheit der Kunden auch als Grund für eine verringerte Churn-Rate gesehen werden kann. Die Erhöhung der Wiederkaufsrate eines Kunden stellte sich im Zuge der Experteninterviews als weiterer Vorteil des CSM heraus. Holst et al. (2021) führt diesen Gedankengang noch weiter und beschreibt, dass sich die positive Entwicklung der Wiederkaufsrate aus der erfolgreichen Sicherung der Bestandskunden durch die Anwendung des CSM ergibt. Die Sicherung der Bestandskunden ist laut Berg (2017) darauf zurückzuführen, dass Unternehmen, die ein erfolgreiches CSM etablieren, ein geringeres Kündigungsrisiko haben und Kunden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit dem Unternehmen treu bleiben. Diesen Vorteil beschrieben ebenfalls die Interviewpartner und ergänzten die praktische Erkenntnis, dass mittelständische Unternehmen durch die Einführung des CSM längere Vertragslaufzeiten verzeichnen können. Dies bestätigt wiederum, dass Kunden durch das CSM seltener einen Vertrag mit einem Unternehmen kündigen. Holst et al. (2021) betont bezüglich der Sicherung der Bestandskunden ergänzend, dass Unternehmen geringere Kosten bezüglich der Neukunden-Akquise aufwenden müssen. Des Weiteren ist die steigende Einführung und Nutzung von Abo-Modellen im Mittelstand im Zuge des CSM laut Holst et al. (2021) ein elementarer Grundbaustein, um wiederkehrende Einkünfte zu sichern.

Als weiterer Vorteil wurde das CSM innerhalb der Experteninterviews als Innovationstreiber beschrieben, der Unternehmen antreibt, Strukturen zu überdenken und neue technologische Lösungen zu implementieren. Auch Ulaga et al. (2020) erkennt dies als Chance des CSM und fügt hinzu, dass gerade mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer eher konservativen Strukturen von diesem Vorteil profitieren können. Ein erfolgreich umgesetztes CSM bietet dem Mittelstand die Möglichkeit der internen Weiterentwicklung und kann daher in Zukunft zur Modernisierung des deutschsprachigen Mittelstands beitragen (Ulaga et al., 2020). Holst et al. (2021) ergänzen diese Aussage und betonen, dass in Unternehmen durch das CSM neben den internen

Eine offene Kommunikation soll das Gefühl von Vertrauen beim Kunden erzeugen, den Umgang mit auftretenden Problemen verbessern sowie das vom Kunden wahrgenommene Risiko verringern.

Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch Synergieeffekte sowie Transformationen in angrenzenden Abteilungen erzielt werden können.

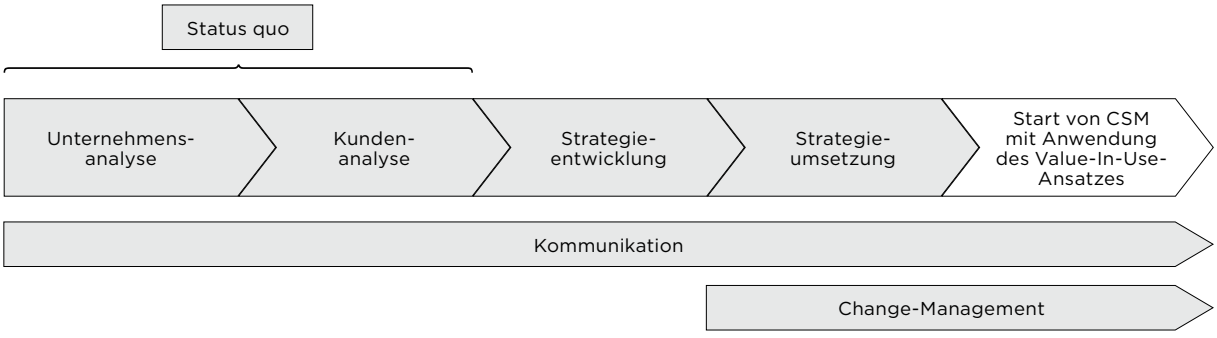
Im Hinblick auf die Risiken und Gründe, weshalb das CSM noch nicht so stark im Mittelstand vertreten ist, lassen sich ebenfalls einige Parallelen zwischen den theoretischen und praktischen Ergebnissen erkennen. Sowohl die Experten als auch die Literatur betonen die Schwierigkeit der Implementierungsphase im Rahmen vom CSM. Das geht vor allem mit den Herausforderungen des Change-Managements und der fehlenden Bereitschaft zu Veränderungen und Investitionen einher. Dies wird vor allem von Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) betont, welche in ihrer Ausarbeitung die Implementierungsphase vom CSM ausführlich beschreiben und die Schwierigkeiten herausstellen. Als weiterer Punkt wird der Digitalisierungsgrad von den Experten, aber auch von Mehta et al. (2020) betont. Mehta et al. (2020) unterstreichen, dass die Prozesse und Strukturen in vielen Unternehmen noch sehr analog ausgelegt sind. Dieses Problem liegt schwerpunktmäßig im Mittelstand vor, was in den Interviews bestätigt wurde.

Weitere Risiken, die sich in der theoretischen Recherche ergeben haben, ergänzen die Interviewergebnisse. Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) erwähnen dazu, dass das Verständnis der Erwartungshaltung der eigenen Kundengruppen einen entscheidenden Faktor darstellt. Ein fehlendes Verständnis kann dabei zu schweren Reputationsschäden auf Unternehmensseite führen. Außerdem unterstreichen Mehta et al. (2020) das Risiko des steigenden Wettbewerbs, welches insbesondere durch neue Geschäftsmodelle sowie der niedrigen Markteintrittsbarrieren entsteht. Das kann zur Folge haben, dass vorher festgelegte CSM-Ziele, wie die Erhöhung der Kundenbindung oder die Erzielung wiederkehrender Einkünfte, nicht erfüllt werden können (Mehta et al., 2020).

3.3 Erfolgsfaktoren

Beim Vergleich der Gemeinsamkeiten der empirischen und theoretischen Erkenntnisse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren vom CSM im Mittelstand lassen sich einige Punkte gegenüberstellen. Bezüglich der internen Voraussetzungen stellte sich in den Experteninterviews heraus, dass der Fokus auf den Kunden und deren Wertrealisierung liegt. So sprechen Prohl und Kleinaltenkamp (2020) vom VIU-Ansatz, welcher die primäre Zielsetzung verfolgt, den tatsächlichen Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung hervorzuheben. Die genannten Autoren betonen außerdem die Wichtigkeit von relevanten Kennzahlen und deren kontinuierliche Messung. Dabei geht es um Messwerte, welche unter anderem den Kundenwert oder auch den RoI korrekt wiedergeben. Die Datenmessbarkeit sowie die passende Interpretation wurden auch von den befragten Experten mehrfach als Erfolgsfaktor bestätigt. In den Interviews wurden darüber hinaus die Unternehmenskultur und -struktur als interne Voraussetzungen angeführt, welche sich auch in der Theorie wiederfinden. Petzenhammer (2021) führt dies noch weiter aus, indem er die Rolle von CSM-relevanter Prozesse und Instrumente als wichtigen Aspekt für den Erfolg aus interner Perspektive hervorhebt. Adams (2020) ergänzt, dass innerhalb des Unternehmens eine Umstrukturierung erfolgen muss, indem bspw. ein Onboarding-Prozess für den Kunden aufzubauen ist. Hier ist es entscheidend, bestehende Sorgen und zukünftige Bedenken auf Kundenseite auszuräumen, um eine Reduzierung der Frustration des Kunden gewährleisten zu können. Eine weitere

Abb. 3: CSM-Implementierungskonzept für mittelständische Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

interne Voraussetzung für den Erfolg vom CSM ist laut Petzenhammer (2021) die gründliche Vorbereitung des CSM-Prozesses. Dazu gehört das Definieren von Zielsetzungen zur Erfolgskontrolle sowie der Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Holst et al. (2021) und Adams (2020) heben diesbezüglich die Analyse sowie Segmentierung von Bestands- und Neukunden hervor. Dabei wird sichergestellt, dass ein gesamtheitliches Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden entsteht (Seidenstricker et al., 2021). Diese Vorbereitung wurde gleichermaßen in den Interviews von einer Vielzahl der Experten als Erfolgsfaktor für das CSM im Mittelstand hervorgehoben. In der empirischen Untersuchung konnte zudem auch die Aufklärungsarbeit beim Kunden als erfolgskritisch erkannt werden. So ist es vor allem im Mittelstand entscheidend, die Bestandskunden über die zukünftige Zusammenarbeit im Rahmen vom CSM aufzuklären. Dieser Erfolgsfaktor wird auch in einer Vielzahl der theoretischen Forschungen angemerkt (Holst et al., 2021; Petzenhammer, 2021; Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021). Ein ergänzender Erfolgsfaktor, welcher innerhalb der Interviews erwähnt wurde, ist die Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Produktes. Dabei sollte der Kunde in der Lage sein, das Produkt auf Anhieb selbstständig mühelos anzuwenden. Sollte dies der Fall sein, erübrigt sich das CSM, da der eigene Nutzwert eigenständig maximiert werden kann (Kleinaltenkamp et al., 2022).

Auch bei den externen Voraussetzungen, die vom Kunden erfüllt werden müssen, sind Ähnlichkeiten zwischen der Theorie und den Interviews erkennbar. Das Verständnis und die Bereitschaft der Kunden für das CSM werden sowohl in den Interviews als auch in der Theorie als Fundament für das CSM identifiziert. Um die Aufklärung beim Kunden zu ermöglichen, empfehlen Holst et al. (2021) sowie Adams (2020) die Durchführung von Workshops oder Schulungen. Diese fördern das Verständnis und können gleichzeitig die Bereitschaft für sich verändernde Arbeitsweisen beim Kunden steigern.

In den Interviews wurde zusätzlich die Relevanz der Kommunikation mit dem Kunden während des gesamten Prozesses stark hervorgehoben. Der regelmäßige Kontakt, der über einen monatlichen Anruf hinausgeht, stellt den wesentlichen Erfolg vom CSM in Unternehmen sicher. Prohl und Kleinaltenkamp (2020) vertreten diese Meinung ebenfalls und stellen die Relevanz der Kundenkommunikation sowie die Offenheit und Transparenz heraus. Auch wird in der Theorie eine enge Geschäftsbeziehung als Voraussetzung aufgeführt. Die Erklärung von Kleinaltenkamp et al. (2022) inkludiert, dass eine gute Geschäftsbeziehung den Austausch fördert und die Anpassung des Kunden an das CSM erleichtert. Dies lässt sich ebenfalls durch die Aussagen in den Experteninterviews bestätigen.

4. Implementierungskonzept für mittelständische Unternehmen

Wie aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen deutlich wurde, besteht im Mittelstand

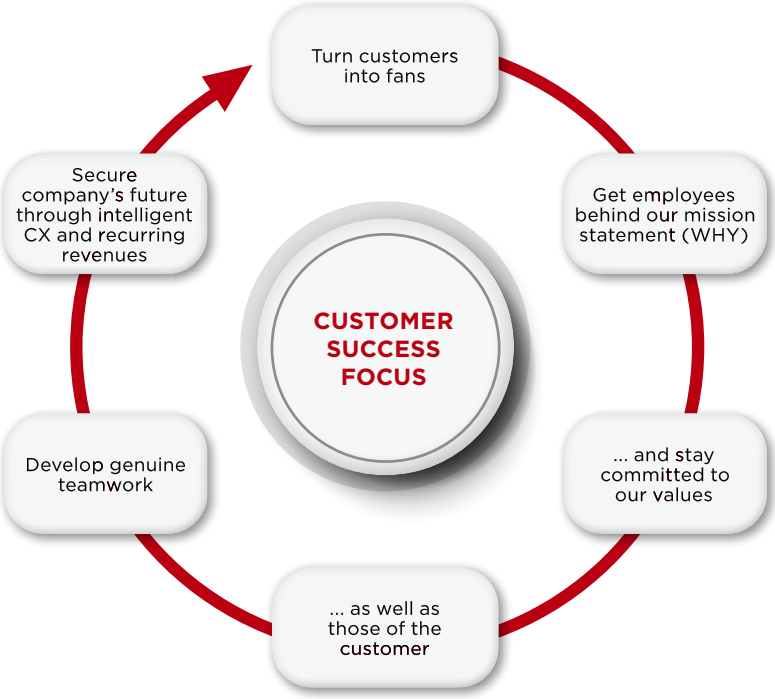
Potenzial für die Implementierung eines erfolgreichen CSM. Allerdings wurde erkannt, dass gewisse interne und externe Voraussetzungen noch nicht erfüllt sind, um eine erfolgreiche Einführung zu gewährleisten. Der in der Theorie präsentierte VIU-Ansatz ist praktisch anwendbar, allerdings wurde durch die Interviews ersichtlich, dass der digitale Reifegrad des Mittelstands noch nicht hoch genug ist, um das CSM dort erfolgreich zu etablieren. Für die Umsetzung des VIU-Ansatzes sind vorgelagerte Anpassungen der Unternehmensstrukturen notwendig. Aufbauend auf den Ergebnissen der Experteninterviews, könnte ein Konzept für die Implementierung vom CSM im Mittelstand aus nachfolgenden Prozessschritten bestehen:

Die Status-quo-Analyse beinhaltet die interne Reflexion der eigenen Ressourcen (Unternehmensanalyse) sowie des Verständnisses des externen Umfeldes (Kundenanalyse). Innerhalb der Unternehmensanalyse sollte eine Einschätzung des Digitalisierungsreifegrads erfolgen und das Verständnis des eigenen Produktes sowie dessen Nutzungswert geschaffen werden. Zusätzlich stellt das gemeinsame Verständnis der gesamten Organisation für das CSM eine wichtige Voraussetzung dar. Die Auswertung der Interviews ergab, dass vor allem bei mittelständischen Unternehmen wenig belastbare Kundeninformationen vorliegen. Somit bezieht sich der erste Schritt der Kundenanalyse auf das Erkennen von Bedürfnissen, Problemfeldern sowie individueller Anforderungen der aktuellen Bestands- und potenziellen Neukunden. Grundlage dafür können Kundenbefragungen, Interviews oder auch Besuche vor Ort sein, die anschließend für eine Datenanalyse genutzt werden.

Im Zuge der Strategieentwicklung muss ein einheitliches Zielbild entworfen werden, welches die Bedürfnisse und den Erfolg des Kunden in den Mittelpunkt stellt. Da die meisten mittelständischen Unternehmen ihren Fokus auf den reinen Produktverkauf legen, ist ein Kulturwandel hin zu einer kunden- und serviceorientierten Organisation notwendig. Außerdem sollten innerhalb der Strategieentwicklung individuelle Ziele definiert sowie Kennzahlen zur Messbarkeit der Erfolgskriterien festgelegt werden. Ein weiterer Teil der Strategieentwicklung betrifft die Schaffung von Kompetenzen sowie einer klaren Aufgabenzuteilung im Rahmen der Personalstruktur. Wichtig ist eine Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen dem Vertrieb und der CSM-Abteilung, welche eine intensive Zusammenarbeit nicht ausschließen, sondern intensivieren soll. Der Erfolg kann dabei allerdings nicht allein vom CSM-Manager getragen werden, sondern ist ein Resultat der gesamtheitlichen Zusammenarbeit und der Kultur innerhalb der Organisation.

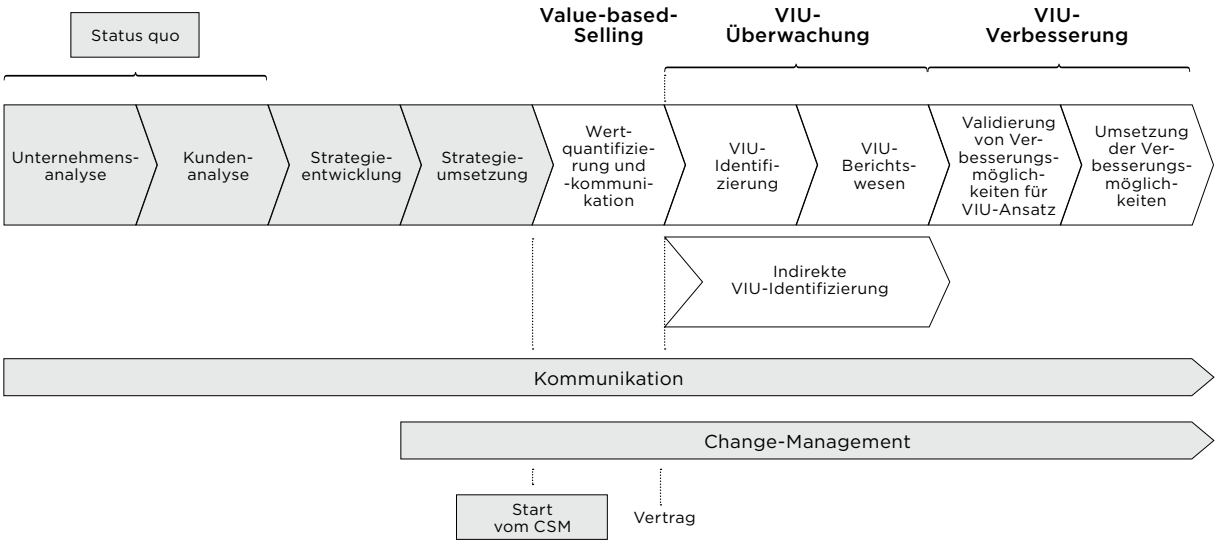
Zur Etablierung des Kundenfokus' innerhalb eines Unternehmens ist die klare Definition einer Vision seitens des Managements notwendig. Die Vision sollte dabei eindeutig kommuniziert werden, sodass alle Mitarbeiter verstehen, warum die Änderungen stattfinden und welche Vorteile sie bringen. Von entscheidender Bedeutung ist das starke Engagement der Führungsebene, um die Veränderungen voranzutreiben. Zur erfolgreichen Etablierung der CSM-Strategie wird ein langfristiges und nachhaltiges Change-Management benötigt. Nur, wenn die Mitarbeiter den Kulturwandel mittragen,

Abb. 4: Change-Management als Basis für eine erfolgreiche Einführung des Customer-Success-Management



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 5: Konzept zur erfolgreichen Anwendung vom CSM im Mittelstand



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Prohl & Kleinaltenkamp (2020).

kann eine erfolgreiche Transformation stattfinden. Hierfür sollte sich die Führungsebene regelmäßig die Meinungen, Anregungen und Ideen der Mitarbeiter einholen und in den Prozess einbeziehen. Für die langfristige Etablierung einer neuen Strategie ist es wichtig, die Veränderungen nachhaltig in die Prozesse und Aktivitäten zu integrieren.

Nach Abschluss der vorgestellten Prozessschritte kann der VIU-Ansatz nach Prohl und Kleinaltenkamp (2020) in mittelständischen Unternehmen angewendet werden. Die Kombination der vorgelagerten Prozessschritte mit dem VIU-Ansatz stellt ein mögliches Konzept für die erfolgreiche Anwendung vom CSM im deutschsprachigen Mittelstand dar.

Ergänzend dazu ist eine kontinuierliche und effiziente interne sowie externe Kommunikation für den Erfolg des CSM unerlässlich. Eine offene Kommunikation soll das Gefühl von Vertrauen beim Kunden erzeugen, den Umgang mit auftretenden Problemen verbessern sowie das vom Kunden wahrgenommene Risiko verringern. Darüber hinaus ermöglichen gut definierte Kommunikationsprozesse dem Unternehmen, Informationen über neue Produkte oder sich entwickelnde Kundenbedürfnisse zwischen internen Einheiten effizient auszutauschen (Prohl & Kleinaltenkamp, 2020; Terho et al., 2012; Storbacka, 2011). Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass die Umsetzung des erarbeiteten Konzepts mittelständische Unternehmen dabei unterstützen kann, in Zukunft eine erfolgreiche Implementierung vom CSM vorzunehmen.

5. Fazit und Ausblick

Das CSM ist ein ganzheitlicher Ansatz, der dazu beitragen soll, den individuellen Kundenerfolg zu maximieren. Eine Literaturrecherche zeigte, dass dieser Ansatz auch im deutschsprachigen Mittelstand großes Potenzial hat. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass mittelständische Unternehmen zunehmend auf die Zufriedenheit ihrer Kunden angewiesen sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch der Blick in die Praxis bestätigte, dass mittelständische Unternehmen von der Einführung des CSM profitieren können, da sie dadurch die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden durch gezielte Maßnahmen erhöhen können. Abseits des erkannten Potenzials zeigte sich innerhalb der Experteninterviews jedoch, dass die Verwendung des CSM im Mittelstand noch nicht weit verbreitet ist.

Die Begründung für die bisher seltene Verwendung und Implementierung vom CSM in mittelständischen Unternehmen sind fehlende interne und externe Voraussetzungen. So setzt die Einführung vom CSM eine Transformation hin zu einem kunden- und serviceorientierten Unternehmen voraus, wodurch Prozesse und Strukturen verändert sowie Investitionen getätigt werden müssen. Da das CSM nicht mit einer direkten Wertschöpfung verbunden ist, ist die Bereitschaft innerhalb eines konservativen mittelständischen Unternehmens für diese Transformation in den meisten Fällen nicht gegeben. Dadurch zeigt sich, dass die fehlende Umsetzung des CSM im Mittelstand nicht am CSM-Prozess selbst, sondern an den fehlenden Voraussetzungen zur erfolgreichen Implementierung scheitert.

Mithilfe der erarbeiteten Erfolgsfaktoren in Form von notwendigen Voraussetzungen, die zu einer erfolgreichen Etablierung des CSM im Mittelstand beitragen können, werden im Folgenden etwaige Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Um die Einführung des CSM zu ermöglichen, sollte in einem ersten Schritt eine ausführliche, interne sowie externe Status-quo-Analyse durchgeführt werden. Das Ziel ist es dabei, die benötigten Informationen für die Entwicklung einer individuellen CSM-Strategie zu gewinnen. Aufbauend darauf gilt es, eine ganzheitliche CSM-Strategie zu entwickeln, die nötigen Voraussetzungen für die Implementierung zu schaffen sowie die Umsetzung durchzuführen. Zusätzlich sollte eine kontinuierliche und offene Kommunikationsstrategie im Unternehmen erarbeitet werden. Die letzte Handlungsempfehlung fokussiert die Implementierung eines kontinuierlichen Change-Managements, um eine erfolgreiche Umsetzung des CSM innerhalb eines mittelständischen Unternehmens gewährleisten zu können.

Abschließend muss auf die Limitation der Studienergebnisse hingewiesen werden.

Ergebnisse dieser Studie dürfen nicht ausnahmslos ohne Limitationen betrachtet werden. An erster Stelle ist die geringe Stichprobenanzahl der Interviewteilnehmer zu nennen, wodurch die Generalisierung der Ergebnisse für den gesamten deutschsprachigen Mittelstand mit Vorsicht behandelt werden muss. Ferner müssen die Expertenmeinungen hinsichtlich der Subjektivität der Experten sowie einer eventuellen persönlichen Verbundenheit zum Arbeitgeber limitiert werden. Darüber hinaus ist zu beachten, dass diese Forschungsarbeit nicht darauf abzielt, ein allgemein gültiges Regelwerk, welches die erfolgreiche Implementierung des CSM für jedes Unternehmen innerhalb des deutschsprachigen Mittelstands garantiert, zu etablieren. Vielmehr zielt die Arbeit darauf ab, Rahmenbedingungen zu erkennen sowie Handlungsempfehlungen auszusprechen, wie mittelständische Unternehmen zukünftig vom CSM profitieren können.

Weitere Forschung in diesem Bereich wird empfohlen. Diese könnte sich auf Befragungen der Kundensichtweise bezüglich des CSM im Mittelstand beziehen und untersuchen, ob die Handlungsempfehlungen auch die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Mittelstand abbilden. Außerdem wären Forschungen bezüglich einer Unterscheidung der Handlungsempfehlungen innerhalb unterschiedlicher Branchen im Mittelstand denkbar.

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
ESB Business School,
Marketing & Sales Management.
marco.schmaeh@reutligen-university.de
www.customersuccessmanagement.eu

ERIK ENKE,
ESB Business School,
Studiengang MSc
Int. Business Development.

FRANZISKA BAER,
ESB Business School,
Studiengang MSc
Int. Business Development.

MORITZ HOHMANN,
ESB Business School,
Studiengang MSc
Int. Business Development.

PAULINA ZÖRNER,
ESB Business School,
Studiengang MSc
Int. Business Development.

Wie Sales und Marketing Hand in Hand zusammenarbeiten

CNC24 gibt Tipps für eine erfolgreiche B-to-B-Lead-Generierung

Leads Claudius Tadesse, Chief Marketing Officer beim Start-up und Online-Marktplatz CNC24, erklärt, wie sich Konflikte zwischen Sales und Marketing vermeiden lassen und eine erfolgreiche Lead-Generierung im B-to-B-Sektor gelingt.

Die Währung im B-to-B-Marketing? – Ganz klar: Leads, also die Generierung von qualitativ hochwertigen Leads, die zu einem konkreten Kaufinteresse führen oder zur Kaufentscheidung.

Häufig ergibt sich die Schwierigkeit nicht beim Generieren der Leads selbst, sondern durch interne, mangelhafte Prozesse im Unternehmen. Das Marketing-Team baut bei potenziellen Kunden, durch Online- und Offline-Marketingaktivitäten, Awareness für das eigene Produktangebot auf und generiert Leads, die zur Weiterqualifizierung in verschiedene Marketing-Funnel gelangen. Die wertvollen Leads am Ende des Funnels werden schließlich vom Sales-Bereich übernommen. Genau daraus ergibt sich das traditionelle Spannungsfeld: Marketer erwarten häufig passgenaue Informationen von Sales, um potenzielle Kunden gezielter anzusprechen. Sales-Mitarbeiter hingegen erwarten von den Marketing-Kollegen kaufbereite Kundenkontakte zum Geschäftsabschluss. Beide Abteilungen arbeiten in der Realität aber häufig nur punktuell oder gar nicht zusammen. Folglich entstehen durch die unterschiedlichen Erwartungshaltungen Konflikte, die zu Umsatzeinbußen und Fehlallokationen von Marketing-Budgets führen können.

Interne Konflikte können zu negativen Auswirkungen auf das ganze Unternehmen führen

Arbeiten Marketing und Sales nicht gemeinsam, können Ressourcen verschwendet und Chancen ungenutzt bleiben. Wie schwerwiegend diese Zustände in deutschen Unternehmen sind, zeigt eine Studie des Marktforschungsinstituts Innofact im Auftrag der Unternehmensberatung Cloudbridge Consulting aus dem letzten Jahr. In der Umfrage wurden zwischen März und Mai 2022 rund 280 Vermarktungsentscheider mit Budgetverantwortung zum Lead-Management und der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales befragt. Gerade einmal 42 Prozent antworteten, dass in ihrem Unternehmen Marketing und Sales gemeinsam an einem Strang ziehen. Bei 49 Prozent der Entscheider arbeiten Marketing und Sales nur punktuell zusammen. Besonders auffällig ist dies in der Industrie, in der Mobilitätsbranche und im Bereich Healthcare.

Definition Lead-Generierung

„Begriff aus dem Marketing – beschreibt die Erzeugung von zukünftiger Kunden- und Nutzernachfrage nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung. Leads können z.B. über die Anmeldung zu einem Newsletter, die Teilnahme an einem Gewinnspiel oder eine Neukundenregistrierung generiert werden. Dies geschieht meistens online. Auch über ein White Paper kann eine Lead-Generierung erfolgen."

(Quelle: Wirtschaftslexikon Gabler)

Die Umfrage deckt ein strukturelles Problem auf und zeigt, dass in zahlreichen Unternehmen, insbesondere in solchen mit hohen Mitarbeiterzahlen, eine Barriere zwischen den unterschiedlichen Abteilungen existiert und dem Kunden folglich keine durchgängige Customer-Journey geboten wird. Die Folgen: unterschiedliche Mindsets der Abteilungen und ein unzureichendes Maß an Kommunikation miteinander. Zur Steigerung des Umsatzes wird im Vertrieb in der Regel auf Bonus-Modelle gesetzt, die individuelle Leistung belohnen. Die Priorität liegt also auf der individuellen Performance, statt auf einer gemeinsamen Teamleistung. Im Marketing lautet die Devise dagegen häufig, so viele Leads wie möglich zu generieren, wodurch die Gefahr besteht, Quantität vor Qualität zu stellen. Die Lösung: Ein gemeinsames Bonus-Modell, das die Ziele beider Teams aufeinander abstimmt und eine effizientere Zusammenarbeit belohnt.

Nur gemeinsam können veraltete Strukturen aufgebrochen werden – erfolgreiche Lead-Generierung im B-to-B-Bereich

Dabei liegt die Lösung auf der Hand: Das Silo-Denken der unterschiedlichen Akteure muss aufgebrochen, Prozesse transparent und neu gestaltet und vor allem muss an einer gemeinsamen Kommunikation gearbeitet werden.

Hierfür sind fünf wesentliche Schritte zu beachten:

1. Definition eines ICPs

Zunächst einmal müssen Sales und Marketing gemeinsam eine Definition für das ICP (Ideal Customer Profile) erarbeiten, auf das alle Marketing- und Sales-Aktivitäten fokussiert werden. Dies ist wichtig, da so die zielgruppenspezifische Kommunikation deutlich leichter fällt, Streuverluste bei der Werbung reduziert, Akquise-Kosten gesenkt werden und ein höherer Return on Investment (RoI) im Marketing erzielt werden kann.

Arbeiten Marketing und Sales nicht gemeinsam, können Ressourcen verschwendet und Chancen ungenutzt bleiben.

2. Kontinuierliche Kommunikation

Entscheider im Marketing benötigen regelmäßiges Feedback zur Qualität der generierten Leads. Nur so können Marketingkampagnen in den gängigen B-to-B-Kanälen wie Google Ads und LinkedIn effizient gestaltet und optimiert werden. Passgenaue und zielgruppenbasierte Werbematerialien für das Sales-Enablement wie Präsentationen, Case-Studies, Whitepaper und Fact-Sheets können nur anhand eines detaillierten und regelmäßigen Feedbacks aus dem Sales-Bereich weiterentwickelt werden.

3. Lead-Nurturing

Parallel zu den Aktivitäten des Sales-Teams erfolgt durch das Marketing-Team ein E-Mail-basiertes Lead-Nurturing. Hier sollte zu Beginn des Nurturings eine höhere Taktung erfolgen, die dann im Zeitverlauf abnimmt. Die Länge der Lead-Nurturing-Strecke ist maßgeblich abhängig vom Sales-Cycle, der durchschnittlichen Dauer, bis der Geschäftsabschluss erfolgt. Wichtig ist, dass das Lead-Nurturing und auch der Inhalt der Marketingmaterialien auf die unterschiedlichen ICPs zugeschnitten werden – ins-

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

besondere, wenn sich diese stark unterscheiden. Bei CNC24 werden neben klassischen Maschinenbauern z.B. auch Start-ups adressiert, wodurch sich die Zielgruppenansprache erheblich unterscheidet. So sind für den Maschinenbauer Kriterien wie Verlässlichkeit, attraktive Preise und eine hohe Termintreue ausschlaggebend. Start-ups hingegen, die sich noch am Anfang des eigenen Produktlebenszyklus befinden und noch keine ausgeprägte Einkaufsorganisation aufgebaut haben, legen viel mehr Wert auf eine Unterstützung im gesamten Sourcing-Prozess. In der Kommunikation treten Punkte wie Beratung zur fertigungsoptimierten Produktentwicklung, Qualitätssicherung und dem Aufbau einer skalierbaren Bauteilbeschaffung in den Vordergrund. Wie bei den vorangegangenen Lösungsschritten ist auch hier eine enge Rücksprache zwischen Sales und Marketing unerlässlich.

4. Case-Studies

Im B-to-B-Kontext eignen sich Case-Studies besonders gut, da diese die erfolgreiche Problemlösung anhand eines echten Kundenbeispiels in der Praxis veranschaulichen. Sie können sowohl als Print-Download oder in Form von visuellen Video-Case-Studies umgesetzt werden. Hier ist eine enge Abstimmung mit dem Sales-Team zur Auswahl der passenden Kunden notwendig. Die gesamte Abstimmung zum Case-Study-Content sowie die Freigabe erfolgen in der Regel ebenfalls über den Account-Manager im Sales-Team.

5. Der ideale B-to-B-Lead-Funnel

Zunächst werden im Marketing verschiedene Kampagnen zur Lead-Generierung entwickelt. Bei den gewonnenen Leads wird grundsätzlich zwischen Sales Qualified Leads (SQL), Kundenanfrage mit eindeutigem Kaufinteresse und Marketing Qualified Leads (MQL), die sich für ein Thema interessieren, aber keine konkrete Kaufabsicht geäußert haben, unterschieden. SQL werden in der Regel über konkrete Angebotsanfragen per Webseiten-Formular, Free Software Trials oder Anfragen für Produkt- Demos generiert. Da Zeit im Vertrieb Geld ist, werden diese Leads idealerweise innerhalb von 24 Stunden zur Weiterqualifizierung telefonisch kontaktiert.

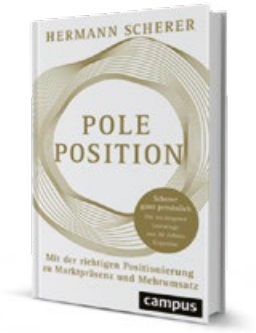
MQL können dagegen über White-Paper-Downloads und Anmeldungen zum Newsletter gewonnen werden. Hier sollte die Kontaktaufnahme zeitnah, innerhalb von ein bis zwei Tagen erfolgen. Hier besteht in der Regel keine konkrete Kaufabsicht, daher werden nur die MQL angerufen, die auch exakt dem ICP entsprechen.

Das Silo-Denken der unterschiedlichen Akteure muss aufgebrochen, Prozesse transparent und neu gestaltet und vor allem an einer gemeinsamen Kommunikation gearbeitet werden.

Alle anderen Leads bleiben so lange im Nurturing-Cycle bis sie über ihr Handeln eine konkrete Kaufabsicht aufzeigen. Wichtig für einen effizienten und skalierbaren B-to-B-Lead-Funnel ist, dass alle Anfragen bzw. Leads einem idealerweise automatisierten „Check“ unterzogen werden, um zu prüfen, ob ein Lead in das definierte ICP passt. So kann eine Fokussierung auf werttreibende Kundensegmente und einen effizienten Einsatz von Ressourcen sichergestellt werden.

Wenn Unternehmen diese Aspekte berücksichtigen und ein gemeinsames Verständnis der Prozesse und Ziele schaffen, kann der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden. Die Zukunft, wie es bereits in einigen jungen Unternehmen betrieben wird, könnte die Einführung eines Chief Revenue Officers sein, der Sales und Marketing in einem Verantwortungsbereich vereint, um so die Silos zwischen beiden Teams langfristig aufzubrechen.

CLAUDIUS TADESSE,
Chief Marketing Officer beim Onlinemarktplatz CNC24.



Scherer ganz persönlich: Die wichtigsten Learnings aus 30 Jahren Expertise

Hermann Scherer:
Pole Position – Mit der richtigen Positionierung zu Marktpräsenz und Mehrumsatz
Gebundene Ausgabe, 286 Seiten,
Campus Verlag, 1. Auflage (April 2023),
ISBN: 978-3593516936, € 30,00

Die optimale Positionierung der eigenen Marke ist im Business eine der größten Herausforderungen: Wie und wo erreicht man seine Kundschaft am besten? Wie sticht man aus der Masse hervor? Und was ist der passende USP? „Vergesst den USP!", sagt Hermann Scherer. In seinem neusten Buch gibt er Einblicke in seinen persönlichen Lebensweg und wie er trotz verschiedenster Widrigkeiten seine eigene Erfolgsgeschichte geschrieben und die Gewinnerformel zur richtigen Positionierung gefunden hat. In diesem Buch finden sich die wichtigsten Learnings aus 30 Jahren Scherer-Expertise für mehr Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit. Denn was nutzt es, gut zu sein, wenn kaum jemand es weiß?

Über 3000 Vorträge vor rund zwei Millionen Menschen in über 30 Ländern, 50 Bücher in 18 Sprachen, über 1000 Presseveröffentlichungen, Forschung und Lehre an mehreren europäischen Universitäten, erfolgreiche Firmengründungen, eine anhaltende Beratertätigkeit und immer neue Ziele – das ist Hermann Scherer. Der häufig ausgezeichnete Wissenschaftler und Business-Experte „zählt zu den Besten seines Faches". (*Süddeutsche Zeitung*)

The Next Big Thing: Wirtschaft und Unternehmen im Metaverse

Collin Croome, Christian Gleich:
Praxisbuch Metaverse – Nutzen Sie die Internet-Revolution für Ihr Unternehmen
Gebundene Ausgabe, 256 Seiten,
GABAL Verlag, 1. Auflage (April 2023),
ISBN: 978-3967391411, € 32,00

- Virtuelle Welten, digitale Güter, Avatare und Krypto – Metaverse einfach erklärt mit konkreten Beispielen
- Warum sich Unternehmer und Entscheider schon heute mit dem Metaversum und Web 3.0 beschäftigen sollten
- Die Boston Consulting Group schätzt den voraussichtlichen Umsatz im Metaverse auf 800 Mrd. Euro jährlich

Dieses Praxisbuch gibt eine umfassende Einführung in das Metaverse, seine Entstehung, die relevanten Technologien sowie die wichtigsten Anbieter und Plattformen. Die Autoren werfen aber auch einen kritischen Blick auf das Metaverse und zeigen neben den Chancen auch die Risiken auf.

In Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen zeigen die Autoren, wie namhafte Unternehmen bereits heute Metaverse-Technologien gewinnbringend einsetzen und sich dabei als innovative Organisationen positionieren.

Lernen Sie, nicht nur das Metaverse zu verstehen, sondern auch die Möglichkeiten und Zusammenhänge besser einzuschätzen und dadurch konkrete Ansatzpunkte für die eigene Metaverse-Strategie und -Umsetzung zu finden.

Das Marketingjournal marke41 führt in der Tradition von Wolfgang K. A. Disch und dem von ihm gegründeten Marketing Journal 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
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
Trend-Scouts: Carlo Kirn, Leonie Doering
Reporter: Christian Gehl
Redaktionsassistenz: Zeno Hagemann
Gestaltung: Alexandra Budik, Marianne Fornetran
Schlussredaktion: Wolfgang Mettmann

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

marke41 – das marketingjournal erscheint im sechzehnten Jahrgang.

marke41 geht an alle Mitglieder der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G·E·M) 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 dreizehnten Jahrgang.

GRÖSSER ALS UNSERE REICHWEITE? HÖCHSTENS UNSERE KLAPPE!

BLEIBT ECHT.

DMAX