Das neue Journal für Marketing

marke41

www.marke41.de Ausgabe 1:2009 15,00 EUR

Pricing in der Rezession
Geomarketing C.&E. Fein
Effizientes Sportsponsoring

Markenware stark reduziert!

4 714335 423050 7

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

www.deutschepost.de

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

Deutsche Post

Die Post für Deutschland.

Marken im Krisenfieber

Erinnern wir uns an vergangene Studientage: In der Rezession ist antizyklisches Marketing angesagt. So jedenfalls die Einschätzung aller Experten, die sich dem Markenaufbau und der nachhaltigen Markenführung verpflichtet fühlen. Die Spendings sind also nicht zurückzufahren, sondern es sind effiziente Maßnahmen zu treffen, um am Ende der Talfahrt mit einer starken Marke am Start zu sein. So weit die Theorie. Doch was wir in diesen Tagen erleben, gleicht einem Wettbewerb in Markendemontage. Die Rotstift-Fraktion hat das Zepter übernommen und diktiert rigoros. So werden Werbebudgets eingefroren, Kampagnen verschoben, und Unternehmen handeln ganz nach dem Motto „Wer sich jetzt nicht bewegt, macht wenigstens keine groben Fehler". Der Return of Marketing Investment scheint im Krisenmanagement vieler Firmen keine Rolle zu spielen. Doch damit nicht genug. Gleichzeitig bewegen sich die Preise für Markenartikel nicht mehr nur in einer Abwärtsspirale, sondern befinden sich im freien Fall. In den Fußgängerzonen locken landauf, landab Plakate mit der Aufschrift „Markenware – stark reduziert". Dabei gälte es jetzt, wie Dr. Andreas von der Gathen von Simon-Kucher & Partners darlegt, die Marke durch intelligentes Pricing zu schützen (Seite 8). Dass Werbekommunikation als Verkaufsvorbereitung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders in der Automobilbranche von enormer Bedeutung ist, zeigt Dr. Harald Jossé von BrandControl (Seite 26). Werbeeffizienz ist das Gebot der Stunde. Nie waren innovative Ansätze und konkretes Marketing so wichtig wie heute.

In eigener Sache bedanke ich mich bei den Anzeigenkunden und Abonnenten, die mit ihrer Unterstützung dafür sorgen, dass „marke 41 – Das neue Journal für Marketing" als starkes, unabhängiges Journal erscheint und die qualifizierte Kommunikationsplattform der Markenmacher bleibt.

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

8 Zwar war das Markenbewusstsein der Konsumenten in den zurückliegenden zwei Jahren wieder angestiegen und es schien, als ob die „Geiz ist geil"-Ära abebben würde, aber durch die düsteren Konjunkturaussichten hat sich das wieder schlagartig verändert. Jetzt in der Krise brauchen Marken Schutz.

POINT OF VIEW

8 **Marken schützen in der Krise**
Dr. Andreas von der Gathen, Birgit Lohmann, Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants

AUTOMOTIVE

14 **Automobilmärkte im Wandel – Perspektiven und Chancen**
Christian Vorwerck, Director Marketing Europe bei Maritz Research

18 **Marke mit Gesicht**
Jochen Wieler, Redakteur Test & Technik ADACmotorwelt

22 **Chinesische Autohersteller in Deutschland**
Prof. Dr. Joachim Knappe, Inhaber der Firma COMAQ

26 **Effizienz und Verschwendung in der Autowerbung**
Dr. Harald Jossé, Geschäftsführer BrandControl GmbH

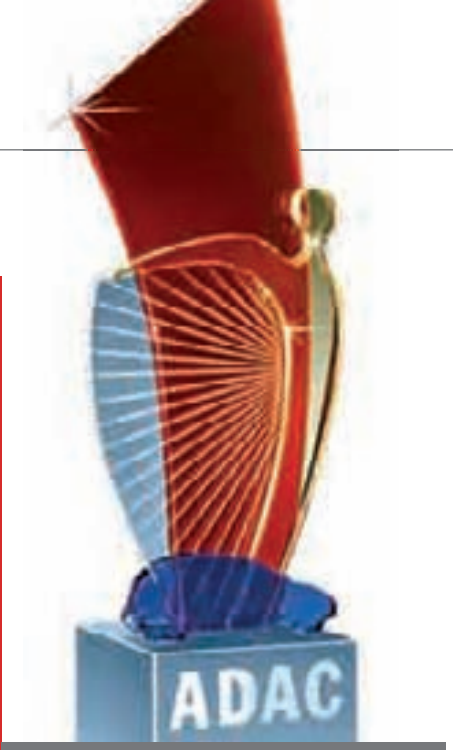
YOUGOV BRAND.INDEX

32 **Image der Zapfsäulen hängt am Tropf des Ölpreises**
Boris Hedde, Tim Oesterlau, Projektmanagement Branding, YouGov Psychonomics AG

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

38 **Verkäufer als Bremser oder Innovatoren?**
Prof. Dr. Christian Belz, Universität St. Gallen

46 **Denkplatz: Kaufen und Nichtkaufen – auslösendes Marketing**
Prof. Dr. Christian Belz, Universität St. Gallen



18 Gelber Engel
Bei der Preisverleihung 2009 konnte sich die Marke Audi klar durchsetzen.

50 Geomarketing
Die Verbindung von Geografie und Marketing zeigt, wo Umsatzpotenziale liegen.

MARKE

50 **Mit Geomarketing Marktpotenziale erkennen und nutzen**
Klaus Wartlik, Geschäftsführer Marketing und Vertrieb C. & E. FEIN GmbH

56 **Entscheidungsparameter Zielgruppe: absolute Potenziale und relative Affinitäten**
Andreas Lehmann, Manager Marketing Services SPORTFIVE GmbH & Co. KG

62 **Keine AIDA ohne ARIA – Prozess der Markenbildung muss neu definiert werden**
Alexander Luckow, Geschäftsführer Brandcreation KG

66 **MediaBudget – Plattform für effizientes Marketing gibt Antworten und liefert Rezepte gegen die Krise**
Ulrich Kromer, Geschäftsführer Landesmesse Stuttgart GmbH

AUTOREN DIESER AUSGABE

DR. ANDREAS V. D. GATHEN,
Partner bei der Strategieberatung Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants. Seite 8

BIRGIT LOHMANN,
Director „Consumer Industry" bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants. Seite 8

CHRISTIAN VORWERCK,
Director Marketing Europe bei Maritz Research. Seite 14

JOCHEN WIELER,
Redakteur Test & Technik ADAC motorwelt. Seite 18

PROF. DR. JOACHIM KNAPPE,
Inhaber der Firma COMAQ. Seite 22

DR. HARALD JOSSÉ,
Geschäftsführer BrandControl GmbH. Seite 26

BORIS HEDDE,
Senior Projektmanager Branding, YouGov Psychonomics AG. Seite 32

TIM OESTERLAU,
Junior Projektmanager Branding, YouGov Psychonomics AG. Seite 32

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen. Seite 38

KLAUS WARTLIK,
Geschäftsführer Marketing und Vertrieb C. & E. FEIN GmbH. Seite 50

56 **Sportsponsoring**
Entscheidungsparameter Zielgruppe: absolute Potenziale und relative Affinitäten.

70 **Wissensmanagement**
Bis zu 40 Prozent an Such- und Aufbereitungszeit sparen.

RESEARCH

70 **Auf der Suche nach der verlorenen Zeit**
Matthias Roebel, Director of Knowledge Management Innovation Nortel CTO Office

REZENSION

74 **Simon/Fassnacht – „Preismanagement" als Neuauflage**
Dr. Jörg Höppner, Leiter Konzern Markenstrategie und Preisplanung, Volkswagen AG

RUBRIKEN

Editorial	3
Termine	61, 78
Bücher	74
Impressum	78

AUTOREN DIESER AUSGABE

ANDREAS LEHMANN,
Manager Marketing Services SPORTFIVE GmbH & Co. KG. Seite 56

ALEXANDER LUCKOW,
Geschäftsführer Brandcreation KG. Seite 62

ULRICH KROMER,
Geschäftsführer Landesmesse Stuttgart GmbH. Seite 66

MATTHIAS ROEBEL,
Director of Knowledge Management Innovation Nortel CTO Office. Seite 70

DR. JÖRG HÖPPNER,
Leiter Konzern Markenstrategie und Preisplanung, Volkswagen AG. Seite 74

Messe Stuttgart
Mitten im Markt

MediaBudget

Fachmesse und Forum für
effiziente Marketing-Kommunikation

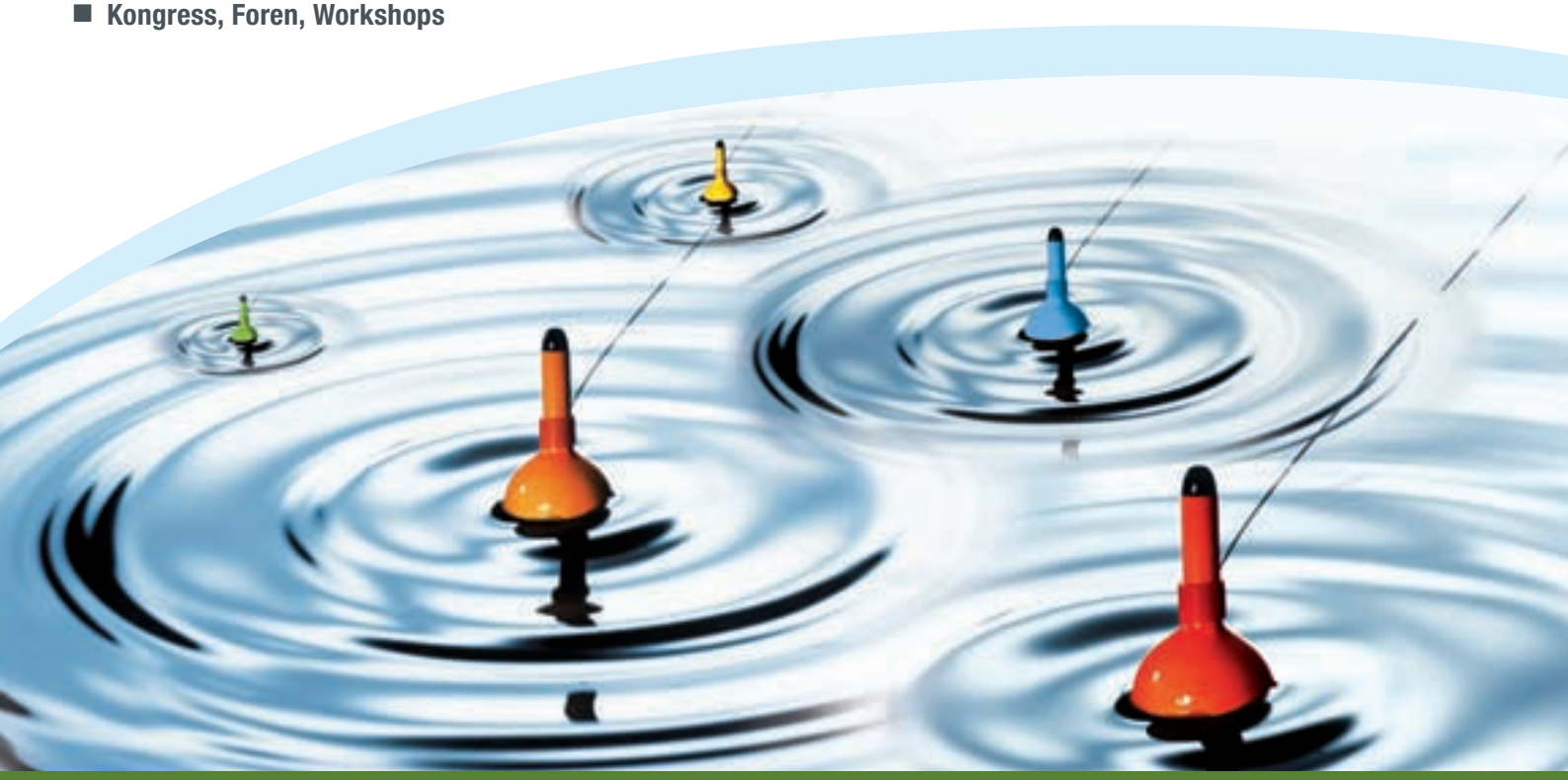
WWW.MEDIABUDGET.DE

STRATEGIEN FÜR DAS HAIFISCHBECKEN

Vom **Newcomer zum Pflichttermin** – Antworten rund um medienübergreifende Marketingplanung. Erreichen Sie Ihre Zielgruppe, treffen Sie auf **Entscheider und Verantwortliche der werbetreibenden Wirtschaft** sowie **Fachleute aus Media-, Marketing- und Werbeagenturen** – und auf deren Dienstleister.

Die MediaBudget:

- **Informationsplattform** für effiziente Budget- und Mediaplanung
- **Mediengattungen** und **Vermarkter** präsentieren sich und ihre Dienstleistungen
- **Crossmediale Mediaplanung** im Überblick
- **Neueste Trends und Entwicklungen** der verschiedenen Mediengattungen
- **Kongress, Foren, Workshops**



08.+ 09.07.2009 | Neue Messe Stuttgart

Medienpartner

W&V Werben & Verkaufen

Marken schützen in der Krise

Zwar war das Markenbewusstsein der Konsumenten in den zurückliegenden zwei Jahren wieder angestiegen und es schien, als ob die „Geiz ist geil"-Ära abebben würde, aber durch die düsteren Konjunkturaussichten hat sich das wieder schlagartig verändert.

DR. ANDREAS VON DER GATHEN,
Partner bei der globalen Strategieberatung Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

BIRGIT LOHMANN,
Director im Competence Center „Consumer Industry" bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Einig wie selten stehen Hersteller der Finanzkrise gegenüber, kürzen Budgets und vertrauen anstelle von langfristigen Strategien lieber kurzfristig wirkenden Umsatzförderern. So versetzen Preiskämpfe und Rabattschlachten selbst etablierte Markenunternehmen aller Branchen in Angst und Schrecken. Denn wenn die Preise weiter fallen, können die vor allem für Markenhersteller notwendigen Investitionen in Kommunikation, neue Produkte, Produktqualität und Services nicht mehr finanziert werden. Wie stellt sich die Situation dar und was ist zu tun, um starke Marken nachhaltig vor dem Preisverfall zu schützen?

Welche Umstände kennzeichnen die Lage im Einzelnen?

Vordergründig gelten häufig die Konsumenten als Auslöser der Preisschlacht, weil sie die verlangten Preise nicht mehr anstandslos akzeptieren und ständig auf der Suche nach dem günstigsten Angebot sind. Auf den zweiten Blick sind es aber Hersteller und Handel, denn sie glauben, die Nachfrage durch Preissenkungen anzukurbeln. Sie schließen den Teufelskreis. Den notwendigen Rückenwind liefern ihnen unausgelastete Kapazitäten, verbunden mit ambitiösen Mengenzielen, und nicht zuletzt eine hohe Preistransparenz. Dabei macht der Preisrutsch nicht bei No-Name-Produkten halt. Um verlorene Marktanteile von Billiganbietern und Handelsmarken zurückzukaufen, stehen Preissenkungen auch bei Markenprodukten ganz oben auf der Tagesordnung. Durch diesen Preisaktionismus und Attacken durch (die eigenen) Zweitmarken verlieren die Marken an Kraft, denn wo kein Preis ist, ist auch kein Wert. Dabei sind es vor allem die Premium-Marken, die mehr als alle anderen Anbieter ihre überlegene Qualität und ihren Wert behaupten und finanzieren müssen.

Es bleibt die traurige Bilanz: Der Run auf die günstigen Preise hat keinem etwas gebracht. Das Preisbewusstsein der Kunden hat nachhaltig Schaden genommen, und

Fotos: MIM

vor allem die Herstellermarken sind durch den hohen Finanzierungsbedarf bei immer günstigeren Verkaufspreisen in einer schwierigen und gefährlichen Lage.

Wie können Marken nachhaltig vor dem Preisverfall geschützt werden?

Es hat keinen Sinn mehr, den Schwarzen Peter hin und her zu schieben. Hier und jetzt ist das Umdenken ganzer Branchen erforderlich. Allein eine durchgängige Preiserhöhung kann den negativen Preistrend stoppen oder ihn sogar umkehren.

Bereits eine einprozentige Preissteigerung erhöht den Gewinn eines Konsumgüterherstellers um bis zu vier Prozent.

Hier kommt den Markenherstellern eine zentrale Rolle zu. Sie können und müssen den Markt steuern. Neben Mehrwertkonzepten müssen sie den Leistungswettbewerb nach vorn bringen und gleichzeitig wieder ein vernünftiges Preisniveau herstellen.

Aber lassen sich die Preise von Marken trotz anhaltender Rezession erhöhen? Die Antwort lautet „Ja“, denn die Verbraucher achten gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder verstärkt auf Qualität und Leistung, und auch der Handel, ja selbst die Discounter werden von einer branchenweiten Preisanhebung profitieren. Allerdings muss ein „Aber“ hinzugefügt werden, da nur Marken mit einem überzeugenden emotionalen Leistungsversprechen Erfolg haben werden. Schwächere Marken hingegen laufen Gefahr, auf der Strecke zu bleiben, da sie aus Konsumentensicht einem höheren Preis auf der Wertseite nichts Entsprechendes entgegenzusetzen haben.

Um sich erfolgreich vor erhöhten Rabatten und Preisschlachten zu schützen, müssen Markenhersteller als verantwortliche Vorreiter der Branche ihr Marken- und Preismanagement konsequent neu ausrichten und dies mit dem Ziel der Preiserhöhung entsprechend im Markt kommunizieren.

Wie ist konkret vorzugehen?

Fünf Erfolgsfaktoren kennzeichnen die erfolgreiche Umsetzung des neuen Marken- und Preismanagements von Markenartiklern:

➔ Ziel muss es sein, einen aus Konsumentensicht emotionalen Mehrwert der Marke zu schaffen und diesen gemeinsam im Markt zu kommunizieren.

The Moment You Stop Learning, You Stop Leading.

Maritz Research Forum.

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

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

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

Official Sponsor of the American Marketing Association.

Maritz® RESEARCH

Damit hat das Motto „Jeder denke nur an sich“ endgültig ausgedient. Hersteller und Handel müssen sich gemeinsam über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg konsequent auf die Vorteile der Marke in Bezug auf Angebot, differenzierte Positionierung, zielgruppengerechte Vermarktung und Kundenansprache besinnen und ihr Angebot strikt und nachhaltig daran ausrichten.

➔ Der Markenwert muss gegenüber Handelsmarken klar abgegrenzt werden – nicht nur im Preis, sondern vor allem im emotionalen Mehrwert, um dem Druck der Handelsmarken langfristig standzuhalten.

Eine Profilierung der Markenhersteller gegenüber Handelsmarken kann nicht durch den Einstieg in den Preiskampf, sondern nur über eine aus Konsumentensicht überlegene Leistungsdifferenzierung erzielt werden.

➔ Ein effektives Pricing in umkämpften Märkten erfordert ein klares Verständnis über Pricingziele, -struktur sowie -disziplin. Damit ist es wichtig, Marktanteils- und Margenziele klar zu balancieren.

Nur wenn alle markenrelevanten Unternehmensbereiche, wie z. B. Geschäftsführung, Vertrieb, Service, Qualitätsmanagement, Kommunikation, mit dem Ziel der Profitsteigerung systematisch und zielorientiert im Pricing zusammenarbeiten, kann der Preis den am Markt geschaffenen Wert bestmöglich abschöpfen und den Unternehmenserfolg optimieren.

➔ Markenhersteller müssen ihre Preise mittels geeigneter Methoden im definierten System kalkulieren und dabei dem Prinzip Leistung gegen Gegenleistung folgen sowie Argumentationshilfen gegenüber den Kunden entwickeln.

Das beste Preismanagement bleibt wirkungslos, wenn es dem Hersteller nicht gelingt, seine Preise beim Kunden nachhaltig durchzusetzen. Voraussetzung dafür ist, dass der Preis berechenbar und glaubwürdig und somit argumentierbar bleibt. Dazu sind differenzierte Analysen der Preissteigerungspotenziale bei Kunden und Produkten notwendig. Eine Preiserhöhung nach der Rasenmähermethode scheitert zwangsläufig.

➔ Der Marktführer muss seine Verantwortlichkeit als Preisführer und damit als „Vorreiter“ im Markt erkennen und als Erster Preiserhöhungen initiieren und kommunizieren. Die Preiserhöhung des Marktführers gibt der nachfolgenden Konkurrenz sowie dem Handel den notwendigen Rückenwind für eigene Preiserhöhungen, denn sowohl der Wettbewerb als auch der Handel haben im Preiskampf verloren. Diesbezüglich kommt der Kommunikation, Stichwort „Signaling“, eine wichtige Bedeutung zu.

Fazit – Markenhersteller in der Pflicht

In den vom Preisverfall geprägten Märkten ist es Aufgabe führender Markenhersteller, das Preisniveau auf ein profitables Level zurückzuholen. Inhaltlich bedeutet das eine Verabschiedung vom Ziel der Marktanteilssicherung hin zur Profitsteigerung.

Die Argumentation der dazu notwendigen Preissteigerung basiert auf einer emotionalen Wertsteigerung für den Kunden, die rechtzeitig im Markt zu kommunizieren ist.

Ist das Misstrauen nachfolgender Marken hoch, ist vom Preisführer ein entsprechend langer Atem gefordert, um glaubhaft zu bleiben und letztlich die Ertragskraft der Marken im schwierigen Umfeld nachhaltig zu steigern.

von Andreas von der Gathen und Birgit Lohmann

www.vogel.de

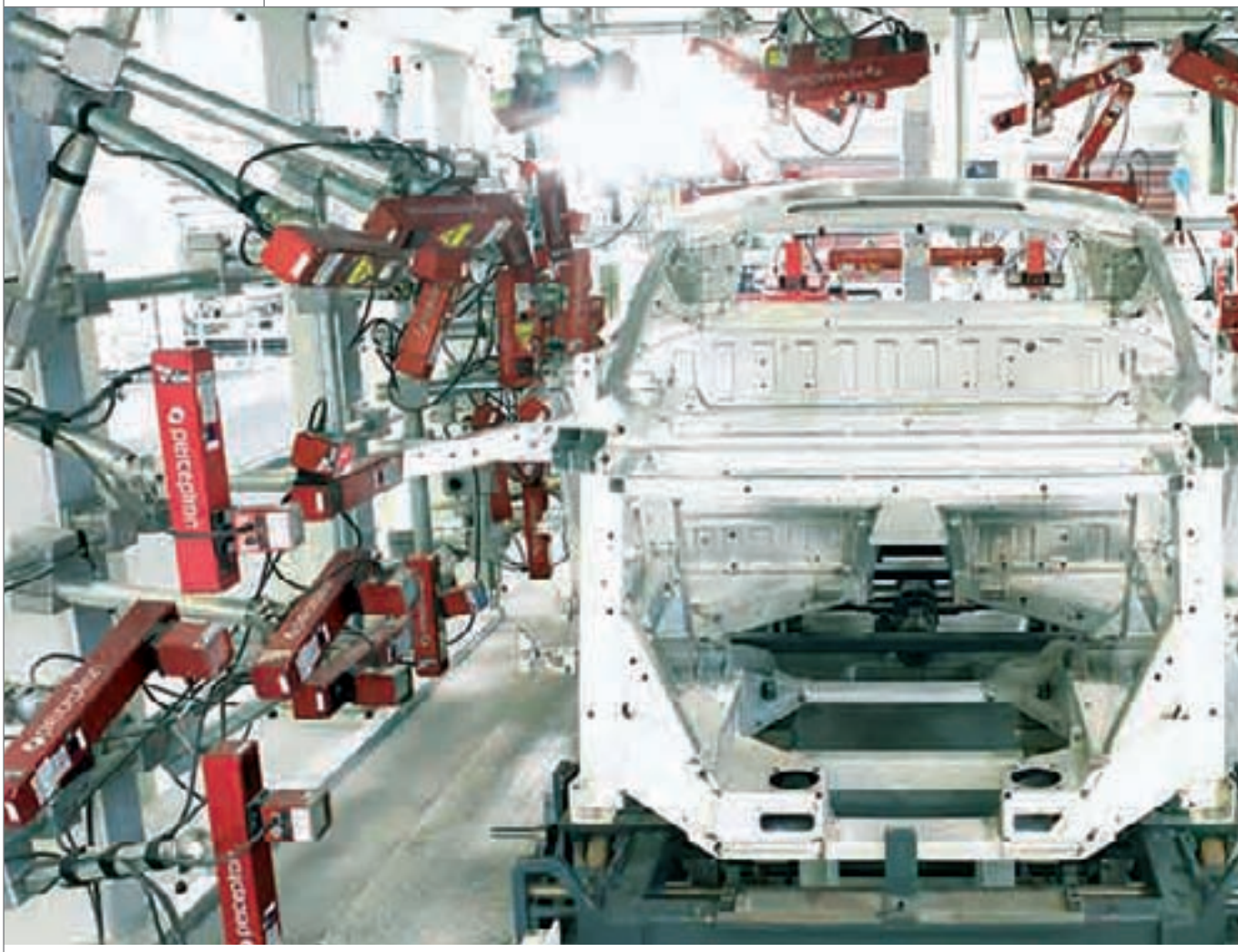
Für alle, die etwas zu sagen haben.

Miteinander erfolgreich

Vogel Business Media

Messe-TV, Produkt- und Firmenpräsentationen. Educational Marketing mit Webcast und Whitepaper. Effizente Werbespendings in der B2B-Kommunikation. Eröffnen Sie Ihrem Unternehmen ein völlig neues Potenzial im One-to-One Marketing.

···> **www.webcast.de**
···> **www.whitepaper.de**



Automobilmärkte im Wandel – Perspektiven und Chancen

So schlecht ging es der deutschen Automobilindustrie noch nie: Die Käufer bleiben aus. Mit dem Auslaufen von Zeitarbeitsverträgen, dem Abbau von Überstunden sowie der Nutzung von Arbeitszeitkonten der Stammbelegschaft antworten die Unternehmen auf die deutlich geringere Nachfrage. Schärfere Maßnahmen nicht ausgeschlossen. Manche Zulieferfirmen stehen bereits vor dem Aus. Dabei wirkt der globale Abschwung strukturell als Katalysator. Schwächen in den Produktlinien werden Marken jetzt zum Fallstrick. Dennoch bietet die Krise Perspektiven für die, die ihre Chancen erkennen. Was deutsche Autokäufer sich wünschen und was weniger, zeigt eine Studie des Marktforschungsinstituts Maritz Research.

CHRISTIAN VORWERCK,
Director Marketing Europe
bei Maritz Research.

Der VDA prognostiziert, dass der Pkw-Inlandsmarkt 2009 sein niedrigstes Niveau seit der Wiedervereinigung erreichen wird. Dabei beschränkt die Krise sich nicht auf ein Land; alle weltweit wichtigen Automärkte stecken in einer Rezession. Die deutsche Automobilindustrie steht 2009 vor großen Herausforderungen. Dazu kommt der fortschreitende, technische Wandel – weg vom Verbrennungsmotor hin zu alternativen Technologien. Klimapolitik und mittelfristig steigende Ölpreise erhöhen den Erneuerungsdruck. Die Finanzkrise und die Kaufzurückhaltung am Ort machen es der Branche so schwer, auf die Herausforderungen zu reagieren.

Allerdings gibt es auch Faktoren, die Anlass zu Hoffnung geben. Die deutsche Pkw-Flotte ist veraltet. Das Durchschnittsalter der Fahrzeuge liegt bei 8,5 Jahren. In dem großen Erneuerungsbedarf liegt mitten in der Finanzkrise eine Chance für die Automobilindustrie. Denn das Auto hat für die Deutschen nichts von seiner Faszination verloren, wie eine Umfrage von Maritz Research zeigt. Für 89 Prozent der in der Studie befragten Neuwagenkäufer ist das eigene Auto unerlässlich. Dabei spielen vor allem emotionale Gründe eine wichtige Rolle: Für 85 Prozent steht das Fahrzeug für individuelle Freiheit und Unabhängigkeit. 82 Prozent der in der Studie befragten Neuwagenkäufer sind der Meinung, dass ihnen nur das eigene Fahrzeug die nötige Mobilität gewährt. Mehr als drei Viertel (79 Prozent) empfinden es als das einzige bequeme Verkehrsmittel.

Verbraucher warten auf Konzepte

Auf der Detroit Motor Show fiel es den deutschen Herstellern noch leicht, sich gegenüber der stark angeschlagnen US-Autobranche in Szene zu setzen. In Europa sieht das bereits anders aus. Die Verbraucher warten auf deutliche Signale und neue Konzepte. Wenn die Branche diese Erwartungen erfüllt, könnte die IAA den Startschuss zu einem neuen Aufschwung in der Branche geben. In diesem Jahr werden rund 170 Auto-Neuheiten präsentiert. Newcomer wie der neue VW Polo, der Opel Astra und verschiedenste Ökomodelle sparen 2009 nicht an Komfort, Technik und Vielfalt, sondern an Verbrauch und CO_2-Ausstoß – und entsprechen damit genau den Wünschen der Konsumenten, wie die Studie von Maritz Research belegt. Denn das Profil der Kundenanforderungen hat sich verändert. Fragt man nach den zukünftigen Kriterien beim Autokauf, so überrascht es wenig, dass Aspekte wie Sicherheit und Qualität mit 96 und 94 Prozent nach wie vor Spitzenplätze einnehmen. Neu sind die hohen Werte, die Kraft-

Foto: Audi

stoffverbrauch (92 Prozent), Unterhaltskosten (87 Prozent) und Umweltverträglichkeit (76 Prozent) erzielen.

Um den enormen Erneuerungsbedarf einzuleiten, bedarf es allerdings auch der entsprechenden Rahmenbedingungen wie steuerlicher Anreize, um dem Absatz in Deutschland einen Schub zu geben und den Unternehmen Planungssicherheit. Abwrackprämie und Erlass der Neuwagenstuer sind Ansätze in die richtige Richtung.

Marketing: Mobilitätspakete als Kaufanreiz

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Bei all der Diskussion ums liebe Geld kennt gut ein Drittel der Befragten seine laufenden Fahrzeugkosten nach wie vor nicht. Kein Wunder, dass sogenannte Mobilitätspakete für das Auto für die Deutschen sehr attraktiv sind, und das mehr oder weniger unabhängig von ihren Bestandteilen.

Am interessantesten sind für die in der Studie Befragten Komplettpakete, die alle für den Unterhalt des Fahrzeugs anfallenden Kosten beinhalten, inklusive der Kosten für Kraftstoff und der Kosten für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel. Was nach einem einfachen, nachvollziehbaren Wunsch klingt, hat Potenzial, ist aber schwierig in der Umsetzung. Eine Detailauswertung nach Zielgruppen zeigt, dass Hersteller und ihre Banken gut beraten wären, keine Komplettpakete, sondern Module anzubieten, die vom Handel zielgruppenspezifisch zusammengestellt werden können. Denn die Wünsche nach Einzelleistungen der Mobilitätspakete unterscheiden sich nach Fahrzeugsegment, Altersklasse der Autokäufer und Geschlecht.

Rundum-sorglos-Pakete entwickeln sich zunehmend zu einem zentralen Bestandteil im Markt für automobile Finanzdienstleistungen. Für die Kunden werden die Gesamtkosten der Fahrzeuganschaffung und -haltung in einer gleichbleibenden monatlichen Rate zusammengefasst und damit auch besser planbar. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind klar kalkulierbare monatliche Kosten für die Bevölkerung wichtig.

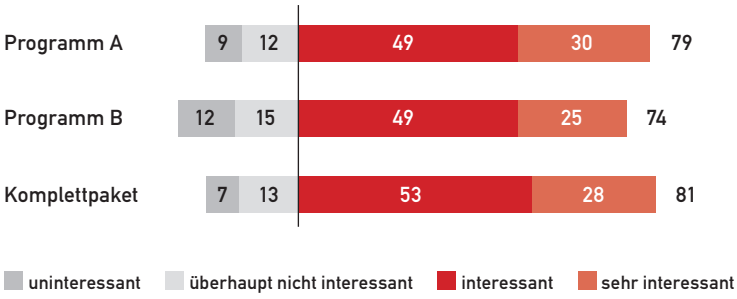
BEWERTUNG VON MOBILITÄTSPAKETEN/KOMPLETTPAKET

Inhalt Programm A
- 2,92 % effektiver Zins
- 4 Jahre Reparaturkostengarantie
- 4 Jahre Mobilitätsgarantie
- 4 Jahre Wartung/Inspektion

Inhalt Programm B
- 1,9 % effektiver Zins
- 4 Jahre Kfz-Haftpflicht- & Vollkaskoversicherung
- 2 Jahre Garantieverlängerung
- Optional: Kreditabsicherung

Inhalt Komplettpaket

Kosten für Ihr Fahrzeug inklusive:
- Kosten für Kraftstoff
- Kosten für öffentliche Verkehrsmittel



Q.17 Nehmen Sie bitte einmal an, dass Ihnen beim Kauf eines Neuwagens ein Finanzierungs- und Mobilitätspaket mit den folgenden Komponenten angeboten wird.

Basis: n = 1000. Quelle: Maritz Research.

Krise als Chance

Insgesamt wird deutlich, dass der Wunsch nach individueller Mobilität bei den Deutschen weiterhin ausgeprägt ist. Das steigende Angebot an kraftstoffeffizienten Neufahrzeugen deutscher Marken kommt dem veränderten Kundenverhalten entgegen. Neben maßgeschneiderten Produktvarianten und individuellem Kundenservice entscheiden heute auch Finanzdienstleistungen über den Markterfolg.

von Christian Vorwerck

BrandControl hilft Ihnen die Effizienz und Effektivität Ihrer Markeninvestitionen zu erhöhen.

Marketing und Kommunikation gehören zu den wichtigsten Werttreibern von Unternehmen. Dennoch kürzen Unternehmen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oftmals die Marketing- und Kommunikationsbudgets. Der Druck auf die Verantwortlichen wächst, mit geringen Mitteln die gleichen Wirkungseffekte zu erzielen – mit anderen Worten: Die Effizienz Ihrer Markenaktivitäten zu erhöhen.

Die BrandControl GmbH ist das einzige Institut in Deutschland, das sich auf das Controlling von Markenführung und Markenkommunikation spezialisiert hat. Mit den Verfahren aus unserer Toolbox unterstützen wir Sie bei Ihrer Effizienzoptimierung.

Sprechen Sie uns an.

Unsere wissenschaftlich fundierten Tools bieten verschiedenste Lösungen für eine erfolgreiche Markenkommunikation:

- Erhöhen Sie Ihren Markenerfolg bei gleichem Budget
- Dokumentieren Sie die Wertschöpfung durch Kommunikation anhand spezifischer Key Performance Indicators
- Schärfen Sie Ihre Zielgruppenansprache durch effizientes Targeting
- Verbessern Sie Ihre Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

BRANDCONTROL

Institut für Markencontrolling

BrandControl GmbH
Gutleutstrasse 80
60329 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 75 656 500
Fax: +49 69 75 656 110

Mail: info@brandcontrol.com
Web: www.brandcontrol.com

Marke mit Gesicht

Gratulation an Audi: Der Gelbe Engel in der Kategorie „Marke“ geht zum zweiten Mal in Folge nach Ingolstadt. Ergebnis einer konsequenten Firmenpolitik.*

* Nachdruck aus der ADAC Motorwelt, 2/2009 mit freundlicher Genehmigung der ADAC Verlag GmbH

JOCHEN WIELER,
Redakteur Test & Technik
ADACmotorwelt

Wenn am Silvesterabend in Ingolstadt die Sektkorken noch ein bisschen weiter flogen als sonst, hatte das einen guten Grund: Zum ersten Mal überhaupt hat Audi in einem Jahr mehr als eine Million Autos verkauft. 2008 konnte die VW-Tochter 1 003 400 Fahrzeuge absetzen – 4,1 Prozent mehr als im Jahr zuvor.

Auch in Deutschland hat die Marke um 0,8 Prozent zugelegt – sehr respektabel in einem rückläufigen Gesamtmarkt. Die guten Zahlen bestätigen, dass Audi den richtigen Weg zum Kunden gefunden hat. Denn nach wie vor ist die Strahlkraft der vier Ringe ungebrochen, die Marke strotzt vor Kraft. Bei den Dienstwagen sind Audi-Modelle mittlerweile beliebter als die Rivalen aus Stuttgart und München: Sieben von zehn A4 werden als Firmenwagen zugelassen. Doch was steckt hinter dem Erfolg?

Was sind die Gründe, weshalb Audi bereits zum zweiten Mal in Folge den Gelben Engel in der Marken-Kategorie gewinnt?

1. Die Modellpolitik stimmt.

Audi konzentrierte sich zunächst auf die Volumenmodelle A3, A4, A6 und A8 und trimmte sie konsequent auf Premiumqualität. Erst als der Imagewandel der Marke vollzogen war, erweiterte Audi behutsam das Angebot mit dem Geländewagen Q7, der 420-PS-Flunder R8 und dem Coupé A5. Auch heute ist die Modellpalette noch überschaubar. Damit sie zukunftsfähig bleibt, wird Audi ab 2010 mit dem A1 dem Trend zu kleinen Spar-Autos gerecht.

Fotos: ADAC /Frieder Müller-Seewald, AUDI

MODELLPOLITIK
Statt sich in Nischenmodellen zu verlieren, hat Audi die Modellpalette nur behutsam erweitert. Im Herbst kam der Q5 auf den Markt.

ZUVERLÄSSIGKEIT
Der 2005 eingestellte A2 belegt in der ADAC-Pannenstatistik bei den Kleinwagen Platz drei. A4 und A6 sind Klassenbeste.

2. Der Auftritt stimmt.

Das Team um Design-Chef Stefan Sielaff hat es geschafft, mit feinem Federstrich eine sportliche und zugleich elegante Linie zu zeichnen, ohne dabei zu polarisieren. War der protzige Kühlergrill anfangs noch sehr umstritten, freundeten sich die Kunden schließlich doch damit an. Heute gilt der formatfüllende „Single-Frame-Grill“ als markentypisches Erkennungszeichen und findet sich bei jeder Modellreihe wieder. Auch die teils auffällig geschwungenen grellen Tagfahrleuchten sind optisch so markant, dass jeder Audi sofort als solcher wahrgenommen wird.

3. Die Motoren-Technik ist wegweisend.

Anfang der Neunziger bewies Audi mit den direkteinspritzenden TDI-Motoren, dass ein Dieselmotor nicht nur sparsam, sondern auch temperamentvoll sein kann. Heute konzentriert sich Audi außerdem auf die Weiterentwicklung der Direkteinspritzer-Benziner (FSI) – mit der Tendenz zu kleineren Hubräumen. Bestes Beispiel: Der 1.4 TFSI, der mit Turbo 125 PS entwickelt und im A3 mit 5,6 l/100 km auskommt. Zudem spart Audi mit dem neuartigen „Valvelift System“ (variabler Ventilhub) je nach Modell bis zu sieben Prozent Kraftstoff.

Wie erfolgreich Audi an spritsparenden und sauberen Motoren gefeilt hat, zeigt sich im ADAC EcoTest, der dieses Jahr erstmals in die Marken-Wertung des Gelben Engels einfließt. Hier belegt Audi den hervorragenden zweiten Platz – nur die Ethanol-Modelle von Saab sind etwas besser. Bis 2012 will Audi den Verbrauch und damit den CO_2-Ausstoß um weitere 20 Prozent senken, wozu auch Hybridfahrzeuge (zunächst Q5 und A1) ihren Teil beitragen werden.

4. Die Qualität setzt Maßstäbe

Wer in einem Audi sitzt, kann sie sehen und anfassen. Feine Oberflächen, edles Ambiente und eine sorgfältige Verarbeitung tragen dazu bei, dass sich die Passagiere wohlfühlen. Audi weiß: Billige Materialien oder eine nachlässige Verarbeitung kann sich ein Premiumhersteller nicht erlauben – schnell wäre das Image verspielt.

5. Die Zuverlässigkeit überzeugt.

In den letzten Jahren haben deutsche Hersteller immer mehr aufgeholt. Allen voran: Audi. Die Ingolstädter stellen in der ADAC-Pannenstatistik 2007 mit A4 und A6 die zuverlässigsten Autos ihrer Klasse, A2 und A3 kommen in der Kleinwagen- und Kompakt-

MOTTO FÜR 2009:
MEHR OPTIMISMUS WAGEN!

Prognosen wagte unter dem Eindruck der weltweiten Wirtschaftskrise keiner. Wie überstehen wir das Jahr 2009? Doch in Pessimismus wollte niemand machen bei der Preisverleihung „Gelber Engel" in der Münchner Allerheiligen-Hofkirche, zu der der ADAC Spitzenvertreter aus Politik und Wirtschaft geladen hatte. „Optimismus ist Pflicht", appellierte der neue bayerische Ministerpräsident Horst Seehofer in seinem Grußwort an die 500 Gäste. Oberbürgermeister Christian Ude verwies auf die enorme Bedeutung der Automobilindustrie für die Region München: „Ich bin daher dankbar für das Konjunkturprogramm der Regierung." ADAC-Präsident Peter Meyer wandte sich in seiner Rede entschieden gegen jenen Pessimismus, der seit Ende vergangenen Jahres „mit geradezu masochistischer Vehemenz" in die Medien Eingang gefunden habe. Er betonte die großen Leistungen, die von der Automobilindustrie vollbracht werden – nicht ohne eindringlich zu fordern, dass weiterhin mit aller Kraft an emissionsarmen und attraktiven Innovationen gearbeitet werde. Dass das Bemühen, umweltfreundliche Autos zu bauen, noch verstärkt werden könne, belegte Meyer mit dem ADAC EcoTest, bei dem nach wie vor kein Auto die maximalen fünf Sterne erreicht.
Spannung bei der Verleihung der Preise. Beim „Auto" hatten die Leser der „Motorwelt" entschieden: Es siegt der VW Golf vor Opel Insignia und Mercedes SLK. Die Kategorie „Marke" gewann wie 2008 Audi. Ebenso wiederholte BMW mit dem X3 den Vorjahressieg bei der „Qualität". In der Sparte „Innovation und Umwelt" hatte es mit 52 Einreichungen einen Rekord gegeben: Prämiert wurde die Daimler AG, die mit Continental die erste Lithium-Ionen-Batterie für ein Serienfahrzeug entwickelt hat. Den Persönlichkeitspreis erhielt Bosch-Chef Franz Fehrenbach für seine Verdienste um die Entwicklung seines Unternehmens zu einem ökologisch orientierten Technologiekonzern.

ERST RAMPENLICHT, DANN BLITZLICHT
Erst Rampenlicht, dann Blitzlicht: Die Preisträger und Laudatoren beim „Gelben Engel". Von links: Ian Robertson (BMW), Stefan Müller (ADAC), Norbert Reithofer (BMW), Eberhard Hipp (MAN), Carl-Peter Forster (GM Europe), Rupert Stadler (Audi), Martin Winterkorn (VW), Peter Meyer (ADAC), Franz Fehrenbach (Bosch), Klaus Draeger (BMW), Thomas Weber (Daimler), Klaus Maier (Daimler) und Günter Schnatz (Honda)

AUSBLICK
Die Hybridversion des Audi A1 soll im Schnitt mit 3,9 l/100 km Super auskommen.

klasse auf gute dritte Plätze. Ein beeindruckendes Ergebnis – auch vor dem Hintergrund, dass viele Konkurrenten mit Elektronikproblemen zu kämpfen hatten.

Doch hier glänzt Audi ebenso wie einst bei der Rostvorsorge: Dank vollverzinkter Karosserien ist Rost seit Ende der Achtzigerjahre kein Thema mehr. Wir gratulieren Audi zu einem rundum gelungenen Markenauftritt – und damit zum Gelben Engel 2009.

von Jochen Wieler

PROF. DR. JOACHIM KNAPPE,
Inhaber der Firma COMAQ.

Chinesische Autohersteller in Deutschland

Die Firma COMAQ hat im Rahmen einer deutschlandweiten Studie die Chancen chinesischer Automobilhersteller auf dem deutschen Markt ermittelt. Da deutsche Autobesitzer noch keinerlei Erfahrungen mit chinesischen Herstellern haben können, vermittelt diese Studie ein Stimmungsbild unter den befragten Fahrern der Kompakt-, Mittel- und Oberklasse.

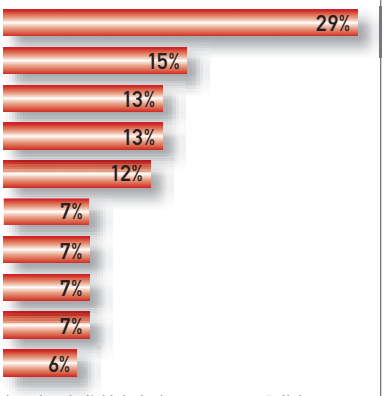
Bei der Befragung wurden „Einschätzungen“ erhoben und nicht „Faktisches Wissen“. Die insgesamt 313 interviewten Personen bilden dabei die Marktanteile der Anbieter in Deutschland weitgehend ab. Da zu erwarten war, dass chinesische Hersteller/Marken nahezu unbekannt sind, wurde der Bekanntheitsgrad zweimal abgefragt. Zuerst als „unaided recall“ und danach als „aided recall“.

Die Ausgangssituation der Studie ist, dass chinesische Automobilhersteller wie Brilliance, Chery, Geely, Jiangling Motors Company, Shuanghuan Motors, Zhejiang Jonway etc. erste Modelle im deutschen Markt anbieten bzw. kurz vor dem Markteintritt stehen.

Fotos: ©iStockphoto, Caplio R1 User

NUR JAPANISCHE UND KOREANISCHE HERSTELLER WERDEN ALS „CHINESISCHE MARKEN" WAHRGENOMMEN

„Welche chinesischen Automarken / Hersteller fallen Ihnen spontan ein?"



Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: Chinesische Autohersteller in Deutschland.

Bislang haben die chinesischen Hersteller jedoch eher negative Schlagzeilen produziert. Zum einen sind es die katastrophalen Ergebnisse bei Crashtests für den Geländewagen Landwind von Jiangling Motors Company und die Brilliance-Limousine BS6. Zum anderen ist es die Diskussion über Plagiate. Der CEO erinnert optisch an den alten X5 von BMW. Der Shuanghuan Noble wurde wegen seiner Ähnlichkeit zum Smart Fortwo gar nicht erst – wie geplant – auf der IAA 2007 in Frankfurt gezeigt.

Trotz Krise in den Schlagzeilen

Doch die Aktivitäten werden fortgesetzt. Auf der Automobilausstellung 2008 in Leipzig wurden der CEO und der UFO vorgestellt. Beide Modelle sind lieferbar und für den CEO erwartet Karl Schlössl, Geschäftsführer China Automobile Deutschland, drei Sterne im Crashtest. Mit mehr als 100 Händlern sollen 2500 Einheiten im Jahre 2008 – mittelfristig ca. 20000 Einheiten verkauft werden.

Auch wenn sich die aktuelle Situation eher negativ darstellt und Fachleute meinen, die Chinesen seien fünf Jahre zurück, in den Schlagzeilen sind sie. So kann man die These vertreten, dass die chinesischen Hersteller das wiederholen werden, was japanische und koreanische Hersteller vorgemacht haben: Mit gut ausgestatteten Modellen und mit attraktiven Preisen dauerhaft im deutschen Markt erfolgreich zu sein.

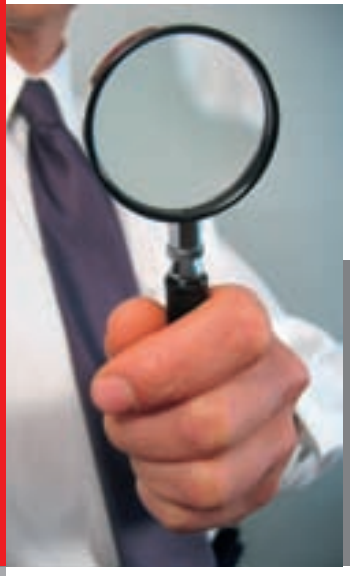
von Prof. Dr. Joachim Knappe

MARKTFORSCHUNGSINSTITUT COMAQ

Firma
Das Marktforschungsinstitut COMAQ sitzt in Greifenberg am Ammersee und hat Büros in Shanghai und Detroit. COMAQ führt schwerpunktmäßig Marktforschungsprojekte und Studien für die Automobilindustrie durch.

Bezug
Die komplette Studie (23 Seiten) mit dem Titel „Chinesische Autohersteller in Deutschland – Bekanntheitsgrad, Image, Zukunftsaussichten" kann in deutscher, englischer und chinesischer Sprache für Euro 300,00 zzgl. 19 % MwSt. bei COMAQ, Flurstraße 17, 86926 Greifenberg bezogen werden (E-Mail: info@comaq.de, Telefon: 08192/99737-0).

Auszug aus den Ergebnissen:
- 30 Prozent der befragten Autofahrer können sich vorstellen, ein Auto chinesischer Herkunft zu kaufen.
- Attraktiv sind Autos aus China vor allem für Besitzer japanischer Autos und für Besitzer von Kleinstwagen und Kleinwagen (z.B. C1 von Citroën oder VW Polo).
- Nach der Frage „Welche chinesischen Automarken/ Hersteller fallen Ihnen spontan ein?" werden mit Ausnahme von Brilliance nur japanische und koreanische Hersteller als „chinesische Marken" wahrgenommen (siehe Diagramm).



media spectrum
Das Fachmagazin für Medien & Mediaplanung

Testen Sie das media spectrum Mini-Abo.

Oder bestellen Sie online unter www.media-spectrum.de/miniabo

3 Ausgaben für nur € 35,– inkl. Dankeschön-Präsent!

Die Vorteile auf einen Blick:

- Günstiger Abo-Preis von € 35,– statt € 54,– für 3 Ausgaben! Kostenersparnis: 35% günstiger als bei Einzelausgabe!
- Frei-Haus-Lieferung: Alles Wichtige aus der Medien- und Mediawelt monatlich 3 Ausgaben lang in Ihrem Briefkasten!
- Attraktives Dankeschön-Präsent
- Steuerersparnis: Als Fachzeitschrift steuerlich absetzbar!
- Zusatzvorteile: Kostenlose Events für Abonnenten und Seminarermäßigung
- kostenlose Sonderhefte

Ihr Dankeschön-Präsent:
Der innovative Porzellanbecher von KAHLA inklusive Teebeutel von EILLES TEE

- Das weltweit erste Porzellan mit einer samtweichen Oberflächengestaltung.
- isoliert gegen zuviel Wärme und dämpft Geräusche
- spülmaschinenfest, lebensmitteltauglich, mikrowellenfest
- designprämiert

Oder wahlweise einen Jet-Tankgutschein im Wert von 15 €
Den Gutschein können Sie an jeder Jet-Tankstelle einsetzen.

❑ **Ja, ich bestelle das media spectrum Mini-Abo zum Preis von € 35,– und erhalte folgendes Dankeschön-Präsent:**

❑ **2-teiliges Porzellanset von KAHLA** oder ❑ **Jet-Tankgutschein**

Wenn mir media spectrum gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann media spectrum zu Ihren Allgemeinen Geschäftsbedingungen für mindestens 1 Jahr (10 Ausgaben) zum Vorzugspreis von 149,– EUR inkl. MwSt. und Versand (Ausland 180,– EUR). Das Abo verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn ich nicht jeweils 6 Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich gegenüber dem Verlag kündige. Möchte ich media spectrum nicht weiter im Abonnement beziehen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des dritten Heftes schriftlich beim Verlag. Lieferung der Zugabe nur an eine Adresse innerhalb Deutschlands oder der EU.
(Ein Angebot der GWV-Fachverlage GmbH, Geschäftsführer Dr. Ralf Birkelbach, Albrecht F. Schirmacher, HR-Nr. HRB 9754.)

Firma

Name/Vorname

Straße PLZ/Ort

Telefon E-Mail

❑ **Ja, ich hätte gerne weitere Informationen der GWV-Fachverlage. Diese Einwilligung kann ich jederzeit widerrufen.**

media daten verlag
Media-Daten Verlag
Abraham-Lincoln-Str. 46
65173 Wiesbaden
Bestell-Hotline:
0 52 41 80 19 68
www.media-spectrum.de/miniabo

Effizienz und Verschwendung in der Autowerbung

Über 1,75 Milliarden Euro brutto haben allein die im NewCar Monitor von BrandControl erhobenen 26 Pkw-Marken 2008 in klassische Werbung investiert. Mit durchaus unterschiedlichem Erfolg. Manche Marken setzen ihren Werbe-Euro höchst effizient ein und erreichen eine überdurchschnittliche Werbebeachtung, andere investieren hohe Summen, bleiben aber unter dem ihrem Etat entsprechenden Erinnerungswert.

DR. HARALD JOSSÉ,
Geschäftsführer
BrandControl GmbH.

IAA FRANKFURT
Präsenzpflicht für alle großen Marken.

Seit Jahren weisen wir darauf hin, dass eine Reihe von Marken mit reduzierten Budgets gleichartige Werbeerinnerungswerte erreichen würde, während bei anderen dargelegt wird, dass sie ihre Präsenz- und somit Absatzchancen durch Steigerungen um einige Millionen Euro an Werbeinvestitionen deutlich erhöhen könnten.

Diese Anregungen wurden bisher vom Marketing wenig beachtet. Da nun die Controller mit den Budgetkürzungen das Zepter übernommen haben, wird auf diese Weise 2009 die Richtigkeit der BrandControl-Thesen dokumentiert werden. Allerdings muss man auch diese Gruppe warnen: Sinnlose Showaktionen, wie etwa das Fernbleiben von BMW, Volvo und Saab bei der AMI in Leipzig oder gar das Fehlen von Mitsubishi auf der IAA, stellen keine Lösung des Effizienzproblems dar. Die damit eingesparte runde Million Euro wird mit einem erheblichen Präsenzdefizit erkauft, das durch den darauf basierenden reduzierten Abverkauf mehr kostet, als es spart. Allein die öffentliche Berichterstattung über die Marken auf der Messe ergibt Medienäquivalenzwerte, die deutlich über den Einsparungen liegen.

Die Effizienzproblematik muss grundsätzlicher, d.h. in ganz anderen Größenordnungen, angegangen werden.

Fotos: IAA; AMI Leipzig

KEIN ERFOLG OHNE WERBEKOMMUNIKATION
Die Werbekommunikation einzuschränken ist kontraproduktiv. Denn wenn die Marke nicht mehr in der Werbung präsent ist, verschwindet sie auch aus dem Gedächtnis der Konsumenten.

1. Werbekommunikation als Verkaufsvorbereitung ist unerlässlich

Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist ein offensives Marketing von entscheidender Bedeutung. Denn wenn eine Marke nicht mehr in der Werbung präsent ist, verschwindet sie auch schnell aus dem Gedächtnis der Konsumenten. Auf dem Automobilmarkt ist diese Entwicklung zwar weniger dramatisch als im schnelllebigen Konsumgütermarkt, da Konsumenten tendenziell eine höhere emotionale Bindung zu Automarken als zu anderen Marken aufweisen. Dennoch müssen auch Autohersteller diese Bindung aufrechterhalten – denn nur so wird auch zukünftig noch nachgefragt. Nach wie vor ist also die Werbekommunikation im Pkw-Markt ein entscheidender Wachstumstreiber. Neue Modelle müssen bekannt gemacht werden, die Marken-Konsumenten-Beziehung muss gepflegt werden – das alles funktioniert nur über ein gutes Marketing. So werden künftige Abverkäufe vorbereitet; denn dass Werbung allein kein Auto verkaufen kann, zeigen die vielen anderen relevanten Faktoren einer Kaufentscheidung auf:

Die Markensympathie: Sind Marke und Modell überhaupt sympathisch? Gefällt das Design?

Der Preis: Kann und will man diese Summe investieren?

Die Produktqualität: Wie schneidet das Modell in Tests ab?

Der Service: Wie kompetent wird das Auto gepflegt und gewartet?

Das Händlernetz: Wie weit habe ich zum nächsten Händler?

Dies nur, um einige grundlegende Aspekte zu nennen. Bevor jedoch diese Gesichtspunkte zum Tragen kommen, muss der Konsument erst einmal wissen, dass dieses Modell neu oder in erneuerter Ausführung auf den Markt kommt. Diese Vorbereiterfunktion der Werbung ist also unersetzlich.

2. Werbeeffizienz ist das Gebot der Stunde

Entsprechend viel Geld investieren Autohersteller in die Werbung. Insgesamt 1,75 Milliarden Euro haben die Pkw-Hersteller in Deutschland im Jahr 2008 in Werbung investiert. Die durchschnittlichen Ausgaben liegen bei 67,44 Millionen Euro. Dabei reicht die Spannweite von 4,63 Millionen Euro von Daihatsu bis zum Spitzenreiter VW, der ganze 214,128 Millionen Euro in Werbung investiert hat.

Interessant ist nun die Frage, wie effizient die teilweise enormen Summen eingesetzt wurden. Um die Effizienz der Werbung zu beurteilen, muss zunächst eine Variable als Messgröße und Benchmark definiert werden. Hier kommt in der Basisbetrachtung nur die gestützte Werbeerinnerung in Betracht. Wenn diese Variable auch nicht alleiniger Maßstab des Werbeerfolges sein kann, stellt sie doch den Basisparameter dar. Auch hier gilt der einfache Zusammenhang: Wer die Werbung überhaupt nicht bemerkt oder erinnert, kann Folgewirkungen wie Markensympathie und

WERBEEFFIZIENZ IM AUTOMARKT NACH WERBEINVESTITIONSGRUPPEN							
Automarke	2007			2008			± Effizienz 2008 zu 2007 in Mio. €
	Ø Ad-Awareness 2007 in %	Spendings 2007 in Mio. €	Effizienz[1] 2007 in Mio. €	Ø Ad-Awareness 2008 in %	Spendings 2008 in Mio. €	Effizienz[1] 2008 in Mio. €	
Gruppe 1 (1-15 Mio. € 2008)							
Daihatsu	18	14,438	0,802	16	4,634	0,290	-0,512
Saab	15	11,256	0,750	16	7,522	0,470	-0,280
Subaru	17	7,692	0,452	17	6,641	0,391	-0,062
Alfa Romeo	29	9,420	0,325	27	14,006	0,519	0,194
Lancia	15	2,325	0,155	16	9,337	0,584	0,429
Gruppe 1 Ø	19	9,026	0,480	18	8,428	0,458	-0,022
Gruppe 2 (16-30 Mio.€ 2008)							
Mitsubishi	33	31,854	0,965	31	22,644	0,730	-0,235
Suzuki	24	28,836	1,202	24	24,421	1,018	-0,184
Kia	34	27,563	0,811	35	24,388	0,697	-0,114
Hyundai	23	22,569	0,981	24	21,702	0,904	-0,077
Gruppe 2 Ø	29	27,706	0,972	29	23,289	0,817	-0,155
Gruppe 3 (31-50 Mio.€ 2008)							
Škoda	42	50,478	1,202	42	31,438	0,749	-0,453
Honda	39	45,811	1,175	40	46,010	1,150	-0,024
Volvo	43	30,484	0,709	43	42,022	0,977	0,268
Seat	33	25,329	0,768	36	38,485	1,069	0,301
Gruppe 3 Ø	39	38,026	0,969	40	39,489	0,981	0,012
Gruppe 4 (51-70 Mio.€ 2008)							
Nissan	38	72,893	1,918	36	51,827	1,440	-0,479
Fiat	51	50,956	0,999	54	56,532	1,047	0,048
Mazda	50	46,634	0,933	48	57,187	1,191	0,259
Gruppe 4 Ø	46	56,828	1,226	46	55,182	1,200	-0,027
Gruppe 5 (71-100 Mio.€ 2008)							
BMW	71	81,505	1,148	70	79,203	1,131	-0,016
Citroën	59	100,541	1,704	53	92,999	1,755	0,051
Gruppe 5 Ø	65	91,023	1,400	62	86,101	1,400	0,000
Gruppe 6 (101-150 Mio.€ 2008)							
Toyota	64	140,770	2,200	57	107,442	1,885	-0,315
Ford	64	120,546	1,884	63	125,139	1,986	0,103
Peugeot	60	101,252	1,688	56	103,618	1,850	0,163
Audi	71	119,394	1,682	70	133,814	1,912	0,230
Mercedes-Benz	77	127,849	1,660	77	146,830	1,907	0,247
Renault	63	124,020	1,969	62	137,373	2,216	0,247
Gruppe 6 Ø	67	122,305	1,839	64	125,703	1,959	0,120
Gruppe 7 (>150 Mio.€ 2008)							
Opel	70	160,206	2,289	70	154,058	2,201	-0,088
Volkswagen	78	215,562	2,764	78	214,128	2,745	-0,018
Gruppe 7 Ø	74	187,884	2,539	74	184,093	2,488	-0,051
Summe Ø	45	68,084	1,499	45	67,438	1,262	-0,237

[1]Zielgruppe: PKW-Fahrer/innen 20-64 Jahre mit Neuwagenkaufabsicht in 12, 24 oder 36 Monaten.
Quelle: New Car Monitor, BrandControl GmbH.

Kaufbereitschaft erst gar nicht produzieren. Die gestützte Werbeerinnerung wird in telefonischen Umfragen ermittelt. Diese Darstellung zieht die Ergebnisse des „New Car Monitors“ heran, einer kontinuierlichen Neuwagenkäuferstudie, bei der monatlich 700 potenzielle Neuwagenkäufer zwischen 20 und 64 Jahren befragt werden. Diese Zielgruppe ist auch allein zur Marktanteilsermittlung relevant, da die Gebrauchtwagenkäufer in die Marktanteilsberechnung nicht eingehen.

Als Werbeeffizienz wird in dieser ersten einfachen Betrachtung der Quotient aus Werbespendings und Ad-Awareness betrachtet. Dieser Quotient gibt an, wie viel Euro pro Erinnerungspunkt – also pro Prozentpunkt an Werbeerinnerung – investiert wurden.

Um einen geeigneten Vergleich herzustellen, müssen die einzelnen Pkw-Hersteller zunächst nach der Höhe ihrer Spendings klassifiziert werden. Es wäre wenig sinnvoll, einen kleinvolumigen Anwender mit einem Big Spender zu vergleichen. Die Klassifizierung nach Spendings aber erlaubt innerhalb der Investitionsklassen eine sinnvolle Benchmarkbetrachtung.

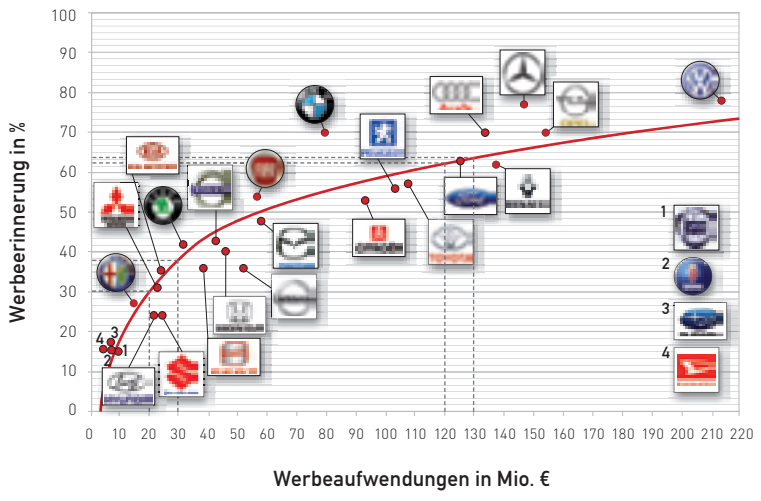
Tabelle 1 zeigt, dass die durchschnittlichen Werbespendings 2008 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Volumen von 67,44 Millionen Euro auf konstantem Niveau liegen. Entsprechend ist auch die durchschnittliche Werbeerinnerung von jeweils 45 Prozent gleich geblieben. Die Autohersteller haben aber trotz konstanter Budgets im Jahr 2008 durchschnittlich effizienter geworben als 2007: Pro Werbeerinnerungspunkt mussten 2008 im Durchschnitt 237 000 Euro weniger investiert werden als noch im Vorjahr.

Über alle Investitionsklassen hinweg hat Daihatsu 2008 am effizientesten geworben. Obwohl die Japaner im vergangenen Jahr 70 Prozent weniger in Werbung investiert haben als 2007 und nun nur noch 4,63 Millionen Euro ausgaben, sank die Werbe-Awareness nur um zwei Prozentpunkte auf 16 Prozent. Pro Erinnerungspunkt hat Daihatsu rund 290 000 Euro ausgegeben. Das sind 512 000 Euro weniger als 2007.

Die ungünstigste Entwicklung der Werbeeffizienz zeigte sich letztes Jahr bei Lancia. Der italienische Autobauer hat seine Werbeausgaben zwar auf 9,34 Millionen Euro im Vergleich zu 2007 vervierfacht. Allerdings machte sich diese Mehrinvestition lediglich in einem Werbeerinnerungspunkt mehr – also in einem Anstieg von 15 Prozent Werbeerinnerung auf 16 Prozent – bemerkbar. Damit musste Lancia 2008 rund 430 000 Euro mehr pro Werbeerinnerungspunkt investieren. Eine Detailanalyse, warum Daihatsu mit nur halb so hohen Werbeaufwendungen wie Lancia den gleichen Wert an Ad-Awareness erzielt, könnte eindeutige Stärken und Schwächen der jeweiligen Werbekonzepte aufdecken.

Unter den deutschen Autoherstellern (ohne die vermeintlich „deutschen“ Marken Opel und Ford zu berücksichtigen) avanciert BMW zum Dauersieger in puncto Werbeeffizienz. Für 70 Prozent Werbeerinnerung musste BMW 2008 knapp 80 Millionen Euro investieren. Zum Vergleich: Audi investierte 40 Prozent mehr in Werbung und erreicht die gleiche Werbeerinnerung wie der Konkurrent BMW. Dieser Vergleich verschärft sich nur noch, wenn man bedenkt, dass Audi im letzten Jahr die Werbeausgaben um rund 14 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr erhöht hat. Diese Mehrinvestition verpufft allerdings völlig, denn die Werbeerinnerung sank sogar um einen Prozentpunkt. BWM dagegen hielt das Werbebudget konstant und büßte ebenfalls nur einen Prozentpunkt an Werbeerinnerung ein. Bei BMW macht sich also die stringente Markenpolitik bemerkbar, mit der die Münchner die Kosten-Nutzen-Relation im Werbebereich

SPENDINGS VS. WERBEERINNERUNG 2008



Quelle: BrandControl GmbH.

AMI LEIPZIG
Einige große Anbieter glänzten durch Abwesenheit und taten damit ihrer Marke keinen Gefallen.

Jahr für Jahr verbessern konnten. Etwas besser als BMW schneiden Mercedes und VW in der Werbeerinnerung der deutschen Autohersteller ab. Allerdings konnten sie diesen geringen Vorsprung nur durch einen erheblichen Mehraufwand erreichen. Mit 146,8 Millionen Euro (Mercedes) und 214,1 Millionen Euro (VW) liegen diese Etats deutlich über dem von BMW mit rund 80 Millionen Euro.

Besonders die Werte von Mercedes und VW im Vergleich zu BMW werfen Fragen auf. Sind die sieben Prozentpunkte mehr an Werbeerinnerung von Mercedes wirklich Mehrinvestitionen von rund 68 Millionen Euro wert? Und warum zahlt VW sogar knapp 135 Millionen Euro mehr für Werbung als BMW und liegt gerade einmal um acht Prozentpunkte an Werbeerinnerung höher?

Werbe-Euros effizient einsetzen

Zumindest eine mathematisch-modellhafte Antwort gibt die Tabelle links. In ihr ist die durch die gegebenen Werte an Werbeerinnerung einerseits und Werbeinvestitionen andererseits definierte logarithmische Trendlinie eingetragen.

Zu sehen ist, dass in dem Wertebereich bis 40 Millionen Euro Werbeinvestitionen die Kurve deutlich ansteigt. Das bedeutet, dass hier jeder Werbe-Euro deutlich mehr an Werbeerinnerung bringt. Beispielhaft ist hier einmal eingezeichnet, dass eine Marke, die ihren Werbeetat von 20 Millionen Euro auf 30 Millionen Euro erhöht, ihre durchschnittliche Werbeerinnerung von 31 Prozent auf 38 Prozent steigern kann. Danach verläuft die Kurve deutlich flacher, was bedeutet, dass jeder weitere Werbeerinnerungspunkt mit erheblichem finanziellem Mehraufwand verbunden ist. So bringt die gleiche Erhöhung um zehn Millionen im Bereich von 120 Millionen Euro auf 130 Millionen Euro gerade noch einmal einen Anstieg von einem Prozentpunkt: von 63 Prozent auf 64 Prozent.

Natürlich kann man das mathematische Modell nicht eins zu eins auf die Realität übertragen, aber es ist unstreitig, dass ein Zuwachs an Werbeerinnerung in den hohen Budgetgrößen unverhältnismäßig teuer bezahlt werden muss. Hier muss sich nicht nur jeder Marketingverantwortliche eines Automobilkonzerns, sondern auch jeder Controller kritisch fragen, ob sich zusätzliche Investitionen bei gleichbleibender oder nur geringfügig steigender Werbepräsenz in Abverkäufen gegenrechnen.

Einen Lösungsansatz für die Erhöhung der Werbeeffizienz stellt die genaue Analyse des Mediaplans dar. Untersucht man die Werbe-Awareness pro Medium, kann beispielsweise der Einsatz kostspieliger, aber wenig effizienter Medien gekürzt werden und der Einsatz effizienter und günstiger Medien erhöht werden. Auf diese Weise kann mit gleichem Einsatz an finanziellen Mitteln eine höhere Werbe-Awareness und somit auch eine höhere Werbeeffizienz erreicht werden. Interessant sind in solchen Fällen Benchmark-Analysen mit effizienteren Wettbewerbern. Diese Analysen beinhalten nicht nur Werbeinvestitionen und Werbeaufwendungen, sondern auch Abverkäufe und sonstige markenspezifische Aufwendungen. In einer Art Deckungsbeitragsrechnung lassen sich solche Effizienzanalysen auch gut auf der Modellebene durchführen. Die jedes Jahr neu festzustellenden, erheblichen Effizienzunterschiede im Pkw-Markt lassen jedenfalls den Schluss zu, dass entsprechende Effizienzanalysen nicht ausreichend und schon gar nicht zielführend angestellt werden. Hier liegen dann aber tatsächlich signifikante Gewinnmaximierungspotenziale, die deutlich höher liegen als jene der öffentlichkeitswirksamen Showaktionen.

von Dr. Harald Jossé

YouGov BrandIndex-Report: Image der Zapfsäulen hängt am Tropf des Ölpreises

Das Image der in Deutschland aktiven Tankstellennetze hat im vergangenen Jahr eine eindrucksvolle Berg- und Talfahrt erlebt. Dem seit Jahresbeginn 2008 beständig steigenden Benzinpreis und dem damit einhergehenden Imageverfall von Aral, Esso und Co. folgte zur Jahresmitte eine rasante Kehrtwende. Die globale Finanzkrise riss den Rohölpreis in den Keller und verhalf dem Image der Branche zu einem eindrucksvollen Comeback.

BORIS HEDDE,
Senior Projektmanager Branding,
YouGovPsychonomics AG.

TIM OESTERLAU,
Junior Projektmanager Branding,
YouGovPsychonomics AG.

Die Messwerte des YouGov BrandIndex zeigen dabei deutlich, dass die Endverbraucher hauptsächlich die Messlatte Preis anlegen, wenn sie die Branche der Tankstellenketten beurteilen. Sie unterscheiden dabei nicht zwischen notwendig gewordener Preiserhöhung durch globale Erdölengpässe und der natürlichen Gewinnorientierung eines Mineralölunternehmens. Und auch eifrig gepflegte Wiedererkennungsmerkmale und Qualitätsansprüche treten in den Hintergrund, wenn der Konsument mit dem eigenen Pkw vorfährt und den an der Zapfsäule genannten Preis erspäht. Spätestens hier projiziert er die für sich nachteilige Preisentwicklung ungefiltert auf die jeweilige Tankstellenmarke: höherer Preis heißt dann schlechteres Image. Die ungebremst steigenden Benzinpreise drückten dementsprechend das Image aller Vertreter dieser Branche – allerdings je nach Anbieter auf deutlich unterschiedlichem Niveau.

Branchen-Image: Einbruch nach Überschreitung der 1,50 Euro-Marke

Die YouGov-BrandIndex-Werte der Branche starteten trotz steigender Benzinpreise verhalten aber stabil ins Jahr 2008. Bis Anfang März lagen diese zunächst durchgehend im Negativbereich der Skala. Den vorläufigen Tiefpunkt bildete dabei der 4. Februar (-3). Doch bereits einen Monat später, am 3. März, stieß die Kur-

Foto: ©iStochphoto

ve in den Bereich der Positivwerte durch. Dieser leichte Aufwärtstrend setzte sich fort und erreichte Ende April seinen Höhepunkt (24. April: +6).

Ein jähes Ende setzte diesem Gastspiel in den schwarzen Zahlen der Skala das Kratzen an der 1,50 Euro-Marke pro Liter. Am 9. Mai durchbrach der Preis die gefühlte Schallgrenze. Zeitgleich befanden sich die BrandIndex-Werte der Branche bereits im Sinkflug. Am 19. Mai sackte die Imagekurve zurück in den Minusbereich (-2) und stürzte in den darauffolgenden Wochen weiter in die Tiefe. Ihre Image-Talsohle erlebte die Branche am 15. Juli: Die Imagewerte waren in nur zweieinhalb Monaten um insgesamt 27 Indexpunkte auf -21 gefallen.

Die Folgen der Finanzkrise: Benzinpreise sinken, Imagewerte steigen

Das Image-Comeback der Tankstellenketten läuteten die herannahenden Gewitterwolken der sich in ihren Auswirkungen immer deutlicher abzeichnenden Finanzkrise ein. Infolge der sich ausweitenden Krise wechselte der Verlauf des Ölpreises bereits im Juli seine Richtung und sackte erstmals wieder ab. Der damit eingeläutete dauerhafte Preisverfall führte zu langsam aber kontinuierlich sinkenden Benzinpreisen und parallel zu erstmals wieder steigenden Imagewerten. Bereits Anfang September erreichten die BrandIndex-Werte der Tankstellen-Branche wieder den einstelligen Minusbereich, Ende Oktober dann den Positivbereich. Einen Monat vor Weihnachten (24.11.2008) knackte die BrandIndex-Kurve schließlich ihre bisherige Jahresbestmarke von +6 Punkten; Tendenz: weiter steigend.

Auch zum Jahreswechsel zeigte sich die Imageentwicklung der Branche von ihrer Sonnenseite. Mit einem Wert von +9 BrandIndex-Punkten hatte die Branche erneut zugelegt und steigerte sich bis Ende Januar abermals. Am 27.01.2009 erreichte sie mit +13 Punkten ihren vorläufigen Höhepunkt.

Branchenprimus: Jet verweist die Konkurrenz auf die Plätze

Doch zuvor drückten die dauerhaft steigenden Preise im vergangenen Jahr die komplette Branche vorübergehend in den Negativbereich der Image-Skala – bis auf eine Ausnahme: Jet. Die Tankstellenkette musste zwar parallel zur Konkurrenz Imageeinbußen hinnehmen, drohte aber zu keiner Zeit, sich dem Negativbereich auch nur anzunähern. Mit +13 BrandIndex-Punkten erreichte Jet am 15. Juli seine Image-Talsohle und lag damit zum einen immer noch deutlich über dem Nullpunkt und zum anderen deutlich über dem Branchendurchschnittswert, der an diesem Tag bei -21 Punkten lag. Ausnahmslos die gesamte Konkurrenz fand sich zeitgleich mehr oder weniger deutlich in den roten Zahlen der Index-Skala wieder. Dementsprechend viel Luft nach oben hatte das Image der Marke, nachdem die Benzinpreise wieder fielen. Der Brand-

Index-Wert von Jet legte seitdem um über 27 Punkte zu und lag Ende Januar 2009 bei +41 Punkten.

Daraus lässt sich erneut ableiten, dass durch die leichte Vergleichbarkeit des Produkts Benzin, das Preis-Leistungs-Verhältnis das entscheidende Kriterium für die Positionierung einer Marke aus dieser Branche ist. Die Preise der Tankstellenketten mögen sich größtenteils nur leicht unterscheiden. Trotzdem hat es Jet offensichtlich erfolgreich geschafft, sich in den Köpfen der deutschen Autofahrer als Tankstellenkette mit dem besten Image zu etablieren.

Jet punktet vor allem in Sachen Preis-Leistung

Dabei steht vor allem die Tatsache im Vordergrund, dass Jet sich über die mit Abstand besten Werte in Sachen Preis-Leistung freuen kann, einer Unterkategorie der BrandIndex-Messung. Während ausnahmslos alle übrigen Konkurrenten hier im negativen Bereich der Skala lagen, rangierte Jet Ende Januar 2009 bei +44. Zwar musste auch Jet im Zuge der steigenden Benzinpreise im ersten Halbjahr 2008 Einbußen auf dieser Bewertungsebene hinnehmen, der schlechteste gemessene Wert lag dabei aber bei +12 am 30. September 2008. Der Branchendurchschnittswert lag am selben Tag dagegen weit im Negativbereich bei -38 und betrug Ende Januar -13. Dementsprechend ist für den Imageerfolg von Jet vor allem entscheidend, dass sich die Marke in den Köpfen der deutschen Autofahrer als Primus der Preisführer etablieren konnte.

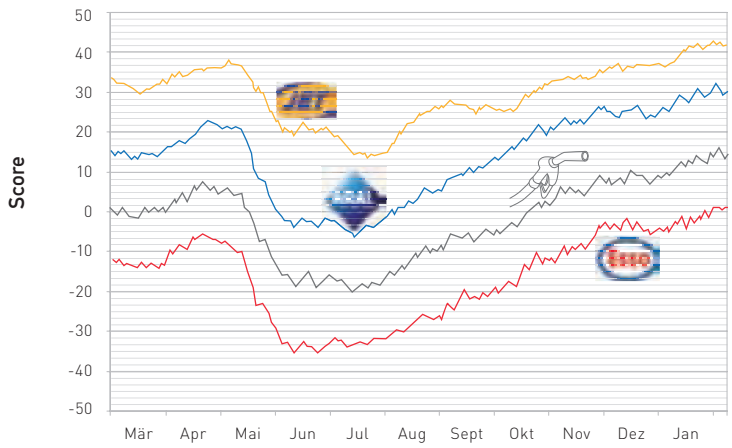
Aral entscheidet den Vierkampf der Großen für sich

Im direkten Vergleich der vier größten Branchenakteure Aral, Shell, Esso und Total, die jeweils über 1000 Tankstellen in Deutschland betreiben, hat dagegen Aral die Nase vorn. Mit rund +30 BrandIndex-Punkten lag Aral Ende Januar 2009 hinter Jet auf Platz zwei der Branchen-Rangliste. Zudem ließ die Tankstellenkette bereits Anfang August 2008 den Negativbereich der Image-Skala hinter sich, beispielsweise über zwei Monate vor Konkurrent Shell.

Interessant dabei: Von dem durch den Benzinpreisverfall ausgelösten Image-Aufwind profitierte Aral stärker als Branchenprimus Jet. Dementsprechend konnte Aral seinen Abstand auf die Nummer eins seit Mitte des Jahres kontinuierlich verringern. Entscheidend dazu beigetragen haben das Auftreten der Marke als Sponsor der Fußball-Europameisterschaft 2008 und eine Imagekampagne im Herbst. Dies zeigen die gemessenen Werte des Buzz (englisch für Gerücht).

Während die Messung der BrandIndex-Werte langfristig orientiert ist, misst der Buzz, ob die Befragten kurzfristig auf eine bestimmte Marke aufmerksam wurden und ob diese einen positiven oder negativen Eindruck hinterlassen hat. Während der Fußball-EM im Juni 2008 wies diese Kurve für Aral eindeutig nach oben.

IMAGEWERTE



Quelle: YouGov BrandIndex Deutschland.

Dieses Phänomen wiederholte sich, als Aral in der zweiten Jahreshälfte mit einer breit angelegten Imagekampagne auf sich aufmerksam machte. Die Kampagne betonte Arals Kompetenz und Kundennähe und setzte auf die Emotionen der Kunden. Für den Erfolg der Kampagne sprechen wiederum die Werte des Buzz. Dieser erreichte nach dem Kampagnenstart nicht nur positive Werte, sondern auch das bis dato gemessene Jahreshoch.

Tagesaktuelle Markenbewertung ermöglicht Langzeitvergleiche

Wie am Beispiel Tankstellenketten gezeigt, lassen sich die Daten des YouGov BrandIndex neben der täglichen Betrachtung der Entwicklung einzelner Marken auch als umfassende Datenbank für detaillierte statistische Betrachtungen über große Zeiträume nutzen. Der BrandIndex basiert auf einer werktäglichen Online-Befragung von jeweils 1000 Personen, die über ein Online-Access-Panel rekrutiert werden.

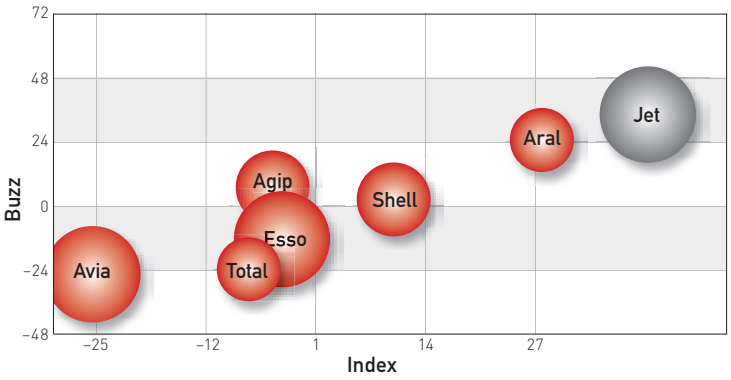
Das Panel besteht im Kern aus sieben Dimensionen:

1. „Buzz“ („Gerüchte“): Haben die Befragten in letzter Zeit etwas Positives oder Negatives über eine der Marken in einer speziellen Branche gehört?
2. Allgemeiner Eindruck der Marke
3. Qualitätsversprechen einer Marke
4. Preis-Leistungs-Verhältnis
5. Zufriedenheit
6. Weiterempfehlungsbereitschaft
7. Ruf der Marke als möglicher Arbeitgeber; dies messen wir anhand einer Einschätzungsfrage: Für welche Marken in dieser Branche wären die Befragten stolz – oder beschämt – zu arbeiten?

Ingesamt analysiert der YouGov BrandIndex dabei über 500 Marken aus 20 Branchen. Die Befragten werden gebeten, diejenigen Marken einer bestimmten Branche anzuklicken, auf die die dazugehörige Frage zutrifft, zum Beispiel „Von welchen dieser Marken haben Sie in den letzten zwei Wochen irgendetwas Positives gehört?“ Daraufhin folgt die Anzeige derselben Marken mit der entsprechenden negativen Fragestellung. Dieser Ablauf wiederholt sich für die weiteren Fragen. Aus der Differenz zwischen dem Anteil positiver und dem Anteil negativer Nennungen ergibt sich je Marke und Frage ein BrandIndex-Score. Zusätzlich wird ein das Gesamt-Image repräsentierender Index-Wert aus den Dimensionen 2 bis 7 berechnet (= BrandIndex). Sämtliche Daten stehen am Folgetag in einer Online-Datenbank zur Verfügung.

von Boris Hedde, Tim Oesterlau

JET POSITIONIERT SICH ALS PREIS-LEISTUNGS-SIEGER



Dieses Bubble-Chart gibt einen schnellen Überblick über die Tankstellenbranche im YouGov BrandIndex. Auf der x-Achse ist der Index, auf der y-Achse der Buzz abgetragen. D.h. je weiter rechts eine Marke positioniert ist, desto besser ist ihr Imagewert. Je weiter oben eine Marke befindlich ist, desto besser wird aktuell über sie gesprochen. Die Größe der Bubbles beschreibt das Preis-Leistungs-Verhältnis: Eine große rote Bubble steht hierbei für ein deutlich negatives, eine kleine rote Bubble für ein leicht negatives Preis-Leistungs-Verhältnis. Die große graue Bubble von Jet hingegen spiegelt den beschriebenen deutlich positiven Wert wider.

Quelle: YouGov BrandIndex Deutschland.

IMAS international

...Facing your customer

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

- Flexibel
- Marketingorientiert
- Kosteneffizient
- Professionel

IMAS International steht für Expertenwissen in den Bereichen:

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

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

IMAS international

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

Verkäufer als Bremser oder Innovatoren?

Es gibt kaum marktorientierte Innovationen von Unternehmen, die den Vertrieb nicht betreffen. Erst der Verkauf schlägt mit den Innovationen die Brücke zu den Kunden. Gleichzeitig sind sämtliche Themen des Verkaufsmanagements betroffen, weil sich alle Ansätze von Vertriebsführung bis -unterstützung mehr oder weniger erneuern lassen. Der Beitrag zeigt die Besonderheiten der Innovation im Verkauf und einige Felder für Innovationen.

Rund 50 Prozent des Marketingbudgets stecken Unternehmen durchschnittlich in den Vertrieb. Zudem steigt die Bedeutung aller Aktivitäten des Marketings, die sich nahe am Kunden bewegen und dezentral erfüllt werden. Dieser Teil wird auch als „Below-the-Line-Marketing" bezeichnet. Marketing begleitet mehr und mehr Informations- und Entscheidungsprozesse des Kunden vielfältig. Deshalb wird das wirksame Zusammenspiel zwischen Marketing und Außendienst wieder eine brisante Herausforderung. Manche Unternehmen folgern dabei richtig, dass sich in ihrer Konstellation die Aufgabe des Marketings auf die Unterstützung des Vertriebs konzentrieren muss. Allerdings ist die Zusammenarbeit nicht leicht. Marketingleute orientieren sich an Analytik und Konzepten; Verkaufsleute am Gesprochenen.

Verkäufer verhindern oft Innovationen

Verkäufer haben nicht den Ruf, besonders innovativ zu sein. Manche Manager beklagen eher, dass diese neue Strategien und Initiativen behindern. Typisch sind folgende Hinweise:

- traditionelle und veraltete Strukturen, Fähigkeiten und Vorgehensweisen des Verkaufs; implizite Glaubenssätze und eingespielte Rituale;
- Verkäufer als Lehmschicht zwischen Unternehmensstrategie und Kunden;
- Verkäufer führen das Unternehmen und verhindern Veränderungen;
- Verkäufer bewegen sich in ihrer Komfortzone;
- den Verkäufern gelingt es ungenügend, ein eingefahrenes Verhalten der Kunden zu erneuern.

Kurz: Der Verkauf scheint zu träge. Zwar wird von

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

ihm das untrügliche Gespür verlangt, die richtigen Unternehmensleistungen mit den Bedürfnissen und Erwartungen des Kunden zu verbinden und die möglichen, attraktiven Geschäfte auch abzuschließen. Gleichzeitig ist die Skepsis groß, ob der Verkäufer den Kundenbedarf richtig einschätzt und den Kunden auch im Sinne des Anbieters beeinflusst.

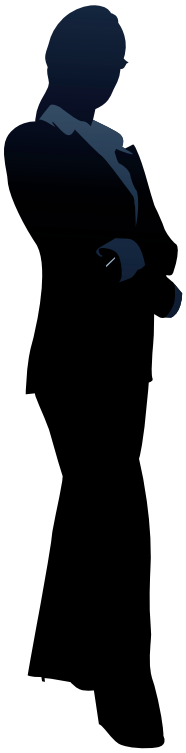
Konstellation des persönlichen Verkaufs

Die besondere Konstellation des Verkaufs für Neuerungen ist durch folgende Aspekte geprägt:

Abgeleitete Innovation: Wichtige Innovationen im Verkauf sind außenbestimmt und von Strategien oder Marketinginnovationen abgeleitet. So gilt es beispielsweise, neue Produkte und Lösungen im Verkauf wirksam einzuführen.

Dezentrale Realisierung („bottom up"): Die Verkaufsleistung betrifft Tausende von individuellen Kontakten zwischen einzelnen Verkäufern und Kunden. Veränderungen der persönlichen Interaktionen mit Kunden sind durch die beteiligten Persönlichkeiten und ihr Zusammenspiel geprägt. Der Freiheitsgrad jedes Verkäufers ist recht groß und durch eigene Erfolge und Misserfolge bestimmt. Verkäufer meinen zu wissen, was im Markt funktioniert und was nicht. Im internationalen Geschäft gilt es, die lokalen Besonderheiten zu beachten. Während sich beispielsweise Werbekampagnen zentral entscheiden und konsequent multiplizieren lassen, erfordern die Innovationen im Verkauf eine dezentrale und aufwendige Entwicklungsarbeit.

Foto: ©iStockphoto



Gewachsene Verkaufsfähigkeiten: Die Fähigkeiten des Verkaufs eines Unternehmens wachsen deshalb über viele Jahre. Rasche Korrekturen sind bedingt möglich. Zwar lässt sich der Verkaufseinsatz im Vergleich zu weiteren Instrumenten der Marktbearbeitung rasch auf Wettbewerbsaktionen oder Chancen bei Kunden ausrichten, aber nur in eingespielten Bahnen. Manche Unternehmen gehen deshalb davon aus, was im eigenen Verkauf erfahrungsgemäß klappt. Damit steuert der Verkauf das Unternehmen.

Verkaufskomplexität: Die Vielschichtigkeit des Verkaufs führt dazu, dass Unternehmen oft weit mehr Aufgaben an den Verkauf delegieren, als dieser bewältigen kann. Die Formel heißt dann: Das macht dann der Verkauf. Beliebigkeit und Zersplitterung sind die Folgen.

Weil die Wettbewerber ähnliche Herausforderungen antreffen, gewinnen jene, welche die schwierigen Aufgaben des Verkaufsmanagements konsequent angehen. Für sie wird ein effektiver und effizienter Vertrieb zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

Verkaufsinnovation

Verkaufsinnovationen sind selten neu für die Welt. Sie passen für spezifische Märkte und Unternehmen und bewirken wichtige und nachhaltige Fortschritte in Umsatz und Ertrag. Am ehesten lässt sich die Innovation in diesem Bereich wie folgt umschreiben: Neukombination bekannter Lösungen im Verkauf, um neue wirtschaftliche Möglichkeiten auszuschöpfen.

In Unternehmen treffen wir sehr verschiedene Ansätze an: Sie spezialisieren beispielsweise den Verkauf neu, um die Kunden im Verkauf besser zu segmentieren, sie selektionieren die Verkäufer besser; sie richten die Qualifikationsprogramme auf die Strategie aus; sie passen ihre Entlöhnungssysteme an; sie organisieren die Vertretergebiete neu oder erneuern das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außendienst. Die Grundlagen zu diesen Themen sind längst bekannt. Die Abbildung rechts verdeutlicht mit einigen Statements von Unternehmensvertretern die Vielfalt.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Innovationsbereiche:

Was wird verkauft: Innovationen im Verkauf reichen hier von neuen Sortimenten bis zu neuen Lösungen für weitere Kundengruppen (z. B. „solution selling“).

Wie wird verkauft: Innovationen im Verkauf reichen hier von neuen Spezialisierungen für Kunden, Customer-Relationship-Management für mehr Verkaufseffizienz und -qualität bis zu neuen Vorgehensweisen für Kundenpflege und Beratung sowie Akquisition (z. B. „sales funnel“). Typisch sind Vorgaben für mehr Zeit im Kundenkontakt („customer face time“) und Mengengerüste für bestehende und neue Kunden.

Beide Bereiche sind wichtig, obschon Unternehmen dazu neigen, das „Was“ stärker zu gewichten. Damit suchen sie die Innovation außerhalb des Verkaufs!

Innovationen im Verkauf sind spezifisch; Unternehmen müssen wählen. Mögliche Ansätze folgen.

GROBE VORGABEN

Manche Vertriebsverantwortliche wählen für die Ziele sehr grobe Vorgaben. Beispielsweise wählte Schott 2007 die Vorgabe, dass der Vertrieb mehr als 60 % seiner Zeit im Feld sein soll. SICK propagierte 2007: Wir steigern unsere Kundenzahl von 70 000 auf 100 000 in drei Jahren. SFS unimarket will den Anteil der Kundenkontaktpersonen im Unternehmen von 30 % auf 50 % steigern. Verbreitet sind auch Vorgaben zur maßgeblichen Steigerung der Schlagzahl (etwa der Zahl von Kundenbesuchen). Solche Ziele sind gleichzeitig problematisch, weil einseitig und provokativ. Sie können kontraproduktiv wirken, wenn sie uneingeschränkt verfolgt werden. Aber sie sind kommunizierbar, klar und messbar und können die bestehende Situation besonders in komplexen Organisationen verbessern helfen. Sie bewegen etwas.

Verkaufsstrategie: Verkauf für Unternehmenserfolge

Mit diesem Ansatz positionieren Unternehmen ihren Vertrieb wirksam, setzen ihre Strategien für den und mit dem Verkauf um, integrieren die Vertriebsplanung und verbinden übergeordnete Vorgaben mit den Zielen und Incentives für Verkäufer (alignement). Wichtig ist dazu auch das Vertriebscontrolling. Oft sind grobe Vorgaben nützlich, wie nebenstehende Abbildung zeigt. Kern zur Verkaufsstrategie sind Leistungs-/

Marktstrategien, die im Verkauf auf Vorgaben für Leistungs- und Kundenselektion umgesetzt werden.

Im Bereich der Leistungsstrategie spielen beispielsweise eine Rolle: angestrebtes Leistungsportfolio, Nischen- und/oder Volumengeschäft, Umsatzanteile mit neuen Produkten (z. B. < 3 Jahre im Markt) und Verkaufsvorgaben für Produkteinführungen, „time to volume“, Erweiterung des Sortiments durch Kooperationen und Übernahmen und „cross selling“. Für die Lancierung neuer Leistungen gilt es, die umfassenden Akzeptanz- und Lernprozesse der Verkäufer und Kunden frühzeitig einzuleiten, um die Phase der Markterschließung bis zum Erfolg („time to volume“ und „time to money“) zu verkürzen und generell zu optimieren. Gleichzeitig ist der professionelle und zukunftsfähige Verkauf ein wichtiger Teil der Wertschöpfung für den Kunden und nicht einfach Mittler.

Im Bereich der Kundenstrategien sind das angestrebte Kundenportfolio und Kundensegmentierungen wichtig. Generelle Ansätze reichen vom Management der globalen Key-Accounts bis zu den Kleinkunden.

Flankiert werden diese Entscheide durch Restrukturierung, Erweiterung oder Schließung von Absatzkanälen. Es spielt beispielsweise eine wichtige Rolle für den Vertrieb, ob ein Unternehmen das E-Business forciert und ob der Verkäufer von diesen Umsätzen profitiert oder damit intern konkurrenziert wird. In Mehrkanalsystemen fällt es meistens dem Verkauf zu, den Kunden die richtigen Kanäle zu verkaufen. Ziel ist es meistens, den angestrebten Kanalmix bei Kunden umzusetzen und damit den Verkauf auch gleichzeitig von Routineverkäufen und kleinen Geschäften zu entlasten. Besonders die Kanäle mit hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten (z. B. Internet) sind auf eine höhere Auslastung angewiesen, damit sie wirtschaftlich funktionieren.

Neue Spezialisierungen des Verkaufs

Reorganisationen im Vertrieb wirken stark und grundsätzlich. Sie sind damit wichtige Option für Topmanagement und Management, um im Verkauf etwas zu bewegen und ihren Strategien zum Durchbruch zu verhelfen.

STATEMENTS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZUR VERKAUFSINNOVATION

Christine Schönfelder: Wir haben eine innovative Segmentierung nach Kundenbedürfnissen und Interaktion mit den Kunden (Customer Interaction Models) umgesetzt. Im Innovationsprozess beschleunigen wir die sog. „time to money“ unter anderem durch eine frühzeitige Integration des Vertriebs zu Beginn der Produktentwicklung. Ziel ist es, die Kunden- und Marktkenntnis des Vertriebs zu nutzen sowie die Diffusion bei Vertrieb und Kunden zu fördern. Der Launchprozess lässt sich systematisieren.

Martina Jauch: Vertrieb ist ein laufender und langfristiger Prozess der Professionalisierung und des Ausbaus. Das Kundenfeedback ist wichtige Grundlage für Innovationen.

Mit überlegenen Lösungen und einer verhaltenen, aber effizienten Marktbearbeitung streben wir die klare Marktführerschaft an. Marktmoderation schlägt für uns Marktinvasion.

Renato Gunc: Kooperationsmanagement ist für die Wettbewerbskraft zentral und ist Führungsaufgabe des Topmanagements. Das Vertragsmanagement gilt es dabei stark zu gewichten und periodisch anzupassen.

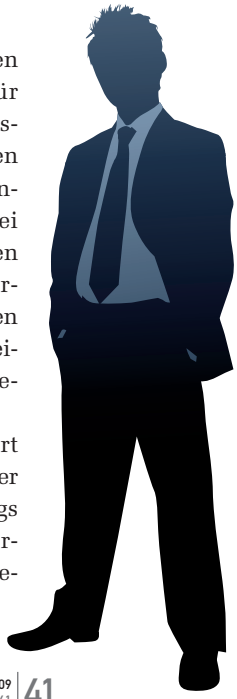
Felix Gemperle: Unsere Vertriebskraft nutzen wir durch Diversifikationen und Kooperationen. Unsere Geschäftslogik und Fähigkeiten prägen die Selektion, ebenso wie unser Ziel, die Nutzung der neuen Technologien durch Kunden zu fördern. Denkbar sind auch regionale Initiativen.

Alexander Moser: Der Vertrieb braucht neue Qualifikationen für ein wirksames Performance-Marketing. Die Konsequenz, das Vorbild sind entscheidend, und die Verbesserung der Verkaufsleistung beruht auf einem anspruchsvollen Kommunikationsprozess mit dem Vertrieb. Minimalmarketing erlaubt es, zuerst bei den wichtigsten Dingen anzusetzen und Ressourcen effizient zu nutzen; es gilt, den Aktivitätenkatalog zu etappieren.

Fredi Portmann: Systematisches und methodisch gestütztes Key-Account-Management bringt uns mehr Erfolg im komplexen Geschäft. Intern und extern steigt die Qualifikation enorm. Erfolg ist planbar.

So entlasten Spezialeinheiten für kleine Kunden oder das Key-Account-Management den Verkauf für den Einsatz bei mittleren Kunden. Segmentspezialisten können die Erschließung neuer Kundengruppen übernehmen und sie umfassend betreuen. Spezialeinheiten können die Generalisten im Verkauf gezielt bei Zweit- und Drittgesprächen oder Projekten für Kunden unterstützen oder übernehmen. So definieren Unternehmen „Kaskaden“ für den Beizug von technischen Spezialisten. In den untersuchten Unternehmen scheinen neue Verkaufsspezialisierungen ein wichtiger Bereich der Gestaltung zu sein.

Die Aufteilung der Verantwortlichkeit vermindert die Komplexität, und die Aufgaben und Ressourcen der Verkäufer werden realistisch abgestimmt. Allerdings erschwert die aufwendige Koordination zwischen Marketing, Produktmanagement und Verkauf (sowie weite-



ren Stellen) oft die raschen und qualifizierten Aktionen für Kundenprojekte, und zahlreiche Rückfragen und Absicherungen reiben den Verkauf auch auf.

Während manche Unternehmen selbstverständlich für die Markenführung eine zentrale Stelle einrichten, um den Auftritt des Unternehmens nach innen und außen zu koordinieren und wirksam zu verbessern, sind solche zentralen Organisationseinheiten für die Dynamisierung des internationalen Verkaufs selten anzutreffen. Der Glaskonzern Schott (mit acht Business Units und mehr als 200 000 Produkten für 30 000 Kunden weltweit) installierte mit Erfolg die Einheit für Corporate Sales und Market Development. In Zukunft gilt es vermehrt, die Erneuerung des Verkaufs professionell zu führen und Synergien in komplexeren Unternehmen zu nutzen. Die dezentralen Anstrengungen jedes einzelnen Verkäufers genügen nicht.

Qualifizierungs- und Know-how-Initiativen

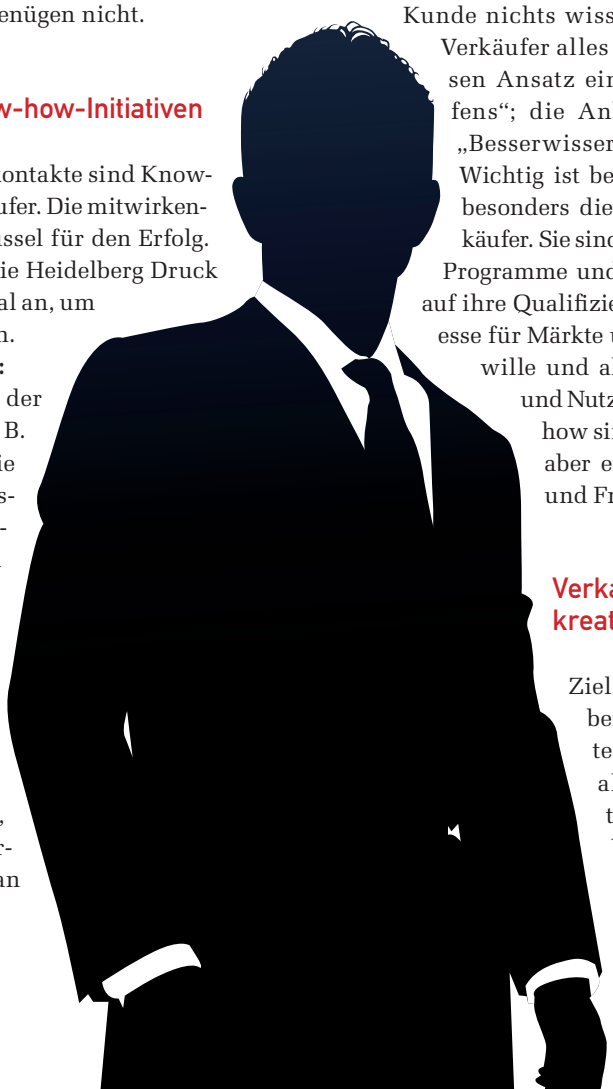
Basis für wirksame Kundenkontakte sind Know-how und Verhalten der Verkäufer. Die mitwirkenden Personen sind der Schlüssel für den Erfolg. Deshalb setzten Konzerne wie Heidelberg Druck oder Schott zuerst am Personal an, um den Verkauf zu dynamisieren.

Ansätze sind beispielsweise:

- Konsequentes Screening der bestehenden Verkäufer (z. B. 1/3 Topqualifizierte für die Zukunft, 1/3 mit zukunftsorientiertem Entwicklungspotenzial, 1/3 mit klaren Defiziten und der Notwendigkeit für interne und externe Veränderung).
- Selektionsprogramme für neue Verkäufer.
- Leistungsanalysen der Verkäufer (Vergleich von Top- und Low-Performern, Zeitanalysen, kritische Erwartungen des Verkaufs an das Unternehmen usw.).
- Qualifizierungsprogramme für den Außendienst sowie seine Eigeninitiative für Lernprozesse; Bausteine sind Schulungsprogramme, Coaching und Führung durch Zielsetzung, internationale ausgelegte E-Learning-Module, Informationssysteme zu Unternehmen, Leistungen, Märkten und Kunden.

Wichtig ist es dabei, für das Know-how das Zusammenspiel zwischen Kunden und Verkäufern zu beachten. Manche Unternehmen definieren umfassend, welches Know-how die Verkäufer oder Account-Manager über Branchenentwicklung, Wettbewerber, eigenes Unternehmen, Leistungen des Unternehmens und vor allem Kunden haben müssten, um die Gesamtaufgabe zu lösen und Leistungen erfolgreich zu verkaufen. Selten wir das Know-how des Kunden konsequent einbezogen. Die Annahme: Wenn der Kunde nichts wissen sollte, dann kann der Verkäufer alles abdecken. Ich nenne diesen Ansatz ein „Konzept des Übertreffens“; die Anbieter sind offenbar die „Besserwisser“.

Wichtig ist bei der Qualifizierung auch besonders die eigene Initiative der Verkäufer. Sie sind nicht eingebettet in fertige Programme und können damit gleichsam auf ihre Qualifizierung warten. Hohes Interesse für Märkte und Kunden, eigener Lernwille und aktive Suche, Verarbeitung und Nutzung von geeignetem Know-how sind gefragt. Dazu braucht es aber eine entsprechende Kultur und Freiräume.



Verkaufsproduktivität und kreativer Verkauf

Ziel ist es, die aufwendige Zeit beim Kunden mit qualifizierten Kontakten zu nutzen, also die „customer face time“ zu steigern und den Verkauf von weiteren Aufgaben zu entlasten sowie ihn professionell zu un-

INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Mit rund 28 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St. Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch).

Im strategischen Marketing befassen wir uns mit den übergreifenden Themen Innovatives Marketing, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Institutes ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die St. Galler „Marketing Review" (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Walter Herzog, Dr. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Dirk Zupancic.

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

Universität St. Gallen

terstützen. Stichworte reichen vom Tandem des Innen- und Außendienstes zur klaren und prozessorientierten Arbeitsteilung von Technik bis Vertrieb, zu präzisen Kommunikationsregeln (inklusive Mails) bis zur Integration und Optimierung der Tools im Verkauf. Nicht selten ist der Wildwuchs von nötigen Berichten, Marktabklärungen, Zahlenmeldungen, Kundeneinschätzungen festzustellen, und die vorhandenen Tools sind ungenügend integriert oder funktionieren zu langsam oder ungenügend im internationalen Einsatz. Manche Werkzeuge des Customer-Relationship-Managements erlauben dem Könner fast alles, überfordern aber gelegentliche Nutzer. In diesem Bereich sind die Optimierungspotenziale und erreichbare Zeitvorteile für Verkäufer oft groß.

Auch gilt es, die Kundenkontakte nicht nur abzuarbeiten, sondern geeignet zu inszenieren. Kreativität im Kundenkontakt kann durchaus ein relevantes Thema für eine Verkaufsmannschaft sein. Es ist davon auszugehen, dass beispielsweise Einkäufer fünf bis zwölf Gespräche mit Lieferanten abwickeln, sodass viele Unterschiede in der Masse versinken. Es gibt nicht nur die Marktsättigung, sondern auch die Gesprächssättigung. Die Grundfrage lautet deshalb: Wie gestalten wir jedes Treffen (jede Interaktion) mit Kunden einzigartig und wirksam? Es genügt dabei nicht, barfuß zum Verkaufsgespräch zu erscheinen. Kreativität muss passen und besser sein. Ein Schlüssel ist naheliegend, aber anspruchsvoll: dem Kunden aktiv zuhören. Überdachend ist das Ziel, die Beziehung zum Kunden aufzubauen und zu pflegen sowie Vertrauen zu bewirken. Für Erstkontakte, Präsentationen und Offertübergabe, Firmenbesichtungen und Events gibt es viele Ideen zu einer Inszenierung.

Rückgewinnung der Verkaufsinitiative

Kunden setzen Verkäufer unter Druck. Laufend erhöhen sie ihre eigene Kompetenz, qualifizieren ihre Lieferanten, stellen gezielte Anforderungen und drücken die Preise.

Weil Kunden durch alle Lieferanten bedrängt werden, beginnen sie sich abzuschirmen. Sie senken die Zahl und Zeiten für Gespräche mit dem Außendienst. In vorgegebenen 30 Minuten mit dem Beschaf-

fungsverantwortlichen lassen sich dann aus Sicht von Ein- und Verkauf nur noch gezielte Geschäfte anbahnen.

Argumentieren die Verkäufer beispielsweise erst mit ihren Argumenten des „Value Selling“, um ihre zu hohen Preise der laufenden Offerten zu rechtfertigen, so empfinden die Kunden diese Gespräche oft als Zeitfresser und der Verkauf wird in die Defensive gedrängt.

Unternehmen setzen Verkäufer unter Druck. Die vielfältigen Vorgaben und Aufgaben sind nicht zu bewältigen. Zudem suchen zahlreiche Sparten, Unternehmenseinheiten und Produktmanager den Verkäufer für ihre Sortimente zu gewinnen.

Anbietern muss es gelingen, die Initiative zurückzuerobern. Dabei genügt es nicht nur, auf den direkten Kontakt zwischen Verkäufer und Einkäufer abzustützen. Es gilt, relevante Themen für Kunden viel früher aufzugreifen, verschiedene Bezugsgruppen in Unternehmen zu interessieren und indirekte Gemeinschaften aufzubauen. Offenheit und Umwege wirken oft direkter als die Jagd nach raschen Umsätzen. Den Druck des Kunden gilt es dabei selektiv aufzunehmen und die Analysen und Lösungen weiter zu führen, als erwartet. Ausgerechnet der Druck ist damit die Grundlage für die aktive Gestaltung einer Beziehung. Daneben können weitere Themen eine Rolle spielen, die der Kunde bisher nicht erkennt oder richtig gewichtet. Hier liegt meines Erachtens auch eine Hauptaufgabe jeder Markenführung, der es gelingt, dem Kunden die Kompetenz des Unternehmens zu erklären sowie Beziehungen und Vertrauen vorzubereiten. Nur mit klassischen Kampagnen und Logos lässt sich diese Aufgabe nicht lösen.

Mögliche Ansätze sind beispielsweise:

- neue Einstiegsformen bei Kunden und Anregungen für neue Lösungen und Erfolge;
- Agenda-Setting für Kunden mit dominanten Innovationsthemen (Tagungen, Kundenevents und Schulungen); Erörterung relevanter Themen ohne Auftragsdiskussion;
- neue Formen der Kundenintegration (Lead-User-Konzepte, übertragenes „open-source-development“);
- gemeinsam finanzierte Entwicklungsprojekte mit Kunden;
- Vernetzung (z. B. Topmanagement und Techniker bei Kunden);
- strategische Argumentationslinien ergänzend zu Nutzenkatalogen, intelligentes Vorgehen bei Preiserhöhungen.

Verkaufskomplexität ist als Thema auch unmittelbar mit dem Stress von Verkäufern verknüpft. Zwar beeinflusst die objektive Arbeitslast diesen Stress,

viel wichtiger ist aber die empfundene Bestimmung von außen. Verkäufer, die nur noch krampfen und sich zunehmend als Opfer der Kundenansprüche oder von internen Unzulänglichkeiten und Forderungen empfinden, verlieren jede Chance. Neue Spielräume, eigene Gestaltung, Kreativität, Spaß und neue Zugänge zum Kunden öffnen wieder neue Möglichkeiten. Die optimierte Verkaufsmaschine zerstört sich selbst.

Auf dem Prüfstand steht die Substanz des Unternehmens und Marketings; denn schwache Marken, Leistungen und Beziehungen sind immer durch Zugeständnisse des Vertriebs gegenüber den Kunden geprägt. Wer gestalten will, braucht Kraft.

Innovationsprozesse

Nicht nur Inhalte stehen zur Diskussion. Ebenso wichtig ist es, die richtigen Prozesse für Innovationen im Verkauf einzurichten.

Dazu folgende Hinweise:
Screening von Ansätzen: Viele Innovationen sind möglich, aber sollen sie auch aufgegriffen werden? Unternehmen brauchen Verantwortliche, die eine Longlist möglicher Impulse für den Verkauf erstellen, die Ideen systematisch nach Marktattraktivität und Unternehmensvorteilen bewerten sowie ausgewählte Ansätze konzeptionell auf das Unternehmen anpassen.
Pilotprojekte: Auch im Vertrieb brauchen Unternehmen eine Testkultur; es gilt, neue Ansätze in überschaubaren Pilotprojekten zu prüfen, daraus zu lernen.
Übergang vom Projekt zur Umsetzung: Für Innovationen werden in der Regel Projektgruppen gebildet, die verschiedene Interessen und Blickwinkel zum Thema im Unternehmen verbinden und die geeigneten Konzepte entwickeln. Jeder Übergang von Projektgruppe zur Umsetzung in die Organisation ist kritisch und muss verfolgt und abgestützt werden.
Gewichtung: Innovation ist nicht eine Frage der vorhandenen Themen und Lösungen, sondern der Gewichte. Die meisten Unternehmen verfolgen nahezu alles. Es gilt, die richtigen Akzente zu setzen, auch wenn damit nicht nur Vorteile verbunden sind. Erst für Akzente lässt sich entwickeln, vertiefen und verbessern. Nachhaltigkeit, Konsequenz und Beharrlichkeit sind die Ansprüche.
Innovationsportfolio: In der Regel werden spezifische Projekte inzwischen professionell geführt. Wichtig ist jedoch, ob die Gesamtheit der Verkaufsprojekte das Unternehmen und den Vertrieb wirksam auf die Zukunft vorbereiten. Es gilt also auch, das Innovationsportfolio zu führen. Heilsam ist die Gesamtsicht für die Vergangenheit (z. B. 2005–2008 und die Zukunft 2009–2012). Damit lässt sich auch die kritische Evaluation von erfolgreichen, mittelmäßigen und erfolglosen Initiativen verknüpfen.
Würfe: Unternehmen neigen im Vertrieb zur schrittweisen Verbesserung. Mit grundsätzlichen Szenarien (z. B. Vertrieb 2015) lässt sich oft besser erfassen, wie der persönliche Verkauf in Zukunft aussehen soll oder kann. Natürlich kann es sinnvoll sein, eine zentrale Organisationseinheit für Verkaufsinnovation aufzubauen, wie bereits erwähnt.

Fazit – Stellhebel für mehr Erfolg

Wer seine Strategien und Innovationen mit den Fähigkeiten und Ressourcen des Vertriebs abstimmen kann, der gewinnt im Wettbewerb. Zudem liegen in der Effektivität und Effizienz des Vertriebs manche Stellhebel für mehr Erfolg.

Auf dem Prüfstand steht die Substanz des Unternehmens und Marketings; denn schwache Marken, Leistungen und Beziehungen sind immer durch Zugeständnisse des Vertriebs gegenüber den Kunden geprägt. Wer gestalten will, braucht Kraft.

von Prof. Dr. Christian Belz

Denkplatz: Kaufen und Nichtkaufen – auslösendes Marketing

Die Märkte sind gesättigt und der Kunde hat von allem zu viel. Es bleiben offensives Marketing und tiefere Preise.

Im Gegensatz dazu meine ich: Der Kaufstau bei den Kunden ist enorm; viele haben lange potenzielle Einkaufslisten, die sie nicht einlösen. Die Kunden können sich nicht um alle ihre Bedürfnisse und Absichten kümmern. Die Möglichkeiten sind zu vielfältig, die eigene Zeit und ihr Engagement sind begrenzt. So setzt sich das Portfolio dieses Staus zusammen aus Reisen, die noch anstehen; aus finanziellen Anlagen, die einmal getätigt werden müssten; aus Möbeln, die längst ersetzt werden sollten; aus Kleidern, die einmal angeschafft werden sollten, aus Krankenkassen, die mit anderen verglichen werden sollten sowie vielem mehr. Allerdings ist die Trägheit der Kunden (nicht zu verwechseln mit Kundentreue) für viele Anbieter auch sehr willkommen, wenn auch im Marketing kaum beachtet.

Nichtkaufen ist eine prima Alternative

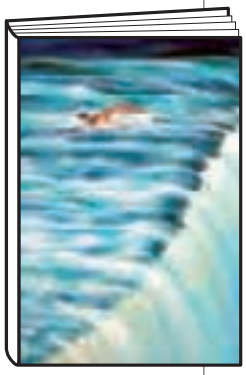
Nichtkaufen ist eine prima Alternative. Wer nicht kauft, behält alle Optionen. Der Kunde wählt nichts Falsches und ist offen für zukünftige Leistungsgenerationen. Vor einem Kauf bleibt es attraktiv, sich mit einem Konsumbereich gedanklich zu beschäftigen und Angebote unverbindlich anzuschauen. Gedanken sind leicht und schnell, der potenzielle Kunde braucht sich nicht zu bewegen oder anzustrengen. Er kann sich mit den positiven Seiten eines möglichen Kaufs befassen und beliebig unterbrechen oder abbrechen. Zudem verfügt er immer noch über sein gesamtes Geld.

Oft kann der Kunde bei Neuerungen auch einfach abschalten und nicht darauf eingehen, auch wenn er

Foto: Pixelio

„MARKETING GEGEN DEN STROM“ – HINWEISE ZUM BUCH

Offenbar geht es im Marketing darum, von Trends zu profitieren, mehr zu scheinen als zu sein, zu reden ohne zu leisten. Marketing zielt oft am Kern vorbei und ist unehrlich. Marketing kompensiert oft lediglich spezifische Schwächen eines Anbieters. Zum Beispiel sollen langweilige, auswechselbare oder zu teure Leistungen spritzig und andersartig kommuniziert werden. Manchmal funktioniert das. Kompensation fokussiert das Marketing aber oft auf aussichtslose Aufgaben und funktioniert nur als Lückenbüßer.
Manche Experten bestätigen sich gegenseitig; deshalb sind aber die Vorschläge noch lange nicht richtig oder wirksam. Dieses Büchlein entlarvt Pseudoerkenntnisse schonungslos mit 33 Denkplätzen (ein Beispiel findet sich im vorliegenden Artikel). Kritik und Vorschläge klingen in einer mehrheitlich euphorischen Marketingdisziplin fremd. Stichworte lauten beispielsweise: zumutbares Marketing, Inboundmarketing, Marketing mit Augenmaß, Substanz oder Intuition. Besonders in Krisen gewinnen jene Verantwortlichen, die grundsätzliche Fragen stellen und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Schlaumeier und Bluffer werden bloßgestellt.
Der Autor Christian Belz ist bald 20 Jahre Professor für Marketing an der Universität St.Gallen. Er veröffentlichte rund 35 Bücher und 300 Fachartikel zu Marketinginnovation, Lösungsgeschäft, Kundenmanagement, Verkauf und Dialogmarketing. Diese Schrift ist eine Mischung von persönlicher Quintessenz und Kritik des Marketings.



Christian Belz:
Marketing gegen den Strom
Was Fachleute im Marketing glauben, ist häufig falsch.
Vertrauen Sie auf den eigenen Weg.
St. Gallen: Verlage Index und Thexis 2009,
ca. 180 Seiten, reich bebildert,
ISBN-Nr.: 978-3-905819-14-4,
www.thexis.ch (erscheint im Mai 2009).

vermutet oder weiß, dass manche Vorteile für ihn möglich wären. Seine Haltung: „Ja ich kenne die Vorteile eines Wechsels oder Kaufs, habe aber keine Lust, darauf einzutreten.“ Beispielsweise bezahlen recht viele Leute in der Schweiz noch mit dem veralteten Postbüchlein wöchentlich oder monatlich mit Bargeld auf den Poststellen, dies im Zeitalter des Internets. Die Macht der Gewohnheit ist groß, mit dem Vertrauten weiß der Kunde, was er beansprucht.

Es gibt aber Mechanismen des menschlichen Verhaltens, die einfach ablaufen. Marc Rutschmann benennt sie mit dem „Reiz der Handlung“. Erkenntnisse lassen sich im auslösenden Marketing nutzen, die Schlüsselbegriffe sind auch „Andockstellen“ oder „Interaktionsdrehbücher“. Wenn es gelingt Appetenzen anzusprechen (etwa Neugierde, Nutzen, Verständnis, Spiele) und den Kunden zu involvieren (z.B. Gelegenheiten schaffen, Muster, Degustationen, Demonstrationen, Bestätigungen für den Kaufwunsch abholen), so wird der Kundenprozess in Gang gesetzt. Diese Sichtweise gewichtet und verstärkt die attraktiven Vorphasen des Kaufs für den Kunden und nutzt verhaltenswissenschaftliche Grundlagen.

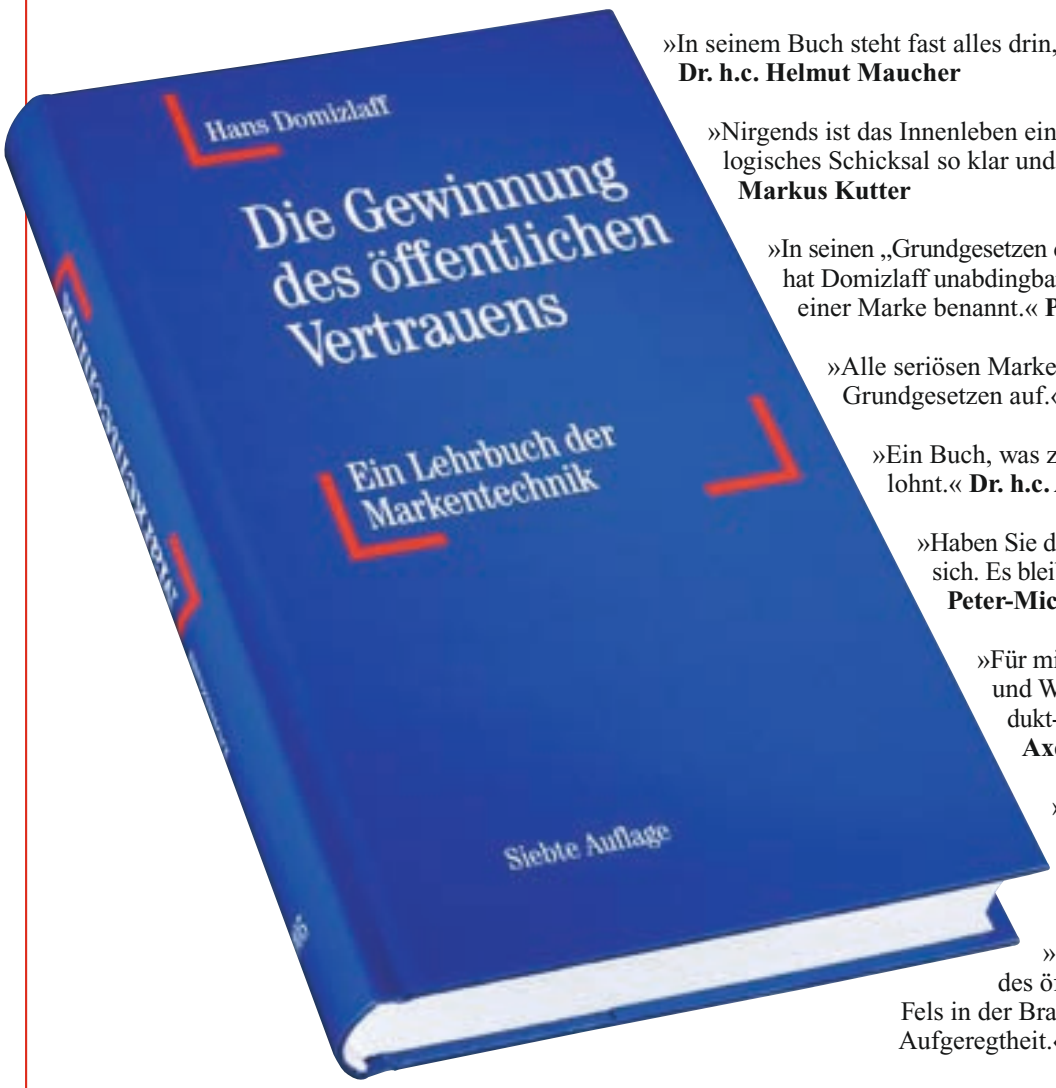
Kundenprozess in Gang setzen

Der Ansatz ist spielerisch, öffnet und fördert. Er beachtet die Befindlichkeiten und Aspekte, die den Kunden lange vor einem Kauf beschäftigen. Ein Marketing, welches auf den Kaufakt fixiert bleibt, kann aber nicht darauf eintreten, weil es den Kunden möglichst effizient durch den Verkaufstrichter (sales funnel) (vom ersten Interesse zum Kauf) peitschen will. Wer ängstlich die Umsatzwirkung jeder Maßnahme prüft, kommt auf wenig gute Ideen, denn die vielen indirekten Wirkungen werden ausgeblendet.

Die Hemmnisse des Kunden gewichten indirekt auch jene Anbieter, die ihre Leistung dem Kunden sehr günstig abgeben und damit einen Wechsel von Wettbewerbsprodukten oder einen neuen Einstieg erleichtern. Kunden nutzen sofort und zahlen später. Beispiele sind günstige Drucker und teure Druckpatronen, günstige Rasierer und teure Klingen, Gratis-Handys und Finanzierung über Telefongebühren. Angebote werden gratis abgegeben und die Unternehmen finanzieren sich über andere Quellen. Bei Gratiszeitungen oder Internetdiensten spielen beispielsweise die verkauften Werbekontakte für Unternehmen eine wichtige Rolle.

von Prof. Dr. Christian Belz

Der Klassiker der Markentechnik



»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 G·E·M Gesellschaft
zur Erforschung des Markenwesens e.V.
352 Seiten
ISBN 978-3-922 938-40-8
34,60 €

MARKETING JOURNAL Buchverlag Hamburg
Auslieferung: DISCH Fachbuchhandlung
Eppendorfer Weg 89, 20259 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. 34,60 € je Ex.

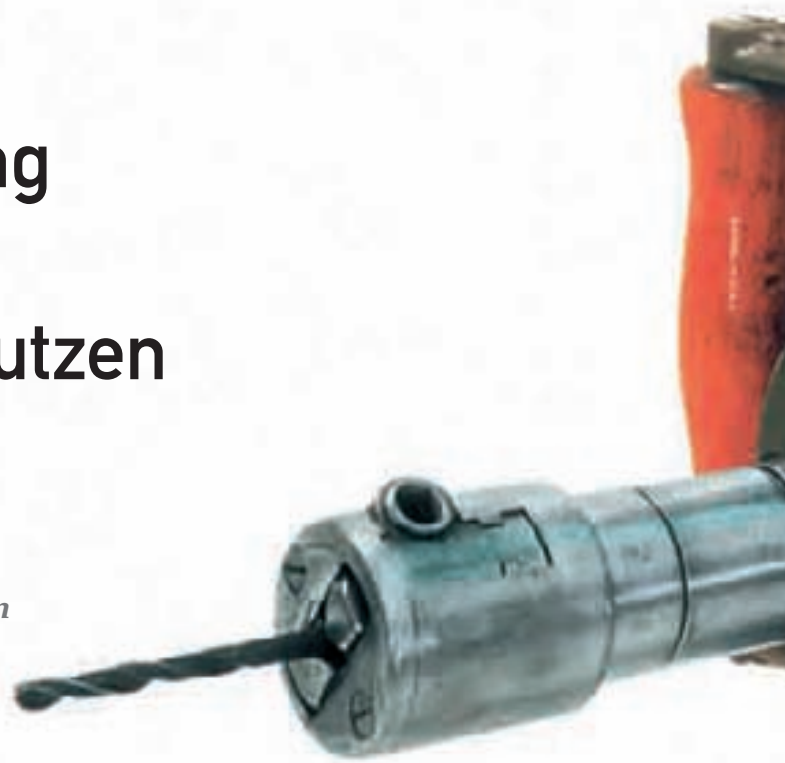
Name

Firma

Straße

/
Ort

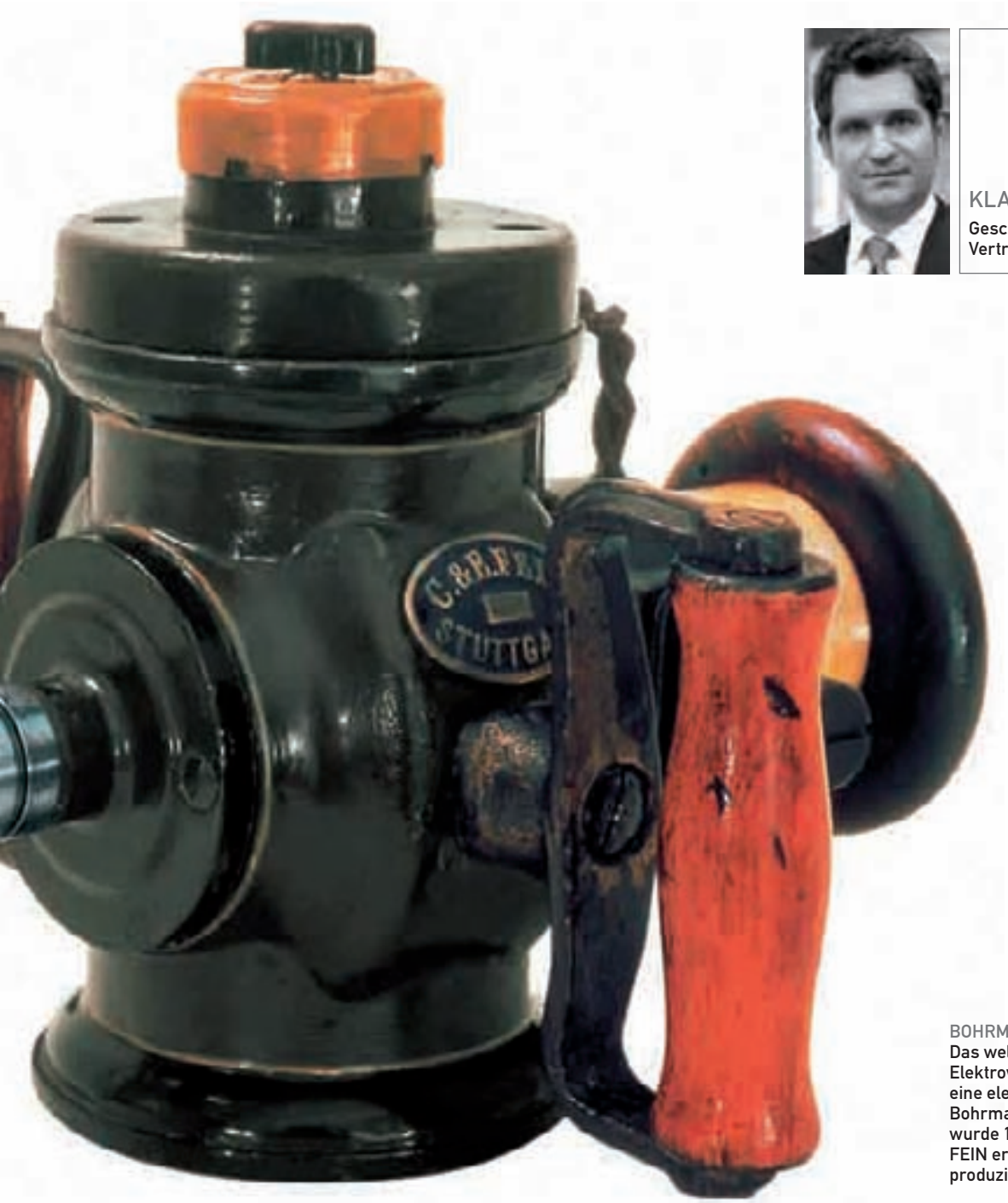
Datum Unterschrift



Mit Geomarketing Marktpotenziale erkennen und nutzen

Wo sitzt mein Kunde? Wie groß ist der Markt in Polen? Ist das Händlernetz ausreichend? Wie hoch ist der aktuelle Umsatz pro möglichem Käufer in Frankreich? Wer sich im Vertrieb mit diesen Fragen beschäftigt, kommt um Geomarketing fast nicht herum. Die Verbindung von Geografie und Marketing zeigt durch verständliche Karten, wo Umsatzpotenziale liegen. Der Trend zur Visualisierung ist nicht neu – dank immer besserer Software und immer günstigeren Rechnersystemen lohnt sich „die dritte Dimension des Marketings" auch für Mittelständler.
Das beweisen die Erfahrungen des schwäbischen Elektrowerkzeugherstellers FEIN.

Jeder Computernutzer kann von zuhause aus eine Häuserzeile in Kapstadt in guter Auflösung anschauen oder die Eisenstreben des Eiffelturms betrachten. Möglich macht das Google Earth, ein leistungsfähiges Tool des Suchmaschinenanbieters – und wahrscheinlich das bekannteste Beispiel für ein Geografisches Informationssystem, kurz GIS. Auch Geomarketing baut auf GIS auf. Während früher endlose Excel-Tabellen über Vertriebspotenziale und Umsatzzahlen ausgewertet wurden oder Stecknadeln Landkarten zierten, verknüpft Geomarketing Marktdaten mit internen Unternehmensdaten und stellt diese übersichtlich auf Landkarten dar. Geomarketing hilft, das Wissen über Märkte, wie Zielgruppen-, Wirtschafts- oder Raumdaten, zu analysieren und mit internem Wissen über Kunden, Händler oder Umsätze zu paaren und so gezielt Marktpotenziale aufzudecken.



KLAUS WARTLIK,
Geschäftsführer Marketing und Vertrieb C. & E. FEIN GmbH.

BOHRMASCHINE
Das weltweit erste Elektrowerkzeug, eine elektrische Bohrmaschine, wurde 1895 von FEIN erfunden und produziert.

Foto: C. & E. Fein

Marktkompetenz als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Geomarketing liefert wichtige Anhaltspunkte für die zielgruppengerechte Kundenansprache und damit eine höchstmögliche Effizienz in der Marktbearbeitung. Märkte können sinnvoller segmentiert, Vertriebsnetze genauer zugeschnitten und aktuelle sowie potenzielle Märkte gezielter geplant und gesteuert werden. Die Methode kann sowohl helfen, vorhandene wichtige Märkte zu optimieren als auch neue Märkte zu erschließen. Und nicht zuletzt kann Geomarketing auch dafür sorgen, den Mitgliedern eines bestehenden Händlernetzes zu zeigen, wo genau sich ihre potenziellen Endkunden befinden. Diese Marktkompetenz besitzt heutzutage mindestens den gleichen Stellenwert wie eine starke Entwicklungs- und Produktkompetenz. Selbst die erst vor zwanzig Jahren vom Kommunismus zum Kapitalismus gewan-

delten Staaten Osteuropas (siehe Beispiel Polen unten) sind längst zu Käufermärkten geworden. Wichtig beim Einsatz von Geomarketing ist, dass die Visualisierung der Umsatzpotenziale in den relevanten Zielgruppen nicht das Ende des Prozesses ist, sondern der Anfang. Wenn die Potenziale und deren Verteilung bekannt sind, beginnt erst die Arbeit in der Vertriebssteuerung und Endkundenansprache. Geomarketing ist also kein Managementinformationssystem, sondern die Basis für die Verbesserung der Vertriebssteuerung und der Marktbearbeitung.

Kaum ein anderes Vertriebsinstrument zeigt regionale Marktpotenziale so verständlich auf wie Geomarketing. Wem es gelingt, dieses Wissen in die tägliche Vertriebsarbeit einfließen zu lassen, wird im Controlling feststellen, dass der Umsatz durch Geomarketing spürbar steigen kann. Das funktioniert auch bei einem Elektrowerkzeughersteller mit indirektem Vertrieb wie der C. & E. FEIN GmbH.

Die C. & E. FEIN GmbH – Traditionsunternehmen mit Weltruf

Die Geschichte von FEIN ist seit der Gründung 1867 von schwäbischem Erfindergeist geprägt. Bei FEIN wurde das weltweit erste Elektrowerkzeug, die erste elektrische Bohrmaschine, erfunden. Heute besitzt das Unternehmen mehr als 800 aktive Schutzrechte, darunter circa 500 Patente beziehungsweise Patentanmeldungen. FEIN entwickelt und produziert Anwendungslösungen für die drei Marktsegmente Metall, Ausbau und Automobil: qualitativ hochwertige Elektrowerkzeuge, die sich an Betriebe in Industrie und Handwerk richten. Diese Endkunden kaufen ihre Produkte im beratenden Werkzeugfachhandel.

Die internationale Geschichte der Firma begann bereits vor über 100 Jahren. Damals wurden die ersten Produkte exportiert. 1956 wurde mit FEIN France die erste ausländische Tochtergesellschaft gegründet. Insgesamt sind inzwischen 16 Töchter sowie 45 Vertretungen in weiteren Ländern entstanden, im letzten Jahrzehnt vor allem in den Wachstumsmärkten Osteuropas. Weltweit wächst der Markt für Elektrowerkzeuge jährlich um etwa drei Prozent und hat aktuell ein Gesamtvolumen von rund acht Milliarden Euro.

Wie Marketing internationale Standards setzt

FEIN entwickelt und produziert professionelle und extrem zuverlässige Elektrowerkzeuge. Neben Geomarketing haben vor allem der Aufbau einer starken und international konsistenten Unternehmensmarke sowie die enge Zusammenarbeit mit Fachhändlern für weltweites profitables Wachstum gesorgt. FEIN unterstützt Händler durch gemeinsame Vorführrunden, Schulun-

CHECKLISTE GEOMARKETING

Tipps zum sinnvollen Einsatz von Geomarketing bei kleinen und mittleren Unternehmen:

- Planen Sie vor der Einführung genau, welche Informationen wie dargestellt werden sollen. Davon hängt die Entscheidung für Daten- und Softwareanbieter ab.
- Binden Sie alle Beteiligten frühzeitig ein. Dazu zählen vor allem die Datenlieferanten aus Controlling, strategischer Planung, Unternehmensführung und Marktforschung.
- Nehmen Sie auch Ihre Vertriebsmannschaft mit. Zeigen Sie die Vorteile auf, stellen Sie klar, dass Geomarketing dazu dient, den Vertrieb zu verbessern, nicht ihn zu rationalisieren.
- Verankern Sie Geomarketing fest im Unternehmen. Bestimmen Sie Verantwortliche, die wissen, wie die Daten zu gewinnen und zu analysieren sind.
- Achten Sie auf vollständige und aktuelle Daten und überprüfen Sie diese auf Plausibilität.
- Arbeiten Sie entlang des kompletten Managementkreislaufs. Planen Sie Maßnahmen, führen Sie sie durch und vor allem: Kontrollieren Sie den Erfolg von Geomarketing.

gen und finanzielle Anreize für besonders aktive Händler. Neun Markenkernwerte wurden auf der Basis einer Markenkernanalyse definiert. Sie sind Grundlage der kompletten, am Anwender orientierten Kommunikation gegenüber den unterschiedlichen FEIN-Zielgruppen. Auch im Einsatz von Geomarketing spiegeln sich die Markenwerte wider: präzise, fachkundig und anwendernah. Tatsächlich schafft Geomarketing genau das: präzise Informationen, mit deren Hilfe der Markt kompetent eingeschätzt werden kann und so Nähe zum Anwender geschaffen wird.

Internationale Wachstumsmärkte – ideal für Geomarketing

Trotz Wachstum in fast allen FEIN-Tochtergesellschaften und Vertretungen sind die Marktanteile von FEIN außerhalb Deutschlands noch zu steigern. Für eine intensivere Marktbearbeitung und eine bessere Ausnutzung der Marktpotenziale kann Geomarketing folgende Fragen beantworten: „Wo genau sind unsere potenziellen Endkunden? Haben wir das Händlernetz für diese Kunden?“

Ziele von Geomarketing bei FEIN

Das Unternehmen setzte sich bei der Einführung von Geomarketing im Jahr 2007 neben einer Umsatzsteigerung ein weiteres wesentliches Ziel: Der Vertrieb sollte in seiner Arbeit stärker unterstützt und gesteuert werden. In entwickelten Märkten hieß das: Aufdecken, wie das bestehende Vertriebsnetz optimiert werden kann, indem man zum Beispiel besonders aktive Händler unterstützt und ihnen aufzeigt, wo es für sie noch ungenutztes Potenzial gibt. In nicht-entwickelten, potenziellen Wachstumsmärkten lag das Hauptaugenmerk darauf, das Vertriebsnetz zu entwickeln und neue Händler zu akquirieren. Natürlich sollten damit am Ende auch neue Endkunden gewonnen werden. Die Marschrich-

FIRMENZENTRALE
Die Zentrale der C. & E. FEIN GmbH in Schwäbisch Gmünd-Bargau.

FACHHANDEL
FEIN verkauft Elektrowerkzeuge auch international über den beratenden Fachhandel.

tung lautete: „Geomarketing soll bei FEIN ein Werkzeug für die regionale Analyse von Endkunden- und Händlerdaten werden."

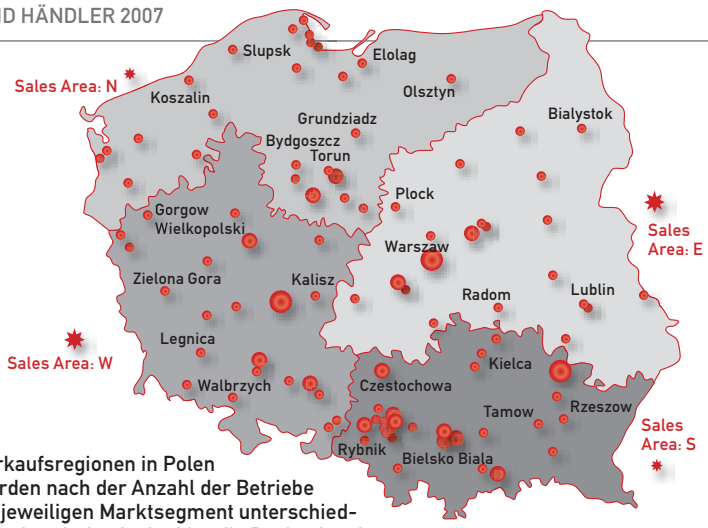
Die drei Bestandteile von Geomarketing bei FEIN

Die wichtigsten Grundlagen für die Durchführung von Geomarketing sind Daten aus internen und/oder externen Quellen sowie eine Software zur Auswertung und Visualisierung der Ergebnisse. Nachdem geklärt war, welche Informationen das neue Marketingtool liefern soll, kristallisierten sich Lösungen für die drei Bestandteile des Geomarketings heraus:

- Marktdaten wurden je Marktsegment auf Postleitzahlenebene sowie nach einer spezifischen Branchensegmentierung beschafft. Hier zeigt sich bereits eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Geomarketing: Es braucht zuverlässige, detaillierte und aktuelle Daten.
- Interne Umsatzdaten wurden pro Händler und Marktsegment auf Postleitzahlenebene aufbereitet.
- Die Visualisierungssoftware führt die Daten mithilfe von digitalen Landkarten übersichtlich auf Postleitzahlenebene zusammen. Diese können anschließend auch zu einer höheren regionalen Ebene, zum Beispiel Landkreise, aggregiert und visualisiert werden.

Entscheidende Kenngröße der Analyse bei FEIN wurde der Umsatz pro potenziellem Endkunden. Gebiete mit geringer Marktdurchdringung (das heißt mit vielen potenziellen Kunden, aber vergleichsweise geringen Händlerumsätzen) wurden identifiziert.

POLEN: BEISPIEL FÜR UNTERNEHMEN UND HÄNDLER 2007



Verkaufsregionen in Polen werden nach der Anzahl der Betriebe im jeweiligen Marktsegment unterschiedlich eingefärbt. Je dunkler die Region ist, desto mehr Potenzial ist vorhanden. Die Kreise zeigen die FEIN-Händler und deren Umsatzhöhe. Die roten Sterne spiegeln die Umsatzhöhe je Endkunde, d.h. die Marktdurchdringung, in den einzelnen Verkaufsregionen wider.

Quelle: Fein.

Erfolg am Beispiel Polen

Durch den Einsatz von Geomarketing entstanden für FEIN deutlich bessere Voraussetzungen für die Erschließung noch nicht entwickelter Märkte, wie das Beispiel Polen verdeutlicht.

Das FEIN-Händlernetz in Polen befand sich 2007 noch im Aufbau. So erwirtschafteten nur wenige Fachhändler einen großen Teil des Umsatzes. Dieser Markt sollte mithilfe von Geomarketing weiter erschlossen werden.

DURCH MASSNAHMEN DER INTERNATIONALISIERUNG BAUT FEIN SEINE POSITION IN DEN WESENTLICHEN WACHSTUMSMÄRKTEN WEITER AUS

Quelle: Fein.

Vorgehen

Polen ist bei FEIN in vier Verkaufsregionen eingeteilt. Die Zahl potenzieller Kunden, also der Industrie- und Handwerksbetriebe in der jeweiligen Verkaufsregion, schwankt deutlich.

Durch den Einsatz von Geomarketing konnte eine Verkaufsregion als ein aussichtsreiches Gebiet für eine nächste Stufe der Analyse bestimmt werden: Dort saßen viele potenzielle Kunden und der bisherige Umsatz pro potenziellem Kunden (Marktdurchdringung) war eher gering. Die Verkaufsregion wurde dann durch die gleiche Analyse auf einzelne Gebiete, z. B. Landkreise, und schließlich bis auf Postleitzahlenbereiche weiter heruntergebrochen.

Weiteres Vorgehen: Kontakt mit dem Endanwender

In Gebieten mit besonders geringer Marktdurchdringung (geringer Umsatz pro potenziellem Endkunden) besuchten FEIN-Mitarbeiter gezielt mögliche Endkunden. Durch Befragungen dieser Endkunden konnten zusätzliche Marktpotenziale aufgedeckt werden, die an bestehende Händler weitergeleitet wurden. In Gebieten, wo FEIN noch kein Händlernetz hatte, wurden auf Basis dieser Befragungen neue Fachhändler identifiziert und als Partnerhändler gewonnen. Wichtig dabei: Der Aufbau eines solchen Netzes qualifizierter Händler braucht einen langen Atem. Bis sich eine solche neue Händlerbeziehung für das Unternehmen auszahlt, dauert es rund drei Jahre.

Fazit – Umsatzsteigerung von rund acht Prozent

Seit 2007 setzt das Unternehmen Geomarketing in zehn Ländern ein, weitere vier pro Jahr sind geplant. Auch wenn der Prozess aufwendig ist und einige Arbeit für Qualitätssicherung und Interpretation der Daten erfordert, lohnt es sich – eben auch für ein mittleres Unternehmen im Industriegütersektor: Innerhalb eines einzigen Jahres konnte durch diese Aktivitäten in Polen eine Umsatzsteigerung von circa acht Prozent erzielt werden.

von Klaus Wartlik

Entscheidungs-parameter Zielgruppe: absolute Potenziale und relative Affinitäten

Für viele Unternehmen ist Sport eine beliebte Plattform, um ihre Kommunikationsziele wie Steigerung des Bekanntheitsgrads oder Verbesserung des Image zu erreichen. Oftmals wird dabei jedoch beanstandet, dass die Auswahl des Sportobjekts vor allem dem Bauchgefühl oder gar persönlichen Vorlieben entspricht, da vermeintlich harte Entscheidungskriterien nicht verfügbar seien. In Zeiten knapper Budgets und verstärktem Marketingcontrolling werden zunehmend Forderungen laut, auch Sponsoring-Engagements analog zu klassischen Kommunikationsmaßnahmen einer Wirkungs- und Leistungskontrolle zu unterziehen. Die hierfür notwendigen Planungsgrundlagen sind jedoch nicht immer vorhanden.

ANDREAS LEHMANN,
Manager Marketing Services
SPORTFIVE GmbH & Co. KG.

Für die Planung von klassischen Kampagnen stehen Unternehmen und Agenturen in Deutschland eine Vielzahl an öffentlich zugänglichen Markt-Media-Studien zur Verfügung. Diese ermöglichen es ihnen, für ihre Kommunikationsstrategie die richtigen Medien und Zielgruppen auszuwählen. Obwohl im vergangenen Jahr das Sponsoringvolumen für Kultur, Soziales und Sport laut der Sponsor-Vision-Studie der Agentur Pilot über 4,5 Milliarden Euro betrug, findet sich dieses Feld kaum in den gängigen Studien. Neben der klassischen Print- und TV-Werbung gehört Sponsoring aber längst zu den wichtigsten Marketinginstrumenten für die Markenkommunikation von Unternehmen. Mit knapp drei Milliarden Euro ist Sport dabei der treibende Bereich des Sponsoringmarkts, was die Bedeutung von Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument in der Marketing- und Mediaplanung zusätzlich unterstreicht.

Basis für systematische Planung

Entsprechend notwendig ist es, auch für das Kommunikationsinstrument Sponsoring eine detaillierte Grundlage zu haben, die umfangreiche Informationen über die zu erreichenden Zielgruppen liefert und damit eine systematische Planung der Strategie ermöglicht. Als erste Markt-Media-Studie im deutschen

Fotos: TelDaFax

Markt liefert die Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse (AWA) seit 2005 Zielgruppenpotenziale für die bedeutendsten 29 Sportarten. Hier setzt auch die kürzlich von SPORTFIVE vorgestellte Studie AFFINITAETEN_3 an. In dieser werden repräsentativ über 200 Sponsoringobjekte (Sportarten, Events/Ligen, Vereine/Teams, Sportler) und knapp 600 Sach- und Dienstleistungsmarken hinsichtlich ihrer Markenwahrnehmung untersucht. Über den Vergleich der Positionierungen unterschiedlichster Objekte liefert die Studie so wichtige Informationen zu Markenpositionierungen, Zielgruppen und Affinitäten und damit eine wertvolle Entscheidungsgrundlage. Durch die Hinzunahme der relevantesten Marketing- und Sonderzielgruppen der AWA in die Planungsdatei stehen hier entsprechend dieselben Informationen zur Verfügung, die schon für die klassische Kommunikationsplanung genutzt werden. Wie diese Informationen genutzt werden können, um eine Sponsoringstrategie fundiert abzuleiten, soll im Folgenden am Beispiel des Haushaltsversorger TelDaFax vorgestellt werden.

Die Zielgruppe

Durch ein Engagement im Sport sollen Zielgruppen erreicht werden, die eine möglichst hohe Affinität zum Produkt aufweisen. In Deutschland geben 43 Millionen Bundesbürger an, ein Interesse an Stromtarifen zu haben, davon sind 22 Millionen sogar besonders interessiert. Für diese für das Unter-

FUSSBALL UND STROMPREIS
Wie groß ist das Potenzial der Zielgruppe, die sich für Fußball und Strompreise interessiert?

nehmen relevante Zielgruppe muss im ersten Schritt das Interesse an den einzelnen Sportarten ermittelt werden. Dabei ist zum einen das absolute Potenzial, dass mit einer Sportart erreicht wird von Bedeutung, aber auch das relative Interesse. So interessieren sich beispielsweise 28,50 Millionen Personen, die sich für Fußball interessieren, auch für das Thema Stromtarife, was 78 Prozent der Zielgruppe entspricht. In Relation zum prozentualen Interesse in der Gesamtbevölkerung entspricht dies einem Affinitätsindex von genau 100.

Durch die Ermittlung der Affinität von Marke und möglichem Sponsoringobjekt sowie der Analyse verschiedener Zielgruppen ist es somit möglich, auf Basis fundierter Daten eine Sponsoringstrategie zu entwickeln.

Das Modell

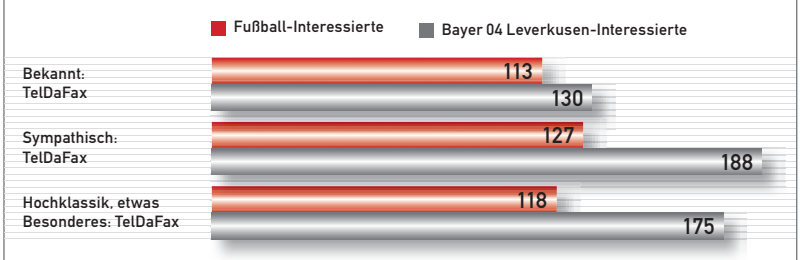
Aus diesen beiden Zielgruppen-Parametern lässt sich eine Positionierung der Sportarten vornehmen, die erste Implikationen für die Auswahl gibt. Um eine klassische Vier-Felder-Matrix abbilden zu können, wird im Bereich des durchschnittlichen Potenzials und bei einem Index von 100, also einer Affinität zum Thema „Stromtarife", die identisch ist mit der der Gesamtbevölkerung, eine Abgrenzung vorgenommen und so Felder definiert, die auf den ersten Blick die Passgenauigkeit der verschiedenen Sportarten zur eigenen Zielgruppe verdeutlichen.

In den sich ergebenden Quadranten markiert das Feld rechts oben den Bereich, in dem die hier positionierten Sportarten absolut betrachtet große Teile der angestrebten Zielgruppe erreichen. Diese haben zudem noch eine überdurchschnittliche Affinität, in diesem Fall ein überdurchschnittlich hohes Interesse an Stromtarifen. Ein Sponsoringengagement bei einer der hier positionierten Sportarten verspricht eine hohe Anzahl an qualitativ hochwertigen Kontakten aufgrund der guten Wirkungsvoraussetzungen – sportlich gesehen also ein echter „Torgarant". Die im Feld des „Kunstschützen" positionierten Sportarten bieten eine ebenso affine Zielgruppe und damit vergleichbare Wirkungsvoraussetzungen, jedoch in einer deutlich kleineren Gruppe. Im Feld des „Zufallstreffers" ist zwar eine hohe Zielgruppenquantität gegeben, die Wirkungsvoraussetzungen sind aufgrund der relativ gesehen deutlich geringeren Dichte an Interessierten aber schlechter einzustufen. Im verbleibenden Quadranten des „Torversagers" bieten sich aus rein zielgruppenspezifischen Gesichtspunkten die vermeintlich schlechtesten Wirkungsvoraussetzungen.

Das Beispiel

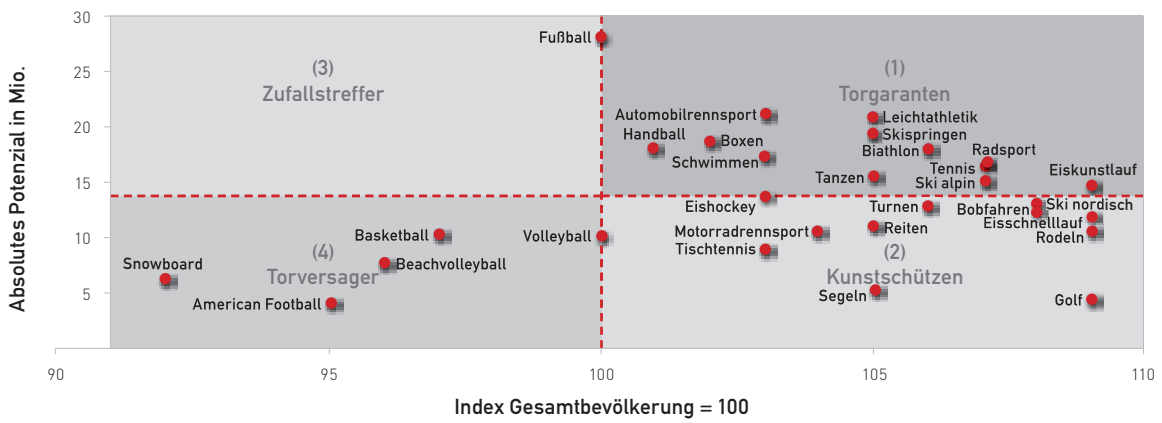
TelDaFax brauchte bei seinem Markteintritt zunächst eine Kommunikationsplattform, über die in kurzer Zeit viele Menschen erreicht werden konnten. Als Hauptsponsor des Fußball-Bundesligisten Bayer 04 Leverkusen wurden innerhalb kürzester Zeit eine hohe Aufmerksamkeit und damit auch erste Erfolge für die Markenwahrnehmung erzielt, auch wenn es Sportarten gibt, deren Zielgruppen für das Produkt eine höhe-

ZIELGRUPPEN-POTENZIALE TELDAFAX



Basis: Personen, die sich für Fußball/Bayer Leverkusen interessieren (36,85 Mio./18,98 Mio.)
Quelle: Affinitäten_3 .

SPORTARTENAFFINITÄTEN: PERSONEN, DIE SICH FÜR STROMTARIFE INTERESSIEREN



Basis: Personen, die sich für Stromtarife interessieren (42,65 Mio.)
Quelle: Affinitäten_3 .

re Affinität aufweisen. Die ebenfalls mit der AFFINITÄTEN_3 mögliche Analyse des Markenstatus zeigt, dass sich das Engagement als Sponsor im Fußball bereits auszahlt. In der Zielgruppe der Fußballinteressierten sind alle untersuchten Image-Dimensionen der Marke TelDaFax deutlich höher ausgeprägt als in der Gesamtbevölkerung. Ein erster Beleg für den Erfolg der Kommunikationsstrategie des jungen Unternehmens.

Entwicklung einer passgenauen Strategie

Im zweiten Schritt wählte das Troisdorfer Unternehmen mit dem Thema Wintersport ein Feld, das das Kriterium der Zielgruppenaffinität und TV-Präsenz verbindet. Die Partnerschaft im Wintersport mit Biathlon, Ski alpin und Skispringen stellt ein weiteres hochattraktives Feld dar und schließt die Kommunikationslücke in der fußballfreien Zeit im Winter, sodass die Marke TelDaFax über das ganze Jahr in attraktiven Sportarten präsent ist. Als Titelsponsor der neu entwickelten TelDaFax-Team-Tour im FIS-Skisprung-Kalender und durch das Engagement von Martin Schmitt als Testimonial im Rahmen von Flyer-Kampagnen sowie dem Branding der Skier des vierfachen Weltmeisters wurde zudem das Sponsorship über die reine mediale Berichterstattung zum Event glaubwürdig verlängert und mit einem Sympathieträger verbunden. Das darauffolgende sportliche Comeback des einstigen Weltklassespringers Schmitt und der daraus resultierenden zusätzlichen Aufmerksamkeit für seinen Sponsor war nicht geplant aber umso willkommener.

Dieses kurze Beispiel verdeutlicht die Wirkung des Sponsorings und auch die vorhandene Möglichkeit der detaillierten Planung, um eine passgenaue Sponsoringstrategie zu entwickeln und so die Plattform Sport optimal für sich und seine Marke nutzen zu können.

von Andreas Lehmann

HANNOVER: 3.–8. MÄRZ 2009

CeBIT

Weltweit größte Messe für Informations- und Kommunikationstechnik

Die CeBIT ist die weltweit größte Messe zur Darstellung digitaler Lösungen aus der Informations- und Kommunikationstechnik für die Arbeits- und Lebenswelt. Besucherzielgruppen sind Anwender aus Industrie, Handel, Handwerk, Banken, dem Dienstleistungsgewerbe, der öffentlichen Verwaltung und der Wissenschaft sowie alle technikbegeisterten Nutzer.
Die CeBIT bietet eine internationale Plattform zum Erfahrungsaustausch über aktuelle Trends der Branche, zum Networking und für Produktpräsentationen. Das diesjährige Partnerland ist Kalifornien.

Deutsche Messe
Tel.: 05 11/89-0
info@messe.de
www.cebit.de

BERLIN: 3.–4. MÄRZ 2009

Digital Innovators Summit

Konzepte für künftige Geschäftsmodelle

Auf der Veranstaltung des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger versammeln sich die führenden Köpfe der Branche. Referenten stellen Geschäftsmodelle für die digitalisierte Zukunft vor. Der Fokus liegt auf Unternehmen aus den USA und Israel.
Zu den Konferenzthemen gehören unter anderem Video-Plattformen, Mobile-Werbung und Website-Analyse und Werbenetzwerke.

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger
Tel.: 030/726298-0
info@vdz.de
www.vdz.de/innovators-summit-news.html

BERLIN: 11.–15. MÄRZ 2009

ITB Berlin

Weltleitmesse der Reisebranche

Als Mitgestalter der Reiseindustrie gibt die ITB Berlin einem kontinuierlich wachsenden Markt wichtige Impulse. Ein Ausstellerumsatz von rund fünf Milliarden Euro und eine Ausstellerzufriedenheit von 92 Prozent beweisen: Hier treffen Angebot und Nachfrage am richtigen Ort zusammen. 180 000 Besucher, darunter 108 000 Fachbesucher, rund 11 000 Aussteller aus über 180 Ländern sowie der weltgrößte Kongress der Reisebranche machen die ITB Berlin zur führenden B-to-B-Plattform des globalen touristischen Angebots. Alle Stufen der Wertschöpfungskette sind präsent: Reiseveranstalter, Buchungssysteme, Zielgebiete, Airlines, Hotels bis hin zu Autovermietern.

Messe Berlin
Tel.: 030/3038-21 13
itb@messe-berlin.de
www.itb-berlin.de

Keine AIDA ohne ARIA – Prozess der Markenbildung muss neu definiert werden

Ob das Kleid von Versace, die Aktivitäten von Greenpeace oder das Interesse am FC Bayern – die Entscheidung für eine Marke basiert niemals nur auf rationalen Kriterien. Die Markenwelt rund um ein Produkt, einer Organisationen oder eines Vereins hat einen erheblichen Einfluss. Rein faktisch muss das Kleid gut aussehen und die Figur optimal zur Geltung bringen. Um diesen Zweck zu erfüllen, muss es aber nicht vom Edel-Designer sein. Als Fan oder gar Mitglied eines Bundesliga-Vereins, freut man sich über sportliche Erfolge. Da diese jedoch nicht programmierbar sind, müssen seitens des Vereins emotionale Werte geschaffen werden, um die Einkünfte aus Merchandising und Kartenverkauf stabil zu halten. Die Markenkommunikation muss daher die emotionalen Elemente der Kaufentscheidung berücksichtigen, um langfristig zum Erfolg zu führen.

ALEXANDER LUCKOW,
Geschäftsführer Brandcreation KG.

Wer sich näher mit Marktkommunikation und Werbung befasst, kennt das Prinzip AIDA: Attention, Interest, Desire, Action. Es gilt allgemein als Formel für den Aufbau von Botschaften, die beim Empfänger ein spezifisches Verhalten auslösen sollen. Bei dem bereits 1898 von Elmo Lewis definierten Prinzip für Verkaufsgespräche und Anzeigen steht die Aufmerksamkeit an erster Stelle, um die gewünschte Reaktion des potenziellen Kunden zu erzielen. In der Praxis führt das Festhalten an dieser Formel häufig zur Bildung von immer gleichen Stereotypen. Obwohl das AIDA-Prinzip mehr als einhundert Jahre alt ist und der monokausale Zusammenhang von Reiz und Reaktion als widerlegt gilt, ist es für die Marktkommunikation nach wie vor bestimmend. Auch auf den Märkten des 21. Jahrhunderts geht es vorrangig stets um die Frage, welcher Reiz die Aufmerksamkeit in einem bestimmten Umfeld auf sich zieht. Nur, mit Marke hat das nicht viel zu tun.

Je ausdifferenzierter die Märkte und je größer die Distanzen und Komplexität der Kommunikation – ergo die Kommunikation durch Medien –, desto essenzieller wird ein gezielter und nachhaltiger Markenaufbau, um langfristig im Markt bestehen zu können. Dagegen zeigen die Forschungen auf dem Gebiet der Neurobiologie heute ein differenzierteres Bild von Wahrnehmungen und deren Verarbeitung. Die Erkenntnisse der Neurobiologie zu diesen Themen sind sicher als essenziell zu bewerten, insbesondere weil sie Wissen, das bis dato nur empirisch und intuitiv war, belegbar und damit auch für Leute außerhalb der Kommunikationsbranche überzeugend machen. In der Gehirnforschung geht man heute davon aus, dass man überhaupt nur wahrnimmt, was bereits für den „Organismus“ als relevant bewertet wurde – ein weitgehend unbewusster und gefühlsmäßig gesteuerter Prozess. Wir nehmen also nicht wahr und entscheiden dann, ob uns etwas wichtig ist, sondern Wahrnehmung und

Fotos: ©iStockphoto

Bewertung sind ein und derselbe Prozess. Das menschliche Gehirn ist ständig damit beschäftigt, Sinneseindrücke nach Priorität zu bewerten, auszusortieren und weiterzuleiten – ohne dass uns diese Arbeitsleistung bewusst wird. Der Vorgang spielt sich in den evolutionär ältesten Teilen des Gehirns ab, die sich unter anderem mit der Verarbeitung von Emotionen befassen. Erst danach werden Sinneseindrücke an das Großhirn weitergeleitet. Demnach gibt es keine Bewertung und keine rationale Entscheidung ohne emotionale Konnotation. Der amerikanische Neurologe Antonio R. Damasio hat dies in seinen Publikationen mehrfach eindrucksvoll belegt[1].

Für die Praxis bedeutet dies, dass Botschaften an einen angemessenen emotionalen Reiz gebunden werden müssen, wenn sie die Aufmerksamkeit des Betrachters gewinnen wollen. Angemessen heißt, dass der Reiz für den Betrachter relevant sein muss. Beim Markenaufbau muss sich zudem der emotionale Reiz dem angestrebten Markenbild entsprechend artikulieren, da es sonst zu einer Dissonanz zwischen Darstellung und Marke kommt. Grundlegende Emotionen wie Trauer, Freude, Wut etc. wirken auf die menschliche Aufmerksamkeit, sind jedoch mit dem angestrebten Markenbild in der Regel nicht vereinbar. Marken brauchen Emotionen, die zu ihnen passen und die für die jeweilige Marke kennzeichnend sind. Gezielter Markenaufbau muss dafür die entsprechenden Markenattribute, d.h. die darstellbaren Eigenschaften der Marke, präzise definieren. Die Arbeit von Brandcreation beruht im Wesentlichen auf diesen Erkenntnissen.

ARIA: „Everything starts when the fat lady sings."[2]

Keine rationale Entscheidung ohne emotionale Konnotation – oder keine Aida ohne Arie. Für die Gestaltung und den Aufbau von Marken auf dieser Grundlage hat Brandcreation die ARIA-Methode entwickelt. Sie ist kein Ersatz für das AIDA-Prinzip, sondern eine Ergänzung. Denn sie zielt nicht auf die kurzfristige Werbewirkung ab, sie verfolgt vielmehr den langfristig angelegten Markenaufbau. ARIA steht für Appearance, Relevanz, Information, Attention. Also, zunächst müssen uns die Dinge erscheinen. Wie jedes physische Objekt muss auch etwas nicht Fassbares wie eine Marke leibhaftig werden. Sie muss sich darstellen, damit wir sie überhaupt erleben können. Und zwar eindeutig und wieder erkennbar, damit wir ihr eine Identität zuschreiben können. Die Erscheinung muss einen emotionalen relevanten Impuls bei den Betrachtern auslösen, damit sie den oben beschriebenen weitgehend unbewussten Selektions- und Bewertungsprozess durchlebt und nicht als unmaßgeblich ausgesondert wird. Sollten die Impulse Bestand haben, werden sie auf höheren Ebenen mit weiteren „Daten" wie Erinnerungen und Erfahrungen abgestimmt und sozusagen „in Form gebracht" – ihnen werden Begriffe zugeordnet. Sie werden zu rational erfassbaren Informationen. Und erst dann schenken wir den Dingen Aufmerksamkeit – also die „Attention" die am Anfang der AIDA-Formel steht.

Die ARIA-Methode lässt sich im Einzelnen wie folgt skizzieren:

Apperance
Wie jedes Objekt lässt sich auch eine Marke zunächst nur anhand ihrer äußeren Erscheinung beurteilen. Die

1 • Antonio R. Damasio (1995) Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. ISBN 0-380-72647-5
• Antonio R. Damasio (1999) The Feeling of What Happens. Body and Emotion in the Making of Conciousness. ISBN 0-15-601075-5
• Damasio H., Grabowski T,. Frank R., Galaburda AM., Damasio AR. (1994). The return of Phineas Gage: clues about the brain from the skull of a famous. Science 264 (5162): 1102–5

2 „It's not over until the fat lady sings" ist ein dem amerikanischen Autor Marc Twain (1835–1910), in Bezug auf Wagners Opern, zugeschriebener Ausdruck, der im Englischen zu einer feststehenden Redewendung geworden ist. (Deutsche Entsprechung etwa: „Das Stück ist nicht zu Ende, bevor der Vorhang fällt.")

Marke und ihre Erscheinung müssen zueinander passen, wenn sie eine widerspruchsfreie Einheit bilden sollen. Dafür wird das sichtbare Erscheinungsbild der Marke ihren nicht sichtbaren Intentionen und Werten angepasst.

Relevance
Die Intentionen und Werte sind aufseiten der Zielgruppe an einen Komplex von Emotionen gebunden, der für die Zielgruppenvertreter eine spezifische Relevanz besitzt. Dieser Komplex lässt sich in Form von Markenattributen für jede Marke exakt definieren.

Information
Aus dem emotionalen Impuls wird im kognitiven Prozess eine rational erfassbare Information. Die Erinnerung an die entsprechenden Konnotationen spielt bei der Beurteilung der Marke die entscheidende Rolle.

Attention
Äußere Erscheinung, emotionale Relevanz, Umwandlung in Information – die Gestaltung dieses Prozesses entscheidet, ob und wie es einer Marke gelingt, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen.

Vor dem Hintergrund der emotionalen Kaufentscheidung hat Brandcreation in Zusammenarbeit mit der Universität Wien den ganzheitlichen Ansatz der Konkreten Markenentwicklung kreiert. Dabei wird der anzustrebende Gemütszustand, mit dem eine Marke langfristig konnotiert und in den Köpfen der Konsumenten verankert werden soll, definiert. Danach werden für die Darstellung alle wichtigen Berührungspunkte mit der Marke ausgearbeitet und zwar für alle relevanten sensorischen Ebenen; Erscheinung, Sprache, Klang usw. Die Markendarstellungen werden also sensorisch synchronisiert. Dafür hat Brandcreation das System der Synaesthetc Maps entwickelt. Ein grundlegender Bestandteil des Modells ist die ARIA-Formel, die das AIDA-Modell mit einer zeitgemäßen Markenauffassung ergänzt. Bevor ich Verdis AIDA singen kann, muss ich sozusagen erst das Handwerk des Ariensingens beherrschen. Keine AIDA ohne ARIA.

Mit der Methode der Konkreten Markenentwicklung, die unter anderem auf neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaften beruht, ist es möglich, auch ohne langwierige Leit- und Selbstbildprozesse einen konkreten Handlungsleitfaden zu entwickeln und in der täglichen Praxis umzusetzen. Dabei wird davon ausgegangen, dass für die Grundlage der Markenkommunikation die Frage nach dem, „Was“ eine Marke sein will, nicht ausreicht. Wichtig ist das konkrete „Wie“. Wir sehen, erleben und erfahren immer nur das „Wie“ – und zwar mit allen Sinnen. Das Stichwort heißt hier Sensory Branding. Die Empfindungen, die dabei ausgelöst werden, sind die eigentliche Entscheidungsgrundlage für oder gegen eine Marke. Brandcreation empfiehlt daher Unternehmen, konkret zu definieren, welche Empfindungen die jeweilige Marke bei den Zielgruppen verkörpern und welches Verhalten sie auslösen soll. Darauf ausgerichtet, werden dann im nächsten Schritt die entsprechenden Kommunikationsstrategien entwickelt. Denn das „Wie“ definiert das „Was“.

von Alexander Luckow

BRANDCREATION

Die Brandcreation KG wurde im Herbst 2006 von den Branding-Spezialisten Michael Nouri und Alexander Luckow gegründet. Beide sind seit vielen Jahren erfolgreich für namhafte Unternehmen im EU-Raum tätig. Darüber hinaus unterrichten sie als Dozenten am Institut für Publizistik der Universität Wien, der Design Factory Hamburg und der BTK Berlin. Brandcreation ist mit Büros in Wien, Berlin und Hamburg vertreten. Rund um das Thema Corporate Branding und Product Branding bietet die Agentur Consulting bei der Entwicklung von Marken für alle Kommunikationsmaßnahmen sowie praxisorientierte Workshops zum Thema Branding. Außerdem werden Trainings für die Nutzung der Konkreten Markenentwicklung angeboten.

www.brandcreation.eu

MediaBudget – Plattform für effizientes Marketing gibt Antworten und liefert Rezepte gegen die Krise

Fachmesse und Kongress für effiziente Marketing-Kommunikation etabliert sich zum Treffpunkt für Mediaentscheider und Marketingverantwortliche.

ULRICH KROMER,
Geschäftsführer
Landesmesse Stuttgart GmbH.

Nachdem die Finanzmarktkrise inzwischen auch in andere Branchen übergeschwappt ist, fallen Marketingbudgets immer öfter dem Rotstift zum Opfer. Gleichzeitig werden Agenturen von ihren Kunden stärker in die Pflicht genommen und müssen immer öfter die Effizienz ihrer Mediapläne unter Beweis stellen. Umso wichtiger ist in diesen schwierigen Zeiten die MediaBudget – Fachmesse und Forum für effiziente Marketing-Kommunikation. Die Fachmesse findet vom 8. bis 9. Juli zum zweiten Mal auf der Neuen Messe Stuttgart statt und vermittelt wertvolles Wissen rund um die verschiedenen Mediagattungen sowie deren Leistungen. Bereits die Premiere im letzten Jahr hat bewiesen, dass wir mit der MediaBudget und ihrem echten crossmedialen Ansatz eine Lücke bei den Marketingmessen in Deutschland schließen. Die Verantwortlichen aus Agenturen, Entscheider aus werbungtreibenden Unternehmen und namhafte Aussteller aus den wichtigsten Mediagattungen sowie Vermarkter haben sich in Stuttgart ausgetauscht und waren von dem neuen Messekonzept begeistert. Hier können sie aussagefähige Crossmedia-Vergleiche unter einem Dach ziehen und sich mit bekannten Experten austauschen. Der Anmeldestand der diesjährigen MediaBudget ist gut, darum erwarten wir mit unseren Partnern bei der zweiten Auflage mit rund 110 Unternehmen ein deutliches Aussteller-Plus. Klangvolle Namen wie zum Beispiel Nielsen Media Research GmbH, die Deutsche Post AG, Schober Group, Vogel Business Media oder der Media-Daten-Verlag haben ihre Standflächen bereits reserviert. Andere Marktführer aus verschiedenen Mediagattungen haben ebenfalls bereits Interesse bekundet und sind in der Planung.

Gegen die Wolken am Marketing-Himmel: Namhafte Experten und hochkarätige Vorträge sowie Workshops bieten echten Nutzen

Erstes Highlight der MediaBudget ist die Messeeröffnung, die bereits bei der Erstveranstaltung ein Publikumsmagnet war. In diesem Jahr diskutieren namhafte Experten mit dem Moderator Dr. Jochen Kalka, Chefredakteur der Fachzeitschrift *W&V*, in der Elefantenrunde zum Thema „5 vor 12: Werbespending in Krisenzeiten“. Zugesagt haben für diese Diskussion bereits Béla Anda (AWD Holding), Christian Schmalzl

Fotos: Messe Stuttgart

(MediaCom), Fritz Raff (ARD/Saarländischer Rundfunk), Matthias Ehrlich (United Internet), Stefan Rühling (Vogel Business Media) und Philipp Welte (Burda). Weitere Top-Entscheider aus Agenturen und Industrie sind angefragt.

Hochkarätig ist auch der Kongress am ersten Tag der MediaBudget besetzt. Er stellt mit bekannten Media-Verantwortlichen aus Agenturen und Unternehmen die Möglichkeiten von „Werbeplanung und Spendings in der Rezession" vor und gliedert sich anschließend am Nachmittag in vier Bereiche: „B-to-B", „Klassik", „Trends" und „Research". Experten wie zum Beispiel Martin Krapf (IP Deutschland), Sven Holsten (NBRZ) oder Peter Würtenberger (Springer) werden als Referenten auftreten, wertvolles Know-how vermitteln und Trends aus ihren Mediagattungen vorstellen.

ELEFANTENRUNDE MEDIABUDGET 2008
Zugesagt haben für die Diskussion 2009 bereits Béla Anda (AWD Holding), Christian Schmalzl (MediaCom), Fritz Raff (ARD/Saarländischer Rundfunk), Matthias Ehrlich (United Internet), Stefan Rühling (Vogel Business Media) und Philipp Welte (Burda).

Wichtige Themen: Planung, Erfolgskontrolle, Return of Marketing Investment

Die Workshops am zweiten Veranstaltungstag der MediaBudget liefern ebenfalls Antworten zu Fragen rund um die Effizienz der Mediakanäle oder zu den Marketing-Chancen in der Rezession. Diskutiert werden die Vorteile von antizyklischen Marketingstrategien, crossmediale Ansätze, professionelle Planung und die nachvollziehbare Kontrolle des Return of Marketing Investment (ROMI).

An beiden Tagen der MediaBudget werden crossmediale Vergleiche der unterschiedlichen Mediaangebote auch im W&V-Forum und im Media-Daten-Forum gezogen. Bekannte Experten und Spezialisten stellen die Vorteile der wichtigsten Mediagattungen auf diesen Plattformen vor, diskutieren mit den Fachbesuchern verschiedene Aspekte der Mediaplanung und stellen die Zukunftsaussichten der unterschiedlichen Werbeträger vor. Als Eröffnungsredner für den zweiten Veranstaltungstag ist Giovanni di Lorenzo (*Die Zeit*) als Key-Note-Redner angefragt.

Positive Stimmung der Premiere schwappt auf die MediaBudget 2009 über

Die MediaBudget wird auch bei der zweiten Auflage Entscheider aus ganz Deutschland funktionsübergreifend ansprechen und neben der Analyse der verschiedenen Mediakanäle auch einen Blick in die Zukunft der Marketingbranche wagen. Bereits nach der Premiere im vergangenen Jahr brachte Achim von Kirschhofer (IMAS International) die Stimmung vieler Mediaexperten mit folgenden Worten auf den Punkt: „Wir haben hier sehr gute Gespräche geführt – irgendwann kommt kein Großer aus der Branche an der MediaBudget vorbei." Die Messe Stuttgart ist überzeugt, dass diese Prognose zutreffen wird. In diesem Jahr erwarten wir knapp 3000 hochkarätige Marketingentscheider und damit ein deutliches Besucherplus.

von Ulrich Kromer

JETZT SCHON VORMERKEN:

Die 2. MediaBudget findet am 8. und 9. Juli 2009 in der Neuen Messe Stuttgart statt. Weitere Infos, Bilder und Videos unter: www.mediabudget.de.

G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.

13. G·E·M Markendialog

Donnerstag, 5. März 2009, 10.00 bis 17.15 Uhr
Harnack-Haus, Tagungsstätte der Max-Planck-Gesellschaft,
Ihnestr. 16-20, 14195 Berlin-Dahlem

Marken im Einfluss des Internet

Thema 1. Spezifische Herausforderungen des Internet an die Markenführung

Prof. Dr. Marcus Schögel
Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen

Jörg-Alexander Ellhof
Leiter Internationale Marketing-Kommunikation, Renault SAS, Frankreich

Thema 2. Chancen des Internet für die Markenführung

Prof. Dr. Claudia Fantapié Altobelli
Institut für Marketing, Helmut-Schmidt-Universität –
Universität der Bundeswehr Hamburg

Dr. Hans-Willi Schroiff
Corporate Vice President Market Research/Business Intelligence,
Henkel AG & Co. KGaA

Thema 3. Brand Communities im Web

Prof. Dr. Hans H. Bauer
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II,
Universität Mannheim

Lars Wöbcke
Communication & Corporate Marketing Director der Nestlé Deutschland AG

Moderation:
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Richard Köhler, Emeritus am Marketing Seminar der Universität zu Köln

Rahmenprogramm:
Am Vorabend, Mittwoch, 4. März 2009, 19.00 Uhr:
Empfang der G·E·M und Gastvortrag von Hans-Joachim Otto MdB

Teilnahmegebühr:
G·E·M Mitglieder 400,- €, Nichtmitglieder 800,- €, Hochschullehrer 100,- €, Studenten 50,- €

Weitere Informationen (Programm, Anmeldung etc.):
G·E·M, Unter den Linden 42, 10117 Berlin
Telefon: 0 30-20 61 68-47, Telefax: 0 30-20 61 68-747, eMail: info@gem-online.de

Auf der Suche nach der verlorenen Zeit

Um die Schlagkraft und Zusammenarbeit seiner weltweiten Vertriebsteams zu fördern, hat der kanadische Telekommunikationsanbieter Nortel die Wissensmanagement-Lösung „BizSphere Sales Enablement“ eingeführt. Sie bietet den Verkäufern eine Online-Plattform, über die sie in Sekundenschnelle auf alle vertriebsrelevanten Inhalte zu Produkten, Services und Lösungen zugreifen können. Darüber hinaus lassen sich automatisch maßgeschneiderte Kundenpräsentationen erstellen. Nortel will bis zu 40 Prozent an Such- und Aufbereitungszeit sowie an Kosten bei der Materialproduktion sparen.

MATTHIAS ROEBEL,
Director of Knowledge Management Innovation Nortel CTO Office.

Nortel, eines der großen Informations- und Telekommunikationstechnologie-Unternehmen Nordamerikas, entschied sich für BizSphere im Zuge seiner konzernweiten SAP-Konsolidierungsstrategie. Die neue Informationsarchitektur löste mehrere Sales-Portale ab, über die der Vertrieb von Marketing und Produktmanagement mit Informationsmaterial versorgt wurde, darunter Produktpräsentationen, Broschüren und Case-Studies. Das frühere Wissensmanagement war von Redundanzen und unklaren Zuständigkeiten geprägt.

Dadurch waren die Informationen häufig nicht mehr auf dem aktuellen Stand und die Vertriebsmitarbeiter hantierten zum Teil mit Dokumenten, die unterschiedliche Aussagen zum selben Thema enthielten. Zudem war es Nortel wegen seiner breiten Angebotspalette und internationalen Ausrichtung unmöglich, dem Vertrieb genau das Informationsmaterial an die Hand zu geben, das auf die Produktwünsche der Kunden in bestimmten Ländern und Branchen zugeschnitten ist. Das Marketing hätte dazu hunderttausende Dokumente generieren und laufend aktualisieren müssen, eine finanzielle und logistische Unmöglichkeit.

Hierarchisch gegliederter Informationsraum

Dies sollte sich mit BizSphere ändern. Die Lösung wird von der SVA BizSphere AG mit Sitz in Stuttgart angeboten, die auf die Beratung, Entwicklung und Implementierung von Wissensmanagement-Lösungen für den Vertrieb spezialisiert ist. BizSphere beruht auf semantischen Web-Technologien – Stichwort: Web 3.0 –, mit denen sich die Informationen bedarfsgerecht kategorisieren, automatisch lesen und anzeigen lassen. Zusätzlich werden benutzerorientierte Visualisierungstechniken eingesetzt. Aus dieser Kombination entsteht ein hierarchisch gegliederter, übersichtlicher

Fotos: ©iStockphoto, Nortel

NORTEL

Nortel ist ein führender kanadischer Anbieter von Telekommunikationslösungen für Serviceanbieter und Unternehmenskunden. Zum Produkt- und Serviceportfolio zählen Packet-, Optical-, Wireless- und Voice-Technologien. Das Unternehmen wurde 1895 gegründet und beschäftigt heute rund 30 000 Mitarbeiter in 150 Ländern. In Deutschland arbeiten 600 Beschäftigte an fünf Standorten, die Zentrale befindet sich in Frankfurt/Main.

www.nortel.com

Informationsraum, der alle Inhalte zu einem Produkt bereitstellt, für die sich ein Vertriebler interessiert.

In einer fortgeschrittenen Ausbaustufe produziert das Marketing keine fertigen Dokumente mehr, sondern wieder verwendbare Informationsbausteine, aus denen das System automatisch kundenspezifische Präsentationen generiert – und zwar entsprechend den spezifischen Wünschen der Vertriebsmitarbeiter. Über Workflows und eine zentral koordinierte Verwaltung halten die Marketingmitarbeiter die benötigten Inhalte immer auf einem aktuellen und einheitlichen Informationsstand.

Anforderungen vom Vertrieb formuliert

Nortel begann mit der BizSphere-Einführung im Herbst 2006. Zunächst wurde ein Projektteam gebildet, das aus Vertretern der Marketing-, Kommunikations- und IT-Abteilung sowie aus BizSphere-Beratern bestand. Eine zentrale Rolle spielten die Informationsarchitekten, die für die Definition der Ordnungsstrukturen und der Meta-Daten, der Inhaltsbausteine und Vorlagen zuständig waren. Um die Anforderungen der Verkäufer exakt abbilden zu können, wurde unter ihnen eine Umfrage durchgeführt.

Bereits wenige Monate später war ein Prototyp fertig gestellt. Er wurde den weltweit rund 4000 Nortel-Vertriebsleuten beim Sales-Kick-off-Meeting im Januar 2007 vorgestellt. Nach mehreren Testläufen in ausgewählten Fokusgruppen ging BizSphere im Juni 2007 in Betrieb. Die Lösung ist über Schnittstellen mit der zentralen SAP-Plattform und Microsoft-Anwendungen, zum Beispiel für CRM und Dokumentenmanagement, verbunden. BizSphere wird heute, weit über den Vertrieb hinaus, von mehr als 10 000 Nortel-Mitarbeitern genutzt – Tendenz steigend.

Mit BizSphere hat Nortel ein nachhaltiges Wissensmanagement etabliert. Die Informationen können sowohl vom Marketing viel einfacher produziert als auch vom Vertrieb schneller gefunden und verarbeitet werden.

Wenige Mausklicks genügen

Bereitet etwa ein Nortel-Verkäufer in Deutschland eine Präsentation bei einem Chemiekonzern vor, greift er über BizSphere mit wenigen Mausklicks auf alle wichtigen Inhalte zu. Zunächst sucht er die Nortel-Angebote heraus, für die sich der Kunde interessiert, zum Beispiel „Netzwerkmanagement“. Über weitere Auswahlmöglichkeiten für das Land und die Branche erhält er alle geeigneten Ressourcen, Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten sowie Wettbewerbsprodukte angezeigt. Als News erscheinen aktuelle Kampagnen-, Unternehmens- und Mitbewerberinformationen auf seinem Bildschirm.

Benötigt der Verkäufer weitere Informationen, ruft er über IP-Telefonie von seinem Desktop aus einen Kollegen an, der ihm in BizSphere als Experte genannt wird. Darüber hinaus liefert ihm das System alle relevanten Informationsbausteine für die aktuelle Verkaufssituation. Per Knopfdruck kann er eine Netzwerkmanagement-Präsentation generieren, die auf die Chemie-Industrie in Deutschland zugeschnitten ist. Über eine Rating-Funktion erhält das Marketing von ihm eine Rückmeldung zur Qualität der bereitgestellten Informationen. Zusätzlich nutzt er ein integriertes Pricing-Tool, um dem Kunden ein konkretes Angebot machen zu können.

Auf diese Weise hat der Vertriebsmitarbeiter in wenigen Minuten alle relevanten Informationen für die Verkaufssituation erhalten, Experten ausfindig gemacht, eine maßgeschneiderte Verkaufspräsentation generiert sowie Preisinformationen für ein Angebot erhalten.

Stärkung der Online-Zusammenarbeit

In Zukunft plant Nortel, die Möglichkeiten zu erweitern, die BizSphere zur Online-Zusammenarbeit sowie zum Teilen und Verbreiten von Wissen bietet, Stichwort Web 2.0. Jeder Vertriebsmitarbeiter soll in der Lage sein, eigene Informationen beizusteuern und selbst Inhalte zu generieren.

Studien zeigen, dass ein Großteil des Wissens und der Informationen im Unternehmen in den Köpfen der Mitarbeiter steckt sowie in E-Mails und anderen unstrukturierten Quellen verborgen liegt. Web 2.0- und Enterprise 2.0-Technologien setzen genau hier an. Nortel ist froh, mit BizSphere ein Tool gefunden zu haben, das es dem Unternehmen ermöglicht, dieses Wissen zu externalisieren und für seine Vertriebsmitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus will Nortel die neue Lösung dem Außendienst auch auf mobilen Endgeräten verfügbar machen, was die Flexibilität bei Kundenbesuchen weiter steigert.

WEB 2.0
Jeder Vertriebsmitarbeiter soll in der Lage sein, eigene Informationen beizusteuern und selbst Inhalte zu generieren.

Bis zu 40 Prozent weniger Zeit und Kosten

Mit BizSphere konnte Nortel das Wissensmanagement in Vertrieb und Marketing deutlich straffen und verbessern. Statt mehrerer Sales-Portale setzt das Unternehmen heute eine zentrale Plattform ein, auf die alle Verkäufer zugreifen. Wir rechnen damit, den Zeit- und Kostenaufwand für die Verarbeitung der Informationen um bis zu 40 Prozent zu senken. So soll die Produktion von Vertriebsmaterialien immer mehr von externen Agenturen auf die eigenen Vertriebsmitarbeiter übergehen.

Zugleich ist durch die Einheitlichkeit der Informationen die Qualität der Dokumente deutlich gestiegen, das führt zu einer höheren Zufriedenheit und Bindung der Kunden. Dabei agiert Nortel bereits als Reseller für BizSphere Sales Enablement und bietet die Lösung auch seinen eigenen Kunden zum Einsatz an.

von Matthias Roebel

SVA BIZSPHERE AG

SVA BizSphere ist eine Tochtergesellschaft der SVA GmbH, die zu den führenden Systemintegratoren Deutschlands auf dem Gebiet der Rechenzentrums-Infrastruktur zählt. SVA erzielte 2007 mit mehr als 100 Mitarbeitern einen Umsatz von über 100 Millionen Euro.

SVA BizSphere ist auf die Beratung, Entwicklung und Implementierung von Wissensmanagement-Lösungen spezialisiert. Neben BizSphere Sales Enablement sind BizSphere-Anwendungen für die Bereiche Market Intelligence, Human Resources und Business Operations verfügbar. Das in Stuttgart ansässige Unternehmen beschäftigt mehr als 30 international erfahrene Spezialisten. Weitere Büros sind in Wiesbaden, Hamburg, München, Shanghai und Toronto.

www.biszsphere.com

Simon/Fassnacht – „Preismanagement“ als Neuauflage

Über 17 Jahre nach dem Erscheinen der 2. Auflage des Lehrbuchs „Preismanagement“ von Professor Hermann Simon ist jetzt in Zusammenarbeit mit Professor Martin Fassnacht die 3., völlig neu überarbeitete Auflage auf den Markt gekommen. In diesem Zeitraum hat das Preismanagement revolutionäre Entwicklungen erlebt. Angebotsvielfalt, Globalisierung und Internet sind nur wenige Treiber, die zu einer zunehmenden Komplexität der Preiswelt führen. In der Produktwahrnehmung und der öffentlichen Diskussion spielt der Preis eine immer größere Rolle. Für den Markterfolg ist dabei eine Preisfindung, die den Kundennutzen und die damit verbundene Preisbereitschaft ausreichend berücksichtigt, von entscheidender Bedeutung.

DR. JÖRG HÖPPNER,
Leiter Konzern Markenstrategie
und Preisplanung, Volkswagen AG.

Die Automobilbranche steht bei der Preisbildung vor großen Herausforderungen, wie z.B. die zunehmende Modellvielfalt, Wettbewerbsdichte, Incentivierung und Rabattierung sowie die Internationalisierung. Diese bergen das Risiko eines zunehmenden Preiskampfes, der mittel- bis langfristig die unternehmerischen Möglichkeiten (z.B. Innovationskraft, Qualität) einschränken wird. Es ist daher in dieser Branche besonders wichtig, preisrelevante Lösungsansätze in aktuellen wissenschaftlich-theoretischen Denkmodellen sowie in neuen praktischen Umsetzungsverfahren – „Best-in-practice" – zu finden. Der Einsatz innovativer Methoden, die fundamentale Verbesserung der Datenlage sowie die massive Professionalisierung bei der Neuausrichtung der Preisprozesse eröffnen dabei neue Chancen.

Das Buch *Preismanagement* behandelt alle relevanten Dimensionen der Preisbildung und des Preismanagements. Wirkungszusammenhänge werden aufgezeigt und anhand konkreter Beispiele veranschaulicht. Ein ausführliches Stichwortregister sowie ein umfassendes Literaturverzeichnis geben Hilfen bei der Themensuche und -vertiefung. Den Autoren ist es hervorragend gelungen, komplexe theoretische Ansätze mit praxisnahen Beispielen zu verbinden und somit ein Lehrbuch zu schreiben, das sowohl theoretisch anspruchsvolles als auch praktisch relevantes Wissen vermittelt. Es ist ein Buch, das nicht nur für den Wissenschaftler, sondern auch für den Praktiker einen hohen Nutzen bietet.

Zu Beginn werden die Grundlagen sowie die strategischen Ziele des Preismanagements beschrieben. Zu den Grundlagen zählen die Rolle des Preises als Marke-

Fotos: ©iStockphoto

tinginstrument, Preismanagement als Prozess im Unternehmen, die wissenschaftlichen Aspekte des Preises, Marketingwissenschaft und Marktforschung (z.B. Conjoint Measurement) sowie Verhaltenswissenschaften und Organisationsforschung. Sehr anschaulich wird in dem Buch auf die unterschiedlichen Preispositionierungen (Niedrigpreis-, Mittelpreis-, Premiumpreis- und Luxuspreissegment) und die Ausgestaltung der positionierungsspezifischen Marketinginstrumente eingegangen. Auch werden rechtliche Gesichtspunkte des Preismanagements behandelt. Die Autoren haben diese unterschiedlichen Themenfelder mit einfachen, verständlichen und praktischen Beispielen veranschaulicht. Dem Leser wird damit die Marktsituation klar vor Augen geführt und ein Transfer des Gelesenen in das eigene Branchenumfeld ist schnell und einfach zu bewerkstelligen.

Die nächsten Kapitel sind der Analyse, zum einen aus ökonomischer und zum anderen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, gewidmet. Es werden die für die ökonomische Analyse preisrelevanten Informationen aufgezeigt und die Preisabsatzfunktion bzw. Preiselastizität als zentraler Aspekt des Preismanagements erläutert. Einen weiten Raum nimmt die Beschreibung der empirischen Ermittlung der Preisabsatzfunktion ein. Es werden die unterschiedlichen Methodiken, z.B. Expertenurteil, Kundenbefragung und Marktbeobachtung, beschrieben sowie die Vor- und Nachteile der einzelnen Vorgehensweisen aufgezeigt.

Die in dem Buch vorgenommene Erweiterung der methodischen Ansätze zur Bestimmung der Preis-Absatz-Zusammenhänge um zusätzliche (Kunden-) psychologische Komponenten, z.B. Preiswahrnehmung, Preisschwellen und Preisbeurteilung, integriert weitere wichtige Faktoren der Preisfindung. Die Zusammenhänge zwischen Preis und Absatzmenge sowie verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen werden unter dem Begriff Stimulus-Organismus-Response-Modell zusammengefasst und ausführlich erläutert. Die aufgezeigte Schlussfolgerung, dass Preismanagement nicht mehr ausschließlich als ökonomischer Prozess verstanden werden darf, sondern noch um verhaltenswissenschaftliche Aspekte erweitert werden muss, zeigt, dass eine veränderte Vorgehensweise im Preismanagement erforderlich wird.

Nach den in den vorangangenen Kapiteln etwas mehr wissenschaftlichen Ausführungen werden die Erkenntnisse nunmehr an praktischen Beispielen veranschaulicht. Es werden sowohl ein- und mehrdimensionale Preisbildungsverfahren als auch Verfahren zur langfristigen Preisoptimierung dargestellt. Zu den eindimensionalen Verfahren gehören u.a. die Deckungsbeitragsrechnung bzw. Break-Even-Analyse, der Entscheidungsbaum mit jeweiligen Preis-Mengen-Kombinationen sowie ein Decision-Support-System und marginalanalytische Modelle in Form von preismathematischen Funktionen unter Berücksichtigung der Reaktion der Konkurrenz im Oligopol.

PREISMANAGEMENT: STRATEGIE – ANALYSE – ENTSCHEIDUNG – UMSETZUNG

Die 3. Auflage des Klassikers „Preismanagement" erscheint Ende September 2008 im Gabler Verlag als Lehrbuch vollständig neu bearbeitet. Das Buch wendet sich gleichermaßen an Studenten, Wissenschaftler und Manager.

von Hermann Simon, Martin Fassnacht
3. vollst. neubearb. Aufl. 2009, Gabler Verlag
614 S. gebunden, 152 Abb., 81 Tab., 59,90 Euro
ISBN 978-3-409-39142-9

Der optimalen Umsetzung des Preismanagements im Unternehmen wird in den folgenden Kapiteln ein breiter Raum gewidmet. Neben preisbezogener Aufbau- und Prozessorganisation werden Rabatt- und Konditionssysteme, Preiskommunikation sowie Preiscontrolling ausführlich erläutert. Dabei wird insbesondere auf das Preismanagement in den Branchen Dienstleistungen, Industriegüter, Handel und Internet eingegangen. Es werden die Besonderheiten der einzelnen Branchen und die daraus resultierenden preispolitischen Implikationen dargelegt.

Das Schlusskapitel beschäftigt sich mit internationalen Aspekten des Preismanagements. In einer Phase rascher Globalisierung gewinnt internationales Preismanagement zunehmend an Bedeutung. Internationale Märkte sind besonders inhomogen und verlangen daher eine Balance zwischen Differenzierung und Standardisierung. Dabei sind die einzelnen Landesmärkte sorgfältig zu analysieren und Aspekte wie Käuferverhalten, Wettbewerbsstruktur, Kosten, Parallelimporte, Währungskursentwicklung sowie staatliche Eingriffe zu beachten. Hierdurch wird die Komplexität – wie die Autoren betonen – noch einmal gesteigert, aber es werden auch gleichzeitig Chancen für zusätzliche Gewinne erschlossen.

Die Zusammenfassung der Inhalte des Lehrbuchs *Preismanagement* spiegelt die umfangreichen Dimensionen und Facetten dieses für die Unternehmen so wichtigen Themas wider. Bereits die Einführung in das Thema macht Lust auf mehr und eröffnet dem Nicht-Fachmann den Zugang zu den später in dem Lehrbuch so prägnant beschriebenen Methoden und Verfahren, wobei auf ein tiefgehendes theoretisches Verständnis nicht verzichtet wird. Den Autoren gelingt es immer wieder, den Praxisbezug durch anschauliche Diagramme und Tabellen sowie durch zahlreiche Beispiele beizubehalten. So ist dieses Lehrbuch durchgängig sowohl für den „Laien" als auch für den „Profi" im Preismanagement geeignet. Das intensive Studium der dreizehn Kapitel gibt jedem Interessenten – ob Student, Wissenschaftler oder Praktiker – die Möglichkeit, ein „Preisprofi" zu werden, der dabei über das theoretische Rüstzeug hinaus auch die praktische Umsetzung erhält.

Mit dem Studium dieses Lehrbuchs wird sehr schnell deutlich, dass professionelles Preismanagement heute ein fundamentaler Erfolgsfaktor für die wirtschaftlich Handelnden darstellt. Preise fallen auch nicht vom Himmel. Sie bedürfen gründlicher theoretischer Analyse mit praktischer Ausrichtung auf die jeweilige Branche und die jeweiligen internationalen Märkte. Insbesondere in Zeiten rückläufiger Nachfrage ist es wichtig, nicht übereilt das Falsche zu tun, sondern durch überlegtes Preismanagement aus der Krise gestärkt hervorzugehen.

Somit erscheint dieses Lehrbuch von Simon und Fassnacht zum richtigen Augenblick und ist nicht nur das umfassendste auf dem Gebiet der Preistheorie, sondern es ist auch durch die Vermittlung praktischer Lösungsansätze – u.a. durch die gesonderte Behandlung der Probleme spezieller Branchen – besonders empfehlenswert.

von Dr. Jörg Höppner

LEIPZIG: 12.–15. MÄRZ 2009

Leipziger Buchmesse

Frühjahrstreff der Buchund Medienbranche

Leipzig ist der Branchentreff und erstes Stimmungsbarometer des Jahres. Insbesondere bei kleineren und mittleren Verlagen erfreut sich Leipzig großer Beliebtheit. In- und ausländische, große und kleine Verlage treffen auf der Leipziger Buchmesse ein neugieriges, junges, gebildetes und lesefreudiges Publikum. 129 000 Besucher strömten zur Buchmesse 2008 auf das Messegelände. Aussteller nutzen die gebotene Plattform und die Präsenz der Medien für die Selbstdarstellung. Umfragen sowie kontinuierlich steigende Ausstellerzahlen beweisen die Zufriedenheit. Ziele der Aussteller sind die Steigerung der Bekanntheit des Angebots, die Pflege bestehender Kontakte und die Präsentation von Neuheiten.

Leipziger Messe GmbH
Tel.: 03 41/67 80
info@leipziger-messe.de
www.leipziger-buchmesse.de

MÜNCHEN:
30.–31. MÄRZ 2009

Web 2.0 Kongress

Vorträge rund um das Mitmach-Web

Zum sechsten Mal veranstaltet IIR Deutschland in München den Web 2.0 Kongress. 30 nationale und internationale Referenten zeigen in Vorträgen und Diskussionen, wie Unternehmen Web 2.0-Anwendungen für sich nutzen können. Schwerpunkte sind diesmal die Möglichkeiten der Online-Kollaboration sowie die Kundenansprache über Blogs, Web-TV und Mobile 2.0. Zudem wird in diesem Jahr erstmals der „Web 2.0 Startup Award" verliehen.

IIR Deutschland
Tel.: 0 69/24 43 27-0
info@iir.de
www.web2.0-kongress.de

WIEN: 25.–26. MÄRZ 2009

Brand Logic Marken-Symposium 2009

Internationale Konferenz zur Führung von Markenunternehmen

Das Brand Logic Marken-Symposium ist eine internationale, hochkarätig besetzte Konferenz zur Führung von Marken-Unternehmen. Geschäftsführer renommierter Marken-Unternehmen und Wissenschaftler präsentieren ihre Erkenntnisse und ihr Fachwissen zu aktuellen Themen der Markenführung. Top-Führungskräfte diskutieren die Implikationen für die Praxis der Unternehmensführung und Markenentwicklung. Die inhaltliche Ausrichtung der Konferenz orientiert sich an der Verflechtung zwischen Markenführung und Unternehmensentwicklung. Das Institute of Brand Logic hat sich zum Ziel gesetzt, das Wissen rund um diese Verbindung zu erweitern und zu verbreiten.

Institute of Brand Logic
Tel.: 00 43/5 12/56 60 08
institute@brand-logic.com
www.institute–brandlogic.com

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

IMPRESSUM

MIM Marken Institut München GmbH
Bavariaring 43
80336 München
Amtsgericht München HRB 1722589

Redaktion
Communication Network Media
Ridlerstraße 35a
80339 München

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

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

Chefredaktion: Friedrich M. Kirn
Art Director: Deivis Aronaitis
Redaktion: Thomas Bode, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis
Gestaltung: Alexandra Budik
Schlussredaktion: Franz Adam, Wolfgang Mettmann
Beirat: Otto Belz (perSens AG, St. Gallen), Dr. Oliver Börsch (Zernisch Institut Köln), Wolfgang K.A. Disch (Verlag MARKETING JOURNAL Hamburg), Dr. Hans-Georg Häusel (Gruppe Nymphenburg Consult AG München), Dr. Harald Jossé (BrandControl), Achim von Kirschhofer (Imas International München), Thomas Koch (Crossmedia), Prof. Dr. Marco Schmäh (European School of Business ESB Reutlingen).

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

ISSN 1866-5438

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

Erscheinungsweise 6 x jährlich
Auflage 4500

ZKZ 77808

Neu sehen.
Neu denken.
Überzeugend handeln.

index: Management mit gesundem Menschenverstand

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

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

Name _____ Vorname _____

Firma _____ Strasse _____

PLZ _____ Ort _____

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

Sollten Sie nicht wissen, wie es Ihrer Marke geht, bevor es Ihre Wettbewerber tun?

YouGov BrandIndex

Der YouGov BrandIndex zeigt Ihnen das täglich. Er hilft Ihnen, heute richtige Entscheidungen zu treffen. Oder zeigt Ihnen, ob die von Gestern die richtigen waren.

Sie können die Wirksamkeit einer neuen Werbekampagne nach wenigen Tagen überprüfen und die Erholung von einem PR-Desaster verfolgen. Oder herausfinden, ob die jüngsten Gerüchte Ihre Marke beeinflussen.

BrandIndex zeigt Ihnen, wie gut Ihre Wettbewerber sind. Oder Ihren Wettbewerbern, wie gut Sie sind.

Sei es als Brand Manager oder CEO: BrandIndex hilft Ihnen zu verstehen, wie gut Ihr Marketingbudget investiert ist.

Für weitere Informationen besuchen Sie www.brandindex.de heute. Morgen werden Sie ihn vielleicht schon brauchen.

YouGov® What the world thinks