das marketingjournal
marke41
www.marke41.de Ausgabe 5/6:2009 15,00 EUR

Grünes Marketing

Behavioral Targeting
Suchmaschinen-Marketing
Fallstudie Würth

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

Wir haben ein neues Layout. Und Sie einen Grund mehr, bei uns zu schalten.

Andreas Wiedemann / Art Director ADAC Motorwelt

Wahre Schönheit kommt zwar von innen, aber eine schöne Verpackung hat noch nie geschadet. Deshalb haben wir für die ADAC Motorwelt ein neues, frischeres Layout entwickelt. An den Inhalten hat sich natürlich nichts geändert. Die bleiben gewohnt zuverlässig recherchiert. Denn darauf verlassen sich unsere 18,3 Mio Leser. Worauf Sie sich verlassen können? Dass wir für Ihre Marke auch in Zukunft der richtige Partner sind. **www.media.adac.de/insights**

Bewegt mehr als Sie denken.

ADAC Motorwelt

Marketing goes green

Alles nachhaltig oder was? Nicht erst seit der Weltklimakonferenz in Kopenhagen haben Marketingverantwortliche quer durch alle Branchen die Themen Nachhaltigkeit, Umweltschutz und gesellschaftliches Engagement entdeckt. Keine Autowerbung ohne Klimaargumente, kein Putzmittel ohne blauen Umweltengel und kein Stromanbieter ohne erneuerbare Energie. Viele Unternehmen surfen die „Grüne Welle“ ab, und nehmen es zudem mit der Wahrheit nicht so genau. So macht das Schlagwort vom „Greenwashing“ die Runde und Marketing mit gebrochenen Versprechen wird nach Einschätzung von Jörg Ihlau, Serviceplan Public Opinion, zum Markenwert vernichtenden Bumerang (Seite 10). Einen echten Wettbewerbsvorteil haben nur Unternehmen, die den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ernst nehmen und freiwillig konkrete Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Ein Ansatz ist das Markenmanagement durch CO_2-Reduktion (Seite 14). Marken und Konzerne wie Tesco, Boots, Schweppes, Pepsi und Coca-Cola werben mit 35 anderen Firmen aus dem Food-Sektor dafür, den CO_2-Gehalt in ihren Produkten zu reduzieren. Die Piepenbrock-Unternehmensgruppe aus Osnabrück trägt mit der kontinuierlichen Aufforstung der firmeneigenen Waldflächen in Deutschland durch konkretes Handeln zur CO_2-Reduktion bei.

Einen geschärften Blick für die Natur empfiehlt Dr. Oliver Börsch, Zernisch Institut Köln, aus gutem Grund (Seite 18). Nach seiner Auffassung kommen die innovativsten Impulse für eine Weiterentwicklung der Markenführung heute aus den modernen Bio-Wissenschaften. Die Bionik lehrt nach Börsch, in Jahrmillionen perfektionierte Überlebensstrategien der Natur zu erkennen und zu nutzen.

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

14 Der Klimawandel fordert Verbraucher und Industrie zum Umdenken auf. Auch aus diesen Gründen legen Unternehmen immer mehr Wert auf Aspekte wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz und gesellschaftliches Engagement. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung.

POINT OF VIEW

8 **Lufthansa beschädigt ihre Kernkompetenz durch Anbiederung an Billigflieger**
Dr. Harald Jossé, Geschäftsführer BrandControl

10 **Green Marketing vs. Political Correctness**
Jörg Ihlau, Diplom-Volkswirt und Geschäftsführer von Serviceplan Public Opinion

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

22 **Kundenbindung – nicht die Zufriedenheit, der Kundenbindungsmix entscheidet!**
Prof. Dr. Sven Reinecke, Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen
Dipl.-Kfm. Johannes Hattula, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Doktorand Universität St.Gallen

28 **Vertriebsorientierung als Wettbewerbsfaktor: Fallstudie Würth**
Prof. Dr. Dirk Zupancic, Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums B-to-B-Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen

MARKE

14 **Markenmanagement durch CO_2-Reduktion**
Michael Niemeier, DNS (Det Norske Veritas)

18 **Markenbionik – Impulse aus der Bio-Wissenschaft**
Dr. Oliver Börsch, geschäftsführender Gesellschafter des Zernisch Instituts

40 **Digitale Marketingkommunikation: Wie steigere ich meinen Geschäftserfolg?**
Michaela Harder, Aprimo Software GmbH

60 **Stringenz in der Messekommunikation**
Michael J. Schäfer, Manager Sales and Marketing Strategy Daimler AG

76 **Metamorphose eines Mythos – von der Rennstrecke zur Power Destination**
Stephan Cimbal, Leiter zentrales Marketing des Nürburgrings

08 Lufthansa
Beschädigte Kernkompetenz durch Anbiederung an Billigfliegern

22 Kundenbindung
Nicht die Zufriedenheit, der Kundenbindungsmix entscheidet!

PRAXIS

34 **Zehn Tipps für erfolgreiches Suchmaschinen-Marketing**
Thomas Eisinger verantwortet Marketing und Business Development bei explido

RESEARCH

56 **Bessere Ausschöpfung der Potenziale durch Behavioral Targeting – das Warum „hinter" dem Verhalten**
Peter Herzog, Vorstand der Eumara AG

72 **Verstehen heißt verkaufen**
Matthias Roebel, SVA-BizSphere AG

AUTOREN DIESER AUSGABE

DR. HARALD JOSSÉ,
Geschäftsführer BrandControl GmbH. Seite 8

JÖRG IHLAU,
Diplom-Volkswirt und Geschäftsführer von Serviceplan Public Opinion. Seite 10

MICHAEL NIEMEIER,
DNV (Det Norske Veritas). Seite 14

DR. OLIVER BÖRSCH,
geschäftsführender Gesellschafter des Zernisch Instituts. Seite 18

PROF. DR. SVEN REINECKE,
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen. Seite 22

JOHANNES HATTULA,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Universität St.Gallen. Seite 22

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,
Leiter des Kompetenzzentrums für B-to-B-Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen. Seite 28

THOMAS EISINGER,
verantwortlich für Marketing und Business Development bei explido. Seite 34

MICHAELA HARDER,
Aprimo Software GmbH. Seite 40

MATHIAS WOLFGANG KEIM,
Geschäftsführer der KWS Verkehrsmittelwerbung GmbH. Seite 44

46 Taxi-Werbung
Zentrale Vorteile des Werbeträgers sind hohe Mobilität und Kontaktstärke.

66 Abrechnungsmodelle
Die Zukunft gehört dem passenden Mix aus klassischer und performanceorientierter Abrechnung.

MEDIEN

44 Verkehrsmittelwerbung – das Aschenputtel unter den Werbeträgern
Mathias Wolfgang Keim, Geschäftsführer der KWS Verkehrsmittelwerbung GmbH

46 Taxi-Werbung – Mobilität und Kontaktstärke
Thomas Lillpopp, Marketing Manager Magners International
Ralf Johansson, Geschäftsführer Taxi-Ad

52 Gibt es den Königsweg zur Zielgruppe?
Stefanie Probstfeld, Corporate Communication Manager awk Außenwerbung GmbH

66 Alles neu macht die Krise: Medien-Abrechnungsmodelle – klassisch vs. erfolgsbasiert?
Klaus Gräff, Geschäftsführer RBC Business to Media Consumer GmbH

AUTOREN DIESER AUSGABE

THOMAS LILLPOPP,
Marketing Manager Magners International. Seite 46

RALF JOHANSSON,
Geschäftsführer Taxi-Ad. Seite 46

STEFANIE PROBSTFELD,
Corporate Communication Manager awk Außenwerbung GmbH. Seite 52

PETER HERZOG,
Vorstand der Eumara AG. Seite 56

MICHAEL J. SCHÄFER,
Manager Sales and Marketing Strategy Daimler AG. Seite 60

KLAUS GRÄFF,
Geschäftsführer RBC Business to Media Consumer GmbH, Hamburg. Seite 66

MATTHIAS ROEBEL,
SVA-BizSphere AG. Seite 72

STEPHAN CIMBAL,
Leiter zentrales Marketing des Nürburgrings. Seite 76

RUBRIKEN

Editorial	3
Bücher	81
Impressum	82
Termine	82

MACHEN SIE DRUCK UND ERZIELEN SIE WIRKUNG AN DEN RICHTIGEN STELLEN
BORIS SCHRAMM,
GROUPM CC
MANAGING DIRECTOR
Die Tageszeitung ist Deutschlands Werbeträger Nummer 1. Die Nielsen-BallungsRaum-Zeitungen bündeln diese werbliche Kraft und bieten die Buchung von mehr als 250 Titeln aus einer Hand. Mit der NBRZ erreichen Sie deutschlandweit insgesamt mehr als 26 Millionen kaufkräftige Leser* – oder wählen für Ihre Kampagne regionale Schwerpunkte. Welche Strategie Sie auch verfolgen – mit Deutschlands reichweitenstärkster Zeitungskombi haben Sie Ihre Zielgruppe immer fest im Blick.
Die NBRZ hilft Ihnen, Ihre Anzeige optimal zu platzieren – effizient und flexibel. Nutzen Sie den Komplettservice „One Order – One Bill“ – die maßgeschneiderte Lösung für Ihre Werbung. Sparen Sie mit der NBRZ Zeit, Geld und Nerven.
Erstatten Sie Anzeige unter:
(089) 23 88 65 35 oder www.nbrz.de.
DRUCK AN DEN RICHTIGEN STELLEN
NBRZ
NIELSEN
BALLUNGSRAUM
ZEITUNGEN
NBRZ: -CLASSIC -PLUS -REGIO -VARIO -CROSSMEDIA
*QUELLE: MA 2008 NBRZ GESAMT UND NBRZ PLUS BELEGUNG

Lufthansa beschädigt ihre Kernkompetenz durch Anbiederung an Billigflieger

Lufthansa-Vize Franz hat verlauten lassen, im Rahmen von Sparmaßnahmen Teile der Konzepte von Billigfluglinien kopieren zu wollen. Geplant sei, die Zahl der Sitze auf Europastrecken zu erhöhen und Servicestufen zu reduzieren. Gleichzeitig betont Franz, dass die Lufthansa ein Qualitäts-Carrier bleiben wolle. Diese Pläne der Lufthansa sehen wir außerordentlich kritisch.

Mit der Reduzierung des Service und Komforts verletzt die Lufthansa ihr entscheidendes Differenzierungsmerkmal – nämlich den Premiumfaktor – gegenüber den Billigfliegern. Damit wird die Lufthansa keine Kunden zurückgewinnen, sondern lediglich ihre verbliebenen Stammkunden auch noch an die Billigflieger verlieren. Wer die Hand, die ihn füttern soll, beißt, wird erleben, dass ihn diese Hand nicht mehr füttert. Es ist ein klassischer Fehler, Einsparungen ausgerechnet zu Lasten der Kunden vornehmen zu wollen.

Eine möglichst exklusive Positionierung im Wettbewerbsumfeld macht eine Marke erfolgreich. Die Lufthansa hat zwei Kernkompetenzen: Sicherheit und Qualität im Sinne von Komfort und Convenience. Da Sicherheit in der Luftfahrt ein absolutes Muss, also einen Hygienefaktor darstellt, bleibt als einziges Asset der Lufthansa der Komfort übrig. Dieser drückt sich in gut geschultem und höflichem Personal genauso aus wie in einem gewissen Maß an Komfort an Bord. Wenn nun die Lufthansa auch nur noch mäßigen Service und Sitz-

DR. HARALD JOSSÉ,
Geschäftsführer
BrandControl GmbH.

komfort bietet, wird man gleich das Billig-Original in Form von Ryanair, Easyjet und ähnlichen wählen, denn deren Preise kann die Lufthansa, wie Franz in einem Interview mit der *Süddeutschen Zeitung* einräumte, niemals erreichen. Wenn aber eine starke Marke ihren Premiumfaktor aufweicht, verliert sie ihre Identität und ihre Daseinsberechtigung, allgemein bekannte Grundregeln des Marketings.

Bei der geplanten Neuausrichtung der Lufthansa handelt es sich wieder einmal um eine kurzsichtige Sparmaßnahme, die in letzter Konsequenz nicht zu Ende gedacht ist. Denn wenn die Kunden abwandern, hat man zwar durch zusätzliche Sitzreihen mehr leere Sitze zur Verfügung, aber keine Einnahmen. Die negativen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen wären also letztlich größer als die Einsparungen. Ich unterstütze dagegen die Absichten der Airline, im Rahmen von Flugplan- und Flugzeugtypenoptimierungen Kosteneinsparungen vorzunehmen. Sämtliche strukturellen Sparmaßnahmen, die die Kernkompetenz der Airline nicht beschädigen und nicht zulasten der Kunden stattfinden, sind zu begrüßen.

Die bei der Lufthansa vorgesehenen eklatanten Fehler in der Markenführung zeigen erneut, wie wichtig es ist, dass Markensachverstand in den Vorstandsetagen vertreten ist. Das ist allerdings derzeit nur noch in wenigen Unternehmen der Fall. **von Dr. Harald Jossé**

Foto: Lufthansa

Green Marketing vs. Political Correctness

Die Wirtschaft soll dem Menschen dienen, so schallte es im Wahlkampf von allen Seiten. Alle Konsequenzen aus der Weltfinanzkrise sollten damit auf den eingängigen Punkt gebracht und zugleich die Illusion wiederbelebt werden, dass Politik dieses Versprechen auch zu halten und die Wirtschaft zu bändigen vermag. Selbst wenn dies gelingt – Wirtschaft steht allzu oft vor allem für Druck, für notwendigen Broterwerb, frühes Aufstehen und spätes Heimkommen. Für Arbeitslast, auch für Angst um Arbeit.

JÖRG IHLAU,
Diplom-Volkswirt und Geschäftsführer von Serviceplan Public Opinion.

Wirtschaft und Lebensfreude? Nur die kleine Insel namens Konsum stand jahrzehntelang für lustvollen Umgang mit Wirtschaft und ihren Erzeugnissen. Sie repräsentierte den Teil des Wirtschaftskreislaufs, der nicht nur der schnöden Selbsterhaltung dient, sondern der identitäts- und lustspendenden Verwendung der mühsam erarbeiteten Währungseinheiten. Das gelang dem Konsum so gut, dass er sich längst verdächtig gemacht hatte, neue Unfreiheit über den Konsumenten gebracht zu haben in Form von amoralischer Sucht.

Ein Blick durch die Trendreports scheint nun auch hier das Ende der Lust zu verkünden. Strategischer Konsum, Politik mit der Macht des Konsumenten markiert offenbar das unwiederbringliche Ende des unschuldigen, hedonistischen Konsumierens. Scheinbar hat der zeitgemäße Verbraucher mit gehobenen Ansprüchen nichts anderes mehr im Sinn als seine Ablehnung von Atomstrom, Kinderarbeit und Gentechnik an der Supermarktkasse kundzutun. Und dies in einer Zeit permanent sinkender Wahlbeteiligung.

Konsequenz: keine Autowerbung mehr ohne Klimaargumente. Kein Putzmittel ohne Umweltengel. Und eine Elektrizitätsmarke ohne erneuerbare Energie geht überhaupt nicht.

Das hat zwei praktische Konsequenzen: viel Lüge und wenig Differenzierung. Ohne jede Moralisierung – beides Todsünden für Marketer. Die Lüge dann, wenn sie auffliegt. Und Verwechselbarkeit immer. Marketing ohne Differenzierungsleistung ist nichts anderes als ein Fehlschlag. Und Marketing mit gebrochenen Versprechen, Schlagwort Greenwashing, wird zum Markenwert vernichtenden Bumerang, wenn die Gegenseite genüsslich den öffentlichen Widerspruch inszenieren kann. Greenpeace hatte schon immer viel Freude daran, sich an E.ON, RWE & Co. abzuarbeiten. Wenn diese nun auch noch die Steilvorlagen für bösen Spott liefern, rotiert der virale Apparat der Ich-hab's-schon-immer-gewusst-Community wie ein Perpetuum mobile.

Wie also mit dem Nachhaltigkeitsbedürfnis des Kunden umgehen? Vorschlag: Ihn erst mal verstehen und ernst nehmen. Ist strategischer Konsum wirklich die Ersatzhandlung für hohe Wahlbeteiligungen? Ist er, verstanden als Massenphänomen, wirklich der Spiegel einer politisierten Konsumentenschaft, der angesichts marginalisierten direkten politischen Einflusses keine andere Wahl bleibt, als über Kaufentscheidungen ein Machtsubstitut zu suchen?

Dieses Bild vom Konsumenten geht ebenso fehl wie das des homo politicus, der seine Wahlentscheidung nach genauem Studium aller Wahlprogramme und einem detaillierten Abgleich mit eigenen Interessen und Wertvorstellungen vornimmt. Den gibt es auch nur im Sozialkundeunterricht.

In der Realität haben politische Handlungen und Konsumentscheidungen Wesentliches gemein: Die eigene Positionierung zu einer Partei ist ebenso Ausdruck einer sozialen Selbstverortung wie die zu einer Marke. Beides kann nur verstanden werden im sozialen Kontext, im Bemühen um Identität und Standpunkt im persönlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Kauf- wie Wahlentscheidungen sind natürlich irrational. Sie sind aber auch nur vordergründig individualistisch, erklärbar werden sie erst als Resultat des Wechsel-

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

GRÜNES MARKETING: **Über alle Branchen hinweg werben Unternehmen für ihre Produkte und Dienstleistungen mit Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein.**

spiels von Differenzierungs- und Harmonisierungsbedürfnissen des Einzelnen unter anderen.

In diesem Verständnis ist eine strategische Konsumentscheidung für ein Auto oder gegen einen Stromanbieter nichts anderes als eine Kaufentscheidung für jede Marke: Ich drücke ein Lebensgefühl aus, mit dem ich vor mir selbst glücklich bin, weil es vor meinem persönlichen Umfeld funktioniert – sei es zur Unterscheidung oder zur Markierung von Zugehörigkeit.

Grünes Marketing ist also dann erfolgreich, wenn es den politisch-thematischen Kontext als Teil von Lebensgefühl versteht. Menschen haben Marken noch nie monadisch isoliert auf einsamen Inseln ihrer Identität erlebt. Markenkonsum ist immer ein soziales Erlebnis. Umso mehr gilt das für eine strategisch konsumierte Marke.

Erfolgreiche „grüne" Marken sind nicht zusammengesetzt aus hedonistischer Lustkomponente auf der einen Waagschale und staubtrockenen Gewissenentlastungsargumenten auf der anderen. Menschen ticken nicht so, auch strategische Konsumenten nicht. Eine nachhaltige „Best Brand" bietet Identifikationsflächen für das gesamte Lebensgefühl, und da ist der politische Wertekontext schlicht eine von vielen Erlebniswelten des Konsumenten. Als Anita Roddick 1976 ihre Idee des Body Shop realisierte, hat sie genau das erreicht, lange bevor der strategische Konsument entdeckt war.

Marketing mit politischer Korrektheit ist langweilig, es differenziert nicht. Vor allem steht es für Unverständnis gegenüber politischen Bedürfnissen: Wir sind nicht mal hedonistischer Konsument und zwei Stunden später verantwortungsgetriebener Teil eines politischen Gemeinwesens. Die höchstmenschliche Fähigkeit zur Empathie, zum emotionalen Verschmelzen mit unserer sozialen Umwelt, macht keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen dem Miteinander in der Familie und dem in der vorwiegend medial vermittelten globalen Klimagemeinschaft.

Natürlich müssen Branchen unter besonderer politischer Beobachtung grüne Mindeststandards erfüllen und kommunizieren. Energie- oder Automobilanbieter sollten Nachhaltigkeitsstandards behandeln wie andere Hygienefaktoren auch: selbstverständlich und selbstbewusst.

Differenzierendes grünes Marketing vermag aber viel mehr: Es begreift den strategischen Konsumenten als Menschen mit Lust auf Zukunft und auf Interaktion und Selbstverortung in der Gemeinschaft.

Grüne Marken müssen gut tun, nicht mehr und nicht weniger.

von Jörg Ihlau

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

Markenmanagement durch CO_2-Reduktion

Der Klimawandel fordert Verbraucher und Industrie zum Umdenken auf. Auch aus diesen Gründen legen Unternehmen immer mehr Wert auf Aspekte wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz und gesellschaftliches Engagement. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung. Außerdem bringt er Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz. Auch im Bereich des Markenmanagements spielt CSR eine wichtige Rolle. Die Reduktion von Kohlendioxid als Inhalt vieler Produkte und des Ausstoßes von Treibhausgasen bei deren Produktion ist eine besondere Herausforderung der Gegenwart.

Systematisches Markenmanagement birgt die Chance, Verbraucher an sich zu binden. Ähnlich wie bei der Einführung von kalorienarmen Lebensmitteln oder Bio-Produkten sind wir zuversichtlich, dass die Verbraucher vermehrt zu Artikeln greifen, die das CO_2-Siegel tragen. Umweltstandards gelten mittlerweile als obligatorische Voraussetzungen im weltweiten Handel. Marken und Konzerne wie Tesco, Boots, Schweppes oder Pepsi und Coca-Cola werben gemeinsam mit 35 anderen Firmen der Nahrungsmittelbranche dafür, den CO_2-Gehalt in ihren Produkten zu reduzieren. Beispiele aus der Praxis zeigen, wie weit das Markenmanagement bestimmter Produkte dazu beitragen kann, das Verhalten der Konzerne und der Verbraucher zu verändern und bei ihnen den Blick für die Nachhaltigkeit zu schärfen. DNV hat zum Beispiel bei Tesco sowohl eine Verifikation der Treibhausgas-Daten als auch eine Verifikation der CSR relevanten Daten durchgeführt. Die Tesco-Stores in England haben das Ziel ausgegeben, den CO_2-Anteil in ihren Produkten um 40 Prozent zu senken. Ein ambitioniertes Unterfangen. Vor allem, wenn man bedenkt, dass die großen Warenhäuser bis zu 40 000 verschiedene Produkte anbieten.

Beim Markenmanagement geht es auch darum, die Verbraucher nicht zu überfordern. Stattdessen ist es

MICHAEL NIEMEIER,
DNV (Det Norske Veritas)

notwendig, ihnen eine klare Perspektive zu bieten und ihnen die Auswahl so einfach wie möglich zu machen. Der Kunde möchte beim Einkauf nach Feierabend oder am Wochenende keine Zeit damit verbringen, nach bestimmten Produkten zu suchen oder sich die Artikelbezeichnung einzeln durchzulesen. Die Strategie muss möglichst auf den ersten Blick erkennbar sein. Je vertrauter dem Kunden das Produkt ist und je deutlicher die Vorteile gegenüber „herkömmlichen Marken" herausgearbeitet werden, desto leichter ist er dazu zu bewegen, zu CO_2-armen Produkten zu greifen. Unternehmen sollten daher auf eine verständliche Produktbezeichnung, gut sichtbare Kennzeichnung und eine möglichst breite Produktpalette achten.

Verbraucher sind nur bereit, umzusteigen und gegebenenfalls auch höhere Preise zu zahlen, wenn sie wirklich vom Produkt überzeugt sind. Die internationale Strategieberatung 2hm & Associates fand in einer Umfrage heraus, dass 55 Prozent der Verbraucher einen höheren Preis für Produkte oder Dienstleistungen bezahlen oder den Kauf in Betracht ziehen, die auf eine Reduktion von CO_2 setzen. Auch könnten sich Unternehmen stark profilieren, die sich für eine Verminderung von Kohlendioxid einsetzen. Immerhin würden 44 Prozent der Verbraucher nur diejenigen Marken bevorzugen, die sich auch für eine Verringerung des Kohlendioxidausstoßes einsetzen. Ein bestes Beispiel dafür bietet die Biermarke Krombacher, die bereits seit einiger Zeit ihren Beitrag zum Schutz des Regenwaldes kommuniziert hat. So halten fast 60 Prozent der Konsumenten diese Marke in Bezug auf ihren Einsatz hinsichtlich der CO_2-Problematik für glaubwürdig. Ein Erfolg, der sich auszahlt. Krom-

Fotos: DNV

bacher ist das meistverkaufte Bier in Deutschland. Und das kann nicht nur am Geschmack liegen.

Die Unternehmen müssen sich also der Herausforderung stellen, das Markenmanagement zukunftsorientiert und effizient auszurichten, wozu auch die Erkenntnis gehört, dass Markenführung weit mehr als nur Kommunikation bedeutet. Daher sollten Marken strategisch entwickelt und positioniert sowie effizient und zielgerichtet geführt werden. Unternehmen, die ein umfassendes Markenmanagement betreiben, werden von ihren Kunden im Markt als eigenständig und unverwechselbar wahrgenommen und haben auch eine hohe Kundenbindung.

Normen und Initiativen

Unternehmen oder staatliche Einrichtungen können bei der Umsetzung nationaler Regelungen und internationaler Übereinkommen zum Klimaschutz, aber auch bei internen Unternehmensstrategien auf Normen und Standards zurückgreifen. Die Norm ISO 14064 spielt bei der CO_2-Reduktion eine sehr wichtige Rolle. Sie ist Teil der ISO-14000er-Familie, also ein Normungsprojekt, das sich mit Fragen zur Bestimmung und zur Bestandsaufnahme von Treibhausgasemissionen, zur Berichterstattung und zur Verifizierung befasst.

ISO 14064 beschreibt zum Beispiel die Grundlagen und Anforderungen zu Quantifizierung, Monitoring und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen auf Unternehmensebene. Dies beinhaltet auch Anforderungen zur Projektplanung, zur Identifikation und Auswahl von Quellen bezüglich der Baseline-Darstellung, zur Überwachung und Berichterstattung des Projektfortschritts sowie zur Sicherstellung der Datenqualität. Sie unterstützt somit die zukünftige Validierung und Verifizierung der Treibhausgasemissionen. Auch die notwendigen Prozesse und Abläufe bezüglich der Auswahl eines geeigneten Verifizierers werden beschrieben. Die Norm gibt Hilfestellung bei der Wahl der notwendigen Prüfungsdokumente, der Analyse von Informations- und Kontrollsystemen sowie der Bewertung von Treibhausgasberichten und den zu erstellenden Verifizierungsstatements.

ISO 14604 ist dabei nur eine Norm von vielen. So hat die British Standard Institution (BSI) am 29. Oktober 2008 den vorher nur in Entwurfsfassungen vorliegenden PAS 2050 offiziell veröffentlicht. Der PAS 2050 soll eine einheitliche Grundlage für die Erfassung der entlang des Lebenszyklusses von Waren und Dienstleistungen anfallenden Treibhausgasemissionen schaffen. Einheitliche Berechnungsgrundlagen werden benötigt, damit Unternehmen nicht mit vielfältigen Standards konfrontiert sind. Auch Konsumenten müssen sich darauf verlassen können, dass in der Kommunikation eingesetzte Ergebnisse belastbar, einheitlich berechnet und vor allem transparent dokumentiert sind.

Institutionen und Organisationen wie die Global Reporting Initiative, das World Business Council For Sustainable Development oder das britische Department

AN WEN KÖNNEN SIE SICH WENDEN:

DNV, Michael Niemeier,
Tel.: 0201/7296-231, michael.niemeier@dnv.com

Über DNV: DNV (Det Norske Veritas) ist eine unabhängige Stiftung, die weltweit Dienstleistungen rund um das Management von Risiken anbietet. Unternehmensziel ist der Schutz von Leben, Eigentum und Umwelt. Gegründet 1864 in Norwegen, ist DNV heute mit fast 9000 Mitarbeitern in über 100 Ländern und 300 Niederlassungen einer der größten Anbieter im Bereich Schiffsklassifikation, Zertifizierung von Managementsystemen, Durchführung von Audits, Assessments und Verifikationen sowie Dienstleistungen in den Bereichen Klimaschutz, Business Excellence und Corporate Social Responsibility. www.dnv.com | www.dnv.de.

WAS MÜSSEN SIE BEACHTEN

- Die Anpassung der aktuellen Lieferketten-Verträge
- Möglichkeiten aufzeigen, wie statt einzelner Lieferketten komplette Marken in Hinblick auf die CO_2-Reduktion ausgezeichnet werden können
- Ein verbesserter Informationsaustausch zwischen den Herstellern
- Gemeinschaftliche Lagerung (energieeffiziente Gebäude/ressourcenschonender Vertrieb & Logistik)
- Dokumentation und Auswertung der Fortschritte im Energiemanagement
- Die Entwicklung eines glaubwürdigen und anerkannten Benchmarking-Systems zur CO_2-Reduktion
- Die Anforderungen an die Zulieferer weiterleiten und in das aktuelle System integrieren
- Anschauliche Darstellungen, damit die Zulieferer die Chance haben zu erkennen, welche Werte hinter den Produkten stehen
- Transparente Managementsysteme: Die Entwicklung eines gemeinsamen Mess-Systems für Treibhausgase für alle Lieferketten
- Die Konzentration auf die Bereiche und Technologien innerhalb einer Versorgungskette, die die kostengünstigste und effizienteste Reduzierung von Treibhausgasen verspricht
- Die Implementierung der neuesten und kostengünstigsten Technologie innerhalb einer Versorgungskette ist ein enormer Vorteil im Wettbewerb
- Unabhängige Verifikation und transparente Kommunikation aller Leistungen im Bereich der Reduktionen

for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) arbeiten an Richtlinien und Vorgaben für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen sowie Regierungen und NGOs. Ziel ist es, nachhaltige Entwicklungen weltweit zu unterstützen und den Firmen und ihren Mitarbeitern sowie Regierungen und Verbrauchern vergleichbare Entscheidungs- und Orientierungshilfen zu bieten.

Auch das Bundeskabinett unterstützt die Entwicklung. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und das nationale CSR-Forum arbeiten seit Anfang 2009 an einer gemeinsamen CSR-Strategie. Eine Arbeitsgruppe aus Wirtschaft, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, internationalen Organisationen und Bundesressorts will die Verbreitung von Richtlinien und Standards in internationalen Zusammenhängen unterstützen. Es soll auch geklärt werden, wie CSR dazu beitragen kann, die großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit wie Klimawandel und Treibhauseffekt zu bewältigen. Im Rahmen der CSR-Strategie soll Anfang 2010 der „Aktionsplan CSR in Deutschland" verabschiedet werden.

Am Ende sollen Firmen, Mitarbeiter und Verbraucher vom Engagement profitieren. Die mithilfe der vorliegenden Normen hergestellten betriebsinternen Abläufe sind Grundlage dafür, ein Produkt zu schaffen, das den oben genannten Anforderungen und Wünschen entspricht. Es liegt nun an den Herstellern, Produkte mit einem niedrigen CO_2-Gehalt zu produzieren und diese sowohl innerhalb der Versorgungskette als auch nach außen hin überzeugend zu kommunizieren. Denn letztendlich wird der Verbraucher durch den Kauf von glaubhaften Produkten seinen Teil dazu beitragen, den Ausstoß von Treibhausgasen zu reduzieren.

von Michael Niemeier

Markenbionik – Impulse aus der Bio-Wissenschaft

Die innovativsten Impulse für eine Weiterentwicklung der Markenführung kommen heute aus den modernen Bio-Wissenschaften. Die Biologie und ihre Tochterwissenschaften wie Kybernetik, Bio-Psychologie, Sozio-Biologie, Neuro-Biologie und Evolutionstheorie verändern aktuell unser Weltbild vom Menschen und seiner Lebenswelt. Dabei erweist sich eine umfassende Bionik für eine Modernisierung der Markenführung am fruchtbarsten: Sie lehrt, in Jahrmillionen perfektionierte Überlebensstrategien der Natur zu erkennen und zu nutzen.

Der Mensch hat immer dann große Fortschritte erzielt, wenn er die Strategien und Prinzipien der Natur erkannt und angewendet hat. Die Bionik systematisiert das Lernen von und mit der Natur. Bionik heißt Technik nach dem Vorbild und im Zusammenwirken mit der Natur. Die meisten Bioniker sind heute immer noch Ingenieure, Techniker, Naturwissenschaftler, die von der Natur für ihre Produkte und Verfahren lernen. Gern zitierte bionische Produkte sind sich selbst reinigende Oberflächen nach dem Vorbild der Lotusblüte oder reibungsarm gleitende Oberflächen nach dem Vorbild der Schuppenstruktur des Hais. Auch neue Flugzeugkonstruktionen werden als bionische Entwicklungen gefeiert. Bionische Verfahren sind heute da aktuell, wo Naturkräfte, nicht zuletzt unter Nachhaltigkeitsmaßstäben,

VOGELSCHWARM
als Metapher für Brand Communities.

DR. OLIVER BÖRSCH,
geschäftsführender Gesellschafter des Zernisch Instituts in Köln; konzentriert sich auf die Erforschung der natürlichen Eigenkräfte der Marken, die Mythomotorik.

genutzt werden. Auch Sozialwissenschaftler und Betriebswirte haben in jüngster Zeit Versuche mit bionischen Systemen unternommen. Nachdem die Marke als lebendes System erkannt wurde, ist das Ziel der Markenbionik, die natürlichen Eigenkräfte einer Marke zu erkennen und zu nutzen, statt mit begrenzten finanziellen Mitteln künstliche Markenkraft aufzubauen. Die Bionik verspricht daher einen Effektivitätssprung in der Markenführung: die Steigerung der Markenwirkungen bei gleichzeitiger Senkung der Marketingkosten. Wie ist das zu erreichen?

1. Die Perspektive wechseln

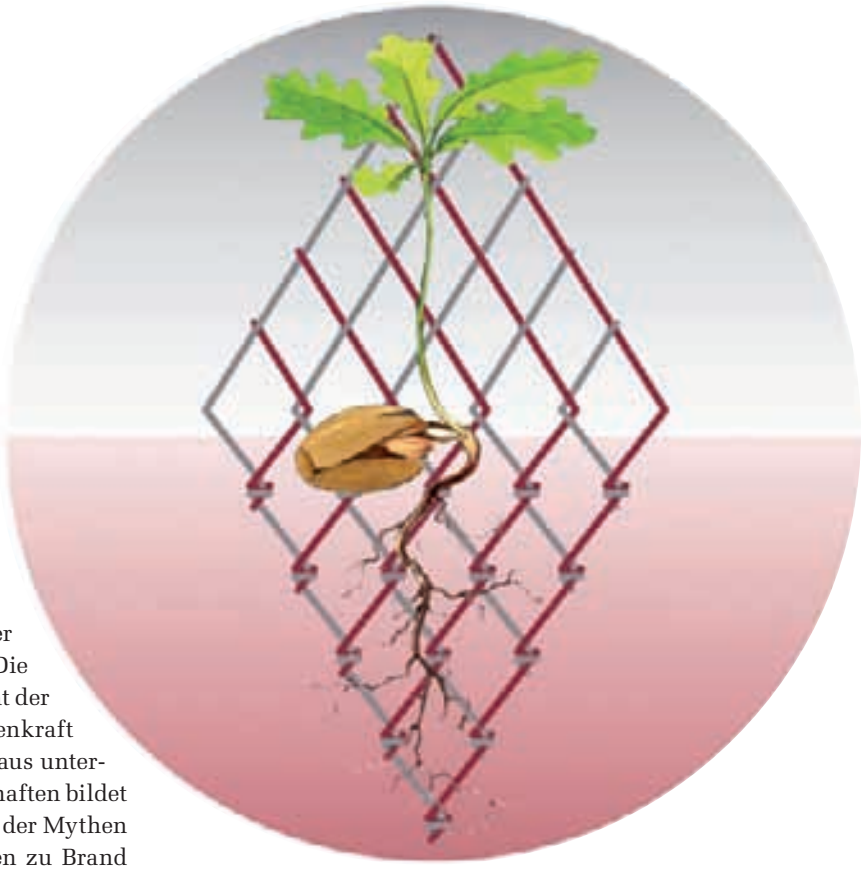
Der Begriff „Marke" wird immer noch sehr unterschiedlich gebraucht: Juristen glauben, dass sie mit der Eintragung eines Wort- oder Bildzeichens eine Marke zur Welt gebracht hätten. Designer glauben, dass sie mit der Gestaltung eines Logos eine Marke geschaffen hätten. Werber glauben, dass sie durch die Bildung eines Image eine Marke kreiert hätten. Und Manager glauben, dass sie durch die Penetration dieses Image eine Marke aufgebaut hätten. Namen, Logos, Images – alles das wird als Marke behandelt, ist jedoch noch lange keine. Und alle, die behaupten, es wären Marken, irren sich aus dem gleichen Grund: Sie verdanken ihre Ansicht der Vorstellung, eine Marke „machen zu können" und sie nach ihrem Willen in einem Markt durchsetzen zu können.

Allen Machern ist gemein, dass sie zur Durchsetzung ihrer „Marken" hohe Investitionen aufwenden. Die Budgets zum Aufbau starker Marken in Kommunikation, Marketing und Vertrieb sind über Jahrzehnte kontinuierlich angeschwollen. Das Spektrum bezahlter Dienstleister ist in kaum einem anderen Bereich so gewachsen: Neben Beratungen und Marktforschungsinstituten geben sich Design-, Werbe-, PR-, Event-, CI-, Sponsoring- und Media-Agenturen die Türklinken wechselseitig in die Hand. Alle wollen sie eine Marke „machen". Die getätigten Wirkungen waren vergleichsweise bescheiden. Würden all die Macher ihren Standort wechseln, würden sie ernsthaft versuchen, ihre Markenanhängerschaft und deren Nöte zu verstehen, dann würden sie zu einem anderen Markenverständnis kommen: Marken kann man nicht machen, Marken kann man nur „züchten", aufziehen und verständnisvoll pflegen. Denn Marken sind schon da – in den Köpfen ihrer Anhänger. Und Marken sind schon lange da – von Beginn der Menschheit an leiten sie ihre Entwicklung.

2. Zum Kulturbotschafter werden

Will man die Natur der Marke verstehen, muss man folglich die Natur ihrer Anhängerschaft – die des Menschen – verstehen. Die Natur des Menschen ist aber gerade seine Kultur. Alles was die Natur des Menschen heute ausmacht, ist in kulturelle Kontexte eingebettet.

Fotos: Zernisch Institute, Köln



EICHEL UND NETZ
als Metaphern der Markenbildung.

Eine nackte Natur des Menschen gibt es nicht mehr. Der Mensch ist seit etwa 10000 Jahren ein Kulturwesen und seine Marken bündeln kulturelle Erfahrungen in kulturellen Werten zu seiner kulturellen Orientierung. Soziokulturelle Werte würde der Soziologe präzisieren, neuronale Verhaltungsmuster würde der Hirnforscher erläutern; innere Bilder würde der Psychologe zusammenfassen, transzendente Glaubensgewissheiten würde der Religionsforscher andeuten, Mythen würde der Anthropologe schlicht und einfach sagen. Die Kraft, die von diesen Mythen ausgeht, nennt der Fachmann Mythomotorik. Sie ist die Eigenkraft aller Marken, jene Orientierungskraft, die aus unterschiedlichen Individuen stabile Gemeinschaften bildet und in ihrem Verhalten leitet. Die Motorik der Mythen vergemeinschaftet unabhängige Individuen zu Brand Communities.

Peter Zernisch, Altmeister der Markenstrategie, sprach es als Erster aus: Marken sind Mythen. Eine echte Marke hat keinen Mythos, sie ist ein Mythos: die Aktualisierung eines alten Mythos, seine Wiedergeburt. Wann und wo immer eine Marke das Licht der Welt erblickte, wurde diese selten mit Absicht und meistens durch glückliche Umstände auf einen uralten Mythos aufgesetzt und kommunizierte dessen Bedeutung in zeitgemäßer Erscheinungsform. Sie erneuerte den Mythos und gab seinem Sinn aktuelle Bedeutung. So kommt es, dass unsere kulturellen Werte wie Nächstenliebe, Mutterliebe, Fürsorge, Mitleid, Wagemut, Gerechtigkeit, Dankbarkeit, Treue, Freiheit usw. niemals aussterben.

3. Die Macht des Mythos anerkennen

Dem Markenmanager eröffnet sich dadurch eine neue Chance im Wettbewerb: Mit der Nutzung einer in Jahrtausenden der Menschheitsentwicklung gebildeten kollektiven handlungsleitenden Kraft, der Mythomotorik, steht ihm eine Energie zur Verfügung, die ihm ungleich mehr Wettbewerbsmacht verleiht als jede künstlich aufgebaute Markenkraft. Er weiß nun, wo es einen starken Mythos gibt, da gibt es auch eine starke Gemeinschaft. Und wo es eine starke Gemeinschaft gibt, da gibt es auch einen starken Mythos. Das eine bedingt immer das andere. Jede Marke hat für ihre Community eine ganz besondere vitale Bedeutung. Jeder Versuch, eine Marke ohne Verständnis ihrer besonderen mythischen Bedeutung zu managen, gleicht einem Blindflug. Ein Zusammenwirken der ökonomisch gerichteten Bestrebungen eines Markenmanagers mit den kulturell gerichteten Bestrebungen seiner Community ist nur über ein Verständnis des natürlichen Ursprungs und der mythischen Orientierungsfunktion seiner Marke erreichbar. Und dies bedeutet, dass der Markenmanager den Mythos seiner Marke kennen und verstehen muss.

Er muss das Management seiner Marke an den zwingenden Bedeutungen seines Mythos ausrichten. Er muss anerkennen, dass dieser Mythos über Jahrtausende eine kollektive Orientierungsfunktion ausübte, die nicht einfach verändert werden kann. Er muss akzeptieren, dass er seine bescheidenen Investitionen nur dann zu großer Wirkung bringen kann, wenn sie auf die Aktualisierung der mythischen Eigenkräfte seiner Marke zielen. Und er muss verstehen, dass der Ursprung dieser Kräfte niemals in dem kurzen Zeitraum zu finden ist, in dem das Produkt oder das Unternehmen in die Welt

kamen. Mythen existieren und wirken schon viel länger, andernfalls könnten sie uns nicht die schnelle und umfassende psychische Entlastung und damit Orientierung bieten, weshalb sie für uns so existenziell sind.

4. Den Mythos seiner Marke erforschen

Bionische Markenführung braucht eine bionische Markenforschung. Eine bionische Markenforschung ermittelt die natürlichen Eigenkräfte einer Marke, ihre Mythomotorik. Die Motorik kultureller Werte wirkt in Gemeinschaften und dort wirkt sie absolut unbewusst. Kein Individuum in einer Brand Community ist sich seiner Orientierungsnotwendigkeit bzw. der Orientierungsleistung seiner Marke bewusst. Bionische Markenforschung ist deshalb Community-Forschung, keine Individualforschung. Die Mythomotorik einer Marke kann über keine Form der Meinungsforschung – der Befragung von Individuen im weitesten Sinne – ermittelt werden. Alle direkten oder indirekten Aussagen über Marken von Mitgliedern einer Brand Community dienen lediglich der Selbstbehauptung des Individuums gegenüber den kollektiv wirkenden Kräften dieser Marken und können diese folglich niemals erklären. Jede Meinungsbildung über eine Marke, jedes Image einer Marke ist eine irreführende kognitive Konstruktion.

Community-Forschung ermittelt an Stelle von Meinungen über eine Marke Assoziationen auf eine Marke. Diese Assoziationen sind unabhängig von den Forschungsumständen exakt reproduzierbar: Unabhängig von Ort und Zeit, unabhängig von Versuchspersonen und ihren individuellen Ansichten über die Marke und unabhängig von den Forschungsleitern und ihren subjektiven Interpretationen der Forschungsergebnisse. Nur eine objektiv gemessene und statistisch exakte Assoziationsmessung gibt dem Markenmanager die Zielsicherheit, die er für seine Markenführung benötigt. Bionische Markenforschung ermittelt erstmals kollektiv-unbewusste Wirkungszusammenhänge. Sie definiert dem Markenmanager den kulturellen Wertekomplex seiner Marke, ihre unveränderliche Kraftquelle, nicht ihr veränderliches Image. Dadurch liefert bionische Markenforschung ein stabiles Wirkungsziel für die langfristige Ausrichtung aller Kommunikations-, Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

5. Dem Mythos seiner Marke dienen

Wenn der Markenmanager dem Mythos seiner Marke dient, indem er keine ursprungsfremden Bedeutungen, Botschaften oder Symbole kommuniziert, dann potenziert er seine Markenwirkung automatisch. Er hat damit endgültige Entscheidungssicherheit in den Aktivitäten der operativen Arbeitsbereiche Produkt, Marketing, Vertrieb und Kommunikation, weil ihm dort nun ein zentraler Zielmaßstab vorliegt zur Konzeption und Beurteilung von Produkten, -verpackungen und -präsentationen, Distributionsmitteln und -maßnahmen in Merchandising und Verkaufsförderung bis hin zur Entwicklung von CI-Elementen, PR- und Werbemaßnahmen, Sponsoring- und Eventaktionen. Im Ergebnis führt ein bionisches Markenmanagement ohne Umwege zum Wirkungsziel und erspart so Zeit, Geld und Nerven: Der Markenmanager kann sich an einem einzigen „inneren" Maßstab orientieren und braucht nicht mehr auf die vielfältigen „äußeren" Maßstäbe Rücksicht zu nehmen wie Wettbewerbsaktivitäten, Verbrauchermeinungen, Branchentrends, Managementmoden oder Agenturkreativität. Er hat nun endlich seinen Stil gefunden.

Jeder Mythos und damit jede Marke begründet ihren eigenen Stil. Er wurzelt im Humus kultureller Werte und wächst im Lichte aktueller Images. Durch Stil tritt die Marke in Erscheinung, gelangt durch einen Markenstil zur Wirkung. Nachhaltig erlebt der Markenanhänger seine Wertorientierung als Mitglied einer Brand Community und dadurch seine Abgrenzung von anderen Communities nur durch den Stil seiner Marke. Vom Mythos weiß er nichts. Der Stil – verkörpert durch das Erscheinungsbild von Unternehmen, Produkten und Kommunikationsmitteln, auch durch das Verhalten der Markenbotschafter – wird dann als kulturelles Unterscheidungsmerkmal von den Mitgliedern der Community genutzt. Sichert der Markenstil eine nachhaltige Distinktion der Markenanhänger in ihrer Gesellschaft, so erheben diese seine Produkte in den Rang von Kultobjekten.

von Dr. Oliver Börsch

Kundenbindung – nicht die Zufriedenheit, der Kundenbindungsmix entscheidet!

Das Thema Kundenbindung erfährt derzeit ein Revival. Beispielsweise überlegen viele Unternehmen, die bislang kein Kundenbindungssystem implementiert haben, ein solches einzuführen. Hingegen zweifeln zahlreiche Unternehmen, die vor Jahren einen Kundenclub oder ein Bonussystem eingeführt haben, an der wirtschaftlichen Effizienz dieser Instrumente. Nach wie vor fokussiert sich Kundenbindungsmanagement häufig noch auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, da gemeinhin angenommen wird, dass zufriedene Kunden auch gleichzeitig loyale Kunden sind. Doch hat die Kundenzufriedenheit nicht die Bedeutung für die Kundenbindung, die ihr oftmals zugeschrieben wird. Nicht selten wandern auch sehr zufriedene Kunden ab. Was also tun, wenn Zufriedenheit allein nicht mehr ausreicht, um die Kunden zu halten? Der richtige Kundenbindungsmix entscheidet!

Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten werden die Loyalisierung und Bindung der Kunden an das Unternehmen zu entscheidenden Erfolgsgrößen. Die langfristige Bindung der Kunden an den Anbieter erscheint insbesondere sehr ratsam, da es oftmals vielfach teurer ist, einen Kunden neu zu akquirieren als einen bestehenden Kunden zu halten. Die Kundenbindung nimmt somit eine zentrale Rolle im Kundenbeziehungsmanagement ein – auch wenn die Neukundenakquisition nicht vernachlässigt werden darf.

Neben der Kundenbindung hat in den vergangenen Jahren auch das Thema Kundenzufriedenheit sowohl in der Praxis als auch im wissenschaftlichen Diskurs eine sehr große Bedeutung eingenommen. Viele Unternehmen setzen sich als primäres Ziel ihrer unternehmerischen Tätigkeit, die Zufriedenheit ihrer Kunden zu erhöhen, weil diese als Voraussetzung nicht nur für die Kundenbindung, sondern auch für geringere Preiselastizitäten, für positive Mund-zu-Mund Propaganda und für höhere Umsätze und Gewinne, kurz für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb gilt. So setzt sich beispielsweise Bosch als oberste Priorität im Unternehmensleitbild: „Wir wollen zufriedene Kunden."

Der Zusammenhang zwischen den Größen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beschäftigt die Marketingforschung und -praxis bereits seit Jahrzehnten. Auch wenn oftmals nachgewiesen ist, dass zufriedene Kunden eine deutlich höhere Bereitschaft aufweisen, dem Anbieter treu zu bleiben, ist zu beobachten, dass sie trotz hoher Zufriedenheit zur Konkurrenz abwandern. Dieser Umstand lässt an der Bedeutung der Kundenzufriedenheit für eine nachhaltige Kundenbindung zweifeln und stellt die

PROF. DR. SVEN REINECKE,

Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen und Leiter des dortigen Kompetenzzentrums für Marketing-Performance-Management.

DIPL.-KFM. JOHANNES HATTULA,

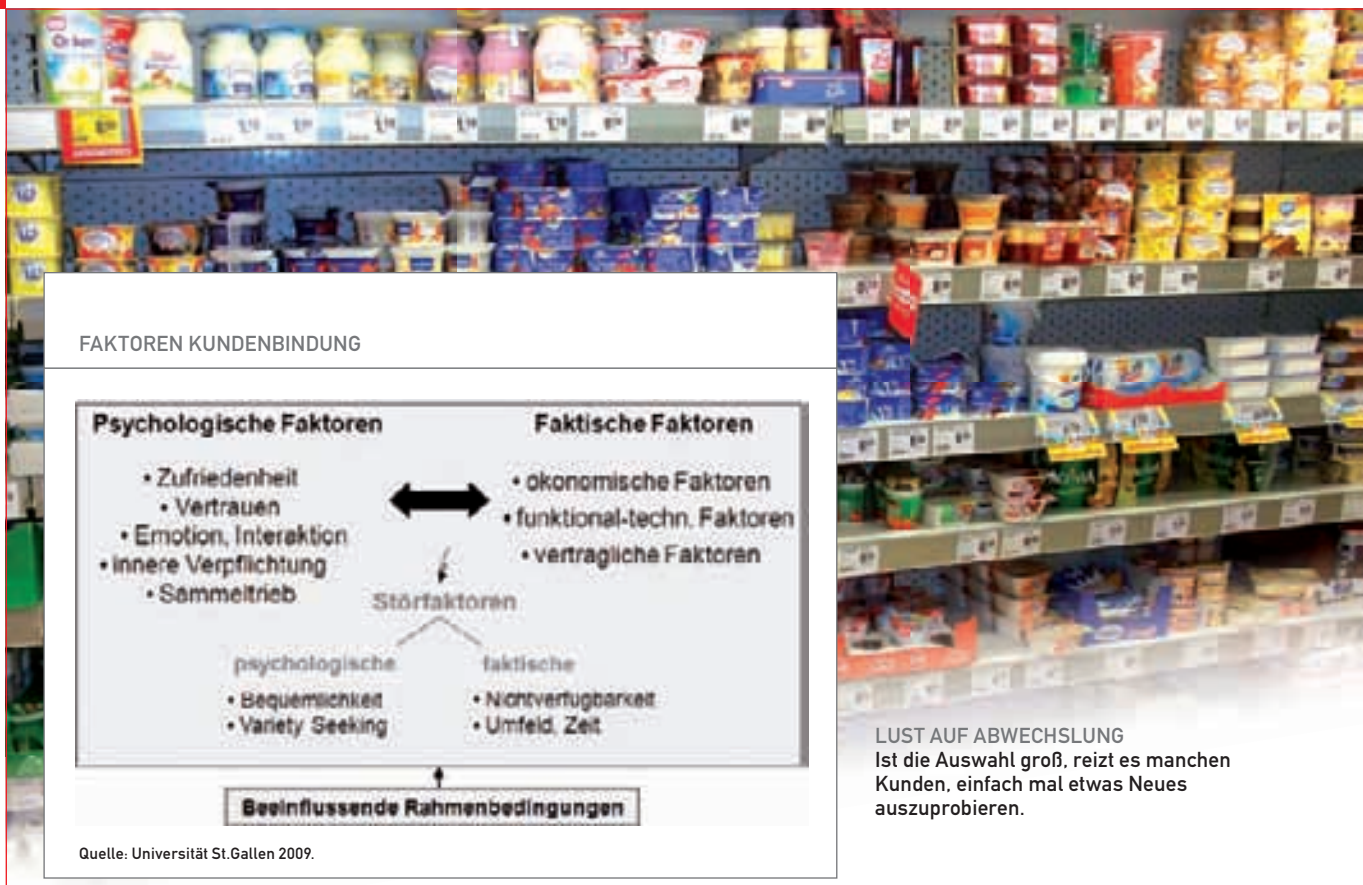
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Kompetenzzentrum Marketing-Performance-Management am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen.

Investitionen in die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch z.B. Werbekampagnen oder Schulung der Mitarbeiter infrage. Warum verlassen zufriedene Kunden den Anbieter, und welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, eine langfristige Kundenbindung sicherzustellen?

Kundenbindung = Kundenzufriedenheit?

Um diesen Fragen nachzugehen, gilt es zunächst, ein klares Begriffsverständnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erarbeiten. Kundenzufriedenheit wird oftmals als Folge eines kognitiven Vergleichs zwischen der vom Kunden erwarteten Soll-Leistung an den Anbieter und der subjektiv wahrgenommenen Ist-Leistung interpretiert. Stellt sich im Vergleich heraus, dass die wahrgenommene

Fotos: ©iStockphoto, Alexandra Budik



FAKTOREN KUNDENBINDUNG

Quelle: Universität St.Gallen 2009.

LUST AUF ABWECHSLUNG
Ist die Auswahl groß, reizt es manchen Kunden, einfach mal etwas Neues auszuprobieren.

Leistung (Ist) genau der Soll-Leistung entspricht, so entsteht Konfirmation (Bestätigung) und letztendlich Zufriedenheit. Weichen beide Komponenten voneinander ab, resultiert Diskonfirmation. Negative Diskonfirmation (Unzufriedenheit) entsteht, wenn die Ist-Leistung niedriger als die Soll-Leistung ist. Positive Diskonfirmation (gesteigerte Zufriedenheit) resultiert, falls die wahrgenommene Leistung den Vergleichsstandard übersteigt.

Kundenbindung kann sowohl aus nachfrager- als auch aus anbieterbezogener Sicht formuliert werden. Aus Nachfragersicht wird Kundenbindung oft als verhaltensbezogen interpretiert und stark mit Loyalität assoziiert. Demnach gilt ein Kunde an den Anbieter gebunden, wenn er diesem treu bleibt, regelmäßig wiederkauft oder Zusatzkäufe tätigt sowie gewisse materielle und formelle Wechselbarrieren vorliegen. Anders ausgedrückt ist nachfragerbezogene Kundenbindung dann vorhanden, wenn es Gründe für den Kunden gibt, die wiederholtes Kaufen als sinnvoll oder gar notwendig erscheinen lassen.

Wird Kundenbindung aus anbieterorientierter Sicht aufgefasst, werden darunter alle Maßnahmen des Unternehmens verstanden, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder-, Zusatz- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, dass Kunden abwandern. Demnach geht es hierbei darum, die Potenziale der Kunden auszuschöpfen.

Nachfragerbezogene Störfaktoren der Zufriedenheit-Bindungs-Kette

Warum wandern Kunden vom Unternehmen ab, auch wenn sie mit dessen Leistungen hoch zufrieden sind? Mögliche Ursachen liegen zum einen in psychologischen Größen wie dem Bedürfnis nach Abwechslung oder der Bequemlichkeit, einen anderen Anbieter zu wählen. Das Konzept des „Variety Seeking“, das intrinsisch motivierte Bedürfnis des Konsumenten nach Abwechslung, geht davon aus, dass der Konsument nicht aufgrund veränderter Präferenzen zu einem anderen Unternehmen wechselt, sondern vielmehr, weil ihm der Wechsel an sich einen Nutzen bringt. Demnach strebt der Konsument danach, Langeweile in der Kaufentscheidung zu vermeiden, indem er durch die Wahl einer neuen Marke bzw. eines anderen Anbieters ein gewisses Maß an innerer Erregung schafft. Dies mag erklären, warum zum Beispiel im Automobilsektor Kunden, die zuvor eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Unternehmen äußern, kurze Zeit später abwandern. Oftmals fahren Konsumenten jahrelang ein und dasselbe Auto, sodass mit der Zeit der Wunsch entsteht, etwas Neues auszuprobieren – nicht selten verbunden mit einem Markenwechsel. Noch stärker ist das Bedürfnis nach Wechsel in den Bereichen Mode, Tourismus und Gastronomie ausgeprägt.

Darüber hinaus kann auch der Drang zur Bequemlichkeit einen Erklärungsansatz dazu liefern, dass zufriedene Kunden dennoch vom Unternehmen abwandern. Beispielsweise wechselt der Kunde zu einem konkurrierenden Lebensmittelmarkt, weil dieser nach seinem Wohnungsumzug viel schneller und leichter erreichbar ist. Die Zufriedenheit wird so zu Gunsten der räumlichen Nähe vernachlässigt.

Auch das Produktinvolvement mag einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung haben. Ist das Involvement, definiert als das generelle Interesse des Konsumenten an dem Produkt, gering, so wird der Verbraucher eher geneigt sind, das Produkt und den Anbieter zu wählen, das bzw. der am schnellsten seine Bedürfnisse befriedigt. Demnach wird der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen geringer sein als bei hoch involvierten Verbrauchern.

Neben diesen psychologischen Störgrößen können auch faktische Faktoren die Beziehung zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung unterbrechen. So kann die Nicht-Verfügbarkeit des ursprünglichen Produkts dazu führen, dass der Kunde gezwungen ist, auf eine andere Marke, einen anderen Hersteller, zu wechseln. Findet der Konsument Gefallen an der neuen Marke, wird er wahrscheinlich auch in Zukunft diese wieder wählen. Für das Unternehmen ist er nun zunächst verloren. Zudem sind attraktive Konkurrenzangebote wie Sonderpreisaktionen oder Musterabgaben des Wettbewerbers ein häufiger Grund für einen Anbieterwechsel, insbesondere bei sehr austauschbaren Produkten.

Den richtigen Kundenbindungsmix finden

Die vorgestellten Störgrößen offenbaren, dass Unternehmen nicht nur auf Zufriedenheit der Kunden vertrauen dürfen, sondern weitere Maßnahmen zur langfristigen Kundenbindung ergreifen sollten. Es stellt sich dabei die Frage nach den anbieterbezogenen Möglichkeiten der Kundenbindung. Auch wenn die vorgestellten Störfaktoren nicht immer direkt vom Anbieter beeinflussbar sind, kann ein systematisches Kundenbindungsmanagement helfen, die Kunden langfristig zu halten. Beispielsweise kann auf das Kundenbedürfnis nach Abwechslung proaktiv reagiert werden. Sind Konsumenten nicht mehr vom Wechsel abzuhalten, kann der Anbieter mittels eigener Angebote versuchen, den Konsumenten zumindest beim Anbieter zu halten. Alternativangebote wie verschiedene Varianten eines Produkts bieten dem Konsumenten die Möglichkeit, seinem Bedürfnis nach Abwechslung nachzukommen und gleichzeitig dem Anbieter, den wechselwilligen Kunden zu halten. Ein gutes Beispiel hierfür ist Unilever: Mit den Marken Rama, Lätta und Becel und deren verschiedenen Produktsorten lässt dieses Unternehmen dem Konsumenten ausreichende Vielfalt bei

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 30 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 Marketing Performance Management (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 Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die 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. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz und Prof. Dr. Dirk Zupancic.

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

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

der Wahl der täglichen Margarine, hält ihn jedoch beim eigenen Unternehmen. Analog verfährt auch die Firma Mars im Katzenfutterbereich mit den Marken Brekkies, Kitekat, Whiskas und Sheba. Ebenso kann die Kommunikation entsprechend gestaltet werden, dass dem Kunden die Risiken, die mit einem Wechsel verbunden sind, aufgezeigt werden. Exemplarisch wirbt die Waschmittelmarke Ariel aus dem Procter & Gamble-Konzern mit dem Slogan „Ariel wäscht nicht nur sauber, sondern rein. Soll's wirklich rein sein, muss es Ariel sein", der die Qualitätsüberlegenheit gegenüber dem Wettbewerb suggerieren soll. Ein Markenwechsel sei für den Kunden mit Qualitätseinbußen verbunden. Ebenso schreibt sich der Frischkäsehersteller Exquisa auf seine Fahne: „Keiner schmeckt mir so wie dieser."

Ein wichtiger loyalisierender Aspekt ist das Schaffen von Vertrauen und damit verbunden oftmals auch von persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitenden des Anbieters und den Kunden. Nichts bindet effektiver als persönliche Beziehungen. Vertrauen ist insbesondere bei Dienstleistungen relevant, wenn der Kunde in direkter Interaktion mit dem Anbieterunternehmen steht und das Leistungsergebnis direkt von der Mitarbeiter-Kunde-Interaktion abhängt. Dienstleistungen sind oftmals mit Risiko für den Konsumenten behaftet, da die Leistungsbewertung in der Regel erst nach der Erbringung erfolgen kann – im Unterschied zur Zufriedenheit setzt Vertrauen immer ein gewisses Maß an Unsicherheit und Risiko voraus. Beispielsweise kann der Friseur erst bewertet werden, wenn die Frisur geschnitten ist. Vertrauen in den Mitarbeiter und in den Anbieter kann das wahrgenommene Risiko mindern und den Konsumenten dazu motivieren, das nächste Mal wieder diesen Friseur aufzusuchen, da die bisherigen Erfahrungen positiv sind. Vertrauen ist also ein ex-ante Ziel, im Vergleich dazu kann die Zufriedenheit definitionsgemäß immer erst ex-post resultieren.

Auch die regelmäßige persönliche Interaktion zwischen den Kunden des Anbieters bzw. dem Kunden mit dem Anbieter bietet weitere Möglichkeiten der Kundenbindung. Im heutigen Internetzeitalter haben viele Konsumenten den Wunsch, sich mit Gleichgesinnten virtuell auszutauschen – unternehmenseigene Communities können den Konsumenten eine Plattform für den Austausch bieten und dabei stets in Kontakt mit den Kunden bleiben und die eigene Marke bei ihnen präsent halten. Hier können Unternehmen mit zielgerichtetem Online-Marketing effektiv und effizient zugleich Kunden erfolgreich binden. Dies wird beispielsweise gut von MINI (siehe Kasten) und Harley Davidson praktiziert. Auch ein systematisches Markenmanagement kann helfen, die Kunden emotional an den Anbieter zu binden. So bietet sich auch die Möglichkeit, das Involvement des Kunden für die Leistungen des Anbieters zu erhöhen und somit den positiven Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Bindung zu stärken. Exemplarisch sei hier Adidas genannt. Der Sportartikelhersteller schafft es erfolgreich, seine Produkte mit Attributen wie Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle zu vermarkten, was sich in hohem Involvement für z.B. Laufschuhe bei den Kunden niederschlägt.

Damit Kunden dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben, sollte ein guter Kundenbindungsmix neben psychologischen Faktoren wie Kundenvertrauen auch faktische Wechselbarrieren enthalten. Es gilt dabei nicht nur auf eine „Will"-Bindung seitens der Kunden zu vertrauen, sondern auch durch eine Abhängigkeit beim Kunden eine gewisse „Muss"-Bindung an den Anbieter sicherzustellen. Ziel muss es sein, einen guten Kundenbindungsmix aus für den Kunden attraktiven Angeboten des Anbieters und der faktischen Abhängigkeit des Kunden vom Anbieter zu besitzen.

Faktische Faktoren können dabei sowohl ökonomische als auch funktional-technische

MINI COMMUNITY

Die Marke MINI setzt seit Jahren sehr erfolgreich auf Communities als Element der Kundenbindung und Kundenbegeisterung. Etwa jeder zweite MINI-Kunde ist in einem der weltweit etwa 500 MINI-Clubs organisiert, bewegt sich aktiv auf den Web-Seiten der Marke oder nimmt an internationalen Treffen der MINI-Community (z.B. MINI United) teil. Ziel ist es dabei, die Kunden für die Marke zu begeistern, ihnen ein Markenerlebnis zu vermitteln und dauerhafte soziale Beziehungen aufzubauen. So kamen beispielsweise zur MINI United 2009 in Silverstone allein 20000 Fans zusammen, um sich über ihren MINI auszutauschen und bei Live-Musik – oftmals können die Fans im Vorhinein das Programm selbst (mit-) gestalten – gemeinsam die Marke zu feiern. MINI verzichtet jedoch bewusst auf ein Management der Inhalte der Community, um die Unabhängigkeit der Interessensgemeinschaft zu gewährleisten. Es wird vielmehr versucht, mittels Veranstaltungen oder Internetplattformen wie MINISPACE.com den Rahmen für diesen Austausch zusetzen.

Quelle: Interview mit Dr. Wolfgang Armbrecht: Produkt- und Communitymanagement bei der Weltmarke MINI, in: Marketing Review St.Gallen, 5/2008,

und vertragliche Wechselbarrieren umfassen. Ökonomische Aspekte zielen auf einen Kosten-Nutzen-Vergleich ab. So können Unternehmen den Vorteil für den Kunden erhöhen, indem sie beispielsweise die Kosten für die Erreichbarkeit des Anbieters senken oder den Kundennutzen steigern. Die Erhöhung des Nutzens kann durch Boni und Rabatte erreicht werden, die dem Kunden bei zukünftigen Einkäufen gewährt werden. Ebenso können direkte Wechselkosten den Kunden daran hindern, abzuwandern. Ein Beispiel stellen Auflösungsgebühren für ein Konto dar, die den Kunden davon abhalten sollen, die entsprechende Bank zu wechseln.

Funktional-technische Faktoren binden den Kunden aufgrund von inkompatiblen Systemtechnologien. Beispielsweise sind hier Hard- und Softwareanbieter zu nennen. Entscheidet sich ein Anwender einmal für die Apple-Welt, so ist er auch langfristig weitgehend daran gebunden, die Produkte dieses Anbieters zu erwerben, da diese einen Systemvorteil bieten. Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter ist mit Kosten oder Nutzeneinbußen verbunden. Derartige Buy-in-Follow-on-Strategien sind ebenfalls bei Herstellern von Druckern oder Rasierapparaten erkennbar, deren Produkte so gestaltet sind, dass nur deren Nachfüllmaterialien passen. Meist sind die Ursprungsanschaffungen für den Kunden sehr preisgünstig, um den Kunden zunächst im harten Wettbewerb für sich zu gewinnen. Die Inkompatibilität der eigenen Produkte mit denen anderer Hersteller hilft, die Kunden dann auch beim Unternehmen zu halten. Neben diesen funktional-technisch bedingt ausgelösten Wiederholungskäufen können auch Zusatzleistungen wie Wartungs- und Reparaturservice eine Form dieser Kundenbindung darstellen.

Mit vertraglichen Wechselbarrieren erschwert der Anbieter dem Kunden die Abwanderung durch eine rechtliche Absicherung. So binden Telekommunikationsanbieter ihre Kunden meist durch mittel- bis langfristige Vertragslaufzeiten. Kündigt der Kunde vorzeitig seinen Vertrag, sind damit meist vertragliche Wechselkosten wie hohe Vertragsstrafen verbunden.

Ein viel diskutiertes Instrument im Kundenbindungsmix, das sowohl faktische als auch psychologische Faktoren zusammenführen kann, ist der Kundenclub, wie zum Beispiel das Vielfliegerprogramm Miles & More der Lufthansa. Kundenclubs bieten nicht nur die Möglichkeit, die Kunden des Unternehmens besser kennen zu lernen und Marktforschung zu betreiben, sondern sie emotional und faktisch zu binden. Heißt das aber nun, dass jedes Unternehmen einen Kundenclub benötigt? Das sicherlich nicht, es hängt entscheidend vom gesamten Kundenbindungsmix ab. Ein Kundenclub kann gezielt den Kundenbindungsmix beeinflussen, sowohl auf der Loyalitäts- als auch auf der faktischen Bindungsseite, jedoch müssen auch immer Wirtschaftlichkeitsüberlegungen und Faktoren wie das Involvement der Kunden für die Anbieterleistungen berücksichtigt werden.

Kundenbindungsmanagement umfasst deutlich mehr als nur das Management der Kundenzufriedenheit. Freundlichkeit und Kompetenz des Personals sowie verlässliche Qualität der Leistungen sind wichtig. Unternehmen müssen individuell den richtigen Kundenbindungsmix finden.

Fazit

Kundenbindungsmanagement umfasst deutlich mehr als nur das Management der Kundenzufriedenheit. Freundlichkeit und Kompetenz des Personals sowie verlässliche Qualität der Leistungen sind wichtig. Doch statt nur auf die Zufriedenheit der Kunden für den langfristigen Unternehmenserfolg zu vertrauen und massiv in die Steigerung dieser zu investieren, ist es vielmehr wichtig, dass Unternehmen ein systematisches Kundenbindungsmanagement pflegen und den richtigen Kundenbindungsmix für sich finden. Dabei ist nicht nur der Aufbau von Kundenvertrauen und -interaktion entscheidend, sondern ebenso sollten ökonomische, vertragliche und funktional-technische Faktoren unterstützend dazu beitragen, den Kunden nicht nur psychologisch zu binden („Wollen"), sondern auch faktisch („Müssen"). Eines von möglichen Instrumenten dazu ist ein Kundenclub. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Kunden möglichst nicht das negative Gefühl des „Gebundenseins" wahrnehmen, denn letztlich will jeder Einzelne seine „Freiheit" geniessen.

von Prof. Dr. Sven Reinecke und Dipl.-Kfm. Johannes Hattula

Literaturhinweise:
Bruhn, M./Homburg, Ch. (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden.
Dittrich, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, St. Gallen.

Vertriebsorientierung als Wettbewerbsfaktor: Fallstudie Würth

Wie kann ein Unternehmen in umkämpften Märkten einen strategischen Wettbewerbsvorteil aufbauen, wenn eine Differenzierung über das Produkt oder die Dienstleistung nicht möglich ist?

Diese Frage stellte sich die Würth-Gruppe früh. Typische Würth-Produkte, wie Schrauben oder Befestigungstechnik, sind austauschbar. Dazu Reinhold Würth: „Ich habe innerhalb von rund 60 Jahren aus einem Zwei-Mann-Betrieb ein Unternehmen mit 60 000 Beschäftigen aufgebaut – und dies mit Schrauben und Befestigungsmaterial! Das sind ja keine besonderen Produkte, die man nun unbedingt von Würth bräuchte. In jedem Eisenwarenladen bekommen Sie Schrauben. Der Vertrieb ist hier der Schlüssel für den Erfolg."

Vor einer ähnlichen Herausforderung stehen heute viele Unternehmen – auch solche, die sich noch vor wenigen Jahren durch hervorragende Leistungen im Markt differenzieren konnten. Diese Unternehmen suchen heute nach neuen Ansätzen für echte

PROF. DR. DIRK ZUPANCIC
lehrt Management an der Heilbronn Business School und ist Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen.
Er berät Unternehmen in Fragen des Vertriebs- und Kundenmanagements.

Wettbewerbsvorteile. Ein vielversprechendes Thema ist dabei der Vertrieb.

In diesem Beitrag wird untersucht, wie der Vertrieb bei Würth aufgebaut und geführt wurde und wird. Es geht darum, die relevanten Managementstellhebel aus der Fallstudie abzuleiten und anhand von Beispielen zu erklären. Abschließend werden allgemeine Empfehlungen für andere Unternehmen abgeleitet.

Grundlage der Fallstudie waren verschiedene Gespräche mit verantwortlichen Führungskräften des Unternehmens sowie ein ausführliches Interview mit Reinhold Würth am 13.07.2009 in den Räumen der Würth Management AG in Rorschach (Schweiz). Zusätzliche Recherchen und Analysen ergänzten die Fallstudienarbeit.

Hintergrund zum Unternehmen Würth

Das Unternehmen Würth wurde 1945 als Adolf Würth GmbH & Co. KG in Künzelsau gegründet. Nach dem Tod von Adolf Würth im Jahre 1954 übernahm Reinhold Würth, der heutige Vorsitzende des Stiftungsaufsichtsrates der Würth-Gruppe, die Geschäftsführung. Das Geschäft von Würth besteht im weltweiten Handel mit Befestigungs- und Montagematerial, Schrauben, Schraubenzubehör, Dübel, chemisch-technische Produkte, Möbel- und Baubeschläge, Werkzeuge, Maschinen, Installationsmaterial, Kfz-Kleinteile sowie Bevorratungs- und Entnahmesysteme. Würth beliefert international über drei Millionen Kunden (Kfz-Handwerk, holz- und metallverarbeitendes Handwerk, Baubetriebe, Industrieunternehmen) aus 300 Niederlassungen in Deutschland sowie über 400 Gesellschaften in 84 Ländern. Rund 58000 Mitarbeiter arbeiten für Würth, ca. die Hälfte von ihnen im Verkauf. Seit dem Jahr 2000 steigerte das Unternehmen die Anzahl seiner Verkäufer um 60 Prozent.

Bedeutung des Vertriebs

2006 erhielt das Unternehmen den sogenannten „Selly“, einen Award des Deutschen Marketing-Verbands für Bestleistungen im Vertrieb. Die Begründung der Jury: Als Weltmarktführer für Montage- und Befestigungstechnik schreibt Würth eine konstante Wachstumsstory und konnte laut vorläufigem Konzernabschluss 2005 den Umsatz um 11,1 Prozent auf eine neue Rekordmarke von 6,89 Milliarden Euro steigern. Auch in Deutschland legte Würth zu, und zwar um 9,6 Prozent auf 2,77 Milliarden Euro. Bezeichnende Kennziffer für den Erfolg der Würth-Gruppe ist auch die Compound Annual Growth Rate, das durchschnittliche jährliche Wachstum des Umsatzes: Im Zeitraum zwischen 1954, dem Jahr, in dem Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth das Unternehmen übernahm, und 2005 beträgt dieser Wert 25 Prozent. Die Jury führt diese Rekordleistungen auf das klare Bekenntnis zum Vertrieb zurück und beruft sich dabei auf eine Aussage von Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth, dessen Lebenswerk der Ausbau der Würth-Gruppe vom regionalen

Fotos: Adolf Würth GmbH & Co. KG

Anbieter zum Global Player ist: „Die Kernkompetenz von Würth liegt zu 95 Prozent im Verkauf."

Die Stellhebel für Vertriebsorientierung im Management der Würth-Gruppe

Analysiert man das Unternehmen, lassen sich die folgenden Aspekte herausarbeiten. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, weil das Unternehmen sich bei manchen Themen eher verschlossen zeigt. Dies ist verständlich, wenn man bedenkt, dass es sich um Aspekte handelt, die Würth einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Wertschätzung des Vertriebs

Der Vertrieb ist die Königsdisziplin der Würth-Gruppe – die Verkäufer sind ihre wichtigsten Mitarbeiter. Das wurde auch schon bei dem Zitat zur Kernkompetenz deutlich. Auch wenn sich die Verantwortlichen nun verstärkt den Potenzialen der Marke Würth zuwenden oder andere Vertriebswege neben dem persönlichen Verkauf aufgebaut werden, um neue Wachstumsfelder zu identifizieren, ändert dies nichts an dem Grundprinzip. Die gesamte Organisation ist auf den Erfolg im Vertrieb ausgerichtet. In einer Zeit, in der viele Unternehmen nach mehr Effizienz und Effektivität in ihrer Marktbearbeitung suchen, steht Würth als Best-Practice-Beispiel für eine Konsequenz in der Umsetzung der Verkaufsorientierung. Innerhalb der Unternehmensfunktionen wird der Verkauf als „primus inter pares" bezeichnet, der nach der Überzeugung bei Würth über Erfolg und Nichterfolg des Unternehmens entscheidet.

Fokus auf den persönlichen Verkauf zwischen Menschen

Das Unternehmen verweigert sich erfolgreich Management-Moden und setzt Technik und Medien nur dort ein, wo es sinnvoll erscheint. Der Direktvertrieb ist und bleibt das Kerngeschäft des Unternehmens. Dazu Reinhold Würth: „Das Geschäft ist sehr personengetrieben. Ich kenne Verkäufer, die 25 oder 30 Jahre lang den gleichen Kunden bedienen. Unsere Verkäufer werden dann nicht nur gute Bekannte, sondern in vielen Fällen sogar Freunde der Kunden. Da bauen sich häufig echte Beziehungsgeflechte auf, die auch eine unglaublich hohe Wettbewerbsbarriere darstellen."

Der Chef als oberster Verkäufer

Über die Rolle von Reinhold Würth als oberster Repräsentant und zugleich oberster Verkäufer gibt es viele Geschichten. Beispiel: Verkäufer des Unternehmens mussten lange Zeit damit rechnen, dass Reinhold Würth morgens in aller Frühe bei ihnen vor der Tür stand, um sich im Firmenfahrzeug neben seinen Mitarbeiter zu setzen und ihn den ganzen Tag überraschend zu begleiten. Wann, wo und wie oft er das tat, war nicht bekannt. Die Verkäufer taten also gut daran, immer gut vorbereitet zu sein und professionell zu agieren. Teilweise wird diese Praxis heute noch von der Geschäftsleitung gepflegt, aber nicht mehr in dem Ausmaß, wie früher. Dennoch, die Legende wirkt auch heute noch nach. Und Reinhold Würth zeigt von Zeit zu Zeit immer noch, dass er es kann: „Ich war im März dieses Jahres (2009) zu einem Besuch in Barcelona und habe, wie die anderen Geschäftsleitungskollegen auch, einen Verkäufer bei seinen Kundenbesuchen begleitet. Wir haben das Fünffache von dem umgesetzt, was die Verkäufer normal verkaufen. Was ein Verkäufer in einer ganzen Woche erwirtschaftet, haben wir an einem Tag gemacht! Das sind natürlich schöne Erlebnisse und das strahlt auf die gesamte Organisation aus." Man könnte hier von Schikane oder Bevormundung sprechen, aber es steckt eine Idee dahinter. Dazu Reinhold Würth: „Eine tolle Außendienstorganisation ist immer auch mit Buschtrommeln ausgerüstet. Solche Informationen sind innerhalb von Stunden durch und insofern kann man eine Mannschaft mit solchen Aktionen durchaus motivieren. Wenn ich mit 74 Jahren noch verkaufen gehe, dann kann ein Verkäufer oder Bezirksleiter um 07:30 Uhr nicht mehr im Bett liegen …"

Einfache Strukturen im Vertrieb

Würth ist in vielen Ländern mit Gesellschaften vertreten. Dennoch bleiben die Strukturen einfach oder werden sogar wieder vereinfacht. In Deutschland wurde erst vor kurzem eine ganze Managementebene im Außendienst herausgenommen. Jetzt ist das Land in zehn Regionen aufgeteilt und zusätzlich in Nord und Süd

AUS DEM FAMILIENALBUM
Das Firmengebäude in der Bahnhofstraße in Künzelsau und Adolf mit Reinhold Würth beim Waldspaziergang.

gesplittet, darüber stehen zwei Verkaufsleiter. Zusätzlich zur Außendienstorganisation werden sogenannte Verkaufsniederlassungen aufgebaut. In Deutschland gibt es z.B. über 300 solcher Niederlassungen. Kunden können dort das Material kurzfristig selbst abholen, um ihre Lagerbestände niedrig zu halten. Auch in diesen Fällen profitiert der zuständige Verkäufer. Die Niederlassungen wurden also nicht parallel aufgebaut, sondern in die Verkaufsstrukturen integriert.

Einfache und wirksame Anreizsysteme

Anreizsysteme spielen im Vertrieb fast immer eine große Rolle. Auch hierzu gibt es bei Würth eine ganze Reihe von Geschichten. Beispiel 1: Man erzählt sich, dass Würth-Mitarbeiter zum Jahresende die eigene Garage voller Schrauben haben, weil sie ihre eigene Ware kaufen, um ihre Verkaufsziele zu erreichen. Beispiel 2: Es soll Fälle geben, in denen ein Außendienstmitarbeiter mit seinem aktuellen Dienstwagen, einem Passat, zum jährlichen Vertriebsmeeting fährt. Weil er seine Ziele nicht erreicht hat, muss er mit einem Golf wieder nach Hause fahren. Auch diese Geschichten tragen zur Bildung eines Mythos über die Verkaufspraxis bei, den es so in der Praxis vermutlich nur in Ausnahmefällen gibt. Das Anreizsystem bei Würth beruht u.a. auf drei Klassen von Verkäufern mit entsprechenden Automobilen: C-Seller fahren z.B. Ford Focus, Opel Astra, VW Golf, B-Seller fahren Audi A4, Ford Mondeo, BMW 3er und A-Seller bekommen die Mercedes C-Klasse, einen Audi A4 Kombi oder den BMW 3er Kombi. Bei Übererfüllung der Ziele gibt es darüber hinaus als Mitglied eines sogenannten Erfolgs-Clubs einen einmaligen monetären Bonus. Darüber hinaus nochmals als Mitglied im Top-Club eine attraktive Reise (Roth, S.: *Wenn der Audi die Leistung widerspiegelt*, in: *acquisa*, Oktober 2003, S. 58–59). Diese relativ einfach strukturierten Anreizsysteme orientieren sich an Absatz/Umsatz. Sie sind in der Regel da wirksam, wo es um einfache Produkte und kurze Kaufzyklen geht. In dieser Form passen sie bei Würth in idealer Weise. Diese Elemente werden ergänzt durch Lob und Anerkennung in vielen Varianten.

Bedeutung der Aus- und Weiterbildung im Verkauf

Wenn ein Unternehmen den Vertrieb als Wettbewerbsfaktor nutzen möchte, braucht es entsprechende Kompetenzen im Verkauf, die andere Unternehmen nicht haben. Würth hat zu diesem Thema einen spezialisierten Manager für die Personalentwicklung im Vertrieb eingesetzt. Aus- und Weiterbildung ist hier erfolgskritisch und muss mit großem Engagement durch das Unternehmen selbst konzipiert und entwickelt werden. Würth hat z.B. zusammen mit der IHK Heilbronn Franken eine spezielle Ausbildung geschaffen. Die künftigen Verkäufer sind 18 Monate im Innen-

dienst von Würth und werden parallel ausgebildet. Sie machen dann im letzten Halbjahr erste Außendiensterfahrung, bevor sie vollständig in den Verkauf wechseln. Hinzu kommt das sogenannte WKM – das Würth-Karriere-Modell, innerhalb dessen die Mitarbeiter im Außendienst sich weiterbilden können. Entweder im Bereich des Produkt-Know-hows oder im Bereich der Menschenführung als Voraussetzung einer späteren Bezirksleiterposition.

Wachstumsorientierte Unternehmenskultur

Würth hat eine wachstumsorientierte Unternehmenskultur geschaffen, in der neben Produkten, Services und Marke auch immer die Vertriebsleistung, deren Organisation, Incentivierung und Motivation im Fokus des Managements steht. Dieses Phänomen zeigt sich selbst in der aktuellen Situation, in der es ja für viele Unternehmen eher schwierig ist. Nach Reinhold Würth ist die Krise eine Frage der Betrachtungsweise: „Wir haben in Deutschland fünf Prozent Marktanteil. Durch die Krise fallen maximal zehn Prozent des Bedarfs weg, dann sind es 15 Prozent, die nicht bearbeitbar sind. Unter dem Strich sind es immer noch 85 Prozent des Marktes, auf denen wir uns austoben können. Wir haben riesige Wachstumspotenziale. Ich habe während meiner 60 Berufsjahre mit Sicherheit acht Krisen erlebt. Bis auf die Krise 2002/2003 sind wir jedes Mal gewachsen."

Sponsoring, das zum Unternehmen passt

Ein zentrales Instrument für die Wirkung nach innen und außen stellt das Sport-Sponsoring dar, das die Würth-Gruppe seit 1977 konsequent verfolgt. Ausgehend von der eigenen Unternehmenskultur, fördert Würth ausschließlich Team-Sportarten, die sich durch Dynamik, Leistung, Präzision, aber auch Mut und moderne Technik auszeichnen. Die Marke Würth findet sich im Radsport, im Fußball, im Automobilsport sowie im Nordischen Skisport und gewinnt dadurch an Bekanntheit und Sympathie. Darüber hinaus nützt Würth dieses Engagement aber auch zur Förderung seiner Vertriebsleistung, indem die Sportevents zur Kundenbindung und Mitarbeiter-Incentivierung eingesetzt werden.

FÜHRUNGSSTIL
Vorgelebte Unternehmenskultur prägt die „Sales Driven Company".

Analyse und Transfer auf andere Unternehmen

Das Vertriebssystem von Würth erweist sich als stimmiges Gesamtkonzept. Zumindest stimmt es für das Unternehmen Würth. Welche Erkenntnisse ergeben sich für andere Unternehmen?

1. Vertrieb kann Differenzierungs- und damit Wettbewerbsfaktor sein. Viele Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. In der Vergangenheit dienten ihnen als Grundlage mehr oder weniger einzigartige Produkte oder Dienstleistungen. Das reicht heute in kaum einem Geschäft mehr aus. Der Vertrieb ist eine Variante, aber nicht die einzige. Alternativen sind z.B. ständige Innovation, starke Marken, Internationalisierung usw. In welchen Feldern ein Unternehmen die Differenzierung anstrebt, ist strategisch zu entscheiden. Der Vertrieb ist eine Möglichkeit, aber eben keine triviale, wie die Stellhebel gezeigt haben.

2. Die Rolle von Reinhold Würth als „Gallionsfigur" des Unternehmens ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Nur wenn die Geschäftsleitung aus tiefster Überzeugung den Vertrieb in den Mittelpunkt der Strategie rückt und diese Ausrichtung auch tagtäglich vorlebt, kann das Vorhaben gelingen. In vielen Unternehmen bleibt es aber genau aus diesem Grund bei einem Lippenbekenntnis.

3. Die Steuerungssysteme und -strukturen des Unternehmens müssen konsequent auf die Bedürfnisse des vertriebsorientierten Unternehmens ausgerichtet werden. Dazu benötigt der Vertrieb die nötige Macht zur Durchsetzung, dazu müssen Incentivesysteme angepasst werden und dazu müssen auch die Führungsspannen passen. Wichtig ist hier der Fit zwischen den Instrumenten. Das Incentivesystem, das hier vorgestellt wurde, funktioniert z.B. für Würth. Unternehmen in anderen Geschäftsmodellen benötigen andere Konzepte.

4. Synchronisation von harten und weichen Faktoren. Eher weiche Themen, wie Wertschätzung des Vertriebs, Kultur und Sponsoring müssen mit den Systemen abgestimmt sein. Nur so entsteht ein schlüssiges Gesamtkonzept.

5. Mythen und Geschichten zur Kultivierung der Vertriebskultur. Wie erwähnt, gibt es verschiedene Geschichten, an denen vermutlich immer auch etwas Wahres ist. Diese werden bei Würth mit leichter Ironie gepflegt und tragen auf diese Weise auch zum Mythos bei.

Fazit

Würth hat es geschafft, durch den Vertrieb einen echten Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Diese Option steht vielen Unternehmen prinzipiell auch offen. Der Weg zu einer echten vertriebsorientierten Unternehmung ist jedoch anspruchsvoll und darf nicht unterschätzt werden. Für viele Unternehmen bedeutet dieser Ansatz einen echten Strategie- und Kulturwandel, der nur dann gelingt, wenn man ihn aus Überzeugung und mit einer langfristigen Perspektive angeht.

von Prof. Dr. Dirk Zupancic

Zehn Tipps für erfolgreiches Suchmaschinen-Marketing

Mehr als 80 Prozent aller Internetnutzer greifen auf Suchmaschinen zurück, um im Web Infos zu Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen zu finden. Sie sind nach der Nutzung von E-Mail die am häufigsten genutzte Anwendung im Internet. Kein Wunder also, dass sich Suchmaschinen-Marketing mittlerweile in fast jeder Online-Marketing-Planung wieder findet.

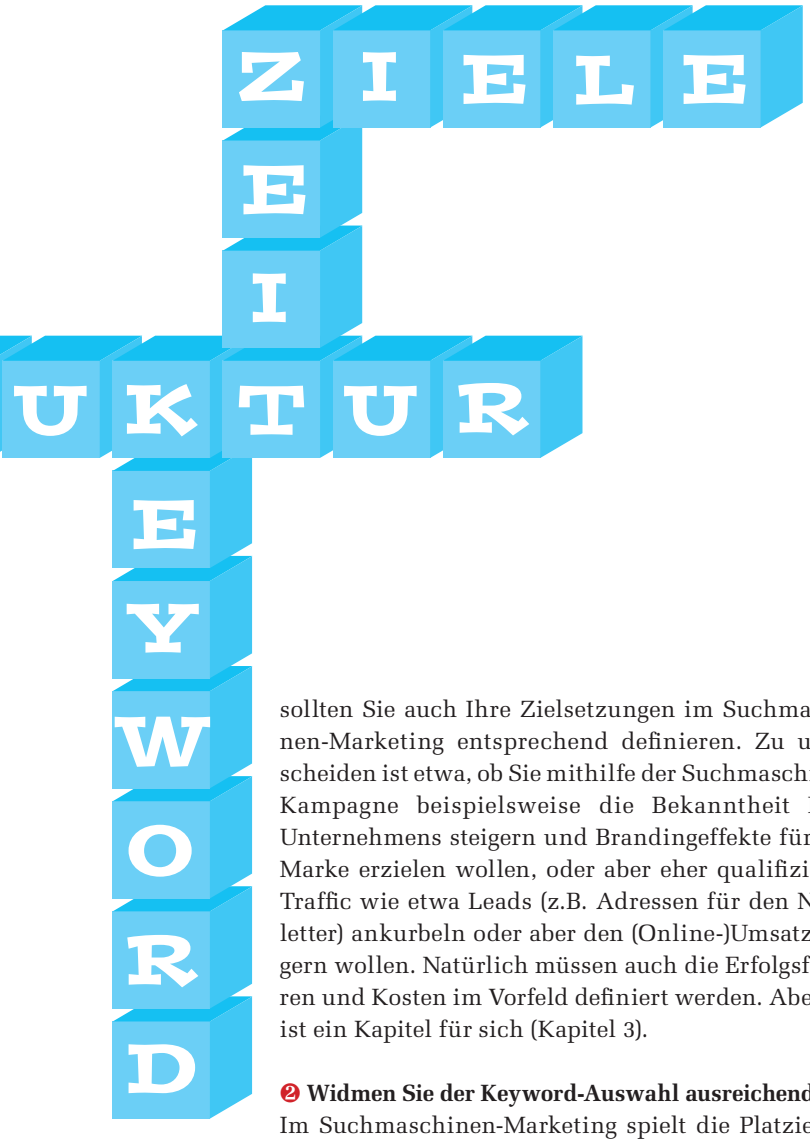
Hinzu kommt, dass Suchmaschinen-Nutzer bereits über ein konkretes Bedürfnis verfügen und häufig eine konkrete Kaufabsicht haben, wenn sie auf der Suche nach einem Produkt sind – aus Sicht der Marketingverantwortlichen das entscheidende Kriterium, um Suchmaschinen im Performance-Marketingmix einzusetzen. Bringen wir's also auf den Punkt:

- Suchmaschinen-Marketing ist Direktmarketing ohne Streuverluste – Sie erreichen Ihre Zielgruppe genau dort, wo nach Ihrem Web-Angebot gesucht wird.
- Internetnutzer sind bereits aktiv auf der Suche nach Ihrem Unternehmen und Ihren Produkten oder Dienstleistungen, ein Bedürfnis oder eine konkrete Kaufabsicht ist bereits vorhanden und muss nicht mehr über andere Werbemaßnahmen geweckt werden.
- Die große Mehrheit der Internetnutzer verwendet Suchdienste, um Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu finden.

Die folgenden zehn Erfolgsfaktoren sollten Sie für eine erfolgreich durchgeführte Suchmaschinen-Marketingkampagne beachten:

❶ Definieren Sie klar Ihre Ziele

Je nach Art der Website, die Sie betreiben (B-to-B-Websites, B-to-C-Websites oder eine E-Commerce Website),



THOMAS EISINGER,
ist einer der Gründer von explido WebMarketing. Er ist verantwortlich für Marketing und Business Development. Daneben engagiert er sich seit sechs Jahren aktiv im BVDW (Arbeitskreis „Suchmaschinen" und „Affiliate Marketing").

sollten Sie auch Ihre Zielsetzungen im Suchmaschinen-Marketing entsprechend definieren. Zu unterscheiden ist etwa, ob Sie mithilfe der Suchmaschinen-Kampagne beispielsweise die Bekanntheit Ihres Unternehmens steigern und Brandingeffekte für Ihre Marke erzielen wollen, oder aber eher qualifizierten Traffic wie etwa Leads (z.B. Adressen für den Newsletter) ankurbeln oder aber den (Online-)Umsatz steigern wollen. Natürlich müssen auch die Erfolgsfaktoren und Kosten im Vorfeld definiert werden. Aber das ist ein Kapitel für sich (Kapitel 3).

❷ Widmen Sie der Keyword-Auswahl ausreichend Zeit

Im Suchmaschinen-Marketing spielt die Platzierung einer Information unter relevanten Suchbegriffen eine Schlüsselrolle. Deshalb ist die Erstellung einer Suchbegriffsliste nach vorheriger Analyse der vorhandenen Inhalte auf der Kunden-Website die Basis für sämtliche Suchmaschinen-Marketingaktivitäten.

So identifizieren Sie relevante Suchbegriffe für eine Website:

Im **ersten Schritt** sollten Sie eine Liste mit sämtlichen Begriffen zusammenstellen, die Sie für Ihr Unternehmen/Ihre Produkte als wichtig erachten und die Inhalte der Website am besten beschreiben.
Hierzu eignen sich

- ein Brainstorming unterschiedlicher Abteilungen, um so möglichst viele unterschiedliche Begriffe zu sammeln
- die Auswertung der Logfiles/Analytics-Daten
- die Auswertung der Suche innerhalb der Website/des Shops
- Wettbewerbsbeobachtung in den Suchmaschinen.

Im **zweiten Schritt** erfolgt ein Abgleich mit Datenbanken, die über Suchbegriffsstatistiken verfügen. Speziell Google bietet hierfür eine kostenlose Datenbank an, die zu einem Suchbegriff unterschiedliche Begriffskombinationen vorschlägt (siehe Kasten). Darüber hinaus gibt es kostenpflichtige Datenbanken, die auf Statistiken unterschiedlicher Suchmaschinen zugreifen.

Im **dritten Schritt** geht es darum, die relevantesten Suchbegriffe und Phrasen zu filtern, um möglichst zielgenau werben zu können. Zu jedem Suchbegriff müssen entsprechende Inhalte auf der Website vorhanden sein. Bei der Erstellung der finalen Liste sollte auch das Ziel einer Kampagne berücksichtigt werden: Steht die Generierung von möglichst vielen Zugriffen im Vordergrund, werden neben sehr zielgerichteten Such-

Kostenfreie Keyword-Datenbank	Kostenpflichtige Datenbanken	
adwords.google.de/select/KeywordToolExternal	www.keyword-datenbank.de Datenbank für deutsche Suchbegriffe	www.wordtracker.com Große Datenbank für englische Suchbegriffe

Fotos: Alexandra Budik

begriffen (zum Beispiel Stellenangebote Marketingmanager) auch generische beziehungsweise eher allgemeine Suchbegriffe (zum Beispiel Stellenangebote) verwendet. Je relevanter die Zugriffe sein sollen, desto genauer müssen Suchbegriffe und die Ziel-Links (Deeplinks) spezifiziert werden.

Sponsored-Links – Keyword-Werbung in Suchmaschinen

Die „bezahlte Suche" (paid Search) war in den letzten Jahren der am schnellsten wachsende Werbezweig weltweit. 2007 wurde allein in Deutschland die Grenze von einer Milliarde Euro Umsatz überschritten, 2009 die 1,5 Milliarden-Euro-Grenze.

Das Prinzip ist einfach: Suchmaschinen verkaufen oder versteigern Positionen oberhalb oder neben der regulären Trefferliste. Diese bezahlten Listings („Sponsored-Links", „Paid Listings", „pay-for-performance", „pay-per-click", „AdWords") sind farblich beziehungsweise durch einen Hinweis als nicht-regulärer Treffer beziehungsweise als Werbung gekennzeichnet, vergleichbar der Trennung redaktioneller und werblicher Inhalte in den Medien.

Die Einblendung eines Sponsored-Link erfolgt in Abhängigkeit vom eingegebenen Suchbegriff (Keyword). Der Inhalt des Sponsored-Link – auch als Textanzeige bezeichnet – wird vom Werbetreibenden oder dessen Agentur formuliert und nicht von der Suchmaschine aus dem Inhalt der Website gefiltert.

Für jeden Suchbegriff ist ein Mindestpreis pro Klick festgesetzt, der je nach Anbieter variiert. Gibt es mehrere Buchungen für denselben Begriff, so kann das Gebot für den Begriff erhöht werden (Auktionsprinzip), um eine möglichst hohe Platzierung zu erreichen. Die Preise für einen Suchbegriff variieren sehr stark und hängen vom Wettbewerbsumfeld ab. Google und Yahoo listen diese Suchwortanzeigen nicht nur in den eigenen Ergebnissen, sondern auch innerhalb der Ergebnislisten anderer Suchmaschinen. So erscheinen Google Adwords zum Beispiel bei T-online, freenet.de oder bild.de-Suche.

Neben der Einblendung in Suchergebnissen erfolgt auch eine Integration bei Content-Partnern, bekannten Websites und Portalen wie spiegel.de, stern.de, wetter.com und viele mehr, die thematisch passend die Textanzeigen auf der Website einblenden. Die Auswahl der zugeordneten Keywords und Anzeigen wird durch spezielle Software getroffen, die Relevanz (wie gut passt die Textanzeige zum tatsächlichen Seiteninhalt) ist starken Schwankungen unterworfen.

Basis einer erfolgreichen Sponsored-Links-Kampagne ist eine fundierte Keyword-Liste, gepaart mit einem ansprechenden Werbetext der Anzeige, einer zielgenauen Einsprungseite („Deeplink") sowie einer „Bietstrategie". Damit wird zum Beispiel festgelegt, zu welchen Keywords die Anzeige in jedem Fall auf Platz eins oder zwei erscheinen soll, wo eine Einblendung auf Trefferseite eins ausreicht oder welche Keywords einfach nur zum geringsten Preis eingebucht werden.

❸ Strukturieren Sie die Kampagne nach Zielen

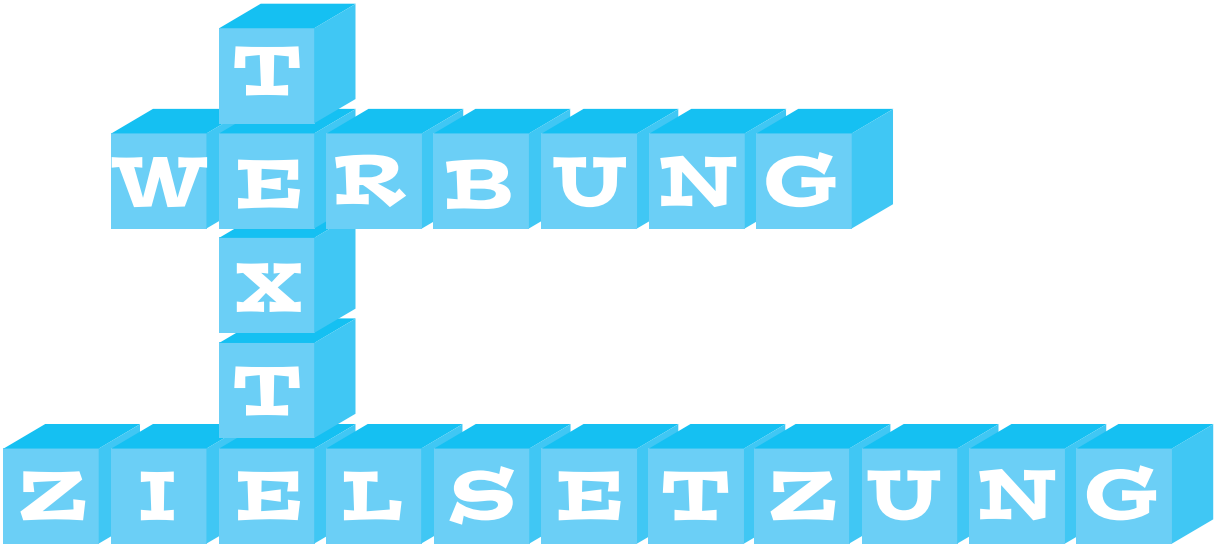
Der Erfolg einer Sponsored-Links-Kampagne kann nur anhand von konkreten Zielen und vorher festgelegten Kriterien bemessen bzw. bewertet werden. Die Tabelle zeigt, wie unterschiedlich Unternehmen Erfolg im Suchmaschinen-Marketing definieren können:

BEISPIELE HÄUFIGER ZIELSETZUNGEN

- Möglichst viele Besucher über Suchmaschinen auf die eigene Website für maximal 0,25 Euro Cost-per-Click (CPC) führen
- 500 Interessenten (Leads) in drei Monaten mit einem Budget von 4000 Euro gewinnen
- E-Mail-Newsletter-Anmeldungen zu Kosten von maximal ein Euro je Anmeldung generieren
- Möglichst viele Neukunden über Suchmaschinen zu einem CPO (Cost-per-Order) von maximal zehn Euro gewinnen
- Für ein Jahresbudget von 50 000 Euro unter den relevantesten Suchbegriffen vor dem Wettbewerber in Suchmaschinen-Ergebnissen erscheinen

ACHTUNG!

Je nach Unternehmen/Website, Marketingplan, Vertriebsziel oder Budget können vollkommen andere Zielsetzungen vorhanden sein. Entsprechend kann der Kampagnenerfolg nur bei ähnlichen Ausgangsbedingungen verglichen werden.



❹ Definieren Sie passende Tagesbudgets
Wenn kein unbegrenztes Budget zur Verfügung steht – was meistens der Fall ist! –, stellt die optimale und tägliche Verteilung der Teilbudgets auf die einzelnen Anbieter einen effizienten Weg zur Preisoptimierung dar. Voraussetzung dafür ist eine wirkungsvolle Ergebnismessung.

Das bei jedem Sponsored-Links-Netzwerk einstellbare Tagesbudget steuert im Weiteren die Anzahl der Auslieferungen einer Sponsored-Links-Anzeige. Wird ein Suchbegriff am Tag 1000-mal abgefragt, das Budget reicht aber nur für 500 Anzeigen aus, so wird diese Anzeige über den Tag verteilt zu 50 Prozent „ausgeliefert", das heißt eingeblendet.

❺ Erstellen Sie aussagekräftige, motivierende Textanzeigen
Die Textanzeigen sollten die „richtigen" Nutzer motivieren, auf den Link zu klicken. So einfach das Ziel, so vielfältig die Möglichkeiten. Es haben sich mittlerweile Spezialisten herausgebildet, die auf dem zur Verfügung stehenden kleinen Raum Texte so formulieren, dass Angebot, Unternehmen, Nutzen und Klickmotivation ideal untergebracht werden. Die Unterschiede in der Klickrate von Textanzeigen liegen schnell bei 100 Prozent – sogar 200 Prozent!

❻ Installieren Sie ein geeignetes Tracking
Basis jeder Erfolgsmessung ist eine geeignete Software. Von Google und Yahoo Search Marketing werden Möglichkeiten zur Conversion-Messung angeboten. Damit sind einfache Betrachtungen je Anbieter möglich. Sollen allerdings vergleichende oder tiefergehende Auswertungen durchgeführt werden, so ist eine professionelle Tracking- und Reporting-Software unerlässlich. In fast allen Fällen gibt es auf einer Website nicht nur eine einzige Nutzeraktion, die gemessen („getrackt"), zugeordnet und ausgewertet werden soll, sondern mehrere (Adresseingabe, Newsletter-Anmeldung, Kauf, Kontaktformular …). An diesen Stellen muss eine Zeile Code eingebaut (Zählpixel, Checkpoints) werden, welche die erforderlichen Daten erhebt.

❼ Zeitliche Steuerung (Day Parting)
Für einzelne Themen/Geschäftsmodelle kann es sinnvoll sein, nur zu bestimmten Tageszeiten/Wochentagen zu werben. Dazu müssen die Einblendungen zeitlich gesteuert werden. Dies bedingt allerdings einen deutlich höheren Mess-, Steuerungs- und auch Interpretationsaufwand. Berücksichtigen sollte man auch, dass vielfach tagsüber gesucht (im Büro) und abends zu Hause gekauft wird!

❽ Optimieren Sie nach Ihren Zielvorgaben
Die Messung der Nutzeraktionen ist kein Selbstzweck, sondern Basis für die weitere Kampagnensteuerung. Dazu werden die Zahlen zu sinnvollen Statistiken und Grafiken verdichtet. Die laufende Optimierung bewertet die eingesetzten Keywords nach deren Performance, abhängig von den definierten Zielen. Dabei werden einzelne Begriffe preislich herauf-/herabgesetzt, einige ganz pausiert und andere mit Kombinationsbegriffen verfeinert. Dazu kommen regelmäßig neue Begriffe in die Kampagnen.

❾ Beobachten Sie den Wettbewerb
Anzeigenposition: Sowohl bei Google als auch bei Yahoo entscheidet nicht allein der Gebotspreis über die Position. Vielmehr entscheidet zusätzlich der Qualitätsfaktor maßgeblich über die Positionierung. Wer öfter angeklickt wird, zieht dadurch unter Umständen an Mitbewerbern vorbei, die de facto mehr

bezahlen. Ausgleichen lässt sich die Rückstufung nur durch höhere Gebote oder „bessere“ Texte. Nicht immer entscheidet die erste Position über den Erfolg der Kampagne.

Bidmanagement: Auch: Gebotsmanagement. Die gebotenen Preise werden für die einzelnen Keywords auf Basis der Ergebnisse, des Wettbewerbs sowie der Kampagnenstrategie verändert. Dies geschieht entweder manuell oder über Software-Schnittstellen zu den Suchnetzwerken (vor allem durch Dienstleister/Agenturen). Die Systeme optimieren die Gebotspreise abhängig von Zielen wie CPL/CPO, KUR (Kosten-Umsatz-Relation) oder Anzeigenposition. Moderne Bidmanagement-Systeme berücksichtigen auch den Anteil, den ein Keyword im gesamten Kaufprozess hat, selbst wenn es nicht das letzte, kaufauslösende Keyword war („assist keywords“).

⑩ Testen, testen, testen!

Stellgrößen und Aktionsmöglichkeiten: Testen und nochmals testen. Die richtige Einstellung einer Kampagne muss dynamisch durch eine ständige Optimierung erfolgen. Durch eine gezielte Variation der verschiedenen Aktionsmöglichkeiten (siehe Tabelle) wird auf das Optimum der Kampagne schrittweise hingearbeitet.

von Thomas Eisinger

Stellgröße	Aktionsmöglichkeit
Auswahl Netzwerke	■ Kernbegriffe ■ Keyword-Kombinationen ■ Stoppwörter (Negatives) ■ Laufende Optimierung
Keyword-Auswahl	■ Bietstrategie ■ Gebotsmanagement (Bidmanagement) ■ Budgetverteilung
Anzeigentext	■ Formulierung Überschrift ■ Textformulierung
Einsprungsstelle (Deeplinks)	■ Deeplinks je Keyword-Gruppe ■ Deeplink je Keyword
Budget	■ Budgetverteilung einzelner Anbieter ■ Steuerung des Tagesbudgets ■ Flexibilität der Budgethöhe
Anzeigenposition	■ Preis pro Anbieter ■ Klickhäufigkeit (nur Google)
Bietstrategie	■ Maximale Reichweite ■ Kostenminimiert ■ Saisonal etc.
Bidmanagement	■ Klickpreise abhängig von Bietstrategie und Wettbewerb
Zeitliche Steuerung	■ Anzeigenzeitpunkt (Wochenende, Uhrzeit … etc.)
Conversion Tracking	■ geeignete Reporting-Software ■ Messpunkte an relevanten Stellen ■ Ergebnisinterpretation

INFOS ZUM FACHBUCH

Die dritte, umfassend überarbeitete Auflage des Standardwerks zum Performance Marketing wendet sich an Einsteiger ebenso wie Fortgeschrittene und erläutert praxisnah anhand zahlreicher Fallstudien und Checklisten die Planung, Umsetzung und Optimierung von Kampagnen im Internet.
Die drei Herausgeber dieses Buches gelten als Experten und erfahrene Praktiker im Performance Marketing, die in ihrer täglichen Arbeit die neuesten Entwicklungen beobachten und einsetzen.
Zusammen mit mehr als 15 weiteren Experten bündelt dieses Buch den aktuellen Stand des Performance Marketing.

„Performance Marketing – Erfolgsbasiertes Online-Marketing“
Mehr Umsatz im Internet mit Suchmaschinen, Bannern, E-Mails & Co.
39,80 Eur (D)/41,00 Eur(A)/ 65,40 CHF UVP
Hrsg.: Thomas Eisinger, Lars Rabe, Wolfgang Thomas
ISBN-13: 978-3869800-08-0
3. umfassend überarbeitete Auflage September 2009

SASSENBACH.DE

Treibstoffsparer?

Oder Vollgasfahrer?

Wir haben Ihre Zielgruppe.

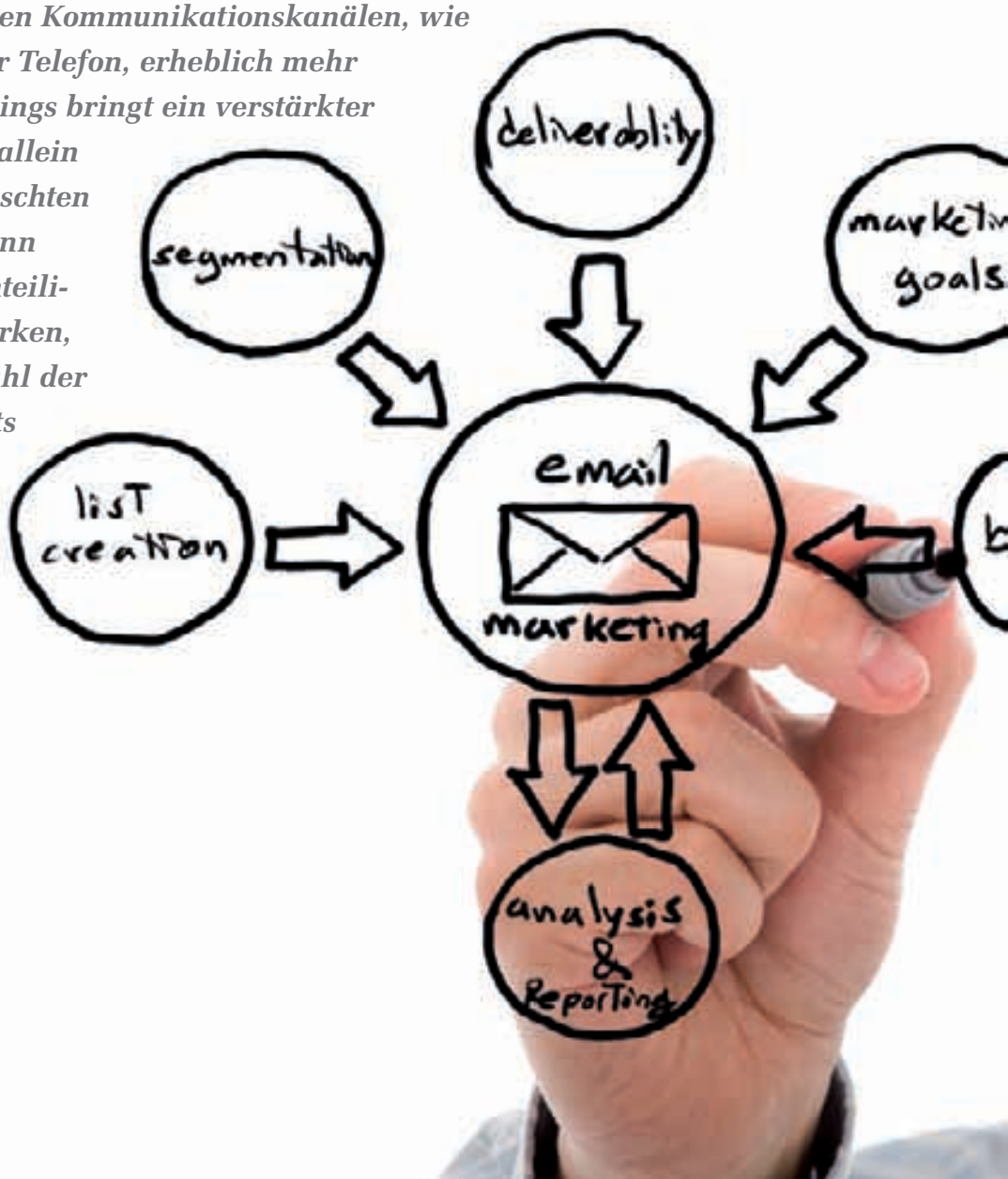
AUTO SCOUT 24 Media

- Erreichen Sie autoaffine Zielgruppen auf fünf reichweitenstarken Auto-Websites.*
  * z. B. Monatlich 4,7 Millionen Nutzer auf AutoScout24 laut ACTA 2008.
- Profitieren Sie von Beratung, Service und langjähriger Erfahrung.
- Vertrauen Sie Europas Spezialisten für Auto-Umfelder im Internet.

www.autoscout24-media.com

Digitale Marketingkommunikation: Wie steigere ich meinen Geschäftserfolg?

Im heutigen schwierigen Wirtschaftsumfeld setzen Führungskräfte ihre Marketingteams immer stärker damit unter Druck, den RoI zu maximieren und gleichzeitig bei anderen wichtigen Geschäftsmetriken wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung das Niveau zu halten oder gar zu erhöhen. Datenorientierte Unternehmen sind zweifellos die ersten, die ihre Marketingmethoden anpassen. Oftmals erhalten dabei die E-Mail-Kampagnen im Verhältnis zu ihren sonstigen Kommunikationskanälen, wie Direct Mail oder Telefon, erheblich mehr Gewicht. Allerdings bringt ein verstärkter E-Mail-Einsatz allein nicht die gewünschten Resultate. Er kann sogar den gegenteiligen Effekt bewirken, indem er die Zahl der Kunden-Opt-outs erhöht.



MICHAELA HARDER,
Aprimo Software GmbH.

Erfolgreiche Unternehmen gehen über reine Massen-E-Mails hinaus und setzen auf digitales Marketing, das bidirektionalen Online-Informationsaustausch in Echtzeit sowie einen erweiterten Online-Daten-Footprint umfasst. Einen echten Dialog also, der außerdem die verstärkte Verfolgung und Analyse von Website-Aktivitäten ermöglicht. In dieser Kombination versetzt digitalgestütztes Marketing die Vermarkter in die Lage, ein tieferes und breiteres Kundenengagement zu erreichen, von dem das Unternehmen kurz- und langfristig profitiert.

Es gibt zwar kein Patentrezept dafür, wie man erfolgreich von „Werbebomben" auf ein Kommunikationsformat umsteigt, bei dem Marketer und Kunde in Echtzeit interagieren, doch es stechen einige gemeinsame Elemente hervor, die die erfolgreichen Marketer von den mittelmäßigen oder schlechten unterscheiden.

Als Anbieter von Multichannel-Lösungen für Kampagnenmanagement hat Aprimo vielfach Gelegenheit, mit B-to-B-, B-to-C- wie auch B-to-B-to-C-Marketingorganisationen zu arbeiten, die ihre Module für digitale Marketingkommunikation wirkungsvoll nutzen, um ihren Geschäftserfolg zu steigern, und konnte daraufhin die fünf Best Practices analysieren.

Fotos: ©iStockphoto

❶ Nutzen Sie Interaktionen, um Kundeninformationen zu gewinnen, die ihre Daten- und Kundenkommunikationsstrategien unterstützen.

Dialogkommunikation versetzt den Vermarkter in die Lage, den Verlauf der Datenerfassung zu steuern und individuell anzupassen, um das empfindliche Gleichgewicht zwischen notwendigem und wünschenswertem Wissen zu wahren. Da sich kampagnenintern wie auch kampagnenübergreifend vielfache Interaktionswege anlegen lassen, können Marketer kontinuierliche, automatisierte Dialoge etablieren, die ihnen die Möglichkeit geben, Vertrauen aufzubauen und im Lauf der Zeit weitere Informationen zu gewinnen. So können sie nicht nur zur richtigen Zeit mit den richtigen Informationen auf den Kunden eingehen, sondern auch besser erkennen, wann der Kunde kaufbereit ist.

❷ Erzeugen Sie bei Ihren Promotion-Aktionen ein Gefühl von Dringlichkeit und reduzieren Sie gleichzeitig Ihren eigenen Aufwand.

Angebote sind nicht für jeden gleichermaßen interessant, und manchmal muss man ein wenig kreativ werden, um ihren realen oder gefühlten Wert bei der Zielgruppe zu erhöhen. Anstatt pro Zielkundensegment nur ein einziges Angebot zu machen, kann der Marketer mittels digitalem Marketing gestaffelte Angebote erstellen, die sich nach dem Motto „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ präsentieren lassen. Auf diese Weise können die Vermarkter bei der Zielgruppe ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugen und zugleich die Kosten und/oder Verpflichtungen in Grenzen halten, die ihnen selbst durch das Angebot entstehen. In Anwendungen für digitales Marketing kann die Interaktion die Zahl der akzeptierten Angebote laufend „mitzählen“ und das Angebot an die nächste Stufe anpassen, sobald eine bestimmte Schwelle erreicht ist.

❸ Kombinieren Sie Offline-Segmentierungsdaten mit in Echtzeit gewonnenen Online-Segmentierungsdaten und Informationen über das Benutzerverhalten der Website-Besucher, um die Relevanz und den Wert Ihrer Botschaften und Angebote zu erhöhen.

Anwendungen für digitales Marketing versetzen die Marketer in die Lage, aussagekräftige, praktisch verwertbare Informationen über das Online-Verhalten zu sammeln (z.B. über verlassene Einkaufswagen, Browsen durch das Produktsortiment), die in Echtzeit zum Kundenwert oder sonstigen Segmentierungen in Beziehung gesetzt werden können und so den unverzüglichen Versand relevanter Botschaften ermöglichen. Das können etwa Angebote sein, die zum Kauf anregen sollen. Es sollten jedoch keine Verkaufstransaktionen unterstützt werden, die ohnehin stattfinden würden.

❹ Überwachen Sie die Kauf- und/oder Transaktionsrhythmen, um Erinnerungsdialoge einleiten zu können, sobald sich ein atypisches Muster zeigt.

Interaktives Marketing bietet Marketern die Grundlage zur aktiven Steuerung und Stabilisierung der Umsätze, da die starken Schwankungen und vorgezogenen Verkäufe vermieden werden, die man typischerweise mit produktzentrischen Verkaufspromotions assoziiert. Und für Vermarkter, die ausschließlich mit Vertriebspersonal arbeiten (also über keinen direkten Vertriebskanal verfügen), wird der interaktive Dialog mit dem Lead-Management-Prozess integriert, der unverzüglich den richtigen Außendienstmitarbeiter auffordert, beim Kunden nachzufassen. Bei herkömmlichen E-Mail-Aussendungen verschickt das Unternehmen zwar ein E-Mail mit einem Angebot, hat aber nicht die Möglichkeit, in Echtzeit auf das gewünschte Verhalten Einfluss zu nehmen, weshalb nicht das optimale Kundenengagement und die Konversionsraten erreicht werden können, die mit digitalgestütztem Marketing möglich sind.

❺ Sorgen Sie für eine enge Koordination zwischen Kundenzufriedenheitsmanagement (CSM) und Marketingaktivitäten.

Zufriedene Kunden lassen sich leichter zu Nachkäufen bewegen als verstimmte. Unternehmen setzen auf einen Mix aus ereignisbasierten und vorgeplanten Kommunikationsinteraktionen (z.B. nach dem Kauf und vierteljährlich als Trendanalyse), um jene veränderliche menschliche Emotion – die Zufriedenheit – laufend erfassen und angemessen reagieren zu können. Auf individueller Ebene lässt sich der Zufriedenheitsstatus nutzen, um über einen eventuellen Ausschluss von einer aktuellen Kampagne zu entscheiden und Probleme unverzüglich via Leadmanagement einem Kundendienstteam zur Lösung zuzuweisen. Die Vorteile: Die Kundenzufriedenheit kann aktiv gestaltet werden, um die Kundenbindung zu verstärken, und die Kampagnenperformance wird verbessert, indem Verkaufsbotschaften nur an zufriedene Kunden geschickt werden.

von Michaela Harder

Sender ist nicht gleich Sender, Umfeld nicht gleich Umfeld: Die starken Unterhaltungsmarken des IP Portfolios bieten höchste Anziehungskraft – und damit eine hervorragende Werbewirkung. Auch für Ihre Markenkommunikation, wie aktuelle Erkenntnisse aus der Neuroforschung belegen. Mehr dazu unter www.ip-deutschland.de/hirnforschung.

Entscheidend ist, wo Sie werben.
www.ip-deutschland.de

IP

Verkehrsmittelwerbung – das Aschenputtel unter den Werbeträgern

In Zeiten, in denen Unternehmen strenger als je zuvor auf ihre Werbebudgets achten und sich jede Image- und Verkaufsförderungsmaßnahme genau überlegen, wird das große Potenzial von Verkehrsmittelwerbung entdeckt.

Keine andere Werbeform ist bei einem exzellenten Preis-Leistungs-Verhältnis so effektiv und nachhaltig wie Verkehrsmittelwerbung. Studien wie z.B. die *Leistungsstudie Transportmedien* des Fachverbands für Außenwerbung (FAW) belegen, dass Verkehrsmittelwerbung von Konsumenten als angenehm und sympathisch wahrgenommen wird und deshalb potenziell eine sehr hohe Werbewirkung hat.

Mit interessanten Botschaften und ansprechendem Design wird Werbung auf Bussen und Bahnen nicht selten zum Stadtgespräch – der beste Effekt, den sich ein werbetreibendes Unternehmen wünschen kann. Vor allem, wenn er sich auch noch auf so einfache und ökonomische Weise erzielen lässt: Mit einem Tausend-Kontakt-Preis von ca. zwei Euro ist Verkehrsmittelwerbung weit günstiger als andere Werbeformen. Darüber hinaus hat die Branche mit „alten" Vorurteilen wie mangelnder Flexibilität und schwierigem Handling aufgeräumt. Heute sind die meisten Verkehrsbetriebe gegenüber innovativen Kreationen aufgeschlossen. Früher geforderte und notwendige mehrjährige Laufzeiten wurden durch mögliche Beklebungen im Monatsrhythmus abgelöst. Auf Verkehrsmittelwerbung spezialisierte Unternehmen übernehmen auf Wunsch die Koordination zwischen den beteiligten Partnern, also dem Verkehrsbetrieb, der Werbeagentur, den Werbetechnikern, der Druckerei und dem werbetreibenden Unternehmen. Den Kunden wird somit ein „Rundum-Sorglos-Paket" für ihre Werbung auf Bussen und Straßenbahnen geboten.

All dies macht Werbung auf Transportmitteln vor allem für Unternehmen attraktiv, die in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage auf Werbung nicht verzichten und in ausgewählten Regionen effizient und effektiv auf

MATHIAS WOLFGANG KEIM,
Geschäftsführer der KWS Verkehrsmittelwerbung GmbH.

sich aufmerksam machen wollen: der Möbelhändler, das Reisebüro, das Autohaus. Hier spielt auch die emotionale Komponente eine große Rolle, denn Unternehmen wie Mitarbeiter erfüllt es mit Stolz, wenn sie „ihre" Bahn oder „ihren Bus" durch die Stadt fahren sehen.

Das Autohaus Toyota Schneider in Darmstadt hat zur Unterstützung seiner Marketingaktivitäten für die Toyota-Modelle Aygo und iQ bewusst auf Straßenbahnwerbung gesetzt. Das Projekt wurde gemeinsam von der Mannheimer Werbeagentur Golembiewski & Partner und der KWS Verkehrsmittelwerbung GmbH realisiert. Für die aufmerksamkeitsstarke Ganz-Gestaltung der Toyota-Straßenbahn wurden auch die Fenster partiell mit einbezogen.

Im Bereich der taktischen Händlerunterstützung war es das erste Mal für Toyota, dass eine Straßenbahn als Werbeplattform eingesetzt wurde. Dass sich gerade ein Automobilkonzern für das öffentliche Verkehrsmittel Straßenbahn als Werbeträger entscheidet, beweist das immense Potenzial von Verkehrsmittelwerbung. Nicht nur Sympathie und Reichweite sprechen für sie, sondern vor allem auch die große Bandbreite an Werbekonsumenten, die nicht nur die Nutzer öffentlicher Verkehrsmittel umfasst, sondern alle Verkehrsteilnehmer inklusive Autofahrern. Gerade für Automobilunternehmen ist Verkehrsmittelwerbung eine interessante Kommunikationsplattform, da so die ideale Ergänzung zwischen Individual- und öffentlichem Personennahverkehr verdeutlicht werden kann. Dies zeigt auch das Beispiel des Mobilitätskonzeptes car2go der Daimler AG, die zusammen mit der KWS Verkehrsmittelwerbung GmbH für ihr Car-Sharing-Pilotprojekt in Ulm Busse in aufmerksamkeitsstarke Werbeträger umwandelte.

Dadurch, dass Busse und Bahnen ständig in Bewegung sind, Farbe in die Städte bringen und Unterhaltung und Ablenkung bieten, wecken sie Emotionen bei ihren Betrachtern. Botschaften prägen sich so nachhaltig ein. Um die Werbewirkung zu maximieren, kann Werbung auf Bussen und Straßenbahnen mit Printanzeigen oder CLP an den Haltestellen kombiniert werden oder auch mit interaktiven Werbeformen durch den Einsatz von Hostessen oder neuen Bluetooth-Services im Innenraum. Durch Wiederholung, Wiedererkennungseffekt und Interaktion lässt sich die Werbebotschaft noch einmal deutlich intensivieren.

Aufmerksamkeitsstarke Botschaften und Designs sowie zukunftsweisende Technologien wie Bluetooth oder Fahrgast-TV werden von Verkehrsbetrieben immer häufiger eingesetzt und von den Nutzern öffentlicher Verkehrsmittel sehr gut angenommen. Wenn man davon ausgeht, dass 85 Prozent der Deutschen mobil sind und aktiv am Straßenverkehr teilnehmen, erreicht man diese riesige Zielgruppe mit der Außenwerbung auf Bussen und Bahnen. Mit der Innenwerbung werden speziell die Fahrgäste des öffentlichen Personennahverkehrs angesprochen. So auch die junge Zielgruppe, die sonst nur sehr schwer zu erreichen ist. Sie sind auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen und während langweiliger Fahrten in Bussen oder Straßenbahnen für Ablenkung durch die neuen Medien zu haben.

Die Beispiele zeigen, dass Verkehrsmittelwerbung alles andere als langweilig und altbacken ist. Das wird auch zunehmend von werbetreibenden Unternehmen erkannt. Und so entwickelt sich das „Aschenputtel" Verkehrsmittelwerbung vielleicht schon bald zur „Königin" unter den regionalen Werbeformen.

von Mathias Wolfgang Keim

Foto: KWS

Taxi-Werbung – Mobilität und Kontaktstärke

Hohe Kosten? Bei einem Blick in die aktuellen AMA-Werte liefert das Taxi gegenüber anderen Werbeträgern viel Effizienz und eine gute Kosten-Nutzen-Bilanz. Zentrale Vorteile des Werbeträgers sind seine hohe Mobilität und seine Kontaktstärke. Seit mehreren Jahren bewährt sich das „bewegliche Plakat“ darum beim Markteintritt eines irischen Cider-Produzenten und bei der Marketingstrategie eines Hörfunksenders.

THOMAS LILLPOPP,
Marketing Manager Magners International.

RALF JOHANSSON,
Geschäftsführer Taxi-Ad.

Beispiel 1: Markteinführung Magners: „Magners Irish Cider" bringt Deutschland, das Land des Gerstensafts, zunehmend auf einen anderen Geschmack. In Irland ist Cider Nationalgetränk, „Magners Irish Cider", ein Produkt der William Magner Limited, ist auf der grünen Insel Marktführer unter den Cider-Getränken. Hierzulande haben bekanntlich bislang lediglich die Hessen die Vorzüge der alkoholischen Gärung von Äpfeln erkannt. Seit 2007 ist das anders. Magners wurde 2007 erstmals auf dem Testmarkt München angeboten. Magners in Deutschland nahm dabei den klassischen Weg und konzentrierte sich auf die Gastronomie und steuerte danach erst den Handel an. Die Positionierung des Getränks: Ein natürliches Premium-Getränk aus 100 Prozent Apfelsaft mit 4,5 Prozent Alkohol. Magners wird dabei vor allem gegen Bier und Bier-Mischgetränke positioniert.

Zur Markteinführung in Deutschland hat Magners auf Radio-, Print- sowie auf Außenwerbung gesetzt. Bei der Out of Home-Strategie hatten Citylights einen Anteil, die bedeutendste Rolle spielte aber Taxi-Werbung. Und das in großem Umfang: Von Mai bis Juli 2007 fuhren 205 Taxen in München mit Werbung des irischen Cider-Spezialisten. Magners Deutschland und die Media-Agentur NetWorks hatten sich für einen aufmerksamkeitsstarken Auftritt auf den Taxen entschieden: Die Magners-Motive bildeten eine Einheit aus Seitenfläche, hinterem Seitenfenster und Dachwerbung. Die Wahl fiel auf den Werbeträger Taxi, weil das Medium gut zur Zielgruppe passt und sich dort bewegt, wo die Zielgruppe unterwegs ist. Rund um die Gastronomie, in Szene-Vierteln, an den Hotspots einer Stadt und zu nächtlichen Zeiten, dort, wo man in der Regel eben auch ein Taxi benutzt. Die Taxi-Werbung für das Cider-Getränk hatte gleichzeitig Binde- und Verstärkerfunktion. Die rollenden Plakate sollten die parallel laufenden klassischen Kommunikationsmaßnahmen auffangen, miteinander verbinden und verlängern.

Die Strategie hat sich bewährt: Als Magners im Jahr darauf auch im Handel an den Start ging, setzte der Deutschland-Ableger des irischen Marktführers wieder im großen Stil auf Taxi-Werbung. Auch im Sommer 2008 (Mai bis Juli) fuhren 205 Taxen in München mit einem nicht übersehbaren Magners-Branding. Wie schon 2007 hat es Magners dabei nicht bei den Klebefolien und Dachwerbung belassen: Die Fahrer der Taxen wurden gleichzeitig zu Botschaftern der Marke und des

Fotos: WM MAGNERS, Deutschlandradio

Produkts gemacht. Die Taxifahrer bekamen einen Karton Magners, die passenden Gläser dazu und Flyer, die sie an die Fahrgäste weiterreichen konnten. Denn es hatte sich schnell gezeigt, dass die Fahrer von den Fahrgästen auf das noch wenig bekannte Produkt angesprochen werden. Dieser Zusatznutzen des Werbeträgers Taxi, also der Einsatz der Fahrer als Multiplikatoren, ist ein weiterer Bonus für das Taxi.

Bei der zweiten Taxi-Aktion in München nutzte Magners gleichzeitig die Gelegenheit und optimierte die Darstellung der Marke auf den Taxen. Nach dem ersten Flight hatte man die Erfahrung gesammelt, dass die Werbeträger zu viele Informationen beinhalteten und auf der beweglichen Werbefläche nicht aus jedem Blickwinkel gut zu lesen waren. Also schaffte man mehr Übersicht, konzentrierte die Werbeaussagen und änderte gleichzeitig den aus Irland eingeführten Claim „Time dedicated to you“, den man hierzulande nicht auf Anhieb versteht. Magners wirbt in Deutschland nun mit der klaren Aufforderung: „Nicht fragen, probieren.“

Nachgelagerte interne Marktforschungen ergaben, dass die Werbeaktionen ankamen. Magners erreicht heute in den Testmärkten eine gestützte Bekanntheit von 26 Prozent. Das Getränk hat eine gute Listung in Gastronomie und Handel, und es wird im Handel vom Konsumenten aktiv nachgefragt. Nach der Überzeugung von Magners trug das aufmerksamkeitsstarke Werbemedium Taxi dazu einen großen Teil bei und zeigt ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Für Magners steht fest, dass TaxiWerbung Magners bei der weiteren Expansionsstrategie in Deutschland begleiten wird.

Beispiel 2: Aktion „Frequenzmarketing“ von Deutschlandradio

Die Ausgangslage: Die Privaten tun es, die Öffentlich-Rechtlichen auch. Querverweise auf Hörfunkprogramme sind bei vielen Sendern die Regel. Weil das Deutschlandradio keinen TV-Sender hat, der in regelmäßigen Abständen auf das Hörfunkprogramm aufmerksam machen könnte, hat das Deutschlandradio an der Stelle ein Problem. Zudem ist die terrestrische Verbreitung des Deutschlandradios in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Aktuell sind die beiden Programme Deutschlandradio Kultur und Deutschlandfunk über 311 UKW-Frequenzen zu empfangen. Damit die Hörer von diesen neuen Frequenzen erfahren, wurde 2005 das Projekt „Frequenzmarketing“ ins Leben gerufen. Dabei reist ein Team des Deutschlandradios im Zwei-Wochen-Rhythmus durch das Land und spricht vor Ort mit Vertretern aus Kultur, Politik, Bildung, Wissenschaft und Verwaltung. Diesen Multiplikatoren sollen das Programmangebot und die Empfangsmöglichkeiten vermittelt werden. Das Frequenzmarketing-Team wird dabei vom eigenen Programm begleitet. Unter dem Titel „Deutschlandrundfahrt“ werden mit einer Live-Sendung vor Ort die Hörer angesprochen.

Die PR-Kampagne besteht aus einem Mix aus verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen. Ein umfangreiches Mailing an Multiplikatoren informiert im Vorfeld über den Besuch des Teams, die Veranstaltung und aktuelle Programmangebote. Eine Werbekampagne informiert parallel über die entsprechenden neuen Frequenzen. Dabei geht es immer um zwei Frequenzen: Eine für das Programm „Deutschlandfunk“ und eine für die zweite Programmschiene „Deutschlandradio Kultur“. Der Sender und seine beiden Programme expandierten in den vergangenen Jahren vor allem in mittelgroßen Städten. Orte wie Ludwigsburg, Baden-Baden, Greifswald und Wernigerode standen zuletzt auf dem Expansions-Fahrplan.

Bei der Mediaplanung in den neuen Deutschland-Radio-Städten setzt die Agentur NetWorks auf Außenwerbung. Ganzsäulen, Großflächen, CLP und Allgemeinanschlag, aber auch Ambient-Medien wie Free-Cards und Zapfpistolen-Werbung spielen in dem Regio-Konzept eine Rolle. Jeweils zwei Monate rund um die Live-Sendung im neuen Sendegebiet rührt die Agentur mit Sitz in Frankfurt am Main die Trommel vor Ort. Motive und Aussage der Kampagne sind dabei einfach, sie sollen nur die beiden neuen Frequenzen bekannt machen und enthalten lediglich die beiden Senderfrequenzen und die Aufforderung: „Hört, hört!“

Die Gründe für den Einsatz von Taxi-Werbung sind simpel: Das Taxi ist als fahrendes Plakat 24 Stunden rund um die Uhr an interessanten Plätzen in der Stadt präsent.

Bei der Mediastrategie setzt NetWorks stark auf das Medium Taxi. Die Gründe für den Einsatz von Taxi-Werbung sind simpel: Das Taxi, als fahrendes Plakat, ist 24 Stunden rund um die Uhr überall präsent, an allen interessanten Plätzen einer Stadt; an Bahnhöfen, Flughäfen, Hotels, Restaurants … mit einem Wort, an allen Hotspots. Besonders interessant ist der Einsatz von Taxi-Werbung vor allem an den sonst werbefreien Plätzen in den zum Teil historischen Innenstädten, dort, wo sonst keine stationäre Plakatwerbung durch die Behörden zugelassen ist. Gleichzeitig aber bewegt es sich und ist auch außerhalb der Stadt präsent. Es ist so etwas wie ein Joker der regionalen Außenwerbung und gleichzeitig die dynamische Komponente der Out of Home-Strategie von Deutschlandradio.

NetWorks bucht Taxi-Werbung für Deutschlandradio meist als Kombination von Dach- und Seitenwerbung, die Kampagnen erreichen damit einen spürbar höheren Werbedruck. Ziel der Strategie ist, dass ein starker visueller Eindruck in den Sendegebieten entsteht. Der mögliche Hörer soll binnen acht Wochen mindestens einen Kontakt mit der Kampagne haben.

Das Taxi passt im Fall des Frequenzmarketings gut zum Produkt: In einem Taxi wird Radio gehört und Taxis stehen dort, wo die Hörer von Deutschlandfunk und Deutschlandradio Kultur sind: Abends vor dem Konzertsaal, der Oper und dem Theater. Kulturfreunde sind die Zielgruppe des Senders. Auftraggeber und Mediaplaner freuen sich im Fall der Taxi-Werbung außerdem über einen zusätzlichen Media-Effekt. In einigen Städten, in denen Deutschlandradio neue Frequenzen erhalten hat, gab es nicht die Möglichkeit der Taxi-Werbung. Die Firma Taxi-Ad hat dort speziell für diesen Kunden die Taxi-Werbung ins Leben gerufen. Das gab den Kampagnen zusätzlich Schub, weil die Werbeform in diesen speziellen Orten an sich neu war, bekam sie hohe Aufmerksamkeitswerte.

Dabei verleiht die jüngste Ambient-Media-Analyse (2008/II) dem Mediaträger Taxi ohnehin gute Werte. Das Transportmittel Seitenfläche etwa schneidet im Vergleich der Werbeträger in Städten mit mehr als 100 000 Einwohnern sehr gut ab. Taxi-Werbung ist bekannt: Mehr als 73 Prozent der Teilnehmer haben Taxi-Werbung auf der Wagen-Seite „in den letzten Wochen/vier Wochen“ gesehen. Taxi-Werbung wird akzeptiert: 91 Prozent stören sich an Taxi-Dachwerbung „überhaupt nicht“. Auch bei der Bekanntheit schafft die Taxi-Seitenwerbung mit 96 Prozent einen Platz unter die Top-5-Werbeträger, knapp hinter Klassikern wie der Litfaßsäule.

Auch die für Media-Agenturen entscheidenden Leistungswerte – in der AMA für den Werbeträger Taxi erstmals in diesem Umfang erhoben – zeigen gute Ergebnisse. Als Beispiel die einzelnen Werte bei einer mit AMA-Zahlen belegten Fallstudie: Dachwerbung in Hamburg auf 280 Taxen generiert bereits in einer Woche eine Netto-Reichweite von 50,9 Prozent, einen OTS-Wert von 158,2 Kontakten pro Nutzer, einen GRP von 8049 sowie einen Tausend-Kontakt-Preis von 29 Euro-Cent.

Diese Werte waren selbst für die Träger der Studie in der Höhe nicht unbedingt erwartet, für die Experten jedoch nachvollziehbar. Ein großer Vorteil des Taxis ist, dass es sich rund um die Uhr bewegt, und zwar dort, wo was los ist, und wo man die Zielgruppen erreicht.

Die technischen Kosten, z.B. auch für die Produktion der hochwertigen und beständigen Folien für die Seitenwerbung sind vergleichsweise höher als bei den klassischen Medien der Außenwerbung. Betrachtet man aber die Leistungen, die dem Aufwand gegenüber-

HOHE AKZEPTANZ
Über 90 Prozent der Kunden stören sich an Taxi-Dachwerbung nicht.

stehen, kommt man zum Urteil, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis dieses Werbeträgers passt. Laut AMA kommt Taxi-Dachwerbung über die gesamte Fallbasis auf einen TKP von unter 0,5 Euro.

Die Erfahrungen von Deutschlandradio mit dem Taxi als mobilem Werbeträger sind sehr gut. Wenn die Radiomacher im Zuge des Frequenzmarketings in der Regel von Donnerstag bis Sonntag an einem Ort die Zelte aufschlagen und mit Multiplikatoren sprechen, werden sie oft auf die Kampagne angesprochen. Die Frequenzen sind in der Regel bekannt, die Motive werden trotz oder gerade wegen ihrer schlichten Darstellung erinnert. Die Gesprächspartner nehmen Bezug auf die Kampagne und auf die Taxenwerbung. Dieses positive Feedback vor Ort hat auch dazu geführt, dass diese Mediaform von Deutschlandradio in der Vergangenheit stark ausgebaut worden ist.

Deutschlandradio profitiert derweil von seinem Frequenzmarketing. Im Zeitalter von Facebook & Co. legte Deutschlandradio laut Media-Analyse 2009/II das beste Jahr seiner Geschichte hin. Mehr als 1,5 Millionen Menschen hören täglich Deutschlandfunk, mehr als 430 000 Deutschlandradio Kultur. Das ist eine Steigerung der Hörerzahl um 7,2 Prozent gegenüber der vorletzten MA, die dem Deutschlandradio bereits gute Ergebnisse bescheinigt hatte.

2010 wird der nationale Hörfunksender seine Strategie des Frequenzmarketings fortsetzen. Beworben werden weiterhin neue und auch bestehende Frequenzen, und vor allem das neue Angebot aus dem Hause Deutschlandradio: Im Januar geht das neue digitale Hörfunkprogramm DRadio Wissen auf Sendung.

von Thomas Lillpopp und Ralf Johansson

[brænd] Ursache

Kapieren statt Kopieren: Wir klären die Warum-Frage – warum genau die Kategorie und die Marke verwendet wird. Lernen Sie unser **K&A Psychodrama®** kennen – es dringt tiefer. Wer Kunden versteht, bringt Marken zur Faszination.

Konzept & Analyse AG | ka-brandresearch.com K&A BrandResearch®
Kinkelstraße 12 | 90482 Nürnberg | Tel +49 911 99 54 20 | brand@ka-brandresearch.com

Bessere Ausschöpfung der Potenziale durch Behavioral Targeting – das Warum „hinter“ dem Verhalten

Der Druck zu Kosteneinsparungen forciert den Effizienzgedanken im Pharma-Marketing. Wie die geringeren Mittel gewinnbringend einsetzen? Welche Zielgruppensegmente darf ich vernachlässigen? Wie die anderen ansprechen? Häufig sind die Verordnungszahlen das einzige Entscheidungskriterium dieses Targetings. Doch das ist zu kurz gedacht.
Denn die Verordnungszahlen geben zwar deutliche Hinweise auf das „Wen?“ aber keinen Hinweis auf das „Wie?“ Hier ist eine Ergänzung um Verhaltenskomponenten notwendig. Eben „Behavioral Targeting“.

Wird die Forderung nach effizientem Einsatz der Mittel stärker, wird auch der Ruf nach effizientem Targeting lauter! Alle Zielgruppeneinteilungen und die Art der Ansprache kommen auf den Prüfstand. Nicht neu, aber eben wichtig, gerade in Zeiten wie diesen. Doch, was geschieht mehrheitlich beim „klassischen“ Targeting?

Klassisches Targeting auf Basis Potenzialzahlen

Zielgruppen werden aufgrund von Potenzialzahlen klassifiziert. Diese Potenzialzahlen sind zwar nicht einfach zu erheben, aber vereinfachend in ihrer Ausprägung und Aussagekraft. Beliebt hierbei: Scheinaufkommen insgesamt + Verordnungsaufkommen bzw. Empfehlungsverhalten und der Anteil des Therapie- bzw. Präparateeinsatzes.

Wer nach diesen Zahlen hohes Potenzial hat, wird besucht, erhält alle Maßnahmen, ohne wenn und aber! Wer nach dieser Rechnung nur ein geringeres Potenzial hat, der bekommt (fast) nichts mehr! Auf jeden Fall bekommt er keinen Besuch des freundlichen und kompetenten Außendienstmitarbeiters mehr.

Nach dieser Rechnung kommen vor allem die Viel-Verordner in den Genuss der Marketingmaßnahmen und zwar meist des vollen Programms. Aber der Begriff „Potenzial“ geht doch weiter. Er bedeutet „Möglichkeit“ und zwar „Möglichkeit für Wachstum“. Eine zu starke Beschränkung des „Potenzials“ auf aktuelle Verordnungszahlen beschränkt den Begriff eher auf eine konservative Bedeutung, nämlich „Möglichkeit oder genauer Angst vor Verlusten“.

Denn das klassische Targeting nach VO-Zahlen erklärt nicht das „Warum“ des Einsatzes der Präparate! Und ohne die Klärung dieser „Warum“-Frage kann es

PETER HERZOG,
Vorstand der EUMARA AG, einem Marktforschungs- und Beratungsunternehmen. Er verantwortet neben der strategischen Markenführung vor allem Behavioral-Targeting-Lösungen.

kein verlässlicher Gradmesser für Zufriedenheit und Bindung sein, noch Wege zeigen, schlafende Potenziale zu wecken.

Auch kann ein solches klassisches Targeting kaum Hinweise geben, wie sich die Zielgruppe verhalten wird, wenn etwas Neues auf dem Markt geschieht, z.B. ein neues Wettbewerbspräparat eingeführt wird. Viele Marketingverantwortliche wundern sich dann, dass mehr oder weniger große Teile der eigenen Top-Zielgruppe sich undankbarer Weise trotz der ganzen Anstrengungen wie z.B. teuerer Serviceleistungen und innovativer Kommunikationskanäle zum Wettbewerber bewegen.

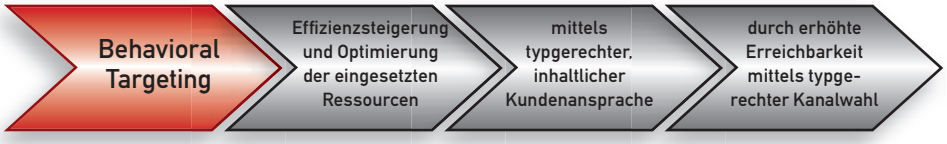
Also, was bringt Targeting dann eigentlich wirklich? Ist Targeting damit tot?

Behavioral Targeting auf Basis Motivationen und Erwartungen

Nein, wenn es um Behavioral-Aspekte ergänzt wird. Wenn nicht nur Potenzial-Kennziffern und Präparateeinsatz und -verwendung in das Targeting eingehen, sondern auch Motivationsstrukturen, Erfahrungs- und Erwartungsstrukturen der Zielgruppe! Kurz, das „Warum" hinter dem Verhalten.

Und bevor der falsche Eindruck eines deterministischen Menschenbildes entsteht: das Verhalten der Zielgruppen lässt sich natürlich nicht bis in alle Details erklären und daher vorhersagen. Doch die verhaltensorientierte Marketingforschung hilft dabei, diese Unsicherheit zu verkleinern. Denn es gibt unbestreitbar bestimmte Verhaltenstypen von Menschen. In der Verbrechensbekämpfung sind sogenannte „Profiler" inzwischen weit akzeptiert. Ist auch die Zielsetzung eine andere, so machen Profiler im Grund nichts anderes als Behavioral Targeting. Sie schauen sich die beobachtbaren Verhaltensweisen von Zielpersonen an und suchen die einzelne Zielperson aus der Zielgruppe. Das Behavioral Targeting nutzt die Erkenntnisse über das Verhalten der Zielgruppe zur Auswahl und Ausgestaltung der Marketingmaßnahmen.

TARGETING: EFFIZIENZSTEIGERUNG DER RESSOURCEN IN MARKETING & VERTRIEB



ZIEL Entwicklung eines praktikablen Targetings zur Segmentierung der Zielgruppe in Kundentypen gemäß ihrem Verhalten.

Effizienzsteigerung der Ressourcen in Marketing und Vertrieb durch Ausrichtung einer Kundensegmentierung am Verhalten der Zielgruppe (Bedürfnisse, Motive, Erwartungen, Präferenzen und Erfahrungen).

FOLGE Optimierung durch typgerechte inhaltliche Ansprache und Wahl der jeweils geeigneten Kommunikationswege bzw. -medien.

Quelle: Herzog 2009.

Foto: iStockphoto

Notwendige Fragen für ein Behavioral Targeting

Für ein Behavioral Targeting müssen insbesondere folgende Fragen im Markt erhoben werden:

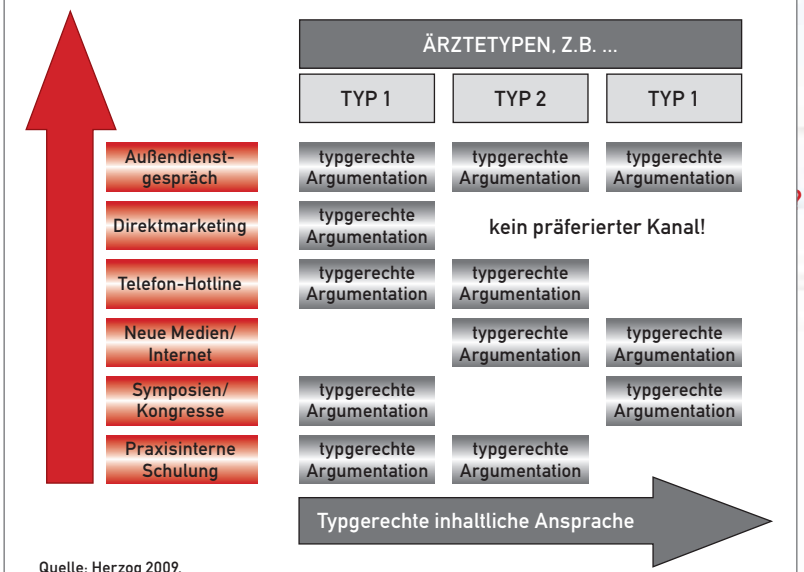
- Aufgrund welcher Bedürfnisse und Motivationen heraus verordnet/empfiehlt der Arzt dieses oder jenes Produkt? Setzt er es ein, weil er offen für alles Neue ist, oder weil es bereits von vielen eingesetzt wird?
- Welche Erwartungen und Erfahrungen mit dem Präparat, mit der Indikation oder sogar im Berufsleben wurden bisher gemacht?
- Nach welchen Bewertungskriterien werden Entscheidungen für oder gegen ein Produkt getroffen?
- Wie möchte der Arzt allgemein angesprochen werden?
- Wie möchte der Arzt bei besonderen Situationen z.B. bei einem Launch angesprochen werden?
- Über welche Kommunikationskanäle/Medien möchte der Kunde angesprochen werden? (Diese sind nicht unbedingt die Kanäle, die er nutzt. Beispielsweise nutzen inzwischen viele Ärzte das Internet zur Informationsbeschaffung. Aber sehr viele möchten nicht gerne über diesen Kanal aktiv angesprochen werden.)

Die Beantwortung dieser Fragen führt zur Ableitung von Verhaltenstypen in einem Markt und ermöglicht ein individuelleres, typgerechteres Marketing.

Für die verschiedenen Zielgruppentypen bzw. -segmente werden eigene, individuelle am „Typ" ausgerichtete Maßnahmenbündel entwickelt. Das bedingt zum einen die richtigen, auf die Bedürfnisse und Erwartungen der jeweiligen Typen abgestimmten Botschaften und Argumentationsketten auszuarbeiten, zum anderen vielleicht auch neue Wege in der Kanalwahl und damit dem Medium, mit dem Botschaften vermittelt werden, zu gehen.

Das Credo einer solchen Marketingstrategie: Differenzierung gemäß Präferenzen der Zielgruppensegmente anstelle breitem, „flächendeckendem Abarbeiten" und Zählen der damit erreichten „Calls".

EFFIZIENZSTEIGERUNG DURCH TYPGERECHTE ANSPRACHE UND KANALSEGMENTIERUNG

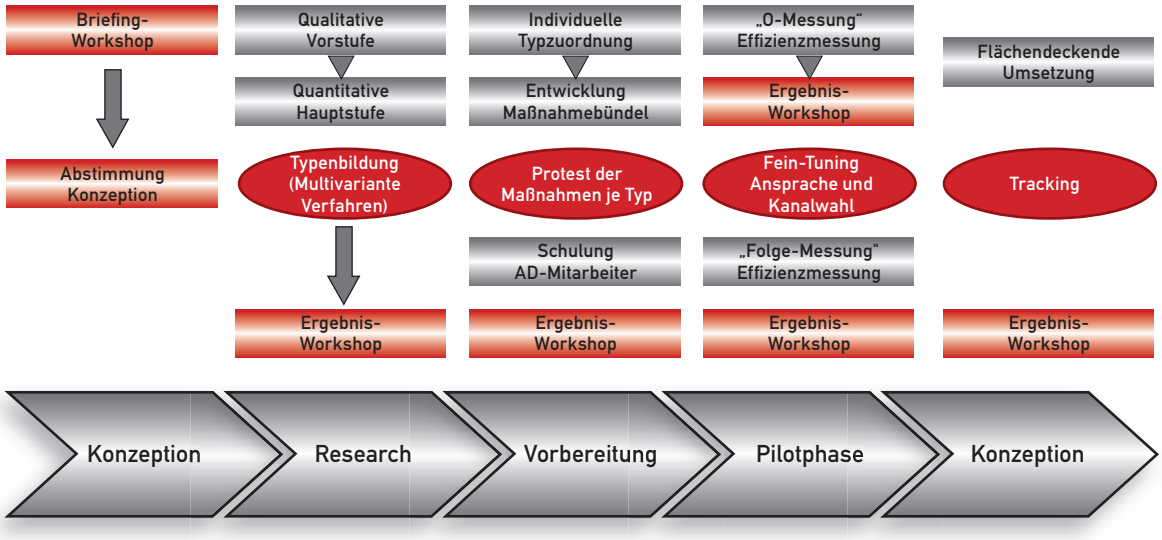


Quelle: Herzog 2009.

Behavioral Targeting schafft Mehrwerte

Targeting-Ansätze, die die Antworten auf obige Fragen in den Kontext der Verordnungszahlen integrieren, erhöhen den Effizienzgrad der Marketingplanung in hohem Maß und bieten folgende Mehrwerte:

AUFBAUPLAN BEHAVIORAL-TARGETING-PROJEKT



Quelle: Herzog 2009.

1. **Erhöhung des Verständnisses** für den Markt und für das Verordnungs- bzw. das Einsatzverhalten.
2. **Aufspüren der Ärzte**, die ein hohes Potenzial zur Umsatzsteigerung bieten und somit effiziente Ressourcenumschichtung auf diese Ärzte.
3. **Bildung von Segmenten** (Arzt-Typen) nach der Art, wie diese angesprochen werden wollen und sollen.
4. **Ausrichtung der Produktbotschaften** am Bedürfnis, am wirklich relevanten Nutzen und den Erwartungen der einzelnen Arzt-Typen.
5. **Differenziertere Ansprache** gerade des wichtigen „übergeordneten" Segmentes der „High Potentials" durch die Typ-Zuordnung jedes einzelnen Arztes.
6. **Auswählen der geeigneten Kommunikationskanäle** durch Beachtung der Typ-individuellen Kanalpräferenzen.
7. **Minderung der Streuverluste** von Maßnahmen.
8. **Immunisierung der Ärzte** gegenüber dem Wettbewerb.

Aber nicht erst in der „Marktphase" wirkt das Behavioral Targeting effizienzsteigernd, sondern auch bereits in der Vorbereitungs- und Pilotphase: Werden Botschaften und Maßnahmen, im Wege eines Pretests z.B. in einem Pilotmarkt getestet, zeigt sich häufig eine größere Klarheit in der Bewertung und Beurteilung.

Erklärung dafür: Durch das Behavioral Targeting müssen die Botschaften und Maßnahmen nicht mehr alle Mitglieder einer Zielgruppe ansprechen und eine hohe Akzeptanz finden, sondern nur den Typus/das Segment, für deren Ansprache sie eigentlich entwickelt werden. Dementsprechend werden für einen Test Stichproben auch aufgrund der Typenmerkmale rekrutiert und nicht „quer aus der Gesamtheit der Zielgruppe" gezogen. Die Testergebnisse zeigen häufig eindeutigere Akzeptanz- oder auch Ablehnungsurteile und gegebenenfalls Optimierungsreserven. Ein Beispiel: Zum Test der Akzeptanz und des Handlings einer Schulungsmaßnahme über das Internet werden eben keine Probanden befragt, die grundsätzlich andere Informationskanäle für diese Maßnahme präferieren. Damit wird das häufig in Tests von neu entwickelten Maßnahmen auftretende und nervende „Indifferent-Urteil" aufgrund einer eher nicht-qualifizierten Gruppe vermieden. Konzepttreffer und Testeffizienz sind somit gleichsam ein Nebenprodukt eines erfolgreichen Behavioral Targeting.

Zusammenfassung

Zusammenfassend ergibt sich als Gewinn für ein Targeting, welches durch Behavioral-Aspekte ergänzt wird, eine Erhöhung der Effizienz in der Ansprache und den Anstrengungen, da sich die Zielgruppentypen (Segmente) ernst genommen, besser verstanden, angesprochen und betreut fühlen. Hierdurch entsteht Zufriedenheit, ein wesentlicher Faktor für Bindung.

von Peter Herzog

Stringenz in der Messekommunikation

Mit einer Gesamtfläche von über 12 000 Quadratmetern präsentierte sich die Marke Mercedes-Benz auf der letzten IAA Nutzfahrzeuge mit dem Ziel, eine dynamische und erlebnisorientierte Markenwelt mit hohem Nutzwert für die Besucher zu bieten. Dabei wurde die ganzheitliche Kommunikationsstrategie auf die Erlebnisräume der Messe angewandt.

MICHAEL J. SCHÄFER,
Manager Sales and Marketing Strategy
Daimler AG.

Messekommunikation, gerade in Zeiten knapper Budgets, wird mehr denn je auf den Erfolgsprüfstand gestellt – und dies nicht nur aus unternehmensinterner Sicht. Auch Kunden werden durch die Einflüsse eines sich verändernden Umfelds sensibilisiert und reagieren mit angepassten Anforderungen wie beispielsweise einer veränderten Erwartungshaltung auf die präsentierte Themenauswahl sowie deren Aufbereitung. Dabei kann Messekommunikation nicht situativ losgelöst betrachtet werden. Vielmehr ist sie eingebettet in eine komplexe Markenkommunikation, die auf einer übergeordneten, thematisch konsequenten und nachhaltigen Markenpositionierung basiert.

Das Thema Kundenorientierung steht bei der Marke Mercedes-Benz seit jeher im Fokus der Messekommunikation. Mehr noch: Die Wertschätzung gegenüber dem Kunden definiert generell die Markenhaltung von Mercedes-Benz. Aus dieser wiederum leitet sich als wesentlicher Bestandteil der Markenkommunikation auch die Messekommunikation ab und damit das Konzept für die letzte IAA Nutzfahrzeuge 2008 in Hannover. Hinsichtlich der Zielgruppenansprache ist es von grundlegender Bedeutung, die Anforderungsstrukturen von Nutzfahrzeugmessen und Pkw-Automobilmessen voneinander abzugrenzen.

Positionierung als Premium-Marke

So werden Nutzfahrzeugmessen von den Besuchern turnusmäßig genutzt, um sich ein umfassendes Bild über das aktuelle Angebot an Fahrzeugvarianten sowie Ausstattungen und Aufbauten mit den entsprechenden Markenleistungen zu verschaffen. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass aufgebaute Nutzfahrzeuge selten in Showrooms zu sehen sind, sodass neben der Automobilmesse kaum umfassende Begegnungsplattformen für das Investitionsgut Nutzfahrzeug existieren.

Mercedes-Benz selbst nutzt die Messepräsenz auf der IAA Nutzfahrzeuge, um sich gegenüber den Zielgruppen als Premium-Marke zu positionieren. Dies mit

Fotos: Unternehmen

dem Ziel, den Führungsanspruch der Marke durch eine besonders ausgeprägte Kundenorientierung zu demonstrieren und so die Positionierung der Marke erlebbar zu machen. Die Markenpositionierung und ihr Wertesystem bilden die Basis, auf der Nutzfahrzeuge und Pkws jeweils unterscheidbare produkt- und zielgruppenspezifische Akzente setzen.

Auf Messen, in deren Fokus Nutzfahrzeugkunden stehen, richtet Mercedes-Benz sowohl die Marken- als auch die Produktkommunikation an den Erwartungen und dem Verhalten der von Rationalität geprägten Zielgruppe aus.

Auf Messen, in deren engerem Fokus Nutzfahrzeugkunden stehen, richtet Mercedes-Benz sowohl die Marken- als auch die Produktkommunikation ganz auf die Erwartungen und das Verhalten dieser – eher von Rationalität geprägten – Zielgruppen aus. Der jeweilige Kundennutzen steht so im Zentrum der Kommunikation. „Dabei ist es das Ziel, die Positionierung der Marke Mercedes-Benz in zielgruppenorientierte Kommunikationsformate zu übersetzen und den Kundennutzen für Fahrzeughalter und Fahrer nachhaltig erfahrbar zu machen. Eine weitere Herausforderung in der Gestaltung des Auftritts von Mercedes-Benz besteht darin, dem Besucher die Markenhaltung Wertschätzung zu jeder Zeit und in der jeweiligen situativen Entsprechung spüren zu lassen und dabei höchste Begegnungsqualität zu bieten“, erklärt Susanne Krebs von der Nürnberger Agentur für Begegnungskommunikation phocus brand contact.

In einer Arbeitsgemeinschaft mit hg merz architekten und museumsgestalter verantwortete die Agentur die Kommunikation für die Präsentation von Daimler-Trucks und der Marke Mercedes-Benz auf der IAA Nutzfahrzeuge 2008. Die Messe gilt mit jährlich rund 270 000 Besuchern und Ausstellern aus über 40 Ländern als die internationale Leitmesse im Nutzfahrzeugbereich. Basierend auf den von hg merz geschaffenen Architekturentwürfen wurden in zwei Messehallen in Hannover auf einer Fläche von mehr als 12 000 Quadratmetern Räume geschaffen, die dem Kunden das „Eintauchen“ in die Markenwelten ermöglichten und die Präsentation von Produkten, Innovationen und Dienstleistungen erlebbar machten.

Die eigentliche Stringenz in der Messekommunikation richtet sich im Wesentlichen an zwei Dimensionen aus. Die erste Dimension basiert im übergeordneten strategischen Rahmen einer über die Jahre nachhaltigen Markenkommunikation, die den Event schlüssig durchdringt. Die zweite Dimension bildet die innere Logik der konkreten kommunikativen Aufgabenstellung für den jeweiligen Messeauftritt. Im Architektur- und Kommunikationskonzept dieses jeweiligen Messeauftritts werden beide Dimensionen schlüssig entwickelt und geführt. Aufgabe der Partner war es daher, in der konsequenten Fortführung der Kundenorientierung das Leitthema Wertschätzung in einen ganzheitlichen Erlebnisraum der Messe zu übersetzen.

Der Messestand der Marke Mercedes-Benz wurde über eine erhöhte Aussichtsplattform betreten, die einen orientierenden Blick über die Ausstellungsfläche von ca. 9000 qm mit über 50 Fahrzeugexponaten und Kommunikationsinstrumente ermöglichte. Diese bauliche Konzeption berücksichtigte die ohnehin knappen Zeitbudgets der Messebesucher und ermöglichte jedem Gast im Sinn der Wertschätzung ein schnelles Auffinden seiner priorisierten Themen.

Bei der Konzeption des Messestands galt es, die vier unterschiedlichen Baureihen Mercedes-Benz Lkw, Mercedes-Benz Transporter, Mercedes-Benz Bus sowie Mercedes-Benz Sonderfahrzeuge unter einem gemeinsamen Markendach in ihrer Gesamtheit und gleichzeitig in ihrer zielgruppenorientierten Eigenständigkeit zu inszenieren. Die Basis zur Umsetzung dieser Anforderung bildete der Grundriss, durch den für jede Baureihe ein – von den anderen Markenbereichen klar abgegrenzter – Auftritt realisiert werden konnte. Den Fond der Halle bildete die fließende Außenhülle um alle vier Produktbereiche. Die dynamische Lichtbespielung ermöglichte, die Halle in wechselnde atmosphärische Farbstimmungen zu versetzen und die entsprechenden Markenbotschaften von Mercedes-Benz zu emotionalisieren.

Ein kommunikatives Schwerpunktthema bildete auf der IAA Nutzfahrzeuge 2008 der glaubhafte Beleg der umwelttechnologischen Innovationsführerschaft der Marke Mercedes-Benz. Bereits im Eingangsbereich wurde die Lösungskompetenz in alternativen Antriebstechnologien mit der Initiative „Shaping Future Transportation“ durch fundierte Fakten und Kundenbeispiele belegt. Konkretisiert wurde die Lösungskompetenz über die Ausstellung von Kundenfahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien.

Mehrstufige Kommunikationsansprache

Dialogorientierte und auf die Anforderungen der Zielgruppen optimierte Themeninseln boten den Besuchern in einer mehrstufigen Kommunikationsansprache individuelle Informationsangebote zu den innovativen Produktlösungen alternativer Antriebstechnologien. Hier reagierten unterschiedliche Kommunikationsangebote und Formate auf die jeweiligen Anforderungsstrukturen der Besucher, um dem neuen und im Nutzfahrzeugsegment extrem komplexen Thema gerecht zu werden.

Im Fokus der Umsetzung stand die Möglichkeit zur Intensivierung persönlicher Gespräche zwischen Mitarbeitern des Unternehmens und den Besuchern. Umfangreiche Beratungszonen mit einer den Gesprächsanforderungen angepassten Infrastruktur und großzügigem Platzangebot sowie zahlreiche Gesprächspartner aus den unterschiedlichsten Funktionsbereichen bildeten die Basis für umfangreichen Dialog.

Die Produktkommunikation erfolgte auf unterschiedlichen Ebenen. An jedem Fahrzeug waren interaktive Produktterminals zum individuellen Informationsabruf zu Fahrzeug und Dienstleistungen platziert. Darüber hinaus wurden an den Weltpremieren und Neuheiten interaktive Exponate und Konsolen mit großflächigen Touchscreens eingesetzt, die eine einfache Wahrnehmung didaktisch aufbereiteter Themenschwerpunkte ermöglichten. „Uns war wichtig, dass alle verwendeten interaktiven Medien auf eine intuitive Bedienung der Besucher ausgelegt sind und gleichzeitig vom Standpersonal im Rahmen individueller Fachgespräche mit vertiefender Information eingesetzt werden können“, erklärt Susanne Krebs. Für die Messe wurde zunächst eine durchgängige Didaktik entwickelt, über die alle Leitthemen kommuniziert werden konnten. Diese Didaktik wurde in ein visuelles Grundraster übertragen, das eine intuitive Bedienung ermöglichte sowie für alle Exponate einen einheitlichen Look gewährleistete. Im Sinn der Wertschätzung des Kunden wurde auf den Einsatz neuer, intuitiv zu bedienender Technologien geachtet. Unterstrichen wurde diese Intention durch eine hochwertige und innovative Designsprache. Touchsensitive Systeme mit

lichtstarken HD-Displays wurden unter durchgängigen Glasoberflächen verbaut – integriert in die durchgängige Designsprache des Auftritts. Mit innovativen Mediensystemen konnten in einer Kombination aus Realfilm und 3D-Animation komplexe Zusammenhänge einfach und in Echtzeit in hochwertigem Look abgefragt und gesteuert werden. Die Exponate waren darauf ausgelegt, situativ mit einer oder mehreren Personen zu kommunizieren. Insbesondere für Themen mit übergreifendem Kontext oder besonders erklärungsbedürftigen Inhalten stützen Explainer die Kommunikation. Für diese Beratungssituation im Dialog konnte auf tiefere Informationsebenen zugegriffen werden.

Entlang eines Boulevards, der an allen Fahrzeugsparten vorbeiführte, wurde den Besuchern das umfassende Dienstleistungsangebot dargeboten. An einzelnen Informationsinseln konnten fahrzeug- und baureihenspezifische Produkte abgefragt werden. Im zentralen Dienstleistungs-Center wurden alle Services an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet kommuniziert – von der Beschaffung, über den Betrieb bis hin zur Rücknahme. Greifbar übersetzt wurde das Dienstleistungsportfolio durch ein Kommunikationstool, den sogenannten „Service-Magneten". Einen Ball, in dem sich die einzelnen Dienstleistungen als Bausteine zu einem perfekten Ganzen zusammenfügten. Als Navigationselement auf Touchscreens und als Give-away visualisierte der Service-Magnet die Breite und Tiefe der angebotenen Services und machte so das abstrakte und hochkomplexe Thema in seinen Zusammenhängen begreifbar.

Dass das Messekonzept die Besucher des Mercedes-Benz-Standes in seinen kommunikativen Markenbotschaften erreichte und deren Erwartungen erfüllte, bestätigen die über 800 Interviews, die während der Messe von einem unabhängigen Institut durchgeführt wurden.

Hohe Kundenzufriedenheit bestätigt Konzept

Das Ergebnis rechtfertigt die Anstrengungen: So zeigten sich 88 Prozent der Standbesucher mit der Messepräsentation mehr als zufrieden. Nahezu alle Aussagen zu den unterschiedlichen Themengebieten wie Wertschätzung, Standdesign, Atmosphäre sowie Produktangebot, Produktinformation oder Interaktivität der Technikthemen wurden auf einer Skala von 1 bis 6 (gemäß Schulnotensystem) mit positiven Werten zwischen 1,6 und 2,0 beurteilt.

Dass sich die Besucher des Messestandes in Ansprache und Kundenorientierung geschätzt fühlten, bestätigte der positive Zuspruch auf die Aussagen „Ich wurde auf dem Messestand mit meinen Bedürfnissen ernst genommen" (Mittelwert 1,9) und „Ich habe mich auf dem Stand von Mercedes-Benz gut betreut gefühlt" (Mittelwert 1,8).

Ersichtlich wurde nach Meinung von 80 Prozent der Befragten auch, dass „Mercedes-Benz Vorreiter in Sachen Sicherheit ist" (Mittelwert 1,8) und 79 Prozent waren der Meinung, dass die Präsentation „dem Umweltschutz vorbildlich Rechnung trägt".

Auch das Informationsangebot an Dienstleistungen von Mercedes-Benz wurde überdurchschnittlich gut beurteilt. 86 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu, dass durch die Informationsangebote im Dienstleistungsbereich deutlich wurde, „dass Mercedes-Benz Dienstleistungen für den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs bietet".

von Michael J. Schäfer

NEU: Das Schober Targeting System

Das Schober Targeting System umfasst alle Aspekte eines individuellen Multi-Channel-Dialogmarketings: Unser systematisches Informationsmanagement schafft Effizienz-Gewinne in der Neukundengewinnung, im Verkauf, in der Markenbildung und Markenbindung.

Targeting-Strategien für Ihr Business – über Ihren Anruf freut sich Dr. Marcus Mende: 07156 304-560.

www.schober.de

Schober GROUP
The Future of Targeting

Alles neu macht die Krise: Medien-Abrechnungsmodelle – klassisch vs. erfolgsbasiert?

Als am 15. September 2008 die Pleite von Lehman Brothers nach über 150 Jahren Geschäftstätigkeit unumstößliche Tatsache war, gab es kein Halten mehr. Tsunami, Kernschmelze, größte Krise seit 1929 – kaum ein Superlativ schien ausreichend, um die in Gang gesetzte Entwicklung auch nur annähernd zu beschreiben. Aus einer Banken- und Finanzkrise wurde eine veritable Weltwirtschaftskrise, die wie ein Buschfeuer Branche um Branche erfasste. Besonders hart traf der psychologische Ausnahmezustand, in dem sich die Akteure der globalen Ökonomie unversehens wiederfanden, die Überbringer der schlechten Nachrichten von den faulen Krediten und Fehlspekulationen selbst: Print, TV und Radio, die Boten unserer Zeit, wurden sofort von den Auswirkungen drastisch fallender Kennzahlen und gekürzter Werbebudgets getroffen und leiden daran bis heute.

KLAUS GRÄFF,
Geschäftsführer
RBC Business to Media Consumer GmbH, Hamburg.

Während die Weltwirtschaft gut ein Jahr nach Lehman wieder mit vorsichtigem Optimismus in die Zukunft blickt, reißen die schlechten Nachrichten aus dem Werbegeschäft der klassischen Medien nicht ab. Das Zeitungssterben in den USA, die zweistelligen Einbrüche bei den Werbebuchungen und der dramatische Preisverfall beim Verkauf von Werbezeiten in Hörfunk und TV zeichnen das Bild einer Branche, deren Krise gerade erst begonnen hat. Mittlerweile reift die Gewissheit, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise keineswegs die alleinige Ursache für die dramatische Entwicklung bei den klassischen werbetragenden Medien ist. Es wird immer deutlicher, dass die Krise für die Geschäftsmodelle der klassischen Medien lediglich ein Brandbeschleuniger war, der einen Schwelbrand zum offenen Feuer werden ließ. Eine Entwicklung, die längst begonnen hatte, wurde dramatisch beschleunigt.

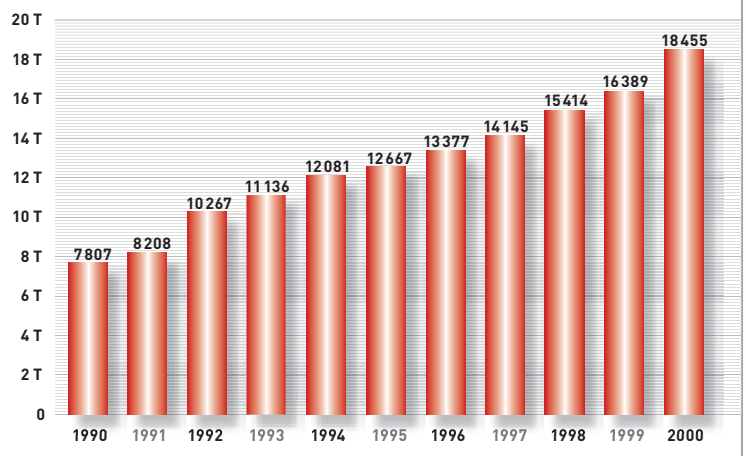
Mit dem exponentialen Wachstum der digitalen Mediendistribution via Internet und der damit ausgelösten Fragmentierung von Medienangeboten und Zielgruppen hat sich trotz der kurzen Atempause durch die Dot-Com-Krise im Jahr 2000 schleichend aber stetig der Druck auf die Geschäftsgrundlage der etablierten Medien und mithin auf ihre Abrechnungsmodelle für Werbeverkauf und Werbeerfolg erhöht. Die Krise hat diese Entwicklung radikalisiert: Durch das beinahe über Nacht veränderte Kostenbewusstsein bei den Werbungtreibenden ließ und lässt sich wie im Zeitraffer mitverfolgen, wie sich neue Strukturen und Grundlagen für die Refinanzierung von Medienangeboten herausbilden.

Klassische Abrechnungsmodelle für Medien basierten und basieren auf erzielter Reichweite, sei es bei TV- oder Radioprogrammen, Tageszeitungen oder Zeitschriften, Plakaten und selbst bei der Display-Werbung im Internet. Die einfache Erfolgsformel lautete: mehr Reichweite = mehr Werbeerlöse. Eine Besonderheit zeichnet dabei die klassischen Werbeträger TV und Radio aus: Aufgrund der bislang nur begrenzt zur Verfügung stehenden Verbreitungsmöglichkeiten durch das technische Limit im Kabel, Satellit oder im UKW-Frequenzband hatten es die Akteure nur mit einer begrenzten Anzahl an Wettbewerbern zu tun. Mit der Zulassung privater TV- und Radioveranstalter wurde Mitte der achtziger Jahre in Deutschland nahezu aus dem Stand heraus ein sehr erfolgreicher Werbemarkt mit hohen Kennzahlen entwickelt.

Mit dem explosionsartigen Wachstum schneller Internetzugänge in den vergangenen fünf Jahren ist ein

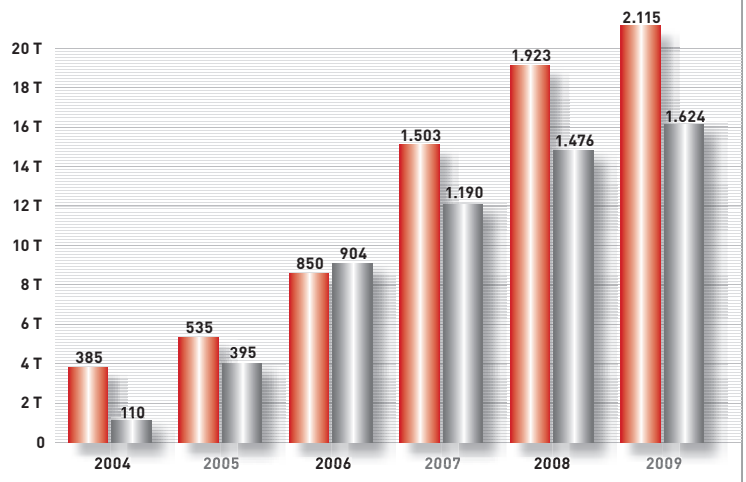
Foto: ©iStockphoto

BRUTTO-SPENDINGS S+P 1990–2000



Angaben in Mio. Euro. Quelle: Nielsen Media Research.

ENTWICKLUNG SPENDINGS SEM/SEO VS. INTERNETSPENDINGS GESAMT



Umsätze in Mio. Euro
Quelle: OVK (Hochrechnung der Zahlen für die klassische Online-Werbung von 75 auf 100 Prozent und Gesamtmarkt Online-Werbung, Prognosen), Nielsen Media Research (Datenstand Januar 2009, Erhebung der Daten auf Belegungsebene).

nicht mehr umkehrbarer Paradigmenwechsel für die elektronischen Medien eingeleitet worden: Die Exklusivität auf den Verbreitungswegen verliert zunehmend an Bedeutung, die Anzahl der Wettbewerber steigt exponentiell. Gleichzeitig kann über den rückkanalfähigen Verbreitungsweg Internet jeder Nutzer einzeln angesteuert werden und – ganz wesentlich – mit dem Medienanbieter direkt in Interaktion treten. Das hat sich vor allem der Suchmaschinengigant Google zu Nutze gemacht und die performancebasierte Abrechnung von Kommunikationsleistungen für die werbungtreibende Wirtschaft im großen Maßstab entwickelt. Gleichzeitig wurden neue Zielgruppen erschlossen, für die klassische Werbung bisher nicht finanzierbar war.

Die für Werbungtreibende auf den ersten Blick charmante Abrechnungsmethodik auf Basis von sofort messbaren Zahlen – etwa durch den Klick auf ein Suchwort – führt dazu, dass auch klassische Werbeträger, die derzeit nicht über einen rückkanalfähigen Verbreitungsweg verfügen, mit der Forderung ihrer Kunden nach performancebasierten Abrechnungsmodellen konfrontiert werden. Dabei werden jedoch die spezifischen Stärken der einzelnen Werbeträger und ihre Aufgaben im Mediamix oder in der jeweiligen kommunikativen Aufgabenstellung in den Hintergrund gedrängt. Das emotionale Aufladen einer Marke funktioniert nun einmal nicht über Suchwort-Marketing. Hier bedarf es starker Radiospots oder emotionaler Bilder in der TV-Werbung. Auch die aktivierende Kommunikation direkt vor dem Kaufprozess erfolgt bisher noch nicht über den Verbreitungsweg Internet, sondern weiter über das reichweitenstarke Medium UKW-Radio. Daher wird auch in Zukunft für Werbungtreibende die Buchung von Premium-Inventar mit der Abrechnung auf TKP- oder Reichweitenbasis unumgänglich sein.

Aber: Das explosionsartige Wachstum von zur Verfügung stehender Fläche durch immer neue Anbieter auf dem Verbreitungsweg Internet zwingt auch die klassischen Medien, sich für sogenannte hybride Abrechnungsmodelle, wie sie bei reinen Online-Angeboten bereits üblich sind, zu öffnen. Unter dem Begriff „hybride Abrechnungsmodelle“ werden Mischformen zwischen TKP-basierter und performancebasierter Abrechnung zusammengefasst. Die Basis für die performancebasierte Abrechnung kann dabei von nachgewiesenen Werbemittelkontakten bis hin zur Beteiligung an Abverkäufen (Cost per Order – CPO) reichen.

Um für Medienanbieter und Werbungtreibende wirtschaftlich und kommunikativ erfolgreiche hybride Abrechnungsmodelle zu kreieren, müssen zahlreiche Fragen in enger Zusammenarbeit zwischen Werbekunden, Agenturen und Medien beantwortet werden. Etwa:

Welches Risiko kann ein Medium bei CPO-Modellen eingehen, ohne einen Einfluss auf die Qualität oder die Distribution von Waren zu haben? Wie muss Online-Traffic bewertet werden, der über Suchmaschinen auf eine URL gelenkt wird, wenn eine der Abrechnungsgrößen PIs oder Visits ist? Welchen Anteil hat die Glaubwürdigkeit einer Marke, wenn die Abrechnung auf Basis von Registrierungen erfolgt? Allein diese Fragestellungen zeigen, dass die Komplexität künftig weiter zunehmen wird und dass es Spezialisten braucht, die in beiden Welten zu Hause sind und die den Übergang in einen neuen Aggregatzustand moderieren können.

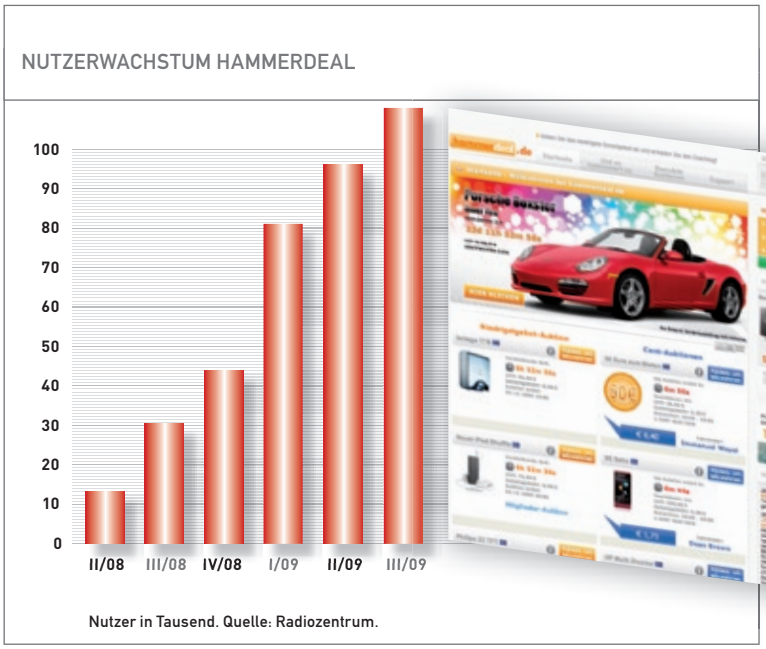
Ein Think-Tank, der auf diese schwellentechnologischen Modelle spezialisiert ist und gleichzeitig eine starke Verbindung zum klassischen Geschäftsmodell hält, ist das Unternehmen, für das der Verfasser der vorliegenden Darstellung selbst Verantwortung als Geschäftsführer trägt: Der Hamburger Vermarktungsdienstleister RBC, ein Tochterunternehmen der Radioholding Regiocast, hat sich die Entwicklung erfolgreicher, hybrider Abrechnungsmodelle zum Ziel gesetzt und bereits lange vor dem dramatischen Sturz in die Krise mit verschiedenen internetbasierten Projekten das effiziente Zusammenspiel unterschiedlichster Instrumente des Marketingmixes getestet und neue Modelle für Werbungtreibende entwickelt.

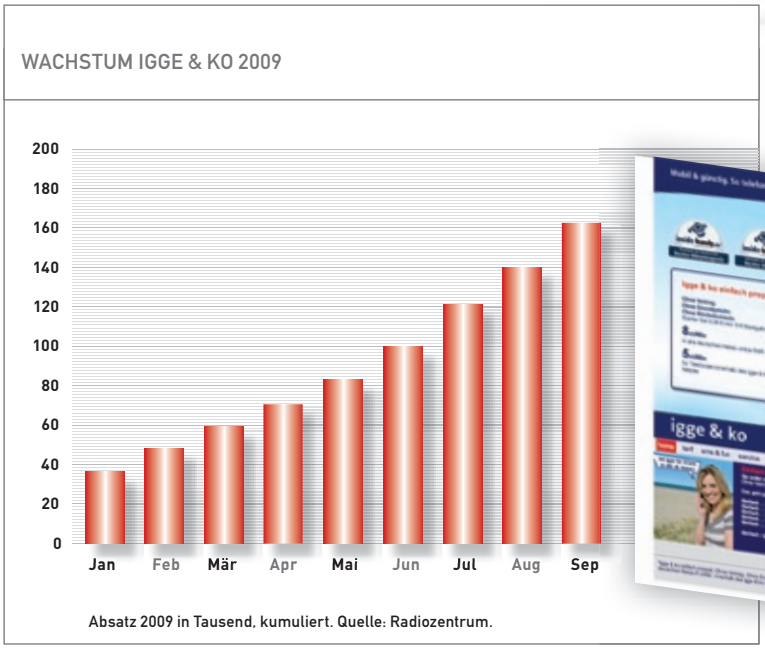
Die gewisse Schizophrenie, die das hybride Wandeln zwischen „alter“ und „neuer“ Werbewelt zwangsläufig mit sich bringt, wird – anders als beim medizinischen Befund – innerhalb der RBC geradezu gepflegt und kultiviert. Einerseits, um Neues erfolgreich zu erschließen, und um andererseits immer im Blick zu haben, welchen Restriktionen die klassischen Medien unterliegen. Dieses Zusammenspiel gelingt unter anderem in der Person des Geschäftsführers selbst: Neben meinem Hauptauftrag bei der Entwicklung hybrider Abrechnungsmodelle in der RBC steht parallel die Geschäftsführungstätigkeit bei den klassischen Radiovermarktern Mach 3 in Schleswig-Holstein und mir.) in Sachsen. Komplettiert wird die Verschränkung dieser zum Teil sehr unterschiedlichen Interessen durch die unmittelbare Erfahrung der Auswirkungen der aktuellen Entwicklung. Als Geschäftsführer für das schleswig-holsteinische Radioprogramm Radio Nora erwächst aus der operativen Verantwortung für ein klassisches Medium eine hohe Sensibilität für die Risiken und für die Chancen der Veränderung. Von unschätzbarem Wert ist etwa die Möglichkeit, die von der RBC entwickelten hybriden Abrechnungsmodelle auf der gesamten Bandbreite der hörfunkbasierten Kommunikation zu testen.

Dass dabei Vielversprechendes gelingen kann, machen die folgenden Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von hybriden Abrechnungsmodellen im Radio deutlich.

Beispiel 1: www.hammerdeal.de

Die RBC hat im Mai 2008 die Internet-Auktionsplattform hammerdeal.de in Deutschland gestartet. Nutzer von hammerdeal.de können hochwertige Markenprodukte nach dem Prinzip des niedrigsten alleinstehenden Gebotes ersteigern. Innerhalb eines Jahres haben sich mehr als 100 000 User bei hammerdeal.de registriert und einen deutlich siebenstelligen Umsatz generiert.





Hammerdeal.de nutzt Radio als Basismedium. Dabei werden neben klassischen Spotkampagnen auch Promotions und Internetkooperationen realisiert. Darüber hinaus werden SEM/SEO, Affiliate-Marketing und fallweise TV-Kooperationen eingesetzt. Ein wesentlicher Teil des Traffics für die Website www.hammerdeal.de wird über Suchmaschinen generiert. Die Zugriffszahlen steigen erwartungsgemäß in den Zeiträumen der Radiokampagnen stark an, sind über die Suchmaschinenzugriffe jedoch nicht eindeutig einem Radiosender zuzuordnen. Die hybriden Abrechnungsmodelle sehen daher einerseits die Abrechnung auf TKP-Basis als auch eine perfomancebasierte Abrechnung auf Lifetime-Revenue-Share-Basis für Radiosender vor.

Nicht unerwähnt bleiben soll die Tatsache, dass in diesem Fall die RBC Marke, Marketing und Produkt einheitlich steuert, sodass die Risiken für die perfomancebasierte Abrechnung (z.B. durch Fehler im Produkt oder eine mangelhafte Distribution) für Werbeträger minimiert werden.

Beispiel 2: www.igge-und-ko.de

Unter der Marke igge & ko hat die RBC im Jahr 2007 den ersten Medien-MVNO (virtuellen Mobilfunknetzbetreiber) in Deutschland gelauncht. Das Produkt wurde zunächst ausschließlich in Norddeutschland beworben, wo durch eine Kooperation mit dem größten norddeutschen Lebensmitteleinzelhändler Coop eG neben der Online-Distribution auch die stationäre Distribution in den Coop-Läden möglich wurde. Zur Kommunikation von igge & ko werden von den Medienpartnern hybride Abrechnungsmodelle eingesetzt.

Nach Optimierungen des Produktes wird igge & ko seit dem 1. September 2009 national beworben, was zu einem Anstieg der Verkäufe von Prepaid-Karten für igge & ko im September um mehr als 100 Prozent geführt hat. Insgesamt tendieren die Abverkäufe für igge & ko bereits in Richtung 50 000 Einheiten.

Beispiel 3: RBC Netvertiser

Der RBC Netvertiser ist eine Vermarktungsplattform für Web-Radios. Die derzeit in vielen Fällen noch geringen Reichweiten von Web-Radios werden über den RBC Netvertiser gebündelt und dem Werbemarkt zugänglich gemacht. Somit werden einerseits relevante Reichweiten durch Bündelung generiert, andererseits die große Affinität der erreichten Zielgruppen nutzbar gemacht. So wird z.B. das Fußball-Radio www.90elf.de über den RBC Netvertiser vermarktet, dessen Zielgruppe überwiegend männlich, technik- und sportaffin und jung ist. 90elf erzielt seine Reichweiten hauptsächlich im Umfeld der Live-Berichterstattung der Spiele der 1. und 2. Fußball-Bundesliga. Über den RBC Netvertiser werden Werbemittelkontakte „hart“ nachgewiesen und damit die Vorteile des parallel nutzbaren Massenmediums Radio und Abrechnung nach dem Online-Prinzip zusammengeführt.

Die dargestellten erfolgreichen hybriden Abrechnungsmodelle an der Schwelle zwischen klassischen und neuen Medien zeigen deutlich, wohin die Reise geht: Die zunehmende Fragmentierung von Medienangeboten und Zielgruppen wird die Marketingplanung und die Vergütung von kommunikativer Leistung in Zukunft weiter deutlich verändern. Werbungtreibende und die Medien als Kommunikationsanbieter werden mit einer zunehmenden Komplexität konfrontiert, die zwangsläufig zu einer weiteren Verbesserung der Effizienz in der Kampagnenentwicklung und -planung, in der Zielgruppenansprache und in der Abrechnung kommunikativer Dienstleistungen führt. Effizienz wird zum alles entscheidenden Kriterium, das die Angebotskomplexität reduziert. Denn die Budgets wachsen schon längst nicht mehr in dem Maße wie das Angebot an Werbefläche.

Neben dem augenfälligen Bedeutungsverlust der klassischen Werbung bieten sich – wie hier gezeigt – für Werbungtreibende und die Macher elektronischer Medien enorme Chancen, da der limitierende Faktor „Zugang zu Verbreitung" an Bedeutung verliert und die Zielgruppenaffinität der Medienangebote und der Vermarktungsmodelle an Bedeutung gewinnen. Die Herausforderung der Zukunft ist es, jeweils das passende Vermarktungsmodell für die Ziele des Werbekunden mit dem jeweils passenden Mix aus klassischer und performancebasierter Abrechnung anzubieten.

Und die Krise? War da was? Die Aktienindizes stehen mittlerweile wieder auf oder gar über Vorkrisenniveau. 140 Milliarden Dollar Boni, soviel wie nie, werden nach Schätzungen des *Wallstreet Journals* zum Ende 2009 an den Weltfinanzplätzen ausgezahlt. Während also die internationale Finanzwelt ein Jahr nach Lehman beim Anlageverhalten und der Vergütung ihrer Regenmacher offenbar zu den alten Gewissheiten zurückgekehrt ist, wird es beim Geschäft mit Werbung und bei den werbungtragenden Medien kein Zurück zur analogen Übersichtlichkeit geben. Hier hat das Abenteuer der hybriden Veränderung unwiderruflich begonnen.

von Klaus Gräff

NETVERTISER-PORTFOLIO

RBC Content-Combis; Stand Juni 2009

Netvertiser...	Kontakte je Stunde	Kontakte je Tag	Kontakte je Monat	TKP in EUR
Complete	44120	428625	12858750	30,00
Main-Mix	15150	136925	4107750	30,00
Dance	11440	87685	2630550	30,00
Specials	7190	98120	2943600	37,50
Black	4890	38025	1140750	30,00
Alternative	3150	50710	1521300	30,00

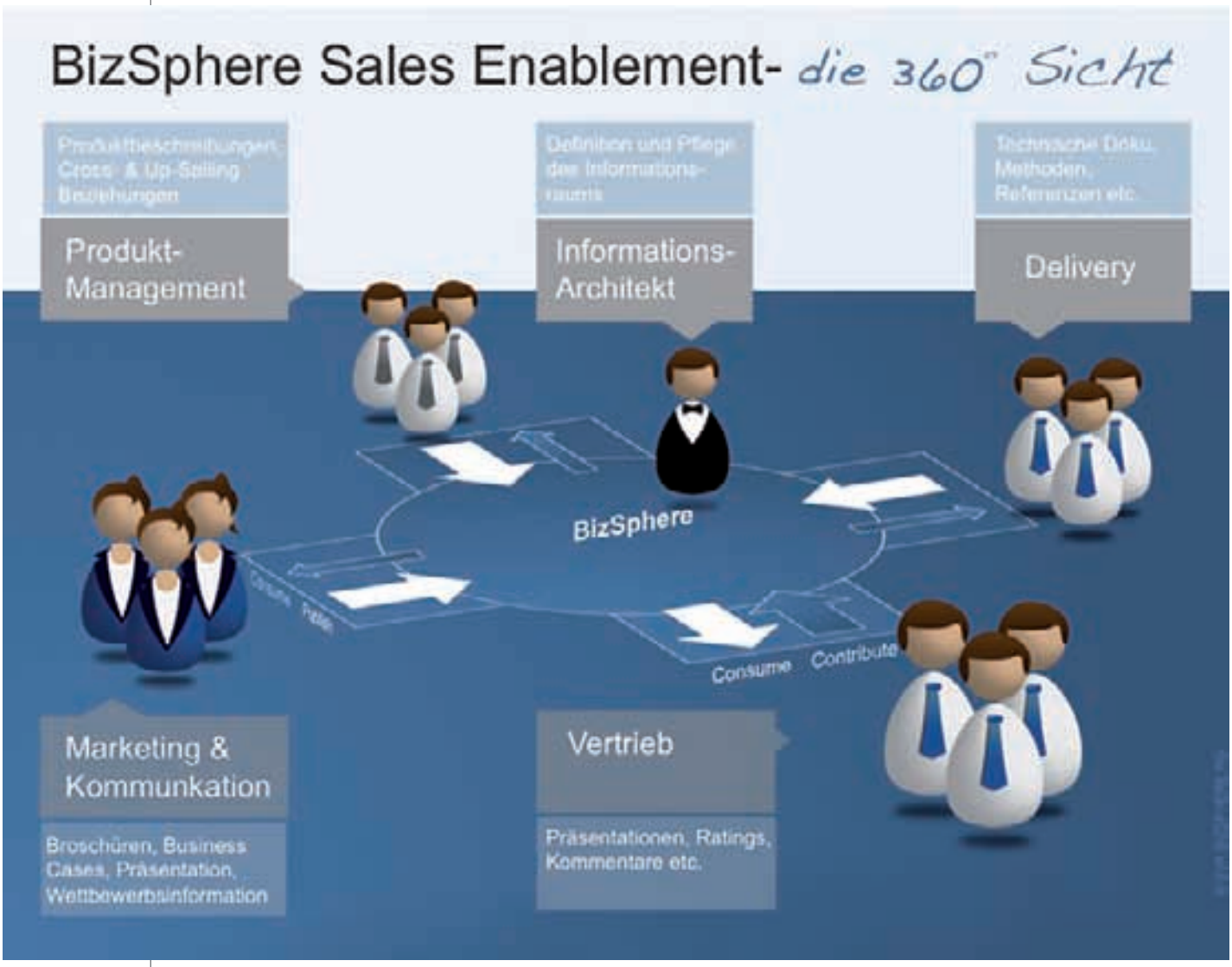
RBC User-Combis; Stand Juni 2009

Netvertiser...	Kontakte je Stunde	Kontakte je Tag	Kontakte je Monat	TKP in EUR
All Area	44120	428625	12858750	30,00
Innovators*	31580	262635	7879050	32,50
Adaptors**	12540	165990	4979700	27,50

Quelle: RBC 2009.

Verstehen heißt verkaufen

Eine aktuelle IDC-Studie belegt: Immer mehr Unternehmen setzen auf „Sales Enablement“, um der „anhaltenden Dysfunktion“ zwischen Vertrieb und Marketing zu begegnen. BizSphere Sales Enablement ist eine der ersten Lösungen, mit der sich diese neue Strategie zur Vertriebs- und Marketingoptimierung nachhaltig umsetzen lässt.



MATTHIAS ROEBEL,
SVA-BizSphere AG.

Obwohl viele Unternehmen laut den Marktforschern von IDC heute bis zu einem Viertel ihres Marketingbudgets in die Herstellung von Vertriebsunterlagen investieren, verfehlen viele Materialien ihr Ziel. Denn die Dokumente werden vom Marketing meist nach Thema, Projekt und Abteilung unterteilt produziert und dem Vertrieb auf unterschiedlichen, kaum verbundenen Intranetseiten als statische Dokumente zur Verfügung gestellt. Zur Vorbereitung eines Kundentermins müssen die Verkäufer die erforderlichen Inhalte erst aus unterschiedlichen Quellen und Dokumenten zusammentragen, auf Aktualität prüfen und neu aufbereiten – eine äußerst zeitintensive Angelegenheit, die wenig Spielraum für die kundenindividuelle Ausgestaltung der Präsentationen lässt. Nicht von ungefähr kommt es also, dass bis zu 80 Prozent der für den Vertrieb produzierten Marketingmaterialien nie verwendet werden.

Viele Vertriebsmitarbeiter bewerten die verwendeten Materialien zudem als wenig hilfreich, handelt es sich doch um die immergleichen Standardmaterialien, die weder auf die Bedürfnisse noch auf die Branche und regionalen Besonderheiten der Interessenten zugeschnitten sind. Mit weitreichenden Folgen: Über die Hälfte der Kunden empfindet die Verkäufer beim Erstkontakt als gar nicht oder nur wenig vorbereitet. Mehr als 30 Prozent aller gescheiterten Abschlüsse lassen sich auf dieses Manko zurückführen. Mag der Vertriebsprozess durch die vorhandenen CRM-Systeme zwar optimal gesteuert sein, fehlen den Vertriebsmitarbeitern in der direkten Kundensituation doch die erforderlichen Informationen, um ein erfolgreiches Verkaufsgespräch führen zu können. Auch allgemeine vertriebsrelevante Inhalte aus externen Quellen wie Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken helfen hier nur begrenzt weiter, stehen sie doch in gleicher Form auch den Mitbewerbern zur Verfügung.

Weniger Kosten, höhere Produktivität

Unter steigendem Kostendruck sind immer mehr Unternehmen gezwungen, ihre Marketingbudgets zu kürzen und gleichzeitig im Vertrieb produktiver zu werden – ein schier unlösbares Dilemma. Mit „Sales Enablement“ steht den Betrieben jedoch eine neue Strategie zur Verfügung, um diese Herausforderung zu meistern und der andauernden Dysfunktion zwischen den beiden Abteilungen ein Ende zu bereiten.

„Sales Enablement“ ermöglicht es den Unternehmen, trotz sinkender Produktionskosten im Marketing die Verkaufserfolge zu steigern. Der wesentliche Ansatzpunkt dieser neuen Strategie ist die gezielte Verbesserung der Qualität der vertriebsrelevanten Informationen, die zu einer maßgeschneiderten Kundenkommunikation, zu mehr Kundenzufriedenheit und damit auch zu höheren Abschlussquoten führt.

Mehrdimensionaler Informationsraum

BizSphere Sales Enablement gehört zu den ersten Lösungen im Markt, die den Aufbau vertriebsrelevanter Inhalte und den Wissensaustausch zwischen Vertrieb und Marketing vereinfachen und fördern. Die SVA-BizSphere AG kombiniert dazu geschäftsprozessorientierte Consulting-Methoden mit sozialen (Web 2.0) und semantischen (Web 3.0) Web-Technologien. Damit können die bestehenden Unternehmensstrukturen erstmals in ei-

Fotos: SVA-BizSphere AG

SVA-BIZSPHERE AG

SVA-BizSphere ist auf die Beratung, Entwicklung und Implementierung von Wissensmanagement-Lösungen für Vertrieb und Marketing spezialisiert. Neben den BizSphere Sales Enablement-Lösungen sind auch Anwendungen für die Bereiche Human Ressources und Business Operations verfügbar. Das in Stuttgart ansässige Unternehmen beschäftigt mehr als 20 international erfahrene Spezialisten. Weitere Büros sind in Wiesbaden und Shanghai.

www.bizsphere.com
www.enableyoursales.com
www.slideshare.net/bizsphere
www.twitter.com/bizsphere

nem mehrdimensionalen Informationsraum nachhaltig und einfach wartbar abgebildet werden.

Mit BizSphere Sales Enablement wird für die Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing ein einheitlicher, semantischer Informationsraum modelliert. Dieser kann nach unternehmensweit gültigen, grundlegenden Kategorien gegliedert werden: zum Beispiel Angebotsportfolio, Branchen, Regionen, Kundenproblemen oder Informationstypen wie Präsentationen, News oder Broschüren. Bereits diese gemeinsamen, konsistenten Sprachregelungen führen zu einer optimierten Kommunikation zwischen Vertrieb und Marketing. Die Marketingabteilung produziert und ordnet alle vertriebsrelevanten Inhalte entlang dieser Kategorien ein, und zwar vornehmlich in Gestalt wieder verwendbarer Informationsbausteine, in denen zum Beispiel die Beschreibung, die Wettbewerbsvorteile oder die Spezifikationen einer angebotenen Lösung medienneutral gespeichert werden.

Eine intuitive Benutzeroberfläche sowie die semantische Suche ermöglichen es den Vertriebsmitarbeitern, die benötigten Inhalte schnell und einfach zu finden und kundenindividuell aufzubereiten: Präsentationen und andere Informationsmaterialien werden je nach Kundensituation aus den vorhandenen Informationsbausteinen automatisch generiert und um Gesprächsleitfäden für die jeweilige Kundensituation ergänzt. Innerhalb dieser geordneten Strukturen laufen die Kommunikation und jeglicher Informationsaustausch zwischen Vertrieb und Marketing wesentlich zielgerichteter und nachhaltiger ab. Neue vertriebsrelevante Inhalte zu Produkten, Services und Lösungen können gezielt in den vorhandenen Unternehmenskontext eingebettet und bei Bedarf schneller gefunden und vermittelt werden.

Social Networking verbindet

Darüber hinaus stellt BizSphere Sales Enablement Social-Networking-Funktionen zur Verfügung. Sie sorgen für eine weitere Steigerung der Informationsmenge und -qualität. Die Vertriebsmitarbeiter, bislang reine Informationskonsumenten, können sich damit spielend einfach als Autoren betätigen und ihre eigenen Kommentare, Bewertungen und Beiträge in den Unternehmenskontext einbringen. Oft fließen damit Innovationen und Impulse ein, die die Verkäufer im direkten Kundenkontakt erfahren haben. Darüber hinaus wird es ihnen ermöglicht, ihr Wissen in eigenen Kategorien zu organisieren. Stellen zum Beispiel mehrere Verkäufer fest, dass sie am gleichen Thema arbeiten, können sie ihre Inhalte gemeinsam in einer Kategorie verwalten.

Damit die Vertriebsmitarbeiter über einfache Bewertungen hinaus auch Verbesserungsvorschläge und Anfragen nach fehlenden Dokumenten stellen können, ist BizSphere Sales Enablement mit Kommentar- und Blogging-Funktionen versehen. So fließen wichtige Impulse für die Optimierung der bestehenden Informationsmaterialien ein; die Feedback-Lücke zur Marketingabteilung wird geschlossen. Durch die Integration von „Unified Communications“ können darüber hinaus Telefongespräche und Instant Messaging direkt aus der Anwendung heraus gestartet werden.

Zusammenfassend betrachtet, trägt die Integration von Social-Networking-Funktionen in die Sales-Enablement-Lösung dazu bei, die Schlagkraft des Vertriebs weiter zu steigern, Ideen von Kundenseite aufzunehmen und in die Produktentwicklung einfließen zu lassen.

In der Praxis bewährt

Wie groß das Potenzial von Sales Enablement zur Vertriebs- und Marketingoptimierung ist, zeigt das Beispiel des kanadischen Telekommunikationsanbieters Nortel. Das Unternehmen konnte durch den Einsatz von BizSphere Sales Enablement bis zu 40 Prozent an Such- und Aufbereitungszeit sowie an Kosten für die Inhaltsproduktion im Marketing einsparen. von **Matthias Roebel**

IDC: „Marketing Investment Planner 2010: Benchmarks and Key Performance Indicators, and CMO Prioriti

Werben mit der Macht der Marke.

Individuell in kleinen Auflagen.

Gratis-Katalog:
media@jung-europe.de

Bahlsen Hit-Mini

Brandt
Knusperkugel

Gubor Osterhase

Ritter SPORT Mini

JUNG BONBONFABRIK

Uhlandstraße 36 • 71665 Vaihingen/Enz • Germany • Tel.: +49 7042/907-383 • Fax: +49 7042/907-9795 • media@jung-europe.de • www.jung-europe.de

Metamorphose eines Mythos – von der Rennstrecke zur Power Destination

Kaum eine Rennstrecke hat den internationalen Motorsport und die automobile Faszination von Generationen so sehr geprägt wie der Nürburgring. Die Geburt der Silberpfeile, der Feuerunfall von Niki Lauda, die Regenschlachten von Sir Jackie Stewart oder die großen Erfolge von Michael Schumacher – der Ring hat seit seiner Eröffnung 1927 unzählige Helden und Legenden zu Tage gefördert. Der „Ur"-Nürburgring, die 20,8 km lange Nordschleife, gilt als die Mutter aller Rennstrecken und ist heute mehr denn je die am stärksten frequentierte Renn- und Teststrecke der Welt. Ihre 1984 eröffnete kleine Schwester, die gut fünf Kilometer lange Grand-Prix-Strecke, beheimatet u.a. die Formel 1, die DTM, den Truck-Grand-Prix und das Festival Rock am Ring. Insgesamt finden am Nürburgring jedes Jahr rund 100 Rennen und 200 weitere Events statt, die zusammen rund zwei Millionen Menschen anlocken.

STEPHAN CIMBAL,
Leiter zentrales Marketing des Nürburgrings.

Komplementärangebote wie zwei Fahrsicherheitszentren, ein Offroad-Park, eine Motorsport-Akademie und der Gewerbepark Nürburgring mit Testzentren aller namhaften Automobilhersteller haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten rund um die Rennstrecke angesiedelt. Tausende von Arbeitsplätzen sind direkt und indirekt vom Nürburgring abhängig.

Das Potenzial für weiteres Wachstum ist enorm. Der Ring liegt mitten zwischen zwei der größten Ballungsräume Europas, Rhein-Main und Rhein-Ruhr, dazu das Grenzgebiet zu Benelux. In zwei Fahrtstunden können 24 Millionen Menschen von ihrem Wohnort den Ring erreichen. Dazu kommen vier Millionen Urlauber, die sich in der Region rund um den Ring aufhalten. Dank Euro-Shuttle ist dieser auch für die vielen englischen „Ring-Nuts“ nur einen Katzensprung entfernt.

Um zu wissen, wie diese Wachstumspotenziale richtig genutzt werden können, mussten die Markenwerte genau bestimmt werden, Besuchergruppen und deren Werte ebenfalls geclustert und bestehende sowie potenzielle neue Angebote auf das zukünftige Freizeit- und Sozialverhalten unserer Gesellschaft abgestimmt werden.

Fotos: Nürburgring, Alexandra Budik

LINDNER CONGRESS & MOTORSPORT
Das Lindner Hotel an der Start- und Zielgeraden Deutschlands berühmtester Rennstrecke – direkt davor rast die neue Achterbahn vorbei.

Der strategische Erfolgsfaktor der Marke Nürburgring beruht auf der Schaffung von bipolaren Angeboten

Zusammen mit Prof. Jochen Pläcking von der Markenberatung kleinundpläcking group analysierte die Nürburgring GmbH Ansprüche und Erwartungen auf Basis einer Wertebatterie von ca. 200 empirisch abgesicherten Wertetreibern, identifizierte Cluster, die durch bipolare vertikale wie horizontale Achsen (Tradition/Moderne, Abenteuer/Entspannung) gegliedert wurden. In der Mitte dieser Wertewelt wurde der Kern des Nürburgrings, der Motorsport, positioniert. Auf dieser Werteplattform der Marke wurden die Dialoggruppen mit ihren jeweiligen Werten verortet. Es kristallisierten sich vier Zielgruppen heraus: 1. Rennsport-Fans, -teilnehmer und -veranstalter, 2. aktive Männer und Frauen (z.B. in den Bereichen Fahrertrainings, Mountainbike, Nordic-Walking), 3. Firmenkunden aus Automobil- und Zulieferindustrie und Veranstalter von Kongressen und Tagungen sowie 4. Tagesausflügler und Touristen in der Region. Für die Vermarktung des Angebotsportfolios von Ring und Region stehen dementsprechend die vier neu definierten Nürburgring-Geschäftsfelder 1. „Racing“, 2. „Adventure“, 3. „Business“ und 4. „Holiday“. Sie waren auch prägend für die Organisationsstruktur der Nürburgring-Gruppe in Marketing und Vertrieb mit den jeweiligen Produktmanagern, Key-Account-Teams und Marketingspezialisten.

Der strategische Erfolgsfaktor der Marke Nürburgring beruht auf der Schaffung von bipolaren Angeboten innerhalb einer Premiumwelt und vor dem Hintergrund einer 80-jährigen Tradition. Diese bipolaren Spannungsfelder – „Tradition & Moderne“ und „Abenteuer & Entspannung“ – bieten einen USP und bereiten die Basis für authentische, emotionale, nicht austauschbare und dadurch nachhaltige Erlebnisse. Motorsport ist dabei ständiger Bezugspunkt der Aktivitäten und prestigegetriebener Faktor für die involvierten Marken.

Die Entwicklung im Tourismus geht zum Kurzurlaub und Wochenend-Trip, zu echten Erlebnissen mit guten Freunden. Am Nürburgring finden die Gäste ein breites Angebot an einzigartigen, mehrpoligen und hochwertigen Aktivitäten. Vom Formel-Kurs zum Selberfahren über den Tempo-Trip über die Nordschleife bis zur Wellness-Kur in der unverbrauchten Natur der Eifel – am Nürburgring treffen auch hier zwei Welten aufeinander. Die malerische Eifel-Region mit ihren vielen Facetten aus Vulkanen, Wäldern und Seen stellt zusammen mit den Angeboten an der Rennstrecke eine weltweit einzigartige Kombination dar. Dieser Kontrast macht die gemeinsamen Angebote von Ring und Region zu etwas Besonderem und trifft auf eine steigende Nachfrage und einen entsprechenden Trend zu emotionalen und unvergesslichen Erlebnissen im touristischen Verbraucherverhalten. Die Vernetzung mit bestehenden touristischen Leistungsträgern (Hotels, Pensionen, Freizeitparks und Anbietern für Radtouren, Quad-Fahrten u.ä.) ist dabei ein weiterer Schlüssel zum Erfolg.

Im Juli 2009 wurde als Ergebnis dieser Vorarbeiten der neue Nürburgring eröffnet – ein ganzjährig erlebbares Freizeit- und Businesszentrum. Wetterunabhän-

gige Präsentations- und Eventflächen wie eine Indoor-Arena oder das Warsteiner Event-Center gehören ebenso dazu wie erweiterte Angebote für Firmenkunden in der TÜV Rheinland business lounge und unterschiedliche Tagungs-Locations. Herzstück ist der knapp 400 Meter lange ring boulevard mit Showrooms u.a. von Aston Martin, Ferrari, Veritas oder Nissan und dem ADAC, Merchandising und Gastronomie und einem Hochseilgarten unter dem Dach. Von hier gelangt der Gast sowohl trockenen Fußes und bestens unterhalten auf die neue BMW M Power-Tribüne, ins neue welcome center oder in die Tiefgarage. Der Themenpark ring werk bietet auf 15 000 m² in einem separaten Gebäude eine spannende Mischung aus Museum, automobilem Science-Center und Freizeitpark – jede Attraktion ist dabei eng am „Mythos Nürburgring" orientiert. Zusätzliche Übernachtungs- und Tagungskapazitäten sowie ein Casino bietet das Vier Sterne Lindner Congress & Motorsport Hotel. Der Lindner Ferienpark Nürburgring in der Nähe des Offroad-Parks hält 100 Ferienhäuser bereit. Zusammen mit dem bestehenden Dorint Hotel verfügt der Ring damit über ausreichend Betten auch für größere Firmenveranstaltungen. Das Eifeldorf Grüne Hölle bietet eine Mischung aus Restaurants, Bars und einem Club, der auch außerhalb von Rennwochenenden für Abendunterhaltung sorgt.

Mit diesen neuen Angeboten wird einerseits die Aufenthaltsqualität für bestehende Besuchergruppen erhöht. Durch neue Angebote und Partnerschaften wird andererseits aber auch der Kreis der Ring-Besucher erweitert. Das bedeutet mehr Wertschöpfung mit bestehenden Besuchergruppen und zusätzliche Wertschöpfung durch zusätzliche Besucher. Und damit Wachstum.

Mutige Wege auch in der Kommunikation – die Entwicklung und Umsetzung einer crossmedialen Kampagne

Das Ziel, bei einem knappen Budget die neuen Nürburgring-Angebote in eine entsprechende Kampagne zu gießen, konnte dabei nur gelingen, wenn alle Disziplinen von Anfang an auf Augenhöhe miteinander arbeiteten. Die Marke Nürburgring und die vielen alten und neuen Angebote für unterschiedliche alte und neue Zielgruppen sind komplex miteinander verwoben. Ein fauler Kompromiss war keine Option, entwickelt werden sollte die schnellste Kampagne der Welt in Bezug auf Wirkung, Adaptierbarkeit und Reichweite.

Die einzelnen Marketingdisziplinen wurden bereits in der Konzeptionsphase eng miteinander verzahnt

Das Kreativteam von Grey rund um Tim Jacobs entwarf in engem Dialog mit Prof. Jochen Pläcking, den Mediaplanern von OMD Düsseldorf, der PR-Agentur Dederichs Reinecke und Partner und Jung Produktion eine Kampagne, die den hohen Bekanntheitsgrad des Nürburgrings als Rennstrecke und damit die Emotionalität des Motorsports nutzt und trotzdem neue Blickwinkel aufzeigt.

Der Nürburgring hat in Deutschland kein Bekanntheitsproblem, wurde jüngst sogar unter die Top Ten der

MARKENKERN NÜRBURGRING

Quelle: Nürburgring 2009.

deutschen Nationalmonumente gewählt. Viel wichtiger als die Steigerung der Bekanntheit ist deshalb die Aufladung mit kognitiven Botschaften, die Kommunikation der weit über die üblichen Motorsportveranstaltungen hinausgehenden Angebote. Ohne die Positionierung aufzuweichen: Wir haben keinen Freizeitpark mit Rennstrecke, sondern die härteste Rennstrecke der Welt mit zusätzlichen Event- und Entertainmentangeboten drumherum! Die kompetitive Natur des Menschen („Alles am Ring ist eine positive Herausforderung, selbst der Familienausflug") spielt deshalb in der Kampagne ebenso eine tragende Rolle wie die sehr dramatische und den Mythos Nürburgring transportierende Bildsprache sowie starke polarisierende Headlines.

Erstmals in seiner 82-jährigen Geschichte ging der Nürburgring ab Juli 2009 mit einer solchen crossmedialen Kampagne an den Start: Print, Großflächen, Online, TV, Funk sowie zahlreiche Messeauftritte, Promotions und Markenkooperationen erzielten eine maximale Reichweite innerhalb der vier Zielgruppen. Die Motive wurden in Tageszeitungen und zielgruppenaffinen Männer- und Motortiteln aus dem Print- und Online-Bereich geschaltet sowie in B-to-B-Medien für die Event- und Incentive-Branche. Zusätzlich werben drei unterschiedliche TV-Spots auf RTL, ntv und Vox (für erlebnisorientierte Männer und Familien sowie für Businesskunden) für die vielen neuen Nürburgring-Angebote. Produziert wurde der TV-Spot von byLauterbach aus München (Regisseur: Christoph Deja). In rund 30 Sekunden erlebt der Hauptdarsteller seinen Tag am Ring – schnell, atemberaubend, actiongeladen, aber durchaus auch familientauglich. Also „volles Programm" vom Offroad-Training über die Fahrt mit der schnellsten Achterbahn der Welt, einem Besuch im ring werk bis zur Party im Eifeldorf Grüne Hölle.

Erfolgreicher Kampagnenstart

Um diesen Weg auch auf der journalistischen Seite umzusetzen, setzen die PR-Strategen von Dederichs Reinecke und Partner vor allem auf die enge Kooperation mit Motorsport-, Männer- und Boulevardtiteln im nationalen und internationalen Bereich, z.B. in den Niederlanden und England. Die Welt des Nürburgrings bietet unzählige Möglichkeiten für bildgewaltige Reportagen – vom Fahrerlehrgang mit Prominenten über Making-off-Formate bis hin zum Model-Shooting im Boxengebäude. Mit einem kreativen Storytelling bringen wir künftig auch die bislang unbekannten Komponenten in das Bewusstsein unserer Zielgruppe.

Diese Mischung aus Image- und Angebotskommunikation, Above- und Below-the-Line-Maßnahmen arbeitet erfolgreich im Markt: Die Zugriffszahlen der Website www.nuerburgring.de<http://www.nuerburgring.de/> steigen kontinuierlich und haben sich seit Kampagnenbeginn teilweise versechsfacht. Die Wertewahrnehmung gemäß Online- und nationaler Panel-Umfrage in den unterschiedlichen Zielgruppen Racing, Adventure, Business und Holiday entwickelt sich ebenfalls in die richtige Richtung, die Marke wird zusätzlich aufgeladen, ohne ihre Kernkompetenz einzubüßen.

Eine Wiederempfehlungsquote von 98 Prozent schon zum Eröffnungswochenende spricht eine deutliche Sprache.

von Stephan Cimbal

GRÜNE HÖLLE
Die gefährliche und gefürchtete Nordschleife des Nürburgrings ist weltweit bekannt und verlieh der Strecke den Namen „Grüne Hölle".

Marken des Jahrhunderts

Die Königsklasse deutscher Produkte und Dienstleistungen in Wort und Bild – von Adidas bis Zeiss.

Neues Buch vom Verlag Deutsche Standards

In der 16. völlig überarbeiteten und erweiterten Auflage des Bestsellers ist die Spitzengruppe deutscher Produkte und Dienstleistungen zusammengefasst. Von Adidas bis Zeiss ist alles vertreten, was für den guten Ruf von Made in Germany sorgt. Insgesamt sind es 281 Marken, die in dem Buch porträtiert werden. Erstmals sind auch Online-Marken vertreten.
Herausgeber und Chefredaktion erheben bei diesem Werk nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, was die Auswahl der abgebildeten Marken betrifft. Vielmehr sind die Marken aufgeführt, die für Deutschland als besonders wertvoll und prägend angesehen werden.

Marken des Jahrhunderts
Herausgeber:
Dr. Florian Langenscheidt
608 Seiten
Verlag Deutsche Standards
78 Euro
ISBN 3-8349-2044-4

Lexikon der deutschen Familienunternehmen

Deutsche Firmen in Familienbesitz

Die Säulen der deutschen Wirtschaft

Die erste, nach enzyklopädischen Prinzipien gebotene Gesamtdarstellung bedeutender deutscher Familienunternehmen mit rund 1000 Firmen und allen wichtigen Informationen zu Geschichte und gesellschaftlichem Engagement, Daten und Fakten. Mit 4000 Abbildungen.
Das Buch richtet sich an ein breites Publikum, darunter an Professionals aus dem Bereich Marketing sowie an Agenturen und Fachjournalisten aus dem Wirtschaftsbereich – oder einfach an Interessierte der Deutschen Geschichte.

Lexikon der deutschen Familienunternehmen
Herausgeber: Dr. Florian Langenscheidt
und Prof. Dr. Peter May
1000 Seiten
Verlag Deutsche Standards
78 Euro
ISBN 978-3-8349-1640-2

Beispielhafte Geschäftsberichte 2009

85 ausgewählte Jahresberichte

Königsdisziplin Unternehmenskommunikation

Jährlich trägt die Redaktion des Wirtschafts-Fachverlags von Dr. Florian Langenscheidt zahlreiche Geschäftsberichte deutscher Unternehmen zusammen. Die außergewöhnlichsten und qualitativ hochwertigsten Berichte werden vom Verlag ausgewählt und in dem Buch auf jeweils vier Seiten vorgestellt und kommentiert. In diesem Jahr präsentiert der Verlag „85 Beispielhafte Geschäftsberichte" von Audi bis Thyssen-Krupp, von Bayer bis TUI, von den Stadtwerken Münster bis zum Altonaer Spar- und Bauverein.

Beispielhafte Geschäftsberichte 2009
384 Seiten
Verlag Deutsche Standards Editionen
59 Euro
ISBN 978-3-8349-2043-0

MÜNCHEN: 14. JANUAR 2010

ADAC-Preis „Gelber Engel“

Die Wahl zum „Lieblingsauto der Deutschen“

Zum sechsten Mal vergibt der ADAC seine jährliche Auszeichnung, die sich zum „Oscar der Automobilindustrie“ entwickelt hat. Der „Gelbe Engel“ ist inzwischen für Verbraucher und Industrie eines der wichtigsten Gütesiegel. Der ADAC vergibt den Preis in fünf Kategorien: Auto, Marke, Qualität, Innovation und Umwelt und Persönlichkeit. Während der Autopreis vom breiten Publikum gewählt wird, werden die anderen vier Auszeichnungen durch das ADAC-Präsidium ermittelt.

ADAC e.V.
Tel.: 089/7676-0, www.adac.de

MÜNCHEN: 7. –10. FEBRUAR 2010

ISPO

Die Sportmesse wird 2010 40 Jahre

Die weltgrößte Sportartikelmesse öffnet nicht nur zum 70. Mal ihre Tore, sie feiert auch ihr 40-jähriges Bestehen. Mit rund 2000 Ausstellern präsentiert sich die Messe als fest etablierte Plattform für Trends und Innovationen der Sportartikelbranche.

Messe München GmbH,
Tel.: 089/949-20610
www.ispo.com

WIESBADEN: 8. FEBRUAR 2010

Cosmopolitan Prix de Beauté

Neuheiten der internationalen Kosmetikindustrie

Jedes Jahr werden herausragende Produktneuheiten der internationalen Kosmetikindustrie prämiert. In 16 Kategorien werden die exklusiven Siegerprodukte und Kosmetik Must-Haves von einer Fachjury ausgezeichnet und mit dem Cosmopolitan Prix de Beauté gekürt.

asfc atelier scherer fair consulting
Tel.: 089/9234-0, www.mvg.de

marke 41 – das marketingjournal 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
Schwele Medienservice GmbH
Iglinger Straße 3, 86807 Buchloe
Telefon: 08241/9674-0
Telefax: 08241/9674-22
E-Mail: u.schwele@schwele.de
anzeigen@marke41.de

Chefredaktion: Friedrich M. Kirn
Art Director: Deivis Aronaitis
Redaktion: Thomas Bode, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis
Gestaltung: Alexandra Budik
Schlussredaktion: Wolfgang Mettmann

Beirat: Otto Belz (perSens AG, St. Gallen), Dr. Oliver Börsch (Zernisch Institut Köln), Wolfgang K.A. Disch (Verlag MARKETING JOURNAL Hamburg), Dr. Hans-Georg Häusel (Gruppe Nymphenburg Consult AG München), Dr. Harald Jossé (BrandControl), Achim von Kirschhofer (Imas International München), Thomas Koch (Crossmedia), Prof. Dr. Marco Schmäh (ESB Business School Reutlingen).

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

ISSN 1866-5438

Marke 41 – das marketingjournal erscheint im zweiten Jahrgang.

Erscheinungsweise 6 x jährlich
Auflage 6200

ZKZ 77808

Abonnieren Sie jetzt

marke 41 –

das marketingjournal

Inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

Dann bekommen Sie weder einen iPod noch eine Bohrmaschine, sondern qualifizierte Informationen aus erster Hand.

Unser Angebot:

6 Ausgaben marke 41 für 90,00 Euro inkl. 7 % MwSt und Versandkosten im Inland (Abo im Ausland auf Anfrage).

Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn nach Ablauf der Bezugszeit nicht gekündigt wird. Das Abonnement ist jederzeit kündbar. Ihr Vertragspartner ist MIM Marken Institut München GmbH, vertreten durch den Geschäftsführer Friedrich M. Kirn, Bavariaring 43, 80336 München. Tel.: 089/72959915 (HRB 172589). Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (E-Mail, Fax, Brief) widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die Absendung des Widerrufs an: MIM Marken Institut München GmbH, marke 41, Bavariaring 43, 80336 München; E-Mail info@commnet-media.de.

☐ **Ja, ich bestelle marke 41 und freue mich auf qualifizierte Informationen.**

Bitte sorgfältig ausfüllen und die Unterschrift nicht vergessen.

Fax-Antwort: 089/72959918

Firma

Funktion

Branche

Name, Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Datum

×

Unterschrift

Unser Angebot: 6 Ausgaben marke 41 für 90,00 Euro inkl. 7 % MwSt und Versandkosten im Inland (Abo im Ausland auf Anfrage). Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn nach Ablauf der Bezugszeit nicht gekündigt wird. Das Abonnement ist jederzeit kündbar. Ihr Vertragspartner ist MIM Marken Institut München GmbH, vertreten durch den Geschäftsführer Friedrich M. Kirn, Bavariaring 43, 80336 München. Tel.: 089/72959915 (HRB 172589). Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (E-Mail, Fax, Brief) widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die Absendung des Widerrufs an: MIM Marken Institut München GmbH marke 41, Bavariaring 43, 80336 München E-Mail: info@commnet-media.de.

Werbung für die Tonne? Nicht mit uns!

Werbebotschaften gehen oft unter oder an der Zielgruppe vorbei – und wandern direkt in den nächsten Mülleimer. Nur wenn Ihre Botschaft im richtigen Moment im richtigen Kontext die richtige Zielperson erreicht, finden Sie Beachtung. Deshalb bietet Vogel Business Media zielsichere und medienübergreifende Tools zur effektiven Platzierung Ihrer Fachinformationen. Vermeiden Sie Müll! Werben Sie mit uns!

PRINT | ONLINE | EVENT | SERVICE

Miteinander erfolgreich.

Vogel Business Media