das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 2 : 2015 15,00 EUR

NEU!
in der
Heftmitte
media41

Südwestbank

Mittelständische Privatbank

inklusive Marketingforum
Universität St.Gallen

save the date!

Brand Seminar 2015

Gesehen. Berührt. Gekauft!

Was man nicht erlebt, wird vergessen. Damit Marken von Menschen erlebt werden, braucht es Insights, die spürbar weiter helfen.

Darüber, **wie Markenerleben unsere Entscheidung steuert**, reden wir auf unserer Roadtour im September und Oktober durch 15 Städte – **save the date!**

K&A Brand Research

Der Schlüssel zu Mensch und Marke.

www.ka-brandresearch.com/de/brand-seminar

Kann man Bänkern trauen?

Wie sagen Juristen so trefflich: „Du sollst Deinen guten Glauben suchen, wo Du ihn gelassen hast." Das wird beherzigt. Gegenüber Finanzinstituten ist heute wohl nur noch eine verschwindend kleine Anzahl von Menschen zu gutgläubig. Zu groß waren die Enttäuschungen in der Finanzkrise und zu unsicher erscheinen die Entwicklungen rund um die europäische Einheitswährung. Auch immer neue Enthüllungen zu Finanzskandalen und Zinsmanipulationen tragen nicht gerade zum positiven Image der Branche bei. Doch ungeachtet der eher schwierigen Ausgangssituation wirbt die Südwestbank mit Sitz in Stuttgart um das Vertrauen der Kunden (Seite 30). Mit dem klaren Bekenntnis zu Werten wie Bodenständigkeit, Leistung, Qualität und Persönlichkeit positioniert sich die mittelständische Privatbank mit großem Erfolg im Wettbewerb.

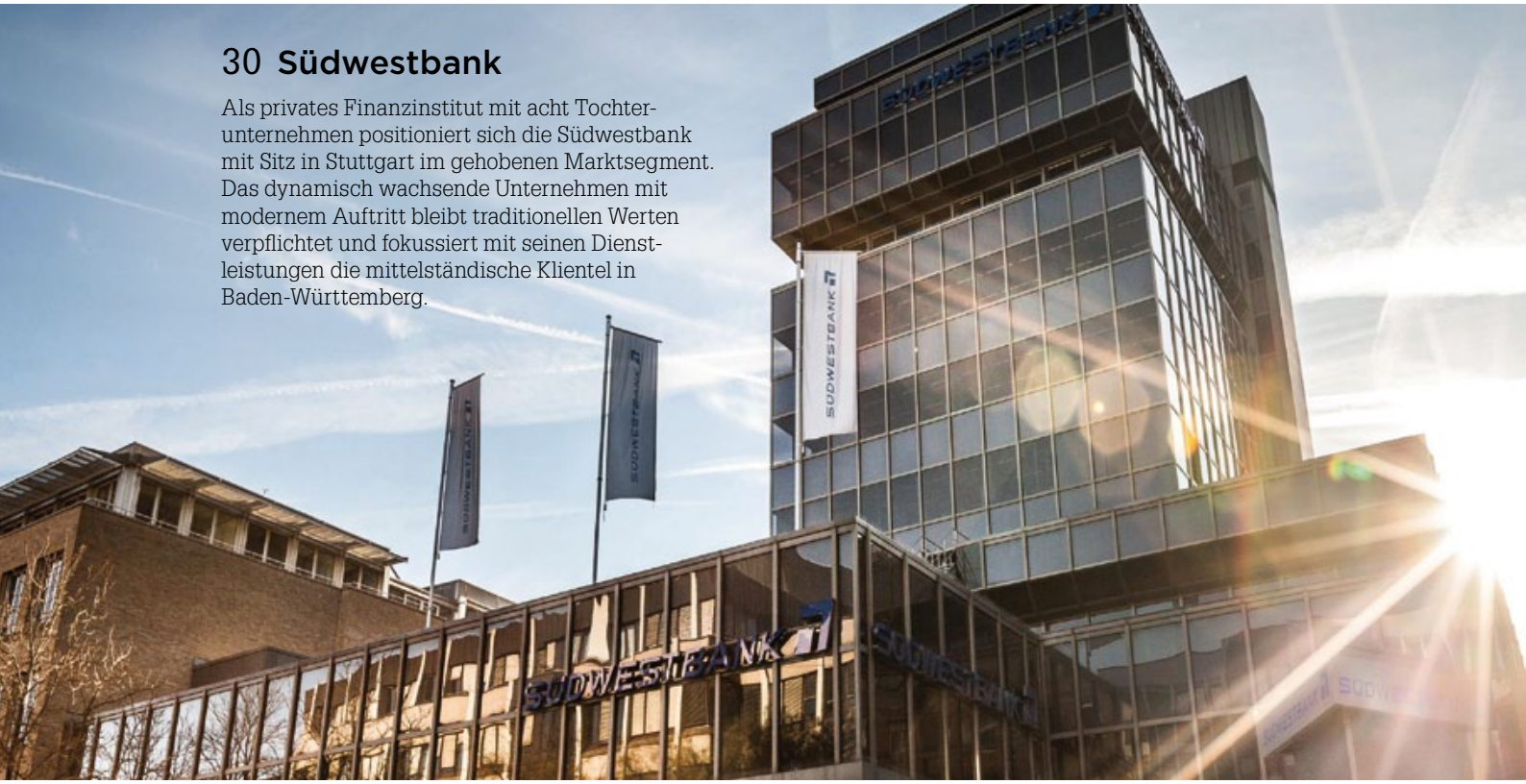
Wie finden Sie eigentlich LeFloid? Was, den kennen Sie nicht? Dann sind Sie wohl eher aus der Generation, der noch Klementine versprochen hat, dass Ariel nicht nur sauber wäscht, sondern rein. LeFloid ist übrigens ein hipper YouTube-Star, der von Werbungtreibenden als „Influencer" erkannt und für das Marketing genutzt wird (Seite 40). Nach Ansicht unserer Autorin Vera Günther sind die neuen Meinungsführer inzwischen für den Mediamix nahezu unverzichtbar.

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

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

Werden Sie marke41-Fan auf facebook!

marke41 E-Journal kostenfrei unter www.marke41.de



30 Südwestbank

Als privates Finanzinstitut mit acht Tochterunternehmen positioniert sich die Südwestbank mit Sitz in Stuttgart im gehobenen Marktsegment. Das dynamisch wachsende Unternehmen mit modernem Auftritt bleibt traditionellen Werten verpflichtet und fokussiert mit seinen Dienstleistungen die mittelständische Klientel in Baden-Württemberg.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 **Erfolgreiches Spiel mit Sicherheit**
Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen.

INSIGHTS FROM A SMALL ISLAND

12 **Programmatic is no silver bullet**
Jamie Priestley, correspondent London.

MARKE

14 **Luxus frei Haus**
Achim Berg, Principal bei McKinsey & Company Frankfurt.
Thomas Schumacher, Associate Principal bei McKinsey & Company Düsseldorf.

20 **Chance Umweltbericht**
Frank Prath, Leiter Marketing Papyrus Deutschland.

24 **Marken offensiv verteidigen**
Frank Schulz, Regional Manager Central Europe bei MarkMonitor.

30 **Südwestbank – Menschen und Werten verbunden**
Friedrich M. Kirn, Redaktion *marke41*.

14 Online-Handel

Was deutsche Modekäufer vom Online-Angebot im Luxussegment erwarten.

24 Markenschutz

Wirksame Strategien gegen die steigende Markenpiraterie aus China.

66 Stein, Schmetterling oder Chamäleon – Markenführung in schwierigen Märkten

Dr. Annette Bruce, Gründerin und Geschäftsführerin der Strategieberatung Creative Advantage.
Christoph Jeromin, Senior Consultant Creative Advantage.

72 Vertrieb geht heute anders

Andreas Buhr, CEO Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb, amtierender Präsident GSA.
Prof. Dr. Marco Schmäh, Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB BUSINESS SCHOOL Reutlingen.

RUBRIKEN

Editorial 03, **Studien** 70, **Impressum** 71

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

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

JAMIE PRIESTLEY,
correspondent London.
Seite 12

ACHIM BERG,
Principal im Frankfurter Büro von McKinsey & Company.
Seite 14

THOMAS SCHUMACHER,
Associate Principal im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company.
Seite 14

FRANK PRATH,
Leiter Marketing Papyrus Deutschland.
Seite 20

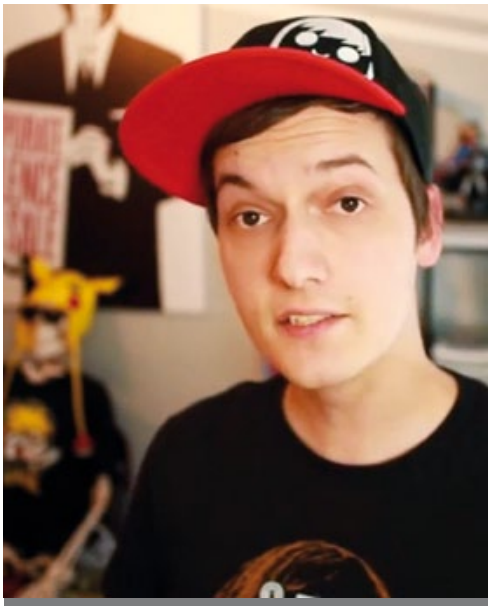
FRANK SCHULZ,
Regional Manager Central Europe bei MarkMonitor.
Seite 24

DR. ANNETTE BRUCE,
Gründerin und Geschäftsführerin der Strategieberatung Creative Advantage.
Seite 66

CHRISTOPH JEROMIN,
Senior Consultant Creative Advantage.
Seite 66

ANDREAS BUHR,
CEO Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb, amtierender Präsident GSA.
Seite 72

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB BUSINESS SCHOOL Reutlingen.
Seite 72



40 Influencer-Marketing

Die YouTuber sind als Meinungsführer inzwischen nahezu unverzichtbar im Mediamix.

52 Faktor Konvergenz

Radio-Advertising-Summit: Experten präsentieren Antworten auf Fragen des Werbemarkts.

60 VZB-Jahrestagung

Zukunftsweisende Geschäftsmodelle der Verlagshäuser in dynamischen, volatilen Märkten.

MEDIA

40 Klementines einflussreiche Erben

Vera Günther, Redaktion *media41*.

48 Raus aus dem Programmschema

Michael Stadik, Redaktion *media41*.

52 Radio-Advertising-Summit

Experten präsentieren Antworten auf relevante Fragen des Werbemarkts.

58 Spread it with Spreadshirt

Spreadshirt startet mit Jung von Matt/Spree europaweite TV-Kampagne.

60 Disruptive Innovation

Jahrestagung des Verbands der Zeitschriftenverlage in Bayern (VZB).

INTERVIEW

54 Wie TV-Werbung für Start-ups der Schlüssel zum Erfolg wird …

… erklären Ute Henzgen, Verkaufsdirektorin Unit 3 bei IP Deutschland, dem Vermarkter der Mediengruppe RTL, und Jasper Sasse, Geschäftsführer Spoteffects.

RUBRIKEN

Kampagne 64

MEDIA41 AUTOREN DIESER AUSGABE

JASPER SASSE,
Geschäftsführer Spoteffects.
Seite 54

UTE HENZGEN,
Verkaufsdirektorin Unit 3 bei IP Deutschland.
Seite 54

marke41 auf dem iPad lesen

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

CXForum

Sheraton Frankfurt Airport Hotel
Terminal 1
10.00 - 17.00 Uhr, 01. Juli

2015

Digital Transformation –
Neue Technologien nutzen, Kundenbeziehungen festigen, Marktpositionen stärken

Der Treffpunkt für Entscheider aus Customer Experience, CRM, Marketing, Vertrieb, Customer Insight, Qualitäts- und Servicemanagement, IT- und Loyalitätsmanagement

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.cxforum.info

Jedes Unternehmen legt Wert darauf, seinen Kunden zuzuhören und auf deren Bedürfnisse einzugehen. Aber wie übersetzt man gute Absichten in Maßnahmen, die dazu führen, dass Kunden begeistert sind und loyal bleiben? Das CXForum diskutiert die Bedeutung und Umsetzung eines erfolgreichen Customer Experience Managements.

Referenten (Auszug)

Sascha Lobo

Autor und Strategieberater

Benjamin Schmitt

AUDI, Händlerentwicklung Deutschland

Hauke Gastmeyer

Dräger, Head of Customer Experience Management

Harald Baumeister

Buljan & Partners Consulting, Geschäftsführer

Stephan Thun

MaritzCX, CEO Europe

Adam Edmunds

Gründer von Allegiance Software

Peter Hanser

absatzwirtschaft

PRÄSENTIERT VON absatzwirtschaft UND MaritzCX

Erfolgreiches Spiel mit Sicherheit

Unsere Welt ist vielfältig, dynamisch und unsicher. Der Wunsch nach Orientierung und Sicherheit ist deshalb riesig. Klare Lösungen zu komplexen Problemen sind gefragt, selbst wenn sie sich nicht geben lassen.

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

Diesen Wunsch erfüllen erfolgreich manche Berater, Autoren, Dozenten und Führungskräfte. Wer sich jedoch auf Scheinsicherheiten verlässt, der lebt gefährlich.

Berater

Erfolgreiche Berater wissen, wie sie Gremien überzeugen. Sie wählen eine klare Hypothese für ihren Vorschlag. Ihr Ergebnis sind überzeugende und umfangreiche Sammlungen von Charts. Typisch die verbreitete „Differenzdarstellung" für Umsatz und Profit, bezogen auf eine gewählte Zeitspanne. Da werden Schwierigkeiten (etwa der zunehmende Preisdruck oder die neuen Wettbewerber) in negativen Balken und Fortschritte mit neuen Segmenten, Produkten oder mehr Vertriebseffizienz mit positiven Balken dargestellt. Es folgt am Schluss der Zeitperiode ein angestrebtes Ergebnis. Solche Charts sind erwünscht und klar. Die Unsicherheiten werden aber meist mit groben Schätzungen überbrückt.

Die Sicherheit erkaufen sich Unternehmen oft teuer. Beratungsprojekte in Konzernen im Umfang von einer halben Million Euro sind recht häufig. Sicherheit ist hier gepaart mit dem Wunsch nach Delegation. Delegation entlastet die beanspruchten Führungskräfte und verlagert Verantwortung; aber auch das oft nur scheinbar.

Dozenten

Auch Lernende an Universitäten, Fachhochschulen oder Seminaren suchen Sicherheit. Sie benoten Dozenten gut, die klare Antworten liefern. Dazu sind zwei Ansätze ergiebig:

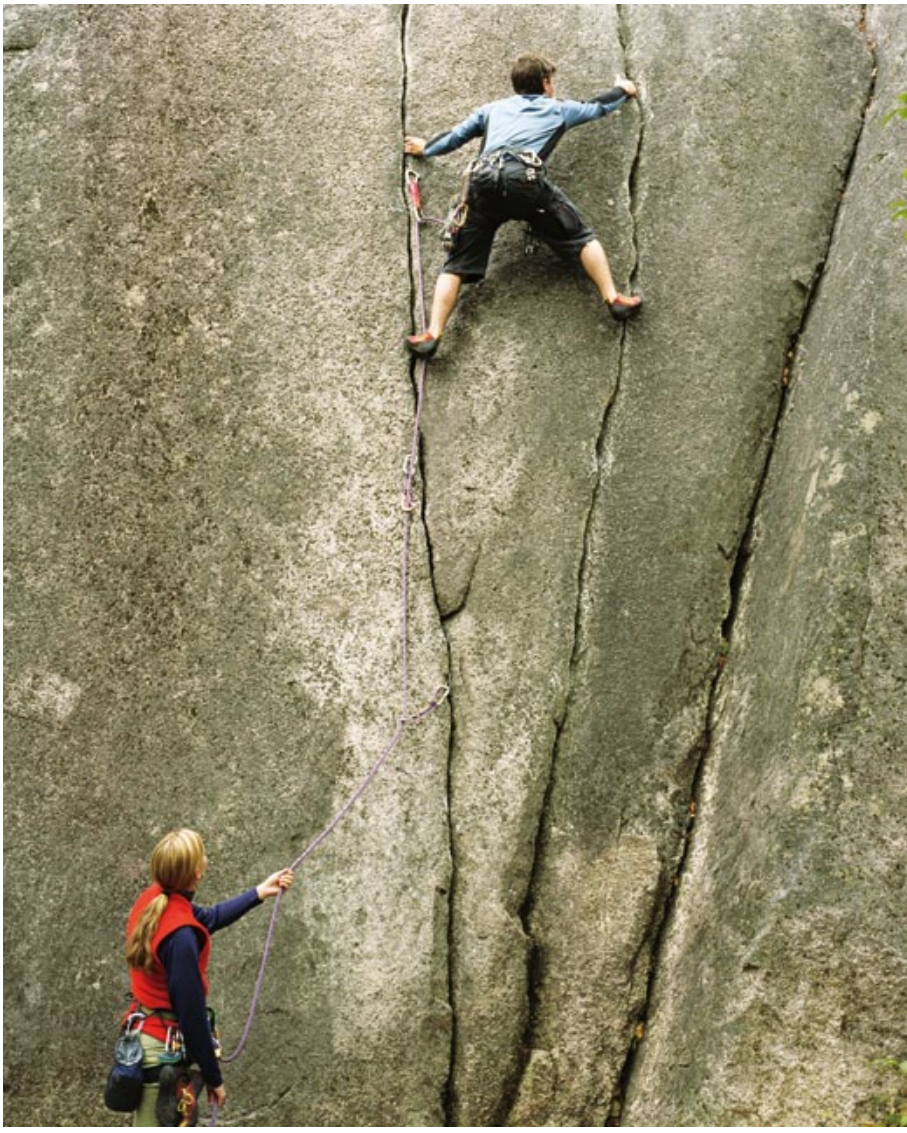
Sicherheit ist positiv, falls sie nicht unbegründet ist.

Erstens können sich Dozierende auf Systematiken, Prozess-Schritte und Methoden konzentrieren. In der Regel sind sie nicht falsch, höchstens nicht angemessen. Sie verlagern die Diskussion vom Inhalt auf die Hülse. Sie verdecken, dass Werkzeuge in Management und Marketing nur etwa zehn Prozent zum Erfolg beitragen, während inhaltliche Interpretationen und Entscheide für 90 Prozent stehen. Sie geben den Lernenden das trügerische Gefühl mit SWOT-Analysen und Nutzwert-Schemen alles im Griff zu haben. Folge sind umtriebige Scheinarbeit, analytische Zersplitterung, Scheinprofessionalität und demgemäß differenzierte Konzepte ohne Substanz und Innovation.

Zweitens können Dozierende (ähnlich wie die erwähnten Berater) die klaren Lösungen einfach behaupten. Oft tun sie das gestützt auf begrenzte Erfahrungen in ganz anderen Konstellationen als jene, die gerade zur Diskussion steht.

„Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht. Zuerst zur schlechten: Ich weiß nichts über dieses Thema, über das ich sprechen soll. Dann die gute: Keiner weiß mehr als ich." So die flapsige Einführung, die für jede Thematik passen kann. Was vorerst belustigt, kann sich in der Folge fatal auswirken.

Fotos: ©thinkstockphoto, Unternehmen



Autoren

Die Autoren sind bereits durch die Hinweise zu den Dozenten einbezogen. Gesprochenes und geschriebenes Wort wirken ähnlich.

Jeder Autor möchte einmal einen Bestseller landen. Die Sicherheit der Leser ist dabei eine wichtige Grundlage für den Erfolg. Ingredienzen sind die Bestätigung der Leser (nur mit leichten Erneuerungen) und Einfachheit. Grundsätzlich sollte der Leser die Aussage des Buches verstehen und mitreden können, auch wenn er nur den Buchdeckel studiert hat. Zudem darf die Zustimmung des Lesers nicht gleich Arbeit nach sich ziehen.

Führungskräfte

Wissensarbeiter tragen die Konsequenzen ihrer Vorschläge meistens nicht selbst. Misserfolge sind auch schwierig mit ihren Hinweisen zu verknüpfen. Diese Narrenfreiheit genießen Führungskräfte spätestens dann nicht mehr, wenn schlechte Ergebnisse ihrer Konzepte offensichtlich werden. Nicht selten ergeben sich dann besonders auf Ebene des Top-Managements fulminante Führungswechsel.

Führungskräfte sind oft zu optimistisch und sie gewinnen leicht die Zustimmung der vorgesetzten Gremien und der Mitarbeitenden. Die Anträge und Lösungen sind nicht falsch und folgen oft breit akzeptierten Begründungen. Wer möchte sich nicht Visionären anschließen, die große Lösungen und Initiativen vorschlagen und selbst verantworten? Große Strategiewechsel, die Erschließung neuer Länder (besonders in asiatischen Ländern), neue Produkte oder Übernahmen gehören zu den attraktiven Feldern für solche Entscheide. Bedenkenträger, die ihre Vorbehalte nur vage formulieren können, sind im Prozess der Entscheidung oft rasch weg gewischt. Geschickte Strategen geben dabei den Gremien das Gefühl, dass sie auch alle Risiken und kritischen Bereiche fest im Griff haben. Wird die Zeit bis zum Break-even laufend in die Zukunft verschoben, finden sich schrittweise neue Erklärungen und schließlich fühlen sich die früheren Mitentscheider mitschuldig.

Mit Sicherheit zu spielen, ist besonders erfolgreich.

Einfachheit und Konzentration

Sicherheit lässt sich von den Verantwortlichen selbstverständlich auch mit guten Fähigkeiten fördern. Ge-

meint sind damit die Fähigkeiten zu vereinfachen, den Spreu vom Weizen zu trennen, auszuwählen, wesentliche Entwicklungen zu verdichten und Schwerpunkte für Lösungen zu setzen.

Manchmal ist es auch wichtiger, eine Lösung zu wählen und konsequent zu verfolgen. Oft gibt es ja verschiedene gute Möglichkeiten.

Folgerungen

Einige übergreifende Folgerungen sind:

- Leben Sie mit Unsicherheit, sie ist erstens normal und wirkt zweitens produktiv. Überzeugen Sie andere nicht mit Scheinsicherheit. Führungskräfte brauchen die Lizenz zum Zweifel (wie Ludwig Hasler einmal formulierte). Diese Unsicherheit muss in Unternehmen auch zugelassen werden.
- Arbeiten Sie mit Spannungsfeldern zwischen zentral und dezentral, global und lokal, kurz- und langfristig, starker Führung und Unternehmertum. Die Liste lässt sich leicht erweitern. Eindeutige Lösungen sind meistens falsch. Prüfen Sie bei Lösungen, ob auch das Gegenteil möglich wäre.
- Äußern Sie Bedenken oder Ihr mulmiges Gefühl bei Anträgen.
- Scheuen Sie sich nicht vor Gründlichkeit.
- Misstrauen Sie plausiblen Erklärungen und vorausgesagten Ergebnissen.
- Verlagern Sie Ihr Augenmerk nicht nur auf Formales oder die Methodik.
- Gehen Sie produktiv mit Unsicherheit um und vereinfachen Sie, was möglich ist.

Sicherheit ist positiv, falls sie nicht unbegründet ist. Mit Sicherheit zu spielen, ist besonders erfolgreich. Es fällt deshalb schwer, dieses Spiel zu zügeln. Scheinsicherheiten trügen, dabei spielt keine Rolle, ob Absichten oder Blauäugigkeit dahinter stehen.

Natürlich sind Schlüsse für Berater, Autoren, Dozenten und Führungskräfte verschieden. Es lassen sich auch noch Politiker erwähnen. Die Grundformel lautet: Lob der Unsicherheit. **von Prof. Dr. Christian Belz**

Institut für Marketing der Universität St.Gallen

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

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

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

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

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

Programmatic is no silver bullet

JAMIE PRIESTLEY, correspondent London.

A few weeks ago I went to *Advertising Week* Europe's annual conference in London. The 50 discussions featured experts from brand, media, creative and technology companies, and I can report to the readers of *Marke 41* that Programmatic was everywhere. (Most defined it as the automated buying and selling of advertising impressions across multiple platforms.)

Conferences love all that's new. So what is new about programmatic in 2015?

First, its influence is growing. In the beginning, programmatic happe-

dorant when it's humid (except maybe the ones who use the London Underground in August). Now marketers can observe real behaviour as it happens, and respond with something relevant. British Airways adapts its travel information depending on the platform you're using: complex displays for desktops, simple pictures for mobile devices. Nike's 'Outdo You' campaign in January sent 100,000 different videos to users of its Fuelband. None of these campaigns would be possible without programmatic.

Fourth, great programmatic thinking is spreading. Mercedes Nether-

But ...

Like any gold rush, Programmatic is attracting liars and cheats. CMOs (Chief Marketing Officers) are worried about the impact of ad fraud on the profitability and reputation of their brands. Premium advertisers are 7 times more likely than porn sites to have ad fraud problems. Why? Because fraudsters follow the money. Yes yes, cookies are not people and BOTs that imitate car buyers do not buy cars, but it's not always easy to spot the difference before the moment of purchase. Someone from Yahoo proposed that we should buy 'programmanually' until we have better defences against ad fraud.

ned after the creative process: now it shapes creative thinking from the first briefing. By 2017 brands will buy 75% of their digital marketing programmatically (according to IAB, the Internet Advertising Bureau). European spend on Programmatic is worth $10 billion today and will double in the next few years. The UK has led the way so far (21% more spend than both Germany and France in 2014) but the rest of Europe is catching up fast, according to figures from OpenX.

Second, although it's well established in search and social media, programmatic is new to display and native advertising because it has taken longer to aggregate the sellers. From April 2015, for example, the Pangaea Alliance will give buyers access to a global audience of 110 million.

Third, big brands like GSK and Nestlé are starting to invest heavily in complex, personalised campaigns. In the past, campaign decisions depended on inferred data: consumers buy ice cream when it's hot and deodorant when it's not. Now it's the other way round: data is being used to shape creative thinking from the start. Unilever in the Netherlands recently synchronised an ad campaign across multiple screens for the A Class. If all this media had been bought weeks in advance there would be nothing new to report. But here individual users were identified watching an A Class ad on their laptop and then, within two seconds, they saw related ads on their smartphone and tablet via Facebook, Youtube and other channels. Banner Connect, the Dutch specialist that designed the campaign, obviously has some clever people. But there is also a cultural point to make. The Dutch have to innovate because their market is relatively small, and their consumers hard to predict. Necessity is the mother of invention.

Programmatic is big but it is not a strategy.

The space given to programmatic in this article mirrors the attention it got at the conference: a little more than it deserves. Programmatic is big but, on its own, not a strategy. 4,000 marketers were recently asked about 'the most exciting opportunity in 5 years' time': 8% think it's marketing automation, 10% think it's multichannel campaign management, 13% think it's big data. But the biggest opportunity, at 24%, is the customer's experience. (Source: Econsultancy's Adobe Quarterly Digital Intelligence Briefing, Q4 2014. 4,000 marketers around the world were polled).

Great customer experience is the product of – among other things – sophisticated data, insights, targeting, programmatic and creative. Making all this work together quickly requires much more than programmatic expertise.

Mad Men vs Maths Men?

I think we're witnessing the most important changes to marketing in 50 years. Not because of data/digital/programmatic, but because technology is changing old hierarchies and forcing us to think about how we collaborate. Creativity needs weeks and months, according to the people who believe in a Golden Age of marketing which is in the past. Old Order creativity evolves at the speed of a good Stilton cheese. New Order creativity needs to work at the speed of yoghurt. The Old Order argues that great brands need special people in special places doing special things that few can understand. The New Order loves experts but wants the mathematicians, the planners and the creatives to talk to each other across the boundaries of departments and organisations. And when the conversation begins, they learn that their beautiful worldview ('It's all about response rates' or 'It's all about the big idea') is not enough. Very messy. Very exciting.

by Jamie Priestley

Technology is changing old hierarchies and forcing us to collaborate.

The most exciting opportunity for marketers in 5 years? Marketing automation 8%; customer experience 24%

Fotos: ©shutterstock, Unternehmen

Luxus frei Haus

Der Online-Markt für Luxusmode wächst weltweit sprunghaft. Nur Deutschland bleibt hinter der internationalen Entwicklung zurück – was auch an den hiesigen Kundenansprüchen liegt. Eine neue McKinsey-Studie verrät, was deutsche Modekäufer vom Online-Angebot im Luxussegment erwarten.

ACHIM BERG,
Principal im Frankfurter Büro von McKinsey & Company. Er ist Mitglied des Konsumgüter- und Handelssektors und Co-Leiter der europaweiten Apparel, Fashion & Luxury Group.

THOMAS SCHUMACHER,
Associate Principal im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company. Er gehört den Beratungssektoren Private Equity und Medien an und ist auf digitale Marketingstrategien spezialisiert.

Unter Herstellern hochpreisiger Markenware galt es lange als ausgemacht: Luxus und E-Commerce gehen nicht zusammen. Echte Premium-Kunden erwerben keine Luxusartikel per Mausklick – erst recht keine teure Mode. Zu wichtig seien persönliche Beratung und das exklusive Einkaufserlebnis in den Flagship-Stores namhafter Labels. Modeumsätze übers Internet, so die verbreitete Überzeugung, bleiben dem unteren und mittleren Preissegment vorbehalten.

Doch die Vorlieben der Konsumenten ändern sich. Die Skepsis früherer Tage ist der Freude am Komfort des digitalen Shoppings gewichen; inzwischen sind auch Premium-Marken im boomenden Online-Markt angekommen. Schon heute wird die Hälfte aller Luxuskäufe weltweit direkt oder indirekt durch das Internet ausgelöst, zum Beispiel durch Online-Recherchen oder „Buzz" in den sozialen Netzwerken.

Und es bleibt nicht beim Schauen und Stöbern. Online gekauft wird mittlerweile die gesamte Palette hochwertiger Modeartikel, von Lederwaren über Seidenschals bis hin zu Handtaschen und Designerkleidung. Und der Trend setzt sich fort: Bis 2018 wird der Online-Markt für Damenmode im Luxussegment um durchschnittlich 20 Prozent pro Jahr wachsen. Zwölf Milliarden US-Dollar setzt die Branche dann im Internet um – doppelt so viel wie heute.

Das birgt Chancen für Hersteller und Händler. Welche Möglichkeiten der Markt bietet, und was die Kunden vom digitalen Luxusmodehandel erwarten, hat McKinsey & Company jetzt in der Studie *The Opportunity in Online Luxury Fashion* ausgelotet. Analysiert wurden dazu unterschiedlichste Online-Anbieter, die sich auf das Luxusmodesegment spezialisiert haben: Webshops führender Marken, Multi-Brand-Händler, Websites von Premium-Kaufhäusern, reine Luxus-E-Tailer. Befragt wurden außerdem mehr als 3500 Luxusmodekäufer in sieben Ländern zu ihren Einkaufsgewohnheiten im Internet, davon allein 1000 in Deutschland.

Wachsende Lust auf Luxusmode aus dem Netz

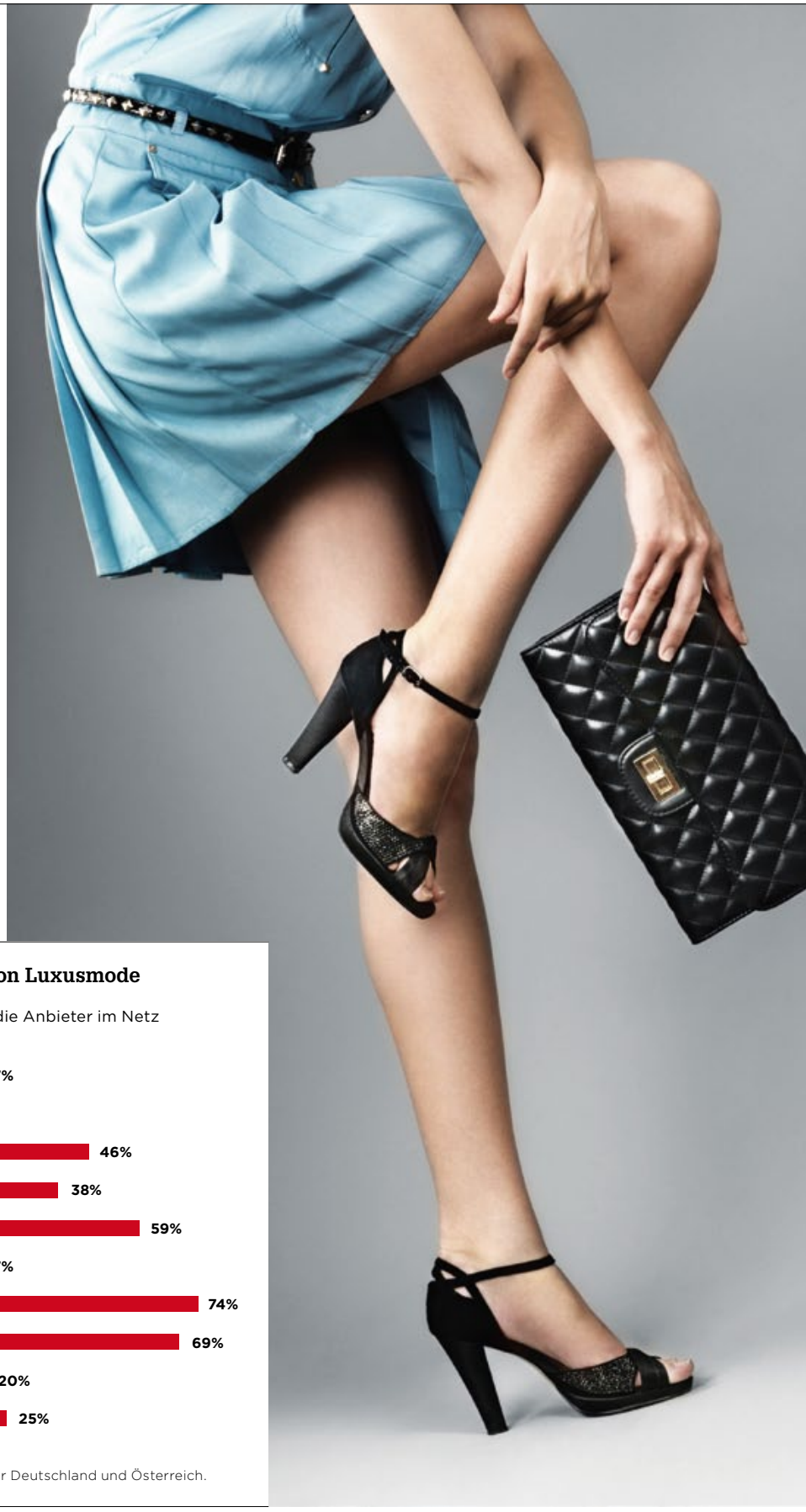
Neben neuen Einsichten zur Qualität und Positionierung der digitalen Verkaufsplattformen liefern die Studienergebnisse vor allem eine Erkenntnis: Das Geschäft mit Luxusmode aus dem Netz ist überall auf dem Vormarsch, doch auch im globalisierten Online-Markt bleibt das Kaufverhalten der Kunden national geprägt. Das gilt besonders für die Modekäufer aus Deutschland.

Bereits in der Web-Affinität der Luxusmodekunden zeigen sich deutliche Unterschiede von Land zu Land. Während die Studie für Frankreich und Italien bis 2018 ein Wachstum der online gehandelten Luxusmode von 21 bzw. 19 Prozent prognostiziert, bildet Deutschland mit zwölf Prozent das Schlusslicht im

Fotos: ©thinkstockphoto, ©Russell Harrison/wikipedia, Unternehmen

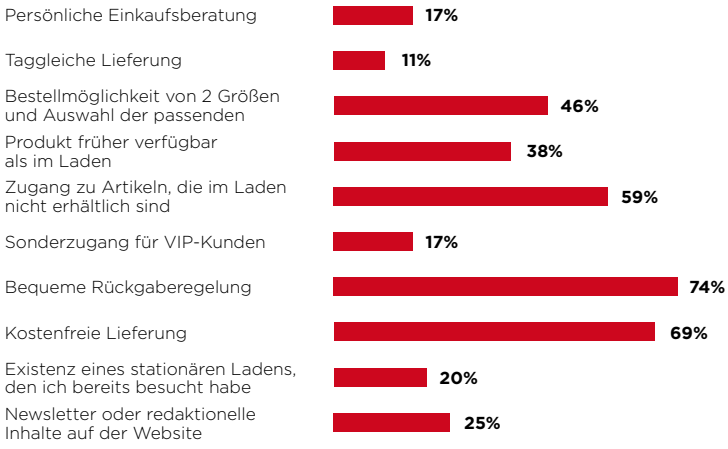
internationalen Vergleich. Auch die USA liegen mit 17 Prozent noch deutlich darüber. Sicher aber ist: Zweistellige Zuwachsraten verzeichnet das Online-Geschäft mit Luxusmode in allen untersuchten Ländern, wobei China mit einem Plus von 70 Prozent die Reihe der Wachstumsmärkte mit weitem Abstand anführt.

Die neue Lust der Konsumenten auf Luxusmode aus dem Netz wirkt wie eine Initialzündung auf die Branche. Viele hochpreisige Designerlabels haben ihre anfänglichen Ressentiments gegen den Massenkanal Internet inzwischen abgelegt. Die ursprüngliche Sorge um die Exklusivität und Kontrolle ihrer Marken



Kaufkriterien beim Online-Einkauf von Luxusmode

Deutsche Kunden haben hohe Ansprüche an die Anbieter im Netz



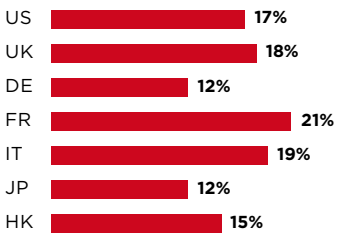
Quelle: McKinsey Consumer Survey 2014, Resultate für Deutschland und Österreich.

weicht zunehmend der Hoffnung auf lukrative Zusatzgeschäfte. Fast alle Luxusmarken betreiben heute Websites, auf denen sie ihre Kollektionen und Accessoires nicht nur vorstellen, sondern auch zum Kauf anbieten. Aber auch Online-Handelspartnerschaften mit Premium-Kaufhäusern oder auf Luxusmode spezialisierten E-Tailer-Shops sind kein Tabu mehr, seit die Hersteller erkannt haben, dass der digitale Kanal nicht nur andere Kundenbedürfnisse bedient, sondern auch neue, kaufkräftige Zielgruppen anlockt.

Online-Umsatz von Luxusmode im internationalen Vergleich

Der Online-Markt für Luxusmode wächst weltweit zweistellig

Land	2015	2016	2017	2018	2019
USA	1723	2017	2376	2799	3279
Großbritannien	398	497	598	693	780
Deutschland	319	357	396	462	496
Frankreich	322	395	476	575	687
Italien	57	69	85	96	113
Japan	547	617	706	771	846
Hongkong	64	75	87	99	111



Angaben in in Mio. EUR. Quelle: Euromonitor; McKinsey-Analysen.

Typisch deutsch: am liebsten doppelt und frei Haus

Anspruchsloser als im stationären Handel sind die Luxus-Shopper im Netz dennoch nicht. Vor allem deutsche Käufer stellen hohe Erwartungen an den digitalen Kanal. Erwartungen, die viele Online-Shops bislang nicht voll erfüllen: Zwei Drittel der Befragten zeigen sich unzufrieden mit dem Service, den ihr bevorzugter Händler im Netz derzeit bietet – ein Alarmzeichen angesichts der rapide wachsenden digitalen Konkurrenz. Unter anderem nennen drei Viertel der Befragten bequeme Rückgaberegelungen als wichtigstes Kriterium für ihren Online-Einkauf, weitere 69 Prozent erwarten kostenfreie Lieferung.

Typisch für deutsche Online-Modekäufer ist auch die Gewohnheit, Kleidungsstücke in zwei Größen zu bestellen und die nicht passende zu retournieren. Luxuskunden bilden da keine Ausnahme: Für fast die Hälfte der Deutschen ist diese Option ausschlaggebend bei der Wahl ihres Online-Händlers. Zum Vergleich: Nur 27 Prozent der US-amerikanischen Luxuskonsumenten und 34 Prozent der britischen legen Wert auf diesen Service. Deutlich weniger relevant ist dagegen die derzeit vieldiskutierte Expresslieferung am Tag der Bestellung – nur jeder zehnte deutsche Kunde betrachtet „Same-Day-Delivery" als wichtiges Kriterium beim Kauf von Luxusmode; in Großbritannien und den USA sind es nur geringfügig mehr.

Schon heute wird die Hälfte aller Luxuskäufe weltweit direkt oder indirekt durch das Internet ausgelöst.

Stärker locken lassen sich die Deutschen von gut aufbereiteter Information im Netz: Redaktionelle Inhalte auf der Website oder im Newsletter animieren jeden vierten Kunden zum Kauf eines Luxusmodeartikels. Hier punkten bislang vor allem die großen Mehrmarkenhändler. Ein Signal aber auch an andere Anbieter, ihre Vorteile als Informationsmedium noch stärker als bisher zu nutzen, um sich vom stationären Wettbewerb zu differenzieren und ihre Webshops mit maßgeschneidertem Content noch attraktiver zu machen.

ONLINE-MARKT FÜR LUXUSMODE: Knapp die Hälfte der Käufer bezieht ihre Modeartikel vom Online-Shop des größten deutschen Premium-Kaufhauses KaDeWe.

Gute Gründe für den Online-Shop

Die technologischen Stärken der Online-Shops gegenüber dem stationären Modehandel kommen nicht nur beim Informationsgehalt zum Tragen: Smartes Shopping rund um die Uhr von jedem Ort aus, direkte Preis- und Produktvergleiche und größere Sortimentsauswahl sind die Hauptargumente deutscher Luxuskunden für den Einkauf via Smartphone, Tablet oder PC. Jeder Zweite empfindet sogar die Abwesenheit persönlicher Verkaufsberater als Vorteil, weil sie entspannteres Stöbern erlaubt. Der direkte Zugang zu den Meinungen anderer Kunden ist für weitere 39 Prozent ein guter Grund, Luxusmode online zu shoppen.

Händler können ihren Absatz im digitalen Kanal indessen noch weiter steigern, wenn sie nicht nur vorhandene Stärken ausspielen, sondern auch die Anregungen ihrer Kunden aufgreifen. Denn selbst den preisbewussten Deutschen kommt es durchaus nicht nur darauf an, teure Mode im Netz günstiger zu erstehen. Zwar wünschen sich 44 Prozent bessere Preise, jedoch auch 31 Prozent exklusive Produktlinien und weitere 28 Prozent Bewertungsforen, in denen Kunden ihre Kauferfahrungen schildern. Wichtig für deutschsprachige Luxus-Shopper sind außerdem regional angepasste Websites mit gängigen Bezahlsystemen, lokalen Kleidergrößen und Kundenservices in Landessprache.

Wege aus der Nische

Die Studienresultate machen deutlich: Es gibt viele Ansatzpunkte für Verbesserungen, die für manchen Händler in Zukunft überlebenswichtig werden können. Denn der Online-Markt für Luxusmode ist eine hart umkämpfte Nische, in der vor allem die Sichtbarkeit zählt. Zahlreiche Anbieter teilen sich das wachsende Handelssegment – vom traditionellen Markenhersteller bis zum virtuellen Multi-Brand-Store. Doch gerade deutsche Luxus-Shopper setzen bei ihren Einkaufstouren im

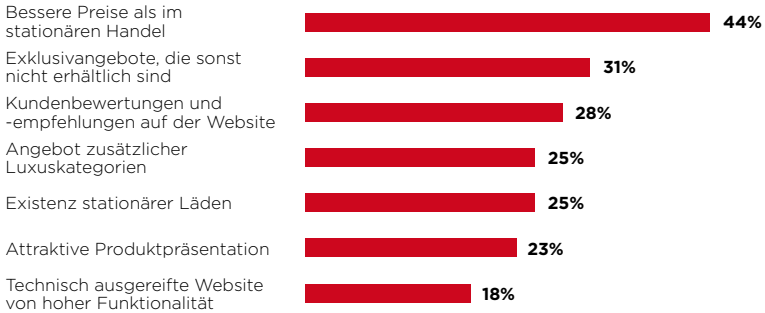
Netz vor allem auf Bekanntes und Bewährtes: Mehr als die Hälfte der Käufer (57 Prozent) bezieht ihre Modeartikel direkt von den Websites der Luxus- und Designermarken, gefolgt vom Online-Shop des größten deutschen Premium-Kaufhauses KaDeWe (40 Prozent). Reine E-Tailer hingegen werden bislang nur von weniger als jedem fünften Kunden frequentiert.

Das könnte sich in Zukunft ändern, denn bei der Suche nach bestimmten Produkten oder Kategorien nehmen die Shopper insbesondere in Deutschland auch häufig die Suchmaschine zu Hilfe. Das eröffnet Chancen für neuere und kleinere Anbieter, die ihre Bekanntheit bei der Zielgruppe im Netz auf effektive Weise steigern wollen. Es erfordert allerdings teils erhebliche Marketinginvestitionen, etwa in SEM-, SEO- und Social-Media-Kampagnen, gepaart mit feinmaschigen Erfolgskontrollen, damit sich die erhöhte Online-Präsenz in nachhaltiges Umsatz- und Ertragswachstum übersetzt.

Lohnen dürfte sich der Einsatz allemal. Denn die Bereitschaft zum Kauf von Luxusmode aus dem Internet wird in den kommenden Jahren weiter steigen – auch in Deutschland. Gleichzeitig kündigt jeder dritte Käufer an, in Zukunft generell mehr Geld für Luxusgüter ausgeben zu wollen. Eine attraktive Preisgestaltung und exklusive Produktangebote dürften dem Trend zum Online-Einkauf zusätzliche Schubkraft verleihen. Die Händler haben es in der Hand, das Beste aus diesen Marktbedingungen zu machen. **von Achim Berg und Thomas Schumacher**

Absatzfördernde Maßnahmen aus Kundensicht

Attraktive Preise sind nicht der einzige Hebel, um den Anteil der Online-Käufe im Luxusmodesegment zu erhöhen



Quelle: McKinsey Consumer Survey 2014, Resultate für Deutschland und Österreich.

Papyrus
Anwenderwochen
Umweltbericht

Einfach nur natürlich

Eine neue Auflage der EU verpflichtet Unternehmen ab 500 Mitarbeitern, für die ein besonderes öffentliches Interesse besteht, ab 2016 ihre Nachhaltigkeit in einem CSR-Bericht zu veröffentlichen. Papyrus bietet schon jetzt allen, die sich umweltbewusst präsentieren möchten, wirksame Premium-Recyclingpapiere wie z.B. BalancePure® oder RecyStar® Polar, die Ihrem Unternehmen ein smartes Image verleihen.

Weitere Informationen erhalten Sie über unser Communication Center:
Tel. +49 7243 73-958 bis -965
info.de@papyrus.com
www.papyrus.com/de/umweltbericht

PAPYRUS

Chance Umweltbericht

Am 15. April 2014 hat das EU-Parlament dem Erstellen einer Richtlinie für die Offenlegung nicht-finanzieller Informationen zugestimmt. Daraus ergibt sich eine Verpflichtung zur Corporate-Social-Responsibility-Berichterstattung ab dem Jahr 2016. Ein zentraler Bestandteil davon ist der Umweltbericht. Davon betroffen sind voraussichtlich rund 6000 Unternehmen und Organisationen innerhalb der EU.

FRANK PRATH,
Leiter Marketing
Papyrus Deutschland.

Rechtlich bindend wird die Regelung für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Auch wenn die Richtlinie für den Großteil der kleinen und mittleren Unternehmen nicht direkt gilt, werden sich viele von ihnen aufgrund steigender ökologischer Anforderungen in der Lieferkette mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen müssen. Das Erstellen eines Umweltberichts bietet wirtschaftliche Vorteile und verbessert das Bild von Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Viele gute Gründe sprechen für einen Umweltbericht

1. Mehr Vertrauen von Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern in Leistungen und Produkte
2. Verbessertes Image von Unternehmen in der Öffentlichkeit und im Markt
3. Optimierung von Geschäfts- und Produktionsprozessen
4. Positive Differenzierung vom Wettbewerb
5. Aufdecken neuer Potenziale zur Kostenreduktion
6. Optimierte Kontrolle von Unternehmenskennzahlen
7. Steigerung der Mitarbeitermotivation
8. Verbesserte Möglichkeiten der Finanzierung
9. Ausbau und Stärkung der Position in der Lieferkette
10. Effizientes Ausschöpfen vorhandener Ressourcen
11. Erschließen neuer Zielgruppen
12. Minimierung ökologischer Risiken

Was bedeutet CSR ?

Unter Corporate Social Responsibility (CSR) versteht man ein freiwilliges Engagement für mehr Nachhaltigkeit. Durch CSR zeigen Unternehmen, dass und wie sie über den Rahmen rechtlicher Pflichten hinaus Verantwortung für Mensch und Umwelt übernehmen. Nach Definition der Europäischen Union bezeichnet CSR ein System, das für Unternehmen die Grundlage bildet, auf der sie selbstständig soziale Belange und Umweltaspekte in ihre Geschäftstätigkeit einbinden. Corporate Social Responsibility bietet die Chance, der Öffentlichkeit die Bedeutung von Unternehmen als vitalen Bestandteil gesellschaftlichen Lebens vor Augen zu führen. Umweltberichte stellen dabei ein wirkungsvol-

Fotos: Unternehmen

EMAS: ECO-Management and Audit Scheme

1. Titel/Deckblatt
2. Inhaltsverzeichnis
3. Vorwort der Unternehmensleitung
4. Beschreibung des Unternehmens mit seinen Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen
5. Darstellung der Umweltpolitik und ggf. des Umweltmanagementsystems
6. Übersicht aller Umweltaspekte und Umweltleistungen, die das Unternehmen betreffen
7. Beschreibung der Umweltziele des Unternehmens
8. Möglichkeit zum Dialog: Angabe von Ansprechpartnern
9. Gültigkeitserklärung: nur notwendig, falls ein offizielles Umweltgutachten vorliegt
10. Abkürzungsverzeichnis, Glossar

les Instrument dar, um Einblicke in das Engagement für mehr Nachhaltigkeit zu gewähren.

Der Umweltbericht

Immer mehr Unternehmen ergreifen die Chance, im Rahmen eines Umweltberichts freiwillig über die nachhaltigen Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten. Ein Umweltbericht bietet die Möglichkeit, in Form von hochwertigen mehrseitigen Broschüren, die positiven ökologischen Leistungen für die Öffentlichkeit transparent zu gestalten und leicht zugänglich zu machen. Viele Unternehmen berichten meist einmal im Jahr auf diese Weise über ihre ökologischen Fortschritte. Damit bildet der Umweltbericht über den Geschäftsbericht hinaus ein öffentlichkeitswirksames Werkzeug der Informationspolitik. Was die Aufwendungen für einen Umweltbericht betrifft, so rechnet die EU mit Kosten von durchschnitt-

Zusatzinformationen zur Darstellung des CO_2-Themas

CO_2 ist im wahrsten Sinn des Wortes in vieler Munde. Doch die wenigsten können sich ein genaues Bild von Kohlendioxid machen. Wie viel ist eigentlich eine Tonne CO_2? Wie kann man sie sich räumlich vorstellen? Und wie groß ist der CO_2-Fußabdruck von einem Auto, von verschiedenen Nahrungsmitteln und Papier? Einige Beispiele führen die Dimensionen vor Augen.

1 t CO_2
Das Raumvolumen einer Tonne CO_2 entspricht einem Würfel mit einer Kantenlänge von 8,22 Metern.

CO_2 und Pkw
Der CO_2-Fußabdruck eines Autos über 200 000 gefahrene Kilometer ist zwischen 40 und 70 Tonnen groß.

CO_2 und Nahrungsmittel
Der CO_2-Fußabdruck von
1 kg Rindfleisch = 13 300 g CO_2
1 kg Schweinefleisch = 3250 g CO_2
1 kg Eier = 1950 g CO_2
1 kg Brötchen = 650 g CO_2
1 kg Äpfel = 550 g CO_2

CO_2 und IT
Laut Angaben der BBC erzeugen 1000 Suchmaschinen-Anfragen 200 g CO_2. Dies entspricht den Emissionen eins Mittelklasse-Pkw.

lich weniger als 5000 Euro pro Jahr und Unternehmen. Die positiven Effekte dürften dies um ein Vielfaches übertreffen.

Die Vorteile eines Umweltberichts

Nach Angaben der Europäischen Union profitieren Unternehmen dauerhaft von der regelmäßigen Veröffentlichung eines Umweltberichts. Die Vorteile liegen demnach in einer höheren unternehmerischen Leistungsfähigkeit, niedrigeren Finanzierungskosten und einer geringeren Anzahl von Betriebsstörungen. Hinzu kommen verbesserte Beziehungen zu Kunden und Anteilseignern sowie Investoren und Geldgebern. Von einem optimierten Umweltmanagement profitiert auch die Gesellschaft.

Wie kann ein Umweltbericht aufgebaut sein?

Da es sich bei einem Umweltbericht meist um ein freiwilliges, nicht zertifiziertes Dokument handelt, bestehen keine verbindlichen Vorgaben für dessen Aufbau. Viele Unternehmen und Organisationen orientieren sich jedoch an der Struktur der EMAS-Umwelterklärung.

Fazit

Unternehmen verbessern mithilfe von Umweltberichten ihre Umweltleistungen und präsentieren sie öffentlichkeitswirksam. Geschäfts- und Betriebsprozesse werden optimiert, CO_2-Emissionen durch einen effizienten Energieeinsatz reduziert. Viele Unternehmen haben Umweltberichte als Chance bereits erkannt und veröffentlichen regelmäßig und freiwillig Informationen zu ihren Umweltaktivitäten, ihrer Umweltphilosophie sowie den selbst gesteckten Umweltzielen. Wer sich frühzeitig mit dem Thema Umweltbericht beschäftigt, kann sich im Wettbewerb Vorteile sichern.

von Frank Prath

Die Papyrus Umweltberichtswochen

Papyrus veranstaltet von April bis Juli 2015 die ersten Umweltberichtswochen. Vor dem Hintergrund der 2016 eintretenden CSR-Berichtspflicht informiert der führende Papiergroßhändler umfassend über das Thema „Umweltbericht“. In regelmäßigen Medienpublikationen werden wichtige Aspekte aufgezeigt und damit verbundene Vorteile und Vorgehensweisen dargelegt. Papyrus hat hierzu eigens einen 20-seitigen Steckbrief Umweltbericht erstellt, der online als Blätterkatalog oder als Print-Broschüre kostenlos zur Verfügung steht.
Zu den Inhalten gehören unter anderem Informationen zum Thema Corporate Social Responsibility, das Erstellen eines Umweltberichts, die Erläuterung zentraler Umweltnormen sowie wertvolle weiterführende Informationsquellen. Mehr Informationen und Bestellmöglichkeiten unter www.papyrus.com/de/umweltberichtswochen.

„Wir legen großen Wert auf Leserfreundlichkeit“

„AIDA Cruises veröffentlicht bereits seit 2007 jährlich seinen Nachhaltigkeitsbericht ‚AIDA cares‘, der sich am international anerkannten Standard der Global Reporting Initiative (GRI) orientiert. Der Bericht ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation und öffentlich zugänglich für Mitarbeiter, Gäste und Gesellschafter. Wir legen großen Wert auf Leserfreundlichkeit. Statt eines typischen Berichts in Fachjargon und trockenen Zahlen bietet AIDA cares Informationen, die ansprechend bebildert und erläutert sind.“

Dr. Monika Griefahn,
Direktorin für Umwelt und Gesellschaft,
AIDA Cruises, Rostock

„Ich bin überzeugt, dass kein anderes Medium diese Transparenz schafft“

„Neben der Pflicht zur Erstellung eines jährlichen Geschäftsberichts, bei der es fast ausschließlich um Geschäftszahlen geht, wollten wir auch transparent bei nicht-finanziellen Leistungsindikatoren sein. Aus diesem Grund haben wir uns für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entschieden.Der Nachhaltigkeitsbericht gibt einen guten Überblick der wichtigsten Jahresthemen zu Ökonomie, Soziales und Ökologie. Ich bin überzeugt, dass kein anderes Medium diese Transparenz schafft.“

Stephan Bongwald,
Nachhaltigkeitsbeauftragter,
Barmenia, Wuppertal

Marken offensiv verteidigen

Je interessanter und gefragter ein Produkt ist, desto schneller ruft es Unternehmen auf den Plan, die gefälschte Markenware anbieten – in vielen Fällen über Online-Portale. Vor allem China hat sich zu einem Zentrum der Markenpiraterie entwickelt. Doch Hersteller von Qualitätsprodukten sind betrügerischen Machenschaften nicht schutzlos ausgeliefert, vorausgesetzt, sie verfügen über eine wirksame Strategie beim Online-Markenschutz.

Auf vielen Publikums- und Fachmessen bietet sich jedes Jahr das gleiche Bild: Stände von Ausstellern werden durchsucht und Ausstellungsstücke beschlagnahmt. Der Grund: Unter den Exponaten mancher Aussteller befinden sich Plagiate von Produkten anderer Hersteller. Die Palette reicht von Kleidung und Schmuck über Badarmaturen bis hin zu Motorsägen und Hochleistungspumpen. Vor allem Anbieter aus China zeigen wenig Scheu, auf Kosten anderer Geschäfte zu machen.

Nach Angaben des Büros der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC) beschlagnahmten amerikanische Behörden im Jahr 2013 gefälschte Waren im Wert von 1,7 Milliarden Dollar. Davon stammten fast 75 Prozent aus der Volksrepublik China. Auf ähnliche Zahlen kommen die deutschen Zollbehörden. Mehr als 70 Prozent der gefälschten Produkte, die 2013 in Deutschland beschlagnahmt wurden, wurden in China produziert. Weitere 19 Prozent kamen aus der Sonderverwaltungszone Hongkong.

Ein besonders dreister Fall: Ein Hersteller aus China verkaufte auf der Konsumelektronikmesse CES, die Anfang Januar in Las Vegas stattfand, Imitationen der Apple Watch. Das Modell „Made in China“ war äußerlich nicht vom Original zu unterscheiden. Besonders pikant war dieser Vorfall, weil der Verkauf des Originals erst Ende April startete. Umso deutlicher hob sich die „Smart Watch“ des chinesischen Herstellers preislich von der Apple Watch ab. Sie kostete nur 30 Dollar statt der 349 Dollar, die Kunden für das Apple Modell zahlen müssen.

Milliardenschäden für den Maschinenbau

Doch nicht nur hochwertige Konsumgüter wie Bekleidung, Parfums oder elektronische Geräte werden imitiert und über Online-Plattformen wie Alibaba, PaiPai oder Taobao vermarktet. Mittlerweile sind auch Investitionsgüter von dieser Entwicklung betroffen. So geht die Arbeitsgemeinschaft Produkt- und Know-how-Schutz des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) davon aus, dass der Maschinenbau-Branche in Deutschland jährlich ein Schaden

IMITATION DER APPLE WATCH
Bereits ein Vierteljahr vor dem Verkaufsbeginn der Apple Watch konnten Interessenten das Modell „Made in China" auf der Consumer Electronics Show 2015 in Las Vegas ordern.

in Höhe von rund 7,9 Milliarden Euro durch Produktfälschungen entsteht. Der Verband hat ermittelt, dass rund 72 Prozent der Plagiate aus China stammen.

Online-Handel wird in China immer wichtiger

Eine Schlüsselrolle spielt dabei der Online-Handel. So hat sich die Zahl der Online-Käufer in China in den vergangenen drei Jahren auf mehr als 250 Millionen verdreifacht. Marktexperten erwarten, dass der Umsatz über diesen Vertriebskanal im Jahr 2018 rund 670 Milliarden Euro beträgt. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, eine offensive Verteidigungsstrategie im Bereich Markenschutz zu verfolgen, welche die Vertriebswege über Online-Handelsplattformen mit einbezieht.

Doch das ist leichter gesagt als getan. Eine erste Hürde für Unternehmen, die Marken und Produkte in China schützen lassen möchten, ist die Registrierung ihrer Warenzeichen. Viele Markeninhaber wählen eine International Registration (IL) bei der World Intellectual Property Organization (WIPO). Der Grund ist, dass sich diese Form der Registrierung einfacher, schneller und preisgünstiger durchführen lässt als beim Chinese Trademark Office (CTMO).

Besser ist es jedoch, Warenzeichen in China registrieren zu lassen. Denn dort besteht ein komplexes Kategorisierungssystem mit einer Vielzahl von Klassen, das die Anmeldung von Trademarks erschwert. Ein Hersteller von Markenbekleidung, der gleichzeitig Schuhe und Parfums vertreibt, muss bei-

FRANK SCHULZ
ist seit 2009 als Regional Manager Central Europe für MarkMonitor tätig und verantwortet in dieser Position die gesamte Geschäftsentwicklung in Zentraleuropa.

Fotos: MarkMonitor, ©Fotolia.com/storm, Apple, Aktion Plagiarius e.V.

spielsweise auch für diese Produktkategorien einen separaten Markenschutz beantragen. Ansonsten kann es passieren, dass ein Mitbewerber sich für Parfums das betreffende Warenzeichen sichert.

Zuerst alle Warenzeichen schützen

Daher ist es dringend geboten, bereits vor der Einführung neuer Produkte alle Warenzeichen anzumelden, und zwar in jedem Land, in dem diese vermarktet werden sollen. Im Fall China sollte dies mithilfe von Fachleuten vor Ort erfolgen, die mit der Sprache, der Kultur und den juristischen Eigenheiten des Landes vertraut sind. Zudem verfügen einheimische Experten über hilfreiche Kontakte zu Behörden und Partnerunternehmen. Solche Netzwerke sind in China unverzichtbar, um den Zugang zum Markt zu vereinfachen und Schwierigkeiten auszuräumen.

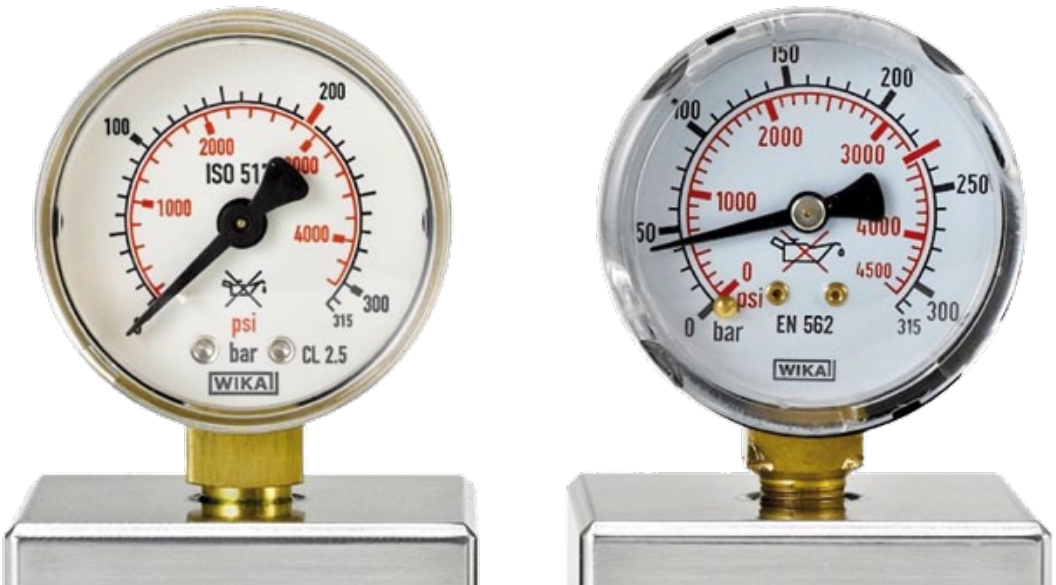
Ein lokaler Rechtsbeistand sollte prüfen, wie durchsetzungsfähig Warenzeichenrechte sind und welche Vorgaben im Detail zu beachten sind. Ansonsten droht die Gefahr, dass ein Unternehmen einen Gutteil seines Geschäfts an einheimische Mitbewerber verliert. Diese machen sich häufig die Stärke einer globalen Marke zunutze, um gewissermaßen im Windschatten eines etablierten Anbieters Umsätze zu generieren.

Online-Marktplätze analysieren

Ein beträchtlicher Teil des Handels mit gefälschten Produkten läuft in China über Online-Handelsplattformen wie Alibaba, Tradetang, eBay Hongkong oder Taobao. Daher ist es ein Muss, solche Plattformen daraufhin zu analysieren, welche Unternehmen dort gefälschte Waren anbieten oder Warenzeichen missbrauchen und in welchem Umfang dies erfolgt.

Das lässt sich nur mithilfe von technischen Hilfsmitteln erreichen, beispielsweise speziellen Brand-Protection-Plattformen. Sie analysieren B-to-B- und B-to-C-Börsen, eCommerce-Web-Seiten, soziale Medien und Nachrichtenforen auf Verstöße gegen das Markenschutzrecht. Solche Plattformen ermöglichen es zudem einem Markeninhaber, Marktplatzangebote nach Region und Typ zu kategorisieren, etwa ob es sich bei einem Angebot um Fälschungen oder Graumarktware handelt. Dadurch wiederum ist es möglich, die entsprechenden Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Jährlicher Schaden von rund 7,9 Milliarden Euro in der Maschinenbau-Branche



DER GEFÄLSCHTE DRUCKMESSER
Made in China (rechts) zeigt bereits vor der Montage einen Wert von 40 Bar an. Dies belegt, dass solche Produkte eine Gefahr für den Nutzer darstellen können.

DA REIN,

DA RAUS!

1 € in Audio - 1,58 € mehr in der Kasse

So macht Werbung Spaß: Für jeden Euro, den Takko in seine Funkkampagne steckte, kamen 1,58 € wieder zurück. Auch Sie können aus Ihrem Mediaplan einen Erfolgsplan machen. Denn Audio macht jeden Mediaplan effektiver. Wie das funktioniert? UKW und Online Audio sorgen für zusätzliche Aktivierung – und damit für den entscheidenden Anstoß auf Ihrer Customer Journey. Cases dazu bei Ihrem RMS-Ansprechpartner oder unter:

www.rms.de/erfolgsplan

Der Audiovermarkter.

RMS

Best Practices für einen effizienten Markenschutz

Um sich auf dem chinesischen Markt vor einem Missbrauch eigener Marken zu schützen und damit Umsatzeinbußen zu vermeiden, empfiehlt MarkMonitor folgende Best Practices:

- Von einem lokalen Rechtsbeistand die Durchsetzungsfähigkeit von Warenzeichenrechten prüfen lassen und sich bezüglich lokaler Anforderungen beraten lassen.
- Fälscher aktiv bekämpfen und konsequent die Löschung von Fälschungen verlangen.
- Mithilfe von Analysetechniken gefälschte Warenzeichen und Produkte auf den beliebtesten Online-Handelsplattformen ermitteln und dadurch besonders aggressive Anbieter von Nachahmprodukten identifizieren.
- Löschanträge in jedem Fall von Fachleuten prüfen lassen, die der Landessprache mächtig sind, mit den kulturellen Spezifika vertraut sind und über ein Netzwerk von Kontakten zu Behörden und Unternehmen verfügen.
- Unternehmensinterne Abläufe auf die Eigenheiten und speziellen Richtlinien der (Online-)Marktplätze anpassen, die als Vertriebsweg für Produkte dienen.
- Bevor sich ein Unternehmen für einen Markenschutzpartner entscheidet, sollte es sich über dessen Compliance-Rate und Marktplatz-Abdeckung in China informieren.
- Erkenntnisse aus dem Kampf gegen Fälscher dazu nutzen, um neue Marktchancen zu identifizieren und auf die Wünsche der eigenen Kunden besser einzugehen.

Fälscher konsequent verfolgen

Wichtig ist, dass Markenunternehmen konsequent gegen Verstöße vorgehen. Nur wer sich für Produktfälscher zu einem Störfaktor entwickelt, hat eine Chance, deren illegalen Machenschaften einen Riegel vorzuschieben. Abwehrmaßnahmen wie Löschungsanträge sollten in enger Zusammenarbeit mit einem chinesischen Rechtsbeistand umgesetzt werden. Dies gilt umso mehr, als speziell in China einige Marktplätze den Verkauf von Marken- und Produktplagiaten erlauben, die sich nur durch minimale Änderungen an Logos oder Produktnamen vom Original unterscheiden.

Jeder sechste Online-Käufer fällt Betrugsseiten mit gefälschten Produkten zum Opfer.

Auf Unterstützung durch die Betreiber von Online-Handelsplattformen bei der Durchsetzung berechtigter Ansprüche sollte der Inhaber eines Warenzeichens nicht vertrauen. So monierte im Juli 2014 selbst die chinesische Staatliche Kommission für Industrie und Handel (State Administration for Industry and Commerce, SAIC) in einem Prüfbericht, dass insbesondere Alibaba, der größte Betreiber von Online-Marktplätzen in China, eine allzu laxe Haltung gegenüber Produktpiraten einnimmt. Abhilfe ist jedoch nicht in Sicht: Beide Seiten vereinbarten, eine Strategie gegen Marken- und Produktpiraten zu erarbeiten. Ob und wann diese umgesetzt wird, steht noch in den Sternen.

Fazit: Markenschutz in eigene Hände nehmen

Für viele Unternehmen ist China unverzichtbar – als Absatzmarkt und als Herstellungsstandort. Das bedeutet jedoch nicht, dass Verstöße gegen das Markenschutzrecht durch Hersteller, Handelsunternehmen und Online-Marktplätze klaglos hingenommen werden sollten. Nur wer sich gegen Markenschutzverletzungen wehrt, bewahrt seine Marken vor Schaden und vermeidet Umsatzeinbußen.

Die Praxis zeigt, dass sich auf chinesischen Marktplätzen mit Unterstützung von Markenschutzexperten Compliance-Raten von bis zu 85 Prozent erreichen lassen. Dies unterstreicht, dass sich eine offensive Verteidigung auszahlt.

von Frank Schulz

Wir machen Produkte hörbar:
Radiowerbung im SWR.

SWR – das erfolgreiche Programm für Ihre Hörfunkwerbung.
Weitere Informationen zur Werbung unter Telefon 0711 – 929 12951 oder mailen Sie uns: werbung@swr.de

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

Südwestbank – Menschen und Werten verbunden

Als privates Finanzinstitut mit acht Tochterunternehmen positioniert sich die Südwestbank mit Sitz in Stuttgart im gehobenen Marktsegment. Das dynamisch wachsende Unternehmen mit modernem Auftritt bleibt traditionellen Werten verpflichtet und fokussiert mit seinen Dienstleistungen die mittelständische Klientel in Baden-Württemberg.

Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ ist nach dem Klassiker der Markentechnik von Altmeister Hans Domizlaff das hehre Ziel nachhaltigen Marketings. Doch gerade das Vertrauen in die Finanzbranche ist seit dem Ausbruch der Krise von 2008 mit ihren Nachbeben deutlich erschüttert. Geldinstitute brachen zusammen oder wurden mit öffentlichen Mitteln gerettet, im Größenwahn verzockten einzelne Banker mit Spekulationsgeschäften viele Milliarden Euro und jüngst zahlte eine der renommiertesten deutschen Banken 2,5 Milliarden Dollar Strafe für Zinsmanipulationen. Verantwortliche Manager geloben Besserung, Geldhäuser kündigen den Kulturwandel an und Aufsichtsbehörden versprechen schärfere Kontrollen – und doch bleibt bei Unternehmens- wie bei Privatkunden in vielen Fällen ein schaler Nachgeschmack. In unruhigen Nächten quälen Fragen nach der Qualität der Beratung und der Sicherheit der Geldanlagen. Kurz: Menschen jeden Alters fragen sich, ob sie in ihrer individuellen Lebenssituation und mit ihren Bedürfnissen mit ihrer Bank auf der sicheren Seite sind.

Finanzinstitut als verlässlicher Partner

„Vor diesem Hintergrund ist es eine ganz besondere Herausforderung, mit einer werteorientierten Unternehmensstrategie das Vertrauen der Menschen zu gewinnen und den Kunden ein verlässlicher Partner zu sein“, betont Dr. Wolfgang Kuhn, Sprecher des Vorstands der Südwestbank in Stuttgart. Die Wurzeln des Unternehmens reichen über 90 Jahre zurück. 1922 als Württembergische Landwirtschaftsbank in

Fotos: Unternehmen

ALTES CORPORATE DESIGN
Über alle Werbemittel wurde mit dem 100-Euro-Geldschein geworben.

Stuttgart gegründet, ist das Finanzinstitut seitdem stetig gewachsen und konnte seine Geschäftstätigkeit kontinuierlich ausbauen. „1964 erhielten wir unseren heutigen Namen und richteten uns zunehmend auf den gewerblichen Mittelstand und Privatkunden aus“, erklärt Kuhn. Seit 1970 firmiert die Südwestbank als Aktiengesellschaft. „Mit dem Verkauf an private Investoren im Jahr 2004 wechselten wir in den privaten Bankenverband. Seitdem sind wir eine unabhängige mittelständische Privatbank mit einer stabilen Eigentümerstruktur“, ergänzt Kuhn. Hinter dem Bankhaus stehen mit den Hexal-Gründern Andreas und Tho-

Studienergebnisse – anonymisierte Statements (Auswahl)

„Für den Firmenkundenbereich könnte unser spezifischer Eigentümer-Hintergrund eine sehr hilfreiche Sache sein. Man kann damit für die Bank werben, weil es eine tolle Erfolgsgeschichte ist. Ich benutze das im Kundengespräch eigentlich immer, und meine Erfahrungen damit sind sehr positiv.“ (Mitarbeiter)

„Ich kenne die Leute bei der Südwestbank. Ich habe trotz aller Probleme immer noch das Gefühl, dass sie ein solides Fundament hat.“ (Kunde Landwirtschaft)

„Bei der Bankbeziehung hängt vieles am Berater, das ist ein Geschäft von Mensch zu Mensch. Und dieser Mensch muss integer, verantwortungsbewusst, zuverlässig und leistungsbereit sein.“ (Privatkunde)

„Der Verkauf an private Eigentümer war ein Befreiungsschlag für die Südwestbank. Privatbesitz ist ein Merkmal, aus dem heraus man eine Kernkompetenz für die Bank bilden kann.“ (Mitarbeiter)

„Die Bank ist für uns ein ganz, ganz wichtiger Partner, und im Geschäftsleben ist Verlässlichkeit alles, das muss ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis sein, sonst geht das nicht gut.“ (Geschäftskunde)

„Die Rückbesinnung auf unsere Qualität als Beraterbank mit individuellen Lösungen ist richtig. Wir müssen weg von zu starker Fixierung auf Risikoprodukte und uns auf seriöse Produkte und entsprechende Beratung konzentrieren. Man könnte auch sagen: in vielen Punkten ist die aktuelle Devise ‚back to the roots‘.“ (Mitarbeiter)

„Beim Thema Privatbanken fällt mir gerade auf, dass ich von der Südwestbank im Zusammenhang mit der Bankenkrise nichts Negatives gehört habe. Das ist schon mal sehr positiv.“ (Kunde IT)

„Man muss Vertrauen haben zu seiner Bank, und das muss auch umgekehrt gelten. Es ist gut zu wissen, wenn man sich auf seine Bank verlassen kann. Dabei spielt die persönliche Beziehung zum Berater eine wichtige Rolle, da muss die Chemie stimmen, sonst hat man kein Vertrauen.“ (Privatkunde)

Quelle: Südwestbank 2010.

1922 – 1937

1938 – 1953

1954 – 1960

1961 – 1963

SWB
1964 – 1986

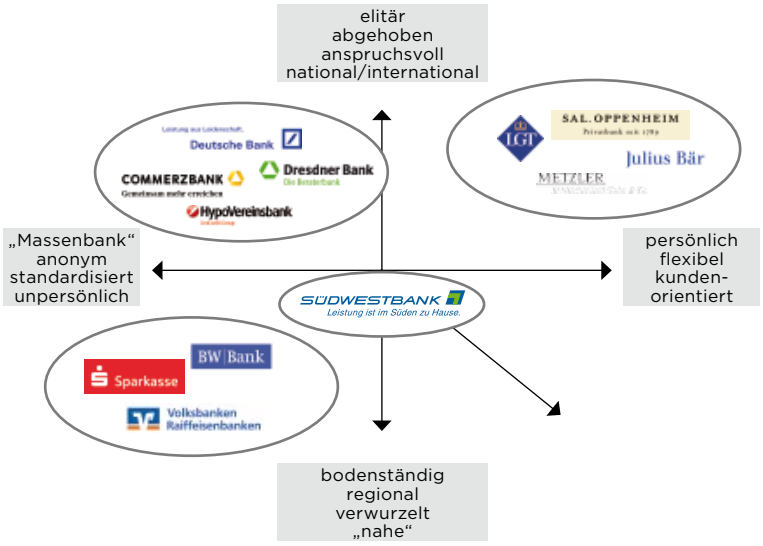
SÜDWESTBANK
1987 – 1989

mas Strüngmann erfolgreiche Unternehmer, die dazu beitragen, die Stellung der Bank im Markt weiter auszubauen.

Um die dynamische Entwicklung der privatisierten Bank und ihrer Tochterunternehmen voranzutreiben, forderte das Management eine klare Positionierung im Markt und einen differenzierten Markenauftritt. Das Haus proklamiert für sich Qualitätsführerschaft und Exklusivität, ohne ganze Zielgruppen und einzelne Menschen im eigentlichen Sinn des Wortes auszuschließen. Vermögende Privatkunden, mittelständische Unternehmer sind wie Arbeitnehmer, Studenten und Schüler bei der Bank gut aufgehoben. Dabei nimmt die Südwestbank mit ihrer Präsenz an 28 Standorten in Baden-Württemberg eine besondere Stellung ein. „Wir kennen die Menschen, die hier leben und arbeiten, weil wir selbst von hier sind. Gleiche Werte verbinden uns“, erklärt Jochen Sautter, Direktor Marketing / Vertriebssteuerung bei der Südwestbank. Doch wie sehen diese Menschen „ihre“ regional ausgerichtete Bank und was erwarten sie von ihr? Wie ist das Selbstverständnis der Mitarbeiter und was halten sie von ihrem Arbeitgeber? Fragen, die für die Positionierung der Bank und die Entwicklung des Geschäfts von entscheidender Bedeutung sind und die es mittels einer qualifizierten Studie zu klären galt.

Positionierung der Südwestbank in der Bankenlandschaft

Mit dem neuen Eigentümerhintergrund verschiebt sich die Positionierung der ehemaligen Genossenschaftsbank Südwestbank im Markt.



Volksbanken und Sparkassen Das Angebot der Südwestbank wird attraktive Alternative zu den volksnahen Banken. Mehrwert gegenüber Volksbanken und Sparkassen sind Entwicklungsversprechen und langfristige Chancen jenseits konventioneller und standardisierter Finanzdienstleistungen, ohne die Wurzeln und emotionale Verbundenheit zur bürgerlichen Mitte zu kappen.

Großbanken Kunden, die Professionalität, Kompetenz und Effizienz der Großbanken schätzen, sich aber in den Konzernstrukturen und den wechselhaften Konzernstrategien emotional nicht zu Hause fühlen, bietet die Südwestbank eine qualitativ gleichwertige Alternative über dem Niveau der Sparkassen und Volksbanken (kein „Abstieg“ oder Downgrading der Ansprüche).

Privatbanken Private-Banking-Kunden, denen die soziale Distanz zwischen Privatbanken und der bürgerlichen Mitte, der sie sich zugehörig fühlen, zu groß ist, bietet die Südwestbank eine qualitativ ähnliche, auf Nachhaltigkeit und Vermögenssicherung ausgerichtete Bankleistung, und ist dabei zugänglicher, offener und „näher“.

Quelle: Südwestbank Workshop-Ergebnis 2010.

Logo-Entwicklung 1922 – 2015

1990 – 1995

1996 – 2004

2005 – 2009

seit 2010

Privatkunden

Gewerbekunden

Landwirtschafts- und Agrargewerbe

Positionierung der Südwestbank
Unser Anspruch: Werte verbinden.

Unsere Vision
Wir kennen die Werte unserer Region und teilen sie mit den Menschen und Unternehmen von hier. Es ist unser Ziel, sie nicht nur besser zu verstehen, sondern uns auch besser als andere um sie zu kümmern.

Unsere Mission
Wir sind eine mittelständische Privatbank. Unsere Werte sind in Baden-Württemberg gewachsen. Wir kennen Land und Leute. Das ermöglicht uns, für alle unsere Kunden ein fairer Partner auf Augenhöhe zu sein. Wir setzen alles daran, durch überzeugende Leistung und zuvorkommende Beratung das Vertrauen unserer privaten Kunden sowie unserer Firmenkunden zu verdienen.

Unser Denken: wertbeständig
Wir sind solide und bodenständig. Die traditionsreiche Zusammenarbeit mit den Menschen aus der Region und den hier ansässigen Unternehmen hat unsere Wertvorstellungen geprägt. Das macht uns zu einem verlässlichen Partner. Wir sind die Bank, die den Werten unserer Kunden nahe ist.

Unser Handeln: wertschätzend
Wir pflegen aktiv den persönlichen Kontakt zum Kunden. Unsere privatwirtschaftliche Stellung ermöglicht es uns, individuelle Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden gezielt zu erfüllen. Wir sind die Bank, auf die sich unsere Kunden persönlich verlassen können.

Unsere Leistung: wertschaffend
Wir schaffen materielle und immaterielle Werte. Dieser Anspruch definiert den nachhaltigen Erfolg, den wir unseren Kunden ermöglichen wollen. Unser Qualitätsverständnis und unsere Leistungskraft stellen in allen Geschäftsfeldern ganzheitliche Lösungen und wegweisenden Service sicher. Wir sind die Bank, die den Qualitätsansprüchen unserer Kunden gerecht wird.

Positionierung der Marke Südwestbank

Ausgangspunkt im Markenprozess war eine intensive Untersuchung mit dem Marktforschungsunternehmen balters.com. „Wir wollten weder Fragebogenaktionen noch Telefoninterviews, sondern persönliche Gespräche Face-to-Face sowohl intern mit unseren Teams als auch extern mit unseren Kunden“, unterstreicht Sautter. So kam es zu Tiefeninterviews mit Mitarbeitern und Kunden aus den Bereichen Private Banking, Firmenkunden, landwirtschaftliche Unternehmen und Immobilienwirtschaft. Die Gespräche wurden von den Geschäftsführern von Balters mit den Kunden in deren privatem Umfeld geführt. Das war aufwendig, hat sich aber gelohnt. Denn die Kunden empfanden die Fragen nach ihren Einschätzungen, Bedürfnissen und Wünschen als besondere Aufmerksamkeit und Wertschätzung. „Die Studienergebnisse führten zu den entscheidenden Weichenstellungen in unserem Markenprozess. Wir ha-

Private-Banking-Kunden

Vermögenskunden

Firmenkunden

ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE AUFTRITTE
Die Südwestbank verfolgt einen differenzierten Markenauftritt und spricht ihre sechs Zielgruppen spezifisch an.

ben ganz hervorragendes, dezidiertes Feedback erhalten“, so Sautter und legt stellvertretend einige anonymisierte Statements vor.

Südwestbank als mittelständische Privatbank

In der Quintessenz ergab die Marktforschung ein klares Bild. Der Begriff, der immer wieder fiel, war Mittelstand. Aus Kundensicht bezeichnet der Begriff Mittelstand dabei nicht nur die mittelständische Industrie. Die meisten vermögenden Kunden, die sich ihr Vermögen eigenständig erarbeitet haben, definieren sich selbst als dem Mittelstand zugehörig und teilen seine Werte und die Einstellung. Mittelstand ist in Baden-Württemberg ein in hohem Maß konsensfähiger Begriff. „So ist die heutige Bezeichnung der Südwestbank als mittelständische Privatbank sowohl Verortung als auch Signal nach innen und außen“, führt Sautter aus. Aus dieser Positionierung entstand der Claim „Werte verbinden“. Sprich, die Südwestbank ist den Werten verbunden, die den Mittelstand prägen. Damit knüpft das Finanzinstitut an seine Wurzeln an. Sautter: „Auch wenn wir keine explizite Landwirtschaftsbank mehr sind, bewegen wir uns noch immer in diesem Marktsegment und sind nachhaltigen Wertvorstellungen verbunden. Unrealistische Eigenkapitalrenditen werden Kunden bei uns vergeblich suchen.“

NEUE CORPORATE IDENTITY
Der neue Auftritt besticht durch die Verwendung von Dialogboxen und ein modernes, klares Design.

Wertiger Markenauftritt der Südwestbank

Heute fokussiert die Südwestbank das gehobene Geschäft, bleibt dabei aber Universalbank. Den Anspruch der Qualitätsführerschaft unterstreicht das Unternehmen mit seinem hochwertigen Auftritt, den die Stuttgarter mit der Züricher Agentur Keim Identity entwickelten. „Die Menschen im Südwesten verbinden viel mit ihrer Bank. Deshalb wollten wir keinen kommunikativen und optischen Kahlschlag, sondern eine wertebezogene, evolutionäre Weiterentwicklung unseres Marktauftritts“, bringt es Sautter auf den Punkt. Die Überarbeitung des Logos erforderte ebenso wie die Auswahl der Schriften und der Entwurf passender Bildwelten großes Fingerspitzengefühl. Nach und nach wurden alle klassischen Werbemittel, Geschäftsausstattung, Messestände und Sponsoring-Engagements an das neue Außenbild adaptiert. Im Markenprozess bleibt nichts dem Zufall überlassen. Ein detailliertes Manual mit 20 Kapiteln definiert heute den Markenauftritt der Südwestbank. „Alle in unserer Bank, die in ihrem täglichen Berufsleben die Marke nutzen, sind glücklich und zufrieden“, freut sich Sautter. Das sei für Marketing und Vertrieb eine phantastische Situation. Denn jeder der Mitarbeiter sei ungeachtet der Funktion im Unternehmen ein Markenbotschafter. Deshalb investiert die Südwestbank kontinuierlich in die Weiterbildung der Mitarbeiter, motiviert die Teams und schafft Transparenz. „Nur Menschen, die sich mit der Marke ihres Arbeitgebers vollumfänglich identifizieren, stehen wirklich hinter dem Unternehmen und seinen Werten.“

„Nur Menschen, die sich mit der Marke ihres Arbeitgebers vollumfänglich identifizieren, stehen wirklich hinter dem Unternehmen und seinen Werten.“

Jochen Sautter, Direktor Marketing / Vertriebssteuerung bei der Südwestbank

Markenauftritt und operative Marktbearbeitung

Die Begeisterung der Mitarbeiter für „ihre“ Marke beruht nicht nur auf dem modernen, wertigen und auf Menschen bezogenen Auftritt. Das differenzierte Branding ermöglicht in der operativen Marktbearbeitung die zielgruppenspezifische Kundenansprache und ist damit eine echte Unterstützung im Tagesgeschäft. Rückblick: In der früheren Markenwelt hatte die Südwestbank einen Markenauftritt für die gesamte Bank. Vom Retail- bis zum Private Banking kam ein Corporate Design zum Einsatz. Das hatte direkte Auswirkun-

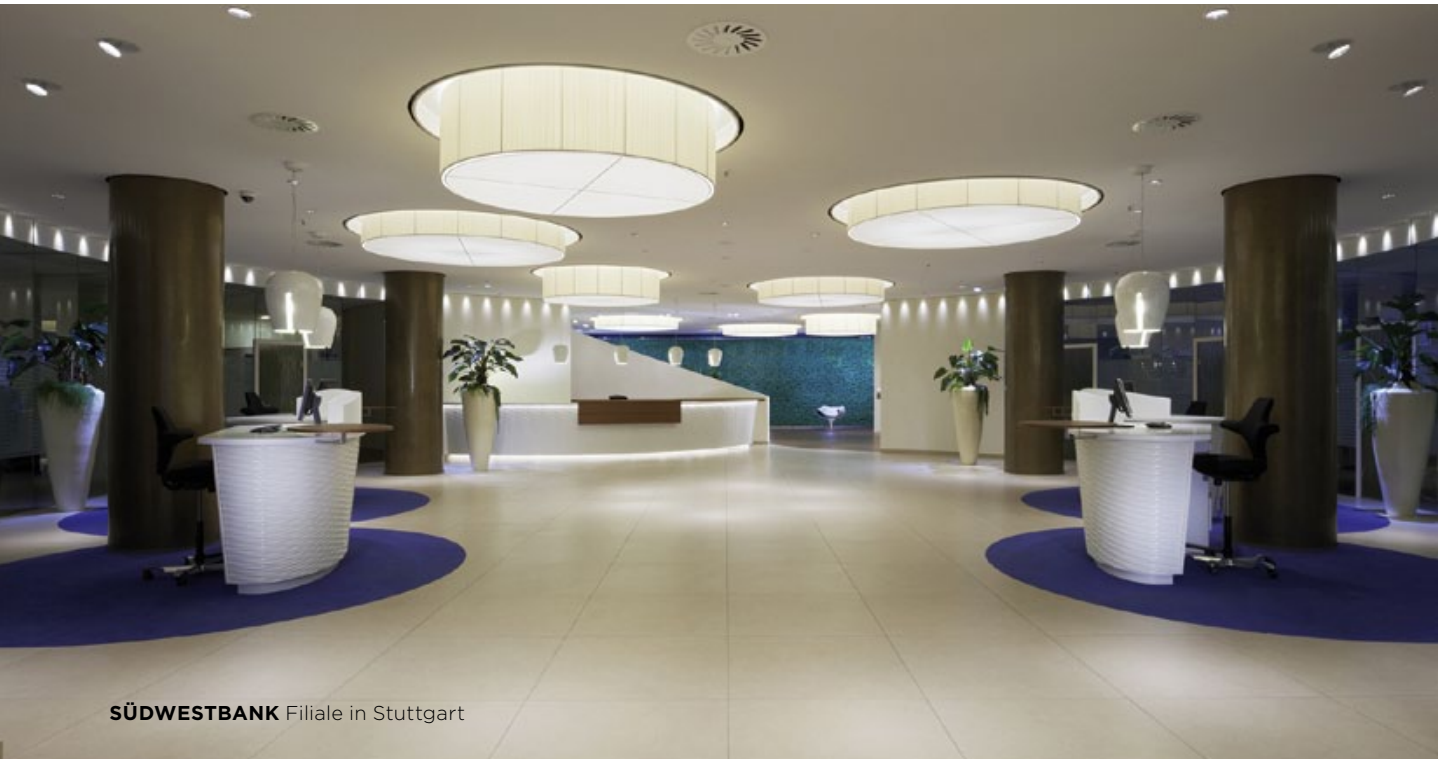
Auszeichnungen sprechen für sich

Preise und Auszeichnungen sind eine Bestätigung für die Kunden und zugleich Anerkennung und Ansporn

German Design Award
Der Markenrelaunch der Südwestbank war 2012 für den German Design Award nominiert.

Finalist beim Deutschen Preis für Wirtschaftskommunikation
Der Deutsche Preis für Wirtschaftskommunikation wird seit 2000 jedes Jahr an herausragende und inspirierende Kampagnen im deutschsprachigen Raum verliehen. Die Südwestbank gehörte in der Kategorie „Beste Markenpolitik“ zu den Finalisten 2012.

Qualitätssiegel red dot design award
Für ihren Markenauftritt erhielt die Südwestbank den begehrten „red dot design award“ 2011. Die mit international renommierten Experten besetzte Jury bescheinigte der Privatbank ein hervorragendes Gestaltungsniveau. Eingereicht wurden knapp 6500 Arbeiten aus 40 Nationen. Die Südwestbank wurde als eine von drei deutschen Banken prämiert – und als einziges Finanzinstitut in Baden-Württemberg.
Der „red dot design award“ ist der weltweit größte Designwettbewerb.



SÜDWESTBANK Filiale in Stuttgart

gen auf die Marktbearbeitung. Nach Zielgruppen wurde kaum unterschieden und eine spezifische Ansprache war nicht vorgesehen. Auch heute tritt das Finanzinstitut mit einem einheitlichen „Look and Feel" an, die Geschäftsfelder sind aber nuanciert voneinander abgegrenzt. „Pro Geschäftsfeld greifen wir mit einem Key-Visual individuelle Produktthemen auf, definieren Beraterrollen und geben zielgruppenspezifische Steuerungsansätze vor", belegt Sautter sehr anschaulich anhand der Vertriebsbroschüren. Die Broschüre für Private Banking hat eine andere Hauptfarbe als die für das Retail-Geschäft. So zeichnen sich beispielsweise die gehobenen Geschäftsfelder in der Präsentation viel durch die Farbe Umbra und wenig Blau aus. Im Retail-Geschäft ist es genau umgekehrt. Sautter: „Der Betrachter sieht den Unterschied erst auf den zweiten Blick, erfasst unterbewusst aber eine differenzierte Wertigkeit."

Die Südwestbank und ihre Töchter

Aus dem Corporate Design der Südwestbank leiten sich die eigenständigen Marken der Töchter ab. Das Unternehmen hat es elegant geschafft, seinen Markenauftritt mit denen der Töchter in Einklang zu bringen.

Töchter mit Markenauftritt, abgeleitet vom Corporate Design der SWB (100%ige Töchter)

SWB Treuhand
Claim: Werte bestätigen.

ESG
Entwicklungsgesellschaft
Schlossbuckel Gondelsheim
Claim: Werte entwickeln.

SWB International
Claim: Werte schaffen. (Create Values.)

SWB Immowert
Claim: Werte sichern.

Töchter der SWB mit eigenständigem Design
(51%–75% Beteiligung)

Blue Estate GmbH

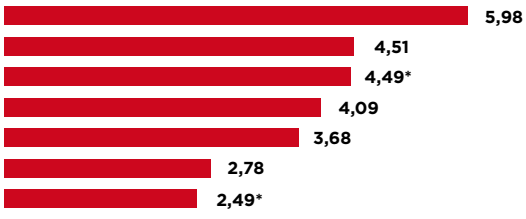
Dr. Ellwanger & Kramm GmbH

Vertiva Family Office GmbH

Tresides Asset Management GmbH

Ranking der Privatbanken

Bilanzsummen 2014 (in Milliarden Euro)



*2013. Quelle: Handelsblatt / eigene Recherchen.

Wertigkeit ist auch das zentrale Thema bei der Gestaltung und Produktion von Printprodukten. Ob Mitarbeitermagazin, Geschäftsbericht, Führungshandbuch, Visitenkarten oder Kommunikationstools – großzügige Bilder und bewusst eingesetzter Weißraum machen einen dezent edlen Eindruck. Dabei setzt die Südwestbank auf eine einzige Papierqualität in unterschiedlichen Grammaturen. „Unser hochwertiges Naturpapier mit hervorragenden Druckeigenschaften ist Teil des Markenauftritts", kommt Sautter ins Schwärmen. Selbst großflächige Bilder mit viel Schwarzanteil leuchten mit Brillanz und ohne Farbschwankungen. Das ist besonders bei der Verwendung edler Bildmotive von enormer Bedeutung. Die Kunden spüren die Wertigkeit in ihren Händen und haben einen guten ersten Eindruck. Sautter: „Und für den gibt es ja bekanntlich keine zweite Chance."

Fazit – Markenbewusstsein als Wettbewerbsvorteil

Mit dem Bekenntnis zu nachhaltigen Werten und dem Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden „verdient" sich die Südwestbank das Vertrauen ihrer Klientel jeden Tag aufs Neue. Markenstrategie und Markenauftritt sind im Geschäft der mittelständischen Privatbank wesentliche Elemente und – wie zahlreiche Auszeichnungen und Markttests belegen – ein klarer Wettbewerbsvorteil. Kurz: Ziel nach Domizlaff erreicht. **von Friedrch M. Kirn**

Engagement in Medien und beim Sponsoring

Berichterstattung und Anzeigenschaltung in deutschen Leitmedien zahlt, was Qualität und Wertigkeit angeht, auf die Marke Südwestbank ein. Die positive Erwähnung in der *Börsenzeitung* oder im *Handelsblatt* ist nach Einschätzung des Managements wie ein Ritterschlag. Denn die *Handelsblatt*-Leser in Baden-Württemberg sind zu 100 Prozent die Zielgruppe des Bankhauses. Die Südwestbank ist aber in Baden-Württemberg aktiv und nicht bundesweit. „Unsere Zielgruppen erreichen wir über die klassischen Nielsen 3b-Medien. Allen voran der SWR, der Baden-Württemberg perfekt abdeckt. Zudem sind wir natürlich in den regionalen Tageszeitungen an den Orten präsent, an denen die Südwestbank mit Filialen vertreten ist. Hier engagieren wir uns nicht nur mit Anzeigen, sondern investieren viel Zeit und Geld, um mit Interviews und Presseinformationen den Medien kompetenten Input zu liefern", so Jochen Sautter, Direktor Marketing/Vertriebssteuerung Südwestbank. Präsenz zeigt das Finanzinstitut zudem beim Sponsoring des VfB Stuttgart, des SC Freiburg und vieler kleiner Sportvereine. Auch beim Kultursponsoring und mit eigenen Konzert- und Vortragsreihen zeigt die Südwestbank in Baden-Württemberg Flagge.

SÜDWESTBANK LOUNGE Zu den Spielen des SC Freiburg lädt die mittelständische Privatbank ihre Kunden in die Lounge.

www.media41.de Ausgabe 2 : 2015

media 41

journal für media & marketing

TV Connect
Seite 48

Radio Advertising
Seite 52

TV-Werbung
Seite 54

Spreadshirt
Seite 58

VZB-Jahrestagung
Seite 62

YouTube STARS

Werbungtreibende erkennen YouTuber als „Influencer“ für deren Marketing

Seite 40

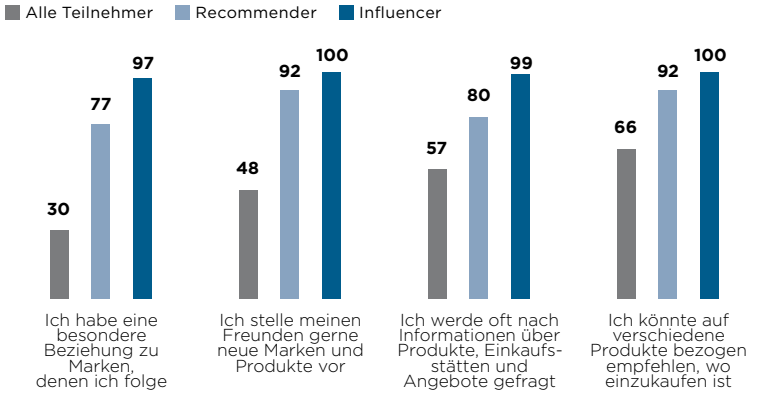
Klementines einflussreiche Erben

Die Zeiten, als Werbe-Ikonen wie Klementine und Tilly das öffentliche Markenbewusstsein nachhaltig prägen konnten, sind längst vorbei. An ihre Stelle traten die Influencer. Die neuen Meinungsführer sind inzwischen nahezu unverzichtbar im Mediamix.

Eine blütenweiße Latzhose und ein rotkariertes Hemd waren ihr Markenzeichen. Klementine brachte den Deutschen bei, dass Wäsche „nicht nur sauber, sondern rein" zu sein hat. Zwischen 1968 bis 1984 empfahl Schauspielerin Johanna König als patente Klempnerin im Fernsehen das Waschmittel Ariel und traf damit offenbar voll den Geist der Zeit. Ariel fuhr Henkels hochseriösem Persil-Mann („da weiß man, was man hat") gewaltig in die Parade und nahm dem Branchenprimus einiges an Marktanteilen ab. Für eine ganze Generation waren Werbe-Ikonen wie Klementine, Tilly und nicht zuletzt Herr Kaiser von der Hamburg-Mannheimer, was angesagte Experten-Blogger und YouTube-Promis gut 30 Jahre später für ihre Enkel sind. Markenbotschafter, deren Urteil man sich gerne zu eigen macht. Menschen, auf deren Rat man hört, nicht zuletzt, wenn es um Neuanschaffungen geht. Influencer nennen das die Marketer, und 4,6 Millionen Konsumenten gehören laut einer aktuellen Studie der Webguerillas Agentur für alternative Werbeformen und der Hochschule Macromedia hierzulande dazu.

4,6 Millionen Menschen also sind Experten, die „oft nach Informatio-

So ticken Influencer



Quelle: Webguerillas/Hochschule Macromedia, Dezember 2014.

Fotos: Unternehmen

JOHANNA KÖNIG IN IHRER ROLLE ALS WERBEFIGUR KLEMENTINE
„Nicht nur sauber, sondern rein" und „Ariel in den Hauptwaschgang" wurden zu geflügelten Worten.

nen über Produkte, Einkaufsstätten und Angebote gefragt werden" – und ihre Meinung dazu auch gern mal ungefragt im Netz verbreiten (s. Grafik). Für Marketer haben sie einen unschätzbaren Wert. Denn diese Meinungsmacher, so ein weiteres Ergebnis der Studie, sind authentisch: Sie identifizieren sich im hohen Maße mit den Marken, denen sie auf Social Media folgen. Sie nutzen täglich die sozialen Plattformen und sind besonders stark vernetzt. Von den in der Studie ebenfalls ausgemachten Recommendern unterscheidet sie, dass ihre Marktkenntnis, ihr Markenbewusstsein, aber vor allem auch ihre Social-Media-Aktivitäten wesentlich ausgeprägter sind. Und dass ihre Meinung um ein Vielfaches mehr geteilt wird, als sie sie aktiv verbreiten.

50 Prozent sind nicht über Werbung ansprechbar

Genau diese Art von Buzz sei über klassische Kanäle oft nicht zu erzielen, glaubt David Eicher. „Je nach Produkt und Branche sind 50 Prozent der Menschen gar nicht über Werbung, sondern nur noch über Empfehlungen ansprechbar", so der Webguerillas-Chef. Eine Einschät-

zung, die Lars Kranholdt, Geschäftsführer der Berliner Agentur Buddybrand, teilt: „Die Millennials haben ein anderes Medienkonsumverhalten als ihre Eltern vor 20 Jahren. Durch klassische Werbung werden sie kaum noch erreicht – alles ist interaktiv, spielt sich auf dem Tablet und dem Smartphone oder in privaten Messengern ab. Um also für ein eher langweiliges Thema wie Versicherung dennoch Aufmerksamkeit zu erzeugen, müsse man neue Pfade gehen.

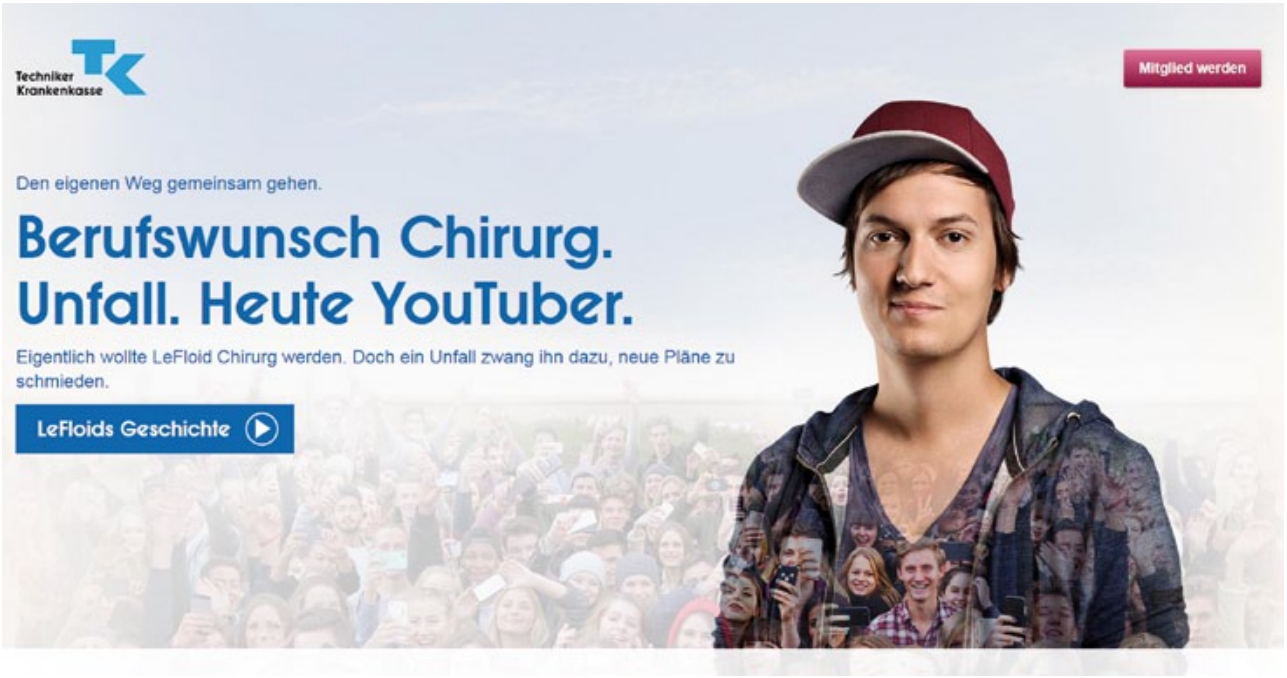
Wege, die Ende 2014 auch die Techniker Krankenkasse mit ihrer soeben beim New Media Award prämierten Influencer-Kampagne gegangen ist. Die 360-Grad-Kampagne „Mein Weg“ möchte junge Erwachsene vom Thema Gesundheit begeistern. Die TK setzte dabei zusammen mit Fischer Appelt auf angesagte Video-Künstler wie Le Floid. Der YouTuber mit über zwei Millionen Abonnenten – selbst Mitglied der Techniker Krankenkasse – erzählt im Werbeclip, wie ein Unfall seinen Traum, Chirurg zu werden, platzen ließ. Auf Facebook und Twitter werden die User unter #wireinander aufgerufen, ihre eigenen Geschichten zum Thema Gesundheit zu erzählen. Die Kommunikation auf Augenhöhe kommt an, obwohl im ersten Teil der Kampagne noch nicht einmal der Name der Krankenkasse genannt wurde. Auf YouTube hat der Clip bis dato über 1,6 Millionen Views; mehr als 7000 Kommentare beziehen allein in LeFloids Kanal Stellung. Die TK ist längst nicht mehr der einzige Werbungtreibende, der auf YouTuber als Markenbotschafter setzt. Coca-Cola etwa kooperierte mit Y-Titty und Sami Slimani, Hyundai mit Nilz Bokelberg.

Dass Influencer und Versicherungen auch im B-to-B-Bereich harmonieren, beweist zudem Hiscox. Für den Versicherungskonzern, der unter anderem eine Unternehmenshaftpflicht vertreibt, schlugen die Webguerillas im Frühjahr die Brücke zu Gründern und Jung-Unternehmern. „Für uns bedeutet Influencer-Marketing Mehrwert, denn auch wir gewinnen Erkenntnisse daraus und können diese mit in die Produktentwicklung aufnehmen. Außerdem ist Influencer-Marketing besonders authentisch, weil es keine fiktiven Figuren sind“, sagt Thomas Heindl, Head of Marketing Europe Direct bei Hiscox. Um die sehr erklärungsbedürftige Versicherung an die Nischen-Zielgruppe zu bringen, lud Hiscox Influencer ein, gemeinsam mit Produktverantwortlichen über ihre Ideen, Anregungen und Fragen zu sprechen. Statt im abgeschlossenen Besprechungsraum fanden die Treffen jedoch vor den Augen der Öffentlichkeit, bei Start-up-Events und Gründermessen wie der „Initiale“, dem „Bitkom Trendkongress“ und der „Aufschwung“ statt. Die Start-up-Experten und Blogger Florian Semle (Utopia.de) und Ibrahim Evsan, Berater, diskutierten zudem in einem Round Table mit Hiscox-Verantwortlichen über das Versicherungsbusiness. „Es war eine spannende Erfahrung und ein interessanter Gedankenaustausch, die uns helfen, unsere Kunden besser zu verstehen. Zudem freuen wir

„MEIN WEG“ Die TK setzte bei der 360-Grad-Kampagne zusammen mit Fischer Appelt auf angesagte Video-Künstler wie LeFloid.

„Influencer kommunizieren bewusst und filtern die interessantesten Inhalte aus der Masse heraus.“

David Eicher, Chef der Webguerillas



uns über die ehrliche und nachhaltige Berichterstattung, welche unsere Markenbekanntheit im Netz steigert", so Heindls Fazit. Harte Fakten über den Erfolg kann er nicht vorweisen, noch läuft die Aktion. Doch Heindl schätzt das Potenzial, also die Anzahl der Blog-Besuche, auf 2,5 Millionen Leser: „Wenn davon etwa zehn Prozent den Beitrag über uns lesen, ist das ein beachtliches Ergebnis."

Radio als Reichweiten-Booster

250 000 Leser, von solchen Auflagen können die Verleger eines durchschnittlichen Publikum-Magazins nur träumen. Die Webguerillas wollen künftig nichtsdestotrotz noch an Reichweite zulegen. Per Kooperation mit den Sendern Big FM, Radio 7, RPR 1, Radio Regenbogen und Antenne 1 können Meinungsmacher künftig on air und über die Homepage und Social-Media-Profile der Sender rekrutiert werden. Die Erkenntnisse der Influencer zu bestimmten Produkten sollen in Form von Infomercials („meine Erfahrung mit …") gleichfalls über die Sender verbreitet werden. Eicher erhofft sich dadurch vor allen Dingen eines: fette Verbreitung. Die fünf Sendergruppen erreichen zusammen täg-

Influencer-Typen

BEZAHLTE INFLUENCER/ TESTIMONIALS mit Fan-Community und reichweitenstarken Social Profilen	UNBEZAHLTE INFLUENCER mit reichweitenstarken Social Profilen	INFLUENCER IM KAUFPROZESS aus dem sozialen Umfeld des Käufers	(POTENZIELLE) KRITIKER
▪ YouTube-Stars ▪ A-Blogger ▪ Top-Instagramer ▪ Institutionen ▪ u.a.	▪ Aufsteigende YouTuber ohne Vertrag ▪ B-/C-Blogger und Instagramer ▪ Foren-Experten und Digital Insider ▪ u.a.	▪ Kinder/Studenten ▪ Experten im sozialen Umfeld der Zielgruppen ▪ Zufriedene Kunden ▪ u.a.	▪ Enttäuschte Kunden/Kündiger ▪ Markenkritiker ▪ u.a.

TEIL DES LANGFRIST-PROGRAMMS

Quelle: Webguerillas/Hochschule Macromedia, Dezember 2014.

lich rund 6,5 Millionen Hörer in Südwestdeutschland.

Riesige Reichweiten sind allerdings nicht das vorrangige Ziel des Influencer-Marketings, das ginge mit hohem Werbedruck in TV vermutlich schneller und zuverlässiger. Die Meinungsmacher bringen, so Eicher, vor allem Wertigkeit in den Buzz: „Influencer haben sich über Jahre hinweg nicht nur eine Reichweite für ihre Themen aufgebaut, sondern zugleich eine Vertrauensbasis. Sie kommunizieren bewusst und filtern die interessantesten Inhalte aus der Masse heraus." Dabei spielt es keine Rolle, dass so mancher Blogger und YouTuber sich mittlerweile für seine Funktion als Markenbotschafter in irgendeiner Form entlohnen lässt – sei es durch Zuwendungen in Form von Geld oder Incentives, oder indem er getestete Produkte behalten darf. „Die Nutzer sind nicht dumm: Sie wollen nur sehen, was für sie auch wirklich relevant ist", erklärt Buddybrand-Chef Kranholdt. Renommierte Blogger und YouTuber achten deshalb schon aus reinem Eigennutz darauf, sich nicht von einem Unternehmen vor den Karren spannen zu lassen. Kooperationen mit Unternehmen werden in der Regel auch deutlich als solche gekennzeichnet. Denn von der PR-Abteilung lancierte, allzu werbliche Beiträge werden von den Lesern sofort entlarvt, die Maßnahme droht dann, genau ins Gegenteil umzuschlagen. Kranholdt rät zu genauen Zieldefinitionen zwischen Influencer und Unternehmen: „Influencer-Maßnahmen können nur wirken, wenn Werte- und Zielvorstellungen von Meinungsführern und Unternehmen die gleichen sind."

„Die Nutzer sind nicht dumm: Sie wollen nur sehen, was für sie auch wirklich relevant ist."

Lars Kranholdt. Buddybrand-Chef, renommierter Blogger und YouTuber

„SPEEDY GONZALES UNTER DEN ELEKTROGERÄTEN“
Das Show-Kochen in der Siemens-Cooking-Lounge in der Münchner Allianz-Arena mit Jeanny Horstmann (Zuckerzimtundliebe.de, li.) und Jens Glatz (Kochhelden.tv, re.), war auf Facebook, Instagram und YouTube zu bewundern und zu kommentieren.

Speed Cooking mit Food Bloggern

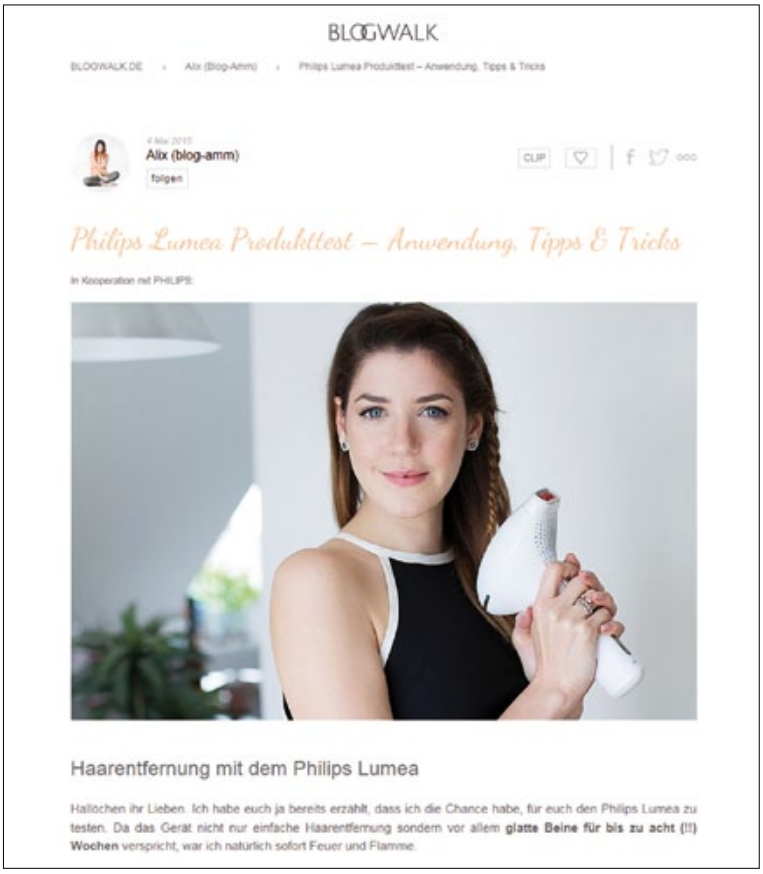
Für die Kampagne, die Siemens Hausgeräte zur Einführung der neuen IQ700 Backofenreihe startete, traf das offensichtlich zu. Kernbotschaft sollte die um die Hälfte reduzierte Garzeit des Hightech-Ofens sein. Ein klarer Fall für die beiden Food Blogger Jeanny Horstmann (Zuckerzimtundliebe.de) und Jens Glatz (Kochhelden.tv) meint Igor Josifoviç Social-Media-Manager bei der Siemens Hausgeräte GmbH: „Gerade als Food Blogger steckt man sehr viel Zeit in die Vorbereitung von Rezepten, dem Zubereiten, Food Styling, Fotografie und Schreiben der Texte. Wenn aber der Backofen bis zu 50 Prozent schneller garen kann, ist der Blogger auch schneller mit der Arbeit fertig und hat eben die Zeit für das Außergewöhnliche im Leben.“ Was das sein könnte, dazu befragte Backfetischistin Jeanny ihre Leser. Die reduzierte Garzeit des „Speedy Gonzales unter den Elektrogeräten“ (O-Ton Jeanny) demonstrierten die beiden Blogger zudem beim Showkochen in der Siemens-Cooking-Lounge in der Münchner Allianz-Arena. Das Ergebnis war auf Facebook, Instagram und YouTube zu bewundern und zu kommentieren. Detaillierte Ergebnisse über den Erfolg der gerade gelaufenen Aktion kann Siemens noch nicht ausweisen, aber Josifoviç Fazit ist positiv: „Food Blogger sind heute eine nicht zu verachtende Größe und haben sehr aktive und interessierte Leser mit einer großen Affinität zum Kochen. Damit sprechen wir eine exzellente Zielgruppe mit unserer neuen Backofenreihe an.“

Jeanny, Jens und ein schneller Backofen, das erscheint in der Tat als perfekte Symbiose. Doch wie findet man ihn überhaupt, den idealen Influencer? Kranholdt zählt auf: „Reichweite, Frequenz von Beiträgen, Haltung zu Themen, Expertise auf seinem Gebiet, Einfluss in seiner Followerschaft, Sympathie bei seinen Followern, Kooperationswille, Glaubwürdigkeit, Markenfit, Interaktion, genutzte Kanäle – das alles sind Faktoren, die vor der Zusammenarbeit unter die Lupe genommen werden müssen.“

Das alles ist messbar: Mittels Social-Media-Monitoring-Tools wie Fanpage Karma oder Social Bench lassen sich Interaktionsraten erheben und vergleichen. Sharecounter, Sharedcount oder Socialsignals fra-

„Food Blogger sind heute eine nicht zu verachtende Größe und haben sehr aktive und interessierte Leser.“

Igor Josifoviç Social-Media -Manager bei der Siemens Hausgeräte GmbH



PHILIPS LUMEA Im Video-Spot zeigt Bloggerin Alix von Blog-amm seit Mai, wie Philips' neue Wunderwaffe gegen Körperbehaarung einzusetzen ist.

gen die sozialen Reaktionen zu einem Beitrag mit einem Klick ab. Die Webguerillas haben zudem ein eigenes Tool aus der Taufe gehoben. Das Influencer Dashboard ermöglicht ein Kampagnen-Tracking über vorab definierte Hashtags oder Keywords in Echtzeit. Eicher: „Damit können wir die Social-Media-Aktivitäten jedes einzelnen Teilnehmers transparent aufschlüsseln, das umfasst das Engagement und die Reichweite gesamt, je Influencer, je Netzwerk und je Zeitperiode. Dazu kommen Influencer-, Netzwerk- und Kampagnen-Rankings."

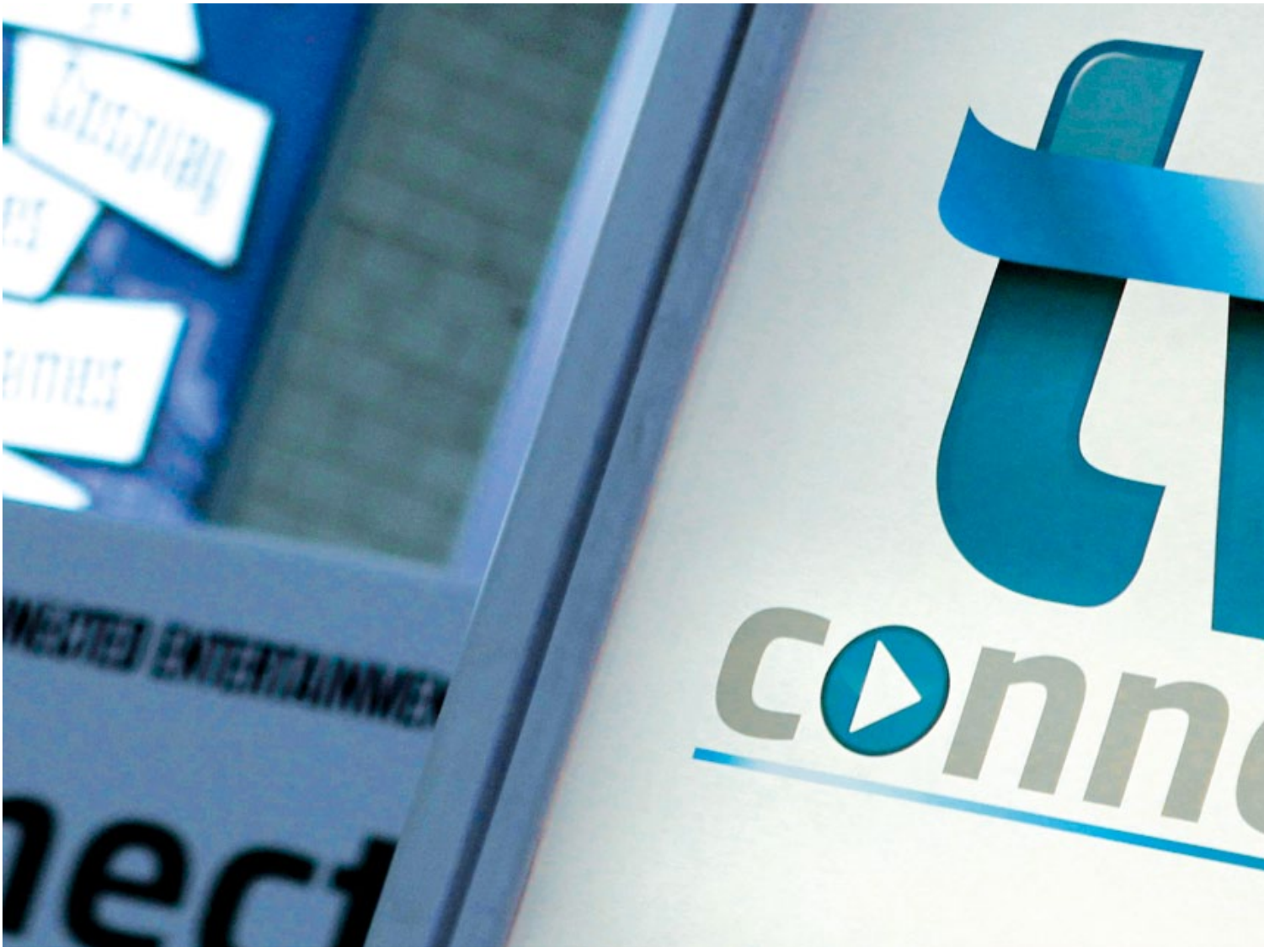
Influencer frei Haus

Die RTL-Mediengruppe hat sich die passenden Influencer gleich ins eigene Haus geholt, zumindest was Mode und Schönheit angeht. Das im Oktober 2014 gelaunchte Portal Blogwalk versammelt 30 angesagte Fashion-Bloggerinnen unter einem Dach. Dabei entscheiden die Fashionistas laut RTL frei und unabhängig von redaktionellen Vorgaben, welche Themen sie in einem Text, per Bild oder Video aufgreifen. Und auch, mit welchen Werbekunden sie sich gemein machen wollen.

Derzeit ist das Philips. Für sein Haarentfernungssystem Philips Lumea kooperiert das Hamburger Unternehmen mit Bloggerin Alix von Blog-amm. Den Kampagnenauftakt machte ein Advertorial, das zum Erfahrungsaustausch der weiblichen Zielgruppe aufruft. Im Video-Spot zeigt Alix zudem seit Mai, wie Philips' neue Wunderwaffe gegen Körperbehaarung einzusetzen ist. Dass Alix bewegter Selbstversuch geliked, geshared und geposted wird, dafür sollen die durchschnittlich 40 000 Page-Impressions im Monat sowie mehrere Tausend Facebook- und Instagram-Follower sorgen, die Alix als Mitgift in die Kooperation mitbringt. Alix tut derweil mit dem High-Tech-Enthaarer, was sie immer in ihrem Blog tut – testen und darüber plaudern, und das offensichtlich begeistert: „Da das Gerät nicht nur einfache Haarentfernung sondern vor allem glatte Beine für bis zu acht (!!) Wochen verspricht, war ich natürlich sofort Feuer und Flamme." Alix, weiblich, Jahrgang 1988 und äußerst fashionable, glaubt man das sogar – genau wie anno dazumal der in strahlend weiße Latzhosen gewandeten Klementine ihr Faible für Ariel.

VERA GÜNTHER, Redaktion media41.

RTL VOX SUPER RTL n-tv RTLNITRO
Inspiration
STIMULIERT DIE KAUFLAUNE
Bewegtbild bewegt Menschen. *Die Formate und Plattformen der Mediengruppe RTL Deutschland inspirieren alle, Männer, Frauen und Kinder, mit allem, was sie sich wünschen: von „Shopping Queen“ bis zu „Grill den Henssler“, von „Woozle Goozle“ bis zum Fashion-Portal „Blogwalk“. Maßgeschneiderte Markenlaufstege für Kaufimpulse mit mehr Reichweite: zu Hause, mobil und interaktiv.* ***www.ip.de/inspiration***
MOVING PEOPLE. ON EVERY SCREEN.
IP



Raus aus dem Programmschema

Netflix und Co. treffen den Sehnerv der Video-Fans weltweit und knabbern am Zeitbudget für traditionelles Fernsehen. Zugleich eröffnet die Verbreitung von Film und TV über das Internet den klassischen Broadcastern neue Geschäftschancen.

Die Zukunft des Fernsehens liegt in den Händen von jungen, global denkenden Top-Managern wie Ming Chow, die den digitalen Wandel als größte Chance seit Erfindung der Fernbedienung begreifen. „Change TV, change the future" lautet denn auch der ambitionierte Leitsatz des Hongkong-Chinesen, der kürzlich beim Messekongress TV connect 2015 in London die rasante Entwicklung des Fernsehgeschäfts Revue passieren ließ. „IP-Video hat die gesamte Industrie revolutioniert", betonte der Marketingchef, der beim fernöstlichen Telko-Giganten Huawei für den Geschäftsbereich Digital Home zuständig ist. „Ich wage sogar zu sagen: Die TV-Branche wird auf den Kopf gestellt."

Wohl wahr: Weltweit wirbelt die Digitalisierung das Geschäft mit der Herstellung, Bearbeitung und Verbreitung von Video und TV-Bildern kräftig durcheinander. Vor allem kostenpflichtige Streaming-Dienste „Over The Top" (OTT) im Internet treffen den Sehnerv der Nutzer. Der US-Vorreiter Netflix etwa bedient inzwischen 62 Millionen Abonnenten rund um den Globus und attackiert das lineare TV und dessen starres Programmschema. Auch in Deutschland treibt Netflix die Entwicklung voran: Die Analysten von Digital TV Research schätzen, dass der Online-Anbieter bis zum Jahr 2020 über elf Millionen deutsche Streaming-Abonnenten erreichen wird, etwa 30 Prozent aller TV-Haushalte. Bereits bis 2018 wird sich laut Prognose der Strategieberatung Goldmedia der Umsatz mit Video-on-Demand (VoD) in Deutschland auf fast eine halbe Milliarde Euro verdreifachen.

Hinter diesem Marktwandel steht ein gewaltiger Innovationsprozess, der die Gefahr von Fehleinschätzungen und Investitionsgräbern birgt. Innovative technische Lösungen für das Geschäft mit IP-Bewegtbild stehen daher seit Jahren auf den globalen Broadcasting-Leitmessen IBC in Amsterdam und NAB in Las Vegas im Mittelpunkt. Auch die Londoner TV connect-Veranstaltungsreihe hat es in die Terminkalender der Broadcasting-Professionals geschafft: Im Rahmen der Show Ende April präsentierte etwa der Wiener Systemanbieter Siemens Convergence Creators seine Video-Plattform OTT SWIPE. Medien- und Telekommunikationsunternehmen nutzen diese Software, um Video und Fernsehen über das Internet auf Endgeräte wie Smartphones, Tablet PCs, Connected TVs oder Set-Top-Boxen zu verbreiten – inklusive Video- und Rechtemanagement, Payment und Abonnentenverwaltung. „Technologie ist aktuell der wesentliche Treiber von Innovationen im TV-Markt", beobachtet Daniel Rui Felicion, CEO der Siemens-Tochter.

„IP-Video hat die gesamte Industrie revolutioniert."

Ming Chow,
Marketingchef Geschäftsbereich
Digital Home Huawei

Und manchmal auch der Schlüssel zu neuen Geschäftsmodellen: Die Plattform OTT SWIPE dient beispielsweise als Basis für kividoo, das neue, kostenpflichtige VoD-Angebot von Super-RTL, das seit Anfang Mai für 5,99 Euro monatlich abonniert werden kann. Der Kölner Kindersender ergänzt mit diesem Schritt nicht nur die Werbefinanzierung des Programms, sondern schlägt gleichzeitig Brücken zur Konkurrenz: Als „Netflix for Kids" verfügt das Portal bereits zum Start über mehr als 3500 Serienepisoden, die von einer Vielzahl von Partnern stammen. Neben

Fotos: Unternehmen

KIVIDOO Ziel des kostenpflichtigen VoD-Angebots von Super-RTL ist es, Kindern ihr Lieblingsprogramm jederzeit und überall auf dem einfachsten Weg zugänglich zu machen.

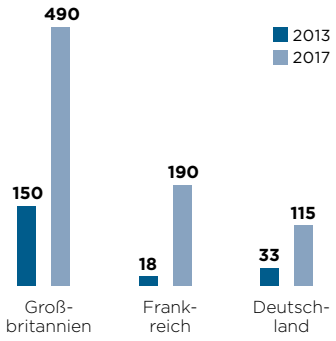
den Highlights des Super-RTL-Programms stehen unter anderem TV-Serien von DreamWorks Animation oder Bewegtbild-Inhalte von Studio Hamburg (*Sesamstraße Classics*), ZDF Enterprises (*Dschungelbuch*) oder dem Tessloff Verlag (*Was ist Was TV*) auf Abruf zur Verfügung. „Unser Ziel ist es, Kindern ihr Lieblingsprogramm jederzeit und überall auf dem einfachsten Weg zugänglich zu machen", erläutert Claude Schmit, Geschäftsführer von Super-RTL.

Multi-Screen-Video, jederzeit und überall abrufbar – diese Tele-Vision haben in Deutschland bereits einige Unternehmen im Programm. Sky Deutschland etwa bietet bereits diverse Services über das Internet an und auch Kabel- und Telekommunikationsanbieter wie Vodafone/KDG, Unity Media oder die Deutsche Telekom entwickeln OTT-Angebote. Flexible Programme, die sich leichter in den Tagesablauf integrieren lassen, stoßen denn auch bei 46 Prozent der Deutschen auf Interesse, so die aktuelle Studie *Screen Wars* des Marktforschungsunternehmens Nielsen. Allerdings sei der Wunsch nach Freiheit und Flexibilität hierzulande nicht so stark verbreitet wie im europäischen Durchschnitt, schränken die Nielsen-Forscher ein. Und: Immerhin 53 Prozent der Deutschen bevorzugen demnach weiterhin das vorgegebene Programm.

Entsprechend verhalten sind daher auch die Perspektiven für den heimischen OTT-Markt. Aus Sicht der britischen Forscher von MTM London etwa hinken die deutschen TV-Macher dem Siegeszug des IP-Videos in anderen europäischen Kernmärkten hinterher (siehe Chart). „Relativ langsam", so die Marktforscher in der Studie *Prospects for Premium OTT in Western Europe*, hätten sich hierzulande die bisher gestarteten Angebote entwickelt. Der Markt werde zwar künftig stärker wachsen, aber nach wie vor von zwei massiven Hürden gebremst: dem attraktiven Angebot im Free TV sowie einer generellen Abneigung der Deutschen gegen Bezahl-Inhalte. Siemens–Manager Daniel Rui Felicion bleibt dennoch optimistisch: „Eine sehr dynamische Entwicklung beobachten wir im Segment Sport", berichtet der Systemausrüster. „News und Nischenangebote für Unterhaltung und Lifestyle werden sicher folgen."

Marktprognose für Premium-Dienste auf dem OTT-Markt

Ländervergleich. In Mio. Euro.



Quelle: MTM London.

MICHAEL STADIK, Redaktion media41.

KAY KRÜGER KOMMUNIKATION

UNS HÖRT BAYERN

BR media
www.br-media.de

Radio-Advertising-Summit

Unter dem Motto „Der Faktor Konvergenz: Massenkommunikation plus One-to-One“ präsentieren Experten Antworten auf relevante Fragen des Werbemarkts.

Die fortschreitende Digitalisierung stellt Unternehmen und Markenstrategen vor neue Herausforderungen. Auf dem Radio-Advertising-Summit geben Branchenexperten der Werbe- und Radiowirtschaft Antworten auf die neu entstehenden Fragen. Zentrales Thema ist die zunehmende Medienkonvergenz: Als erste Gattung liefert Radio ab Herbst 2015 eine konvergente Währung für UKW- und Web-Radio und setzt sich damit an die Spitze der Marktentwicklung. Werbungtreibenden und Media-Agenturen ermöglicht diese Fusion künftig eine integrierte Touchpoint- und Reichweitenplanung.

Der erste Teil des Kongresstages fokussiert die Medienkonvergenz, deren Wirksamkeit, Planung und Messbarkeit. Im Hinblick auf die neue Audio-Konvergenzdatei der AG.MA, die einen wichtigen ersten Schritt in Richtung integrierter Mediaplanung darstellt, diskutieren Branchenkenner wie Dirk Lux (Chief Operating Officer, Zenithmedia GmbH) und Manfred Mandel (Chief Marketing Officer, Karstadt) die unterschiedlichen Anforderungen, die der Werbemarkt und seine Akteure an eine gesamtkonvergente Mediaplanung und die Wirkungskontrolle stellen.

Im zweiten Teil des Kongressprogramms dreht sich alles um die kreative Gestaltung neuer konvergenter

IMPRESSIONEN AUS DEM LETZTEN JAHR

1. Plenum auf dem Areal Böhler in Düsseldorf
2. Silent Conference (mit Barbara Schöneberger)
3. Barbara Schöneberger, Aleksandar Rustemovski (bigFM), Stefan Zilch (Spotify), Rainer Henze (Laut AG), Bernhard Bahners (radio.de), Jan Vorderwülbecke (YOU.FM)
4. Get-together: Stephan Schmitter (RTL Radio Center Berlin), Elke Schneiderbanger (ARD-Werbung), Thomas Koch (tk-one)

Verbindungen bzw. Touchpoints: Emotionales Storytelling und die wirksame Aktivierung der Zielgruppen sind zentrale Aspekte. Bestsellerautor und Radio-Consultant Sebastian Fitzek gibt in seinem Vortrag spannende Einblicke in die Kunst, eine Geschichte so zu gestalten, dass sie bei einem Millionenpublikum ankommt und gleichzeitig jeden Einzelnen individuell berührt. Deutschlands meist gelesener Thriller-Autor weiß dabei genau, wovon er spricht: Über seine Website, Social-Media-Kanäle und persönlich ist er in regem Austausch mit seinen Fans.

Kreativ geht der Radio-Advertising-Summit auch zu Ende: Als abschließendes Highlight erwartet die Teilnehmer die erstmalige Verleihung des Radio-Advertising-Award. Mit dem neuen Kreativpreis der Radio-Branche zeichnet die Radiozentrale die besten Audio-Spots des Jahres in fünf Kategorien aus. Beim anschließenden abendlichen Get-together besteht die Möglichkeit zum Networking und Austausch.

Der Entscheidergipfel der Radio- und Werbewirtschaft hatte im Juni 2014 seine erfolgreiche Premiere gefeiert. Auch 2015 stehen beim Radio-Advertising-Summit erneut die wichtigsten Fragen des Werbemarktes und die Antworten der Radiowirtschaft im Fokus. Austragungsort des Kongresses mit anschließendem Get-together ist erneut das Areal Böhler in Düsseldorf. Der Entscheidergipfel wird von der Radiozentrale veranstaltet, die beiden Vermarkter AS&S Radio und RMS engagieren sich als Hauptsponsoren.

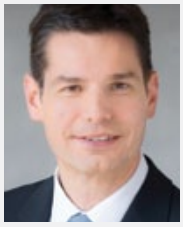
Fotos: Radio Advertising Summit / Claus Langer, Unternehmen

„Forum für den Dialog zwischen Werbe- und Radiowirtschaft“

Lutz Kuckuck, Geschäftsführer Radiozentrale

„Radio hat sich im digitalen Zeitalter neu erfunden – und mit ihm seine Branchenveranstaltung. Das Echo der Premierenbesucher war ausgesprochen positiv: In unserer Besucherbefragung bewerteten mehr als 90 Prozent den neuen Entscheidergipfel mit guten, sehr guten oder gar ausgezeichneten Noten. 83 Prozent sagen, sie hätten Impulse für ihren beruflichen Alltag mitgenommen. Unser Konzept ist aufgegangen, sodass wir den Radio-Advertising-Summit als Forum für den Dialog zwischen Werbe- und Radiowirtschaft fest im Medienkalender verankern.“

„Der Dialog mit dem Markt ist wichtiger denn je“



Oliver Adrian, Geschäftsführer AS&S Radio

„Mit innovativer Silent Conference, kurzweiligen Sessions und mitreißenden Speakern wie Tomas Bacoccoli bei seiner Deutschlandpremiere traf der Entscheidergipfel in den Schmiedehallen exakt die Marktbedürfnisse und den Geschmack unserer Werbepartner. Der Dialog mit dem Markt ist wichtiger denn je. Der Kongress hat diese Aufgabe im vergangenen Jahr mit Bravour gemeistert. Daher sind wir auch 2015 wieder als Sponsor mit an Bord.“

„Audio hat gegenüber anderen Gattungen deutliche Vorteile“

Florian Ruckert, Geschäftsführer RMS

„Der Radio-Advertising-Summit liefert Kunden und Agenturen Antworten auf aktuelle Fragestellungen in der Markenkommunikation: Neben der Reichweite geht es um die Frage, wann Kampagnenkontakte besonders effektiv sind. Werbetreibende müssen heute wissen, in welchen Situationen der Konsument ansprechbar ist und ein Call-to-Action erfolgreich sein kann. Hier hat Audio gegenüber anderen Gattungen deutliche Vorteile: Denn kein anderes Medium liefert so viele und exklusive Touchpoints mit seinen Nutzern.“

Wie TV-Werbung für Start-ups der Schlüssel zum Erfolg wird ...

... erklären Ute Henzgen, Verkaufsdirektorin Unit 3 bei IP Deutschland, dem Vermarkter der Mediengruppe RTL, und Jasper Sasse, Geschäftsführer Spoteffects, im Interview mit „media41".

Frau Henzgen, warum wollen Sie Start-ups, die meist Online-Unternehmen sind, überhaupt von TV überzeugen?

Ute Henzgen Der Werbemarkt wächst nur dann signifikant, wenn wir den neuen Playern am Markt aufzeigen, dass sie mit TV-Werbung erfolgreicher sind als ohne. Im Moment heißt das: Wir müssen ein paar Vorurteile entkräften und können dann in die echte Überzeugungsarbeit einsteigen.

Welche Vorurteile sind das?

Henzgen Das am häufigsten gehörte ist „TV-Werbung ist für uns zu teuer". Das ist, mit Verlaub gesagt, Unsinn. TV-Werbepreise richten sich nach der Reichweite des jeweiligen Formats, und in der Primetime bei RTL haben Sie schnell mal über eine Million Zuschauer. Das sieht auf den ersten Blick teuer aus, aber nur, wenn man nicht berechnen würde, was eine Million Kontakte online kosten. Egal wo man wirbt, wichtig ist, dass das Kommunikati-

onsziel genau definiert ist – TV kann alles von Branding über Image bis Abverkauf. Letzteres ist meist das primäre Ziel, das sich aber auch in Kombination mit den beiden ersten bestens erzielen lässt. Wenn der Spot gut ist, also die richtige Mischung aus Branding und Aktivierung bringt, kann man die Ziele alle gleichzeitig erreichen.
Und das zweithäufigste Vorurteil ist, dass man die Wirkung von TV-Werbung nicht messen kann, oder zumindest nicht so gut wie beim Performance Marketing. Auch das stimmt so nicht – man kann die unterschiedlichen Wirkparameter nur nicht in einer einzigen Zahl darstellen. Man muss es nur richtig angehen, das heißt auf die richtigen Partner setzen, wenn man zum Beispiel die Direct Response messen will.

„Wir müssen den Medienbruch zwischen TV und Web überbrücken."

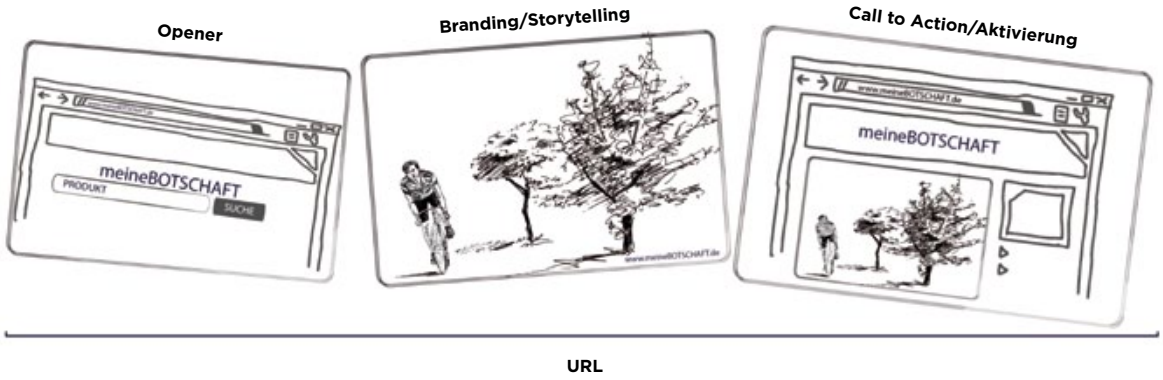
Jasper Sasse,
Geschäftsführer Spoteffects

Es kann also jedes Start-up mit Ihnen ins Geschäft kommen?

Henzgen Das nicht. Wir gucken uns sehr genau an, ob der Businessplan aus unserer Sicht Sinn ergibt, ob wir einen guten Draht zum Management entwickeln und nicht zuletzt, ob das Start-up technisch reif für Fernsehwerbung ist. Wenn der Server nach der Aus-

Fotos: Unternehmen

Spotkreation



Quelle: IP Deutschland.

strahlung des Spots plötzlich Tausende Anfragen bekommt, darf er nicht abstürzen – dieser Erstkontakt wäre verloren. Und wenn Bestellungen eingehen, muss gewährleistet sein, dass sie zügig bearbeitet und ausgeliefert werden können.

„Egal wo man wirbt, wichtig ist, dass das Kommunikationsziel genau definiert ist."

Ute Henzgen, Verkaufsdirektorin Unit 3 bei IP Deutschland

Was sagen Sie also möglichen neuen Werbekunden?

Henzgen Natürlich, dass sie am besten mit uns zusammenarbeiten! In unserem „Media for Revenue Share"-Modell haben wir von Anfang an ein gemeinsames Ziel, das wir partnerschaftlich erreichen wollen: Wir liefern Medialeistung im möglichen Rahmen und geben Hilfsstellung bei der Kreation. Aufgabe des Partners ist es, ein perfektes Angebot inklusive Web-Seiten- und Performance-Marketing-Optimierung abzuliefern.

Herr Sasse, wie wird denn die Wirkung von TV-Werbung messbar?

Jasper Sasse Wenn Fernsehwerbung dazu aufruft, eine Website zu besuchen, dann reagieren heute viele Zuschauer ganz unmittelbar darauf, weil sie ohnehin ihr Second-Screen-Device, also Tablet oder Smartphone, griffbereit haben – einige registrieren sich, installieren eine App oder kaufen direkt ein. Dieser Traffic Peak kann deutlich erkannt, isoliert und gemessen werden. Setzt man diese Leistungswerte pro Spot ins Verhältnis zu den Kosten des Spots, dann kann man von den klassischen Leistungswerten wie GRP noch drei Schritte weitergehen in der Performance-Messung von TV-Spots: Wie viele Zuschauer sind sofort auf die Website gekommen? Wie viele davon haben sofort konvertiert, also zum Beispiel eingekauft? Und wie viele sind später wiedergekommen und haben dann konvertiert?

Wieviel Optimierung ist damit möglich?

Sasse Je nach Angebot können wir sehen, dass bestimmte Sender bis zu 50 Prozent mehr Leistung fürs Geld bringen als andere, und dass bestimmte Uhrzeiten und Sendungen auf einem Sender doppelt so gut performen wie andere. Die Erkenntnisse muss man individuell für jeden Kunden und jedes Angebot auswerten, da sind keine zwei identisch. Generell kann man aber sagen, dass auf Kampagnenbasis das Optimierungspotenzial meist zwischen zehn und 20 Prozent liegt.

Ist so etwas denn schwer zu messen? Wo liegen die Herausforderungen?

Sasse Die erste große Herausforderung liegt im Algorithmus, mit dem man die TV-Ausstrahldaten mit den Webtracking-Daten zusammenführt. Wir müssen den Medienbruch zwischen TV und Web überbrücken. Die Analyse der Visits einer kleinen Website mit geringem Traffic nach der Ausstrahlung von wenigen, mit großem Abstand geschalteten TV-Spots ist nicht schwer – das ist aber höchst selten der Fall. In der Regel starten Online-Shops, Portale, Marktplätze etc. erst mit TV, wenn sie bereits eine gewisse Größe erreicht haben. Dann buchen sie nicht nur wenige große, sondern auch viele kleine Ausstrahlungen, die sich teilweise sogar überlagern. In diesem Fall ist die individuelle Zuordnung nur sehr schwer vom Grundrauschen zu trennen. Und dass die Werbetreibenden sich nicht mit der Anzahl Visits pro Spot zufrieden geben, macht es nicht leichter. Da braucht man eine Zuordnungslogik, die allen methodischen Anforderungen gerecht wird. Natürlich sind auch Qualität und Menge der Tracking-Daten, Geschwindigkeit und Umfang, in dem TV-Daten angeliefert werden, und die Visualisierung der Ergebnisse eine echte Herausforderung – ein Mediaplaner benötigt eine Oberfläche, mit der er flüssig arbeiten kann.

Wie geht man eine Kampagne dann an? Wie arbeitet man mit so einem System?

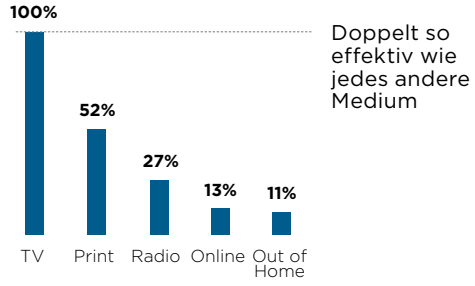
Sasse Die Arbeit beginnt schon bei der Planung der ersten Kampagne. Sie sollte so gebucht werden, dass man nachher auch Messwerte erhält, auf denen man aufbauen kann: Die Verteilung auf Sender, Zeiten, Motive etc. sollte so erfolgen, dass man Ursachen für Unterschiede erkennen kann. Es wäre beispielsweise ein Fehler, Spot A nur auf Sender 1 am Vormittag zu buchen und Spot B nur auf Sender 2 am Nachmittag, denn wenn man dann zwei Messwerte erhält, weiß man nicht, inwieweit der Unterschied zwischen diesen Messwerten auf den Sender, den Spot oder die Uhrzeit zurückzuführen ist. Es sollten einerseits genügend Datenpunkte pro angestrebtem Messwert gesammelt werden, sodass man für einen Sender oder für eine Zeitschiene auf einem Sender mehrere Ergebnisse hat, aus denen man einen Mittelwert bilden kann. Andererseits sollte auch genügend Abwechslung in der Buchung erfolgen, damit man dann mehrere Messwerte erhält, die man miteinander vergleichen kann.
So steigt man dann in einen „Lean Advertising"-Kreislauf ein: werben, messen, lernen. Man setzt sein Budget in der nächsten Kampagne, oder schon in der nächsten Woche der Kampagne, zu einem Teil auf bewährte Positionierungen, zum Teil auf solche, die diesen ähnlich sind, und zum Teil auf völlig neue Positionen, die man testen möchte.

Und warum ergibt dieses Vorgehen für Sie als Vermarkter Sinn, Frau Henzgen?

Henzgen Ganz einfach: Weil wirksame Werbung zu Umsätzen führt. Und an denen sind wir in diesem Modell genauso sehr interessiert, wie der Werbetreibende selbst!

TV steigert Absatz am effektivsten

Effektivitätsindex-TV Index = 100



Quelle: IP Deutschland.

Spread it with Spreadshirt

Spreadshirt startet europaweite emotionale TV-Kampagne mit neuem Claim: erste Zusammenarbeit mit der Kreativagentur Jung von Matt/Spree

Spreadshirt startet mit einer europaweiten TV-Kampagne in die Sommersaison. Das Leipziger Unternehmen setzt dabei ganz auf Emotionen und den neuen Claim „Spread it with Spreadshirt". In den beiden zwanzigsekündigen Clips dreht sich alles um Glück, Magie, Liebe, Spaß und Stolz. Die Message: Jeder kann seine Ideen, Gefühle und Statements verbreiten und teilen. Die jeweiligen Emotionen werden anhand von Bildsequenzen und Text-Einblendungen visualisiert: Spread Fun, Spread Love, Spread Pride, Spread Attitude. Ziel der Kampagne ist es, eine unverwechselbare Markenkommunikation zu schaffen und die Positionierung des Unternehmens zu schärfen. Der Claim „Spread it with Spreadshirt" stellt die Verbindung zum Markennamen her und ist gleichzeitig die übergeordnete Kampagnenidee.

„Der neue Claim ‚Spread it with Spreadshirt' spiegelt die Kernidee von Spreadshirt wider: Damit sprechen wir nicht nur Personen an, die ein T-Shirt gestalten möchten, sondern auch die Community der Designer, Verkäufer und Kreativen, die ihre Ideen verbreiten und sich selbst verwirklichen wollen. Der Call-to-Action ‚buy. sell.' verdeutlicht diese Intention", so Spreadshirt-CEO Philip Rooke.

Der von Jung von Matt/Spree konzipierte Spot wurde in Barcelona gedreht und läuft ab heute in Spreadshirts bisher längster Sommerkampagne bis Anfang August in mehreren Flights in Deutschland. In den

„Der neue Claim ‚Spread it with Spreadshirt' spiegelt die Kernidee von Spreadshirt wider."

Philip Rooke, CEO Spreadshirt

SPREAD IT WITH SPREADSHIRT
In den beiden zwanzigsekündigen Clips dreht sich alles um Glück, Magie, Liebe, Spaß und Stolz. Die Message: Jeder kann seine Ideen, Gefühle und Statements verbreiten und teilen.

nächsten Monaten kommen Frankreich und Schweden hinzu. In Großbritannien setzt Spreadshirt den Spot für Online-Video-Advertising ein. Innerhalb von zwei Tagen wurden sieben Locations und über 150 Produkte abgedreht. Vorab fand ein Streetcasting statt, um für die 50 Darsteller möglichst authentische Charaktere zu finden.

Um die Zielgruppen noch effizienter anzusprechen, wurden zwei Spots mit unterschiedlicher Tonalität entwickelt und die Senderauswahl darauf abgestimmt. Der provokantere Clip zeigt selbstbewusste, rebellische Statements. Die zweite Version spielt stark mit dem Gruppen- und Teamgedanken und setzt dabei auf emotionale und aufrüttelnde Motive. Die Spots sind im Vignettenstil gedreht. Anders als bei vielen Spots dieser Form gibt es neben der Hintergrundmusik keinen zusätzlichen Sprecher. Ausgestrahlt werden die Clips auf den reichweitenstarken und zielgruppenaffinen Privat- und Nischensendern Sixx, Pro7 Maxx, N24, RTL Nitro, Comedy Central, DMAX, Disney Channel (nur Hauptsendezeit) und TLC. Highlight-Placements sind bei großen Privatsendern geplant. Das Media Buying verantwortet, wie auch bei den vorherigen Spots, die Agentur Carat.

Für die Kreativagentur Jung von Matt/Spree ist es der erste Einsatz bei dem Leipziger E-Commerce-Unternehmen. Die Berliner sind seit Anfang des Jahres bei Spreadshirt verpflichtet und für das gesamte Konzept und die Produktion verantwortlich.

Fotos: Unternehmen

SPREADSHIRT
ist in 19 Märkten und 12 Sprachen aktiv und betreibt fünf Produktionsstandorte in Deutschland, Polen, den USA und Brasilien. Das 2002 gegründete Unternehmen erzielte 2014 einen Umsatz von rund 72 Mio. Euro, bedruckte über 3,3 Millionen Artikel und verschickte diese in mehr als 150 Länder.

Disruptive Innovation

Im Zentrum der diesjährigen Jahrestagung des Verbandes der Zeitschriftenverlage in Bayern (VZB) standen zukunftsweisende Geschäftsmodelle der Verlagshäuser in sehr dynamischen und volatilen Märkten. Auf der vorausgegangenen Mitgliederversammlung wurde die Erste Vorsitzende des VZB, Waltraut von Mengden, in ihrem Amt bestätigt. Für ein inspirierendes Abendprogramm sorgten Keynote Speaker Tyler Brûlé, eine hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion sowie die Dinner Speech von VDZ-Hauptgeschäftsführer Stephan Scherzer.

Disruptive Innovation – Geschäftsmodelle in Zeiten der Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung lautete das Motto der diesjährigen Jahrestagung des Verbandes der Zeitschriftenverlage in Bayern (VZB) am 16. April im Lenbach-Palais in München. „Der Umbruch ist einschneidend, aber längst nicht disruptiv. Es geht um eine Managementaufgabe, die sehr anspruchsvoll, aber lösbar ist“, begrüßte Waltraut von Mengden, Erste Vorsitzende des VZB, die über 200 geladenen Gäste, und weiter: „Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen und dürfen wir bestehende Strukturen infrage stellen und zukunftsorientierte Geschäftsmodelle entwickeln. Es geht darum, die Bedürfnisse der Leser ernst zu nehmen, höchste Qualität zu liefern und die Inhalte über sämtliche Kanäle differenziert zu inszenieren“, beschreibt sie den Weg in eine weiterhin erfolgreiche Zukunft.

Zum Auftakt des Abendprogramms präsentierte der kanadische Medienunternehmer Tyler Brûlé das erfolgreiche Businessmodell seines internationalen Nachrichten- und Lifestyle-Magazins *Monocle*. Er setzt neben einer hochpreisigen Premium-Positionierung auf Line Extensions. Unter dem Markendach Monocle sind Jahrbücher, Reiseführer, Podcasts, aber auch Caféshops und Lifestyle-Konferenzen rund um den Globus angesiedelt. In der digitalen Welt setzt Brûlé konsequent auf eigene, selbst produzierte Inhalte, die über eigene Plattformen distribuiert werden.

> **„Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen und dürfen wir bestehende Strukturen infrage stellen.“**
>
> Waltraut von Mengden, Erste Vorsitzenden des VZB

Zukunftsorientierte Geschäftsmodelle standen auch im Mittelpunkt der hochkarätig besetzten Podiumsdiskussion mit Dr. Volker Breid (Geschäftsführer Motor Presse Stuttgart), Stephanie Czerny (Geschäftsführerin DLD Media), Andreas Neef (Media Direktor D/A/CH L'Oréal

VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG DES VZB Von links nach rechts: Stefan Rühling (Vogel Business Media), Anina Veigel (VZB), Alexander Holzmann (Holzmann Medien), Philip-A. Artopé (atlas Spezial), Waltraut von Mengden (Hengstenberg Medienbeteiligung), Dr. Sebastian Doedens (Hubert Burda Media), Dr. Wolfgang Stock (Spotlight Verlag), Horst Ohligschläger (Bayard Media), Friedrich Streng (InTime Media Services) und Martin Kunz (ADAC Verlag).

Deutschland), Boris Schramm (Managing Director GroupM), Prof. Dr. Isabell M. Welpe (Lehrstuhl BWL – Strategie und Organisation, TU München) und Petra Winter (Chefredakteurin *Madame*).

Die Kernbotschaft lautete: Zeitschriften haben für die Konsumenten nach wie vor eine besondere Orientierungsfunktion. Sie verfügen über eine starke Glaubwürdigkeit und hohes Vertrauen. Voraussetzung dafür ist jedoch die Exzellenz des Contents und die Leidenschaft, mit der er gemacht wird, denn – darin waren sich die Disputanten einig – nachhaltige, qualitativ hochwertige und relevante Inhalte werden sich auch in Zukunft durchsetzen. Um die Konsumenten mit ihrem zunehmend fragmentierter werdenden Mediennutzungsverhalten zu erreichen und die eigenen Wertschöpfungsketten zu verlängern, müssen die Inhalte in differenzierter Art und Weise auf unterschiedlichen Kanälen erstklassig inszeniert und stets neue Touchpoints identifiziert werden. Die Digitalisierung bietet den Verlagen nun die Chance, mit ihren Inhalten innovative Wege zu gehen und neue wachstumsversprechende Konzepte zu entwickeln.

Ein weiterer Höhepunkt des Abends war die Dinner Speech von Stephan Scherzer, Hauptgeschäftsführer des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ), in welcher er ein eindringliches Plädoyer für die Vielfalt der Presselandschaft in Deutschland und die Bedeutung der Pressefreiheit hielt. Sein Fazit: Wenn in den Medien die Vielfalt der Einfalt wiche, ginge dies auch zu Lasten von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Er plädierte für eine Gesellschaft, die sich nicht nur der Sicherheit verschreibe, sondern auch der Freiheit! Er zitierte Karl Popper: „Wir müssen für die Freiheit planen und nicht für die Sicherheit, wenn auch vielleicht aus keinem anderen Grund als dem, dass nur die Freiheit die Sicherheit sichern kann."

Auf der Mitgliederversammlung am Nachmittag fanden die VZB-Vor-

Fotos: Unternehmen

Ehrenmitglieder des VZB

Prof. Dr. Robert Schweizer (li.) und Dr. Jörg D. Stiebner

Im Rahmen der VZB-Jahrestagung 2015 hat der Verband der Zeitschriftenverlage in Bayern die langjährigen Vorstände Dr. Jörg D. Stiebner (Stiebner Verlag) und Prof. Dr. Robert Schweizer (Hubert Burda Media) zu Ehrenmitgliedern ernannt. Dr. Jörg D. Stiebner gehörte über 25 Jahre dem Vorstand an, zuletzt als stellvertretender Vorsitzender. Prof. Dr. Robert Schweizer war 19 Jahre Mitglied im VZB-Vorstand. Beide kandidierten auf eigenen Wunsch bei der VZB-Jahrestagung im April 2015 nicht mehr.

standswahlen statt. Waltraut von Mengden (Hengstenberg Medienbeteiligung), Erste Vorsitzende, und Stefan Rühling (Vogel Business Media), stellvertretender Vorsitzender, wurden im Amt bestätigt. Ebenfalls wiedergewählt wurde Alexander Holzmann (Holzmann Medien) als Schatzmeister. Neu in das Amt als weiterer stellvertretender Vorsitzender wurde Dr. Wolfgang Stock (Spotlight Verlag) gewählt. Für den Beisitz des VZB-Vorstands wurden Dr. Sebastian Doedens (Hubert Burda Media) und Martin Kunz (ADAC Verlag) gewählt. Beisitzer bleiben weiterhin Philip-A. Artopé (atlas Spezial) und Horst Ohligschläger (Bayard Media).

VZB-Geschäftsführerin Anina Veigel: „Es war ein arbeitsintensives, aber auch sehr effizientes Jahr. Wir haben 17 neue Mitglieder seit Anfang 2014 hinzugewonnen und möchten diese ganz herzlich bei uns begrüßen. Dies ist eine große Anerkennung für das breit gefächerte Angebot des VZB – wie unsere Beratung der Verlage, der Austausch mit

1 Stephanie Czerny (DLD Media), Prof. Isabell Welpe (TU München), Andreas Neef (L'Oréal Deutschland), Waltraut von Mengden (Hengstenberg Medienbeteiligung), Dr. Volker Breid (Motor Presse Stuttgart), Petra Winter („Madame") und Boris Schramm (GroupM)

2 Tyler Brûlé („Monocle"/ Winkreative)

3 Philipp Welte (Hubert Burda Media), Waltraut von Mengden (Hengstenberg Medienbeteiligung) und Andreas Schoo (Bauer Media Group)

4 Anina Veigel (VZB), Stephan Scherzer (VDZ) und Waltraut von Mengden (Hengstenberg Medienbeteiligung)

5 Waltraut von Mengden (Hengstenberg Medienbeteiligung) und Clarissa Käfer (Feinkost Käfer)

6 Alexandra Holland („Augsburger Allgemeine Zeitung" Presse-Druck und Verlags GmbH) und Dr. Klaus-Peter Potthast (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie)

7 Die Dinner-Speech im Restaurant des Lenbach-Palais

„Es war ein arbeitsintensives, aber auch sehr effizientes Jahr."

Anina Veigel,
VZB-Geschäftsführerin

der Politik, das Thema Aus- und Weiterbildung und zahlreiche informative Veranstaltungen wie die Kaminabende mit exzellenten Rednern, Paneldiskussionen auf den Medientagen und als Highlight die Jahrestagung mit einem informativen, internationalen und abwechslungsreichen Programm. Diesen Service und diese Leistungen werden wir in Zukunft noch weiter ausbauen, um so eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern fortzusetzen."

Erste Vorsitzende, Waltraut von Mengden, über die Verbandsziele: „Wir freuen uns über die große Resonanz auf die vielfältigen Aktivitäten unseres Verbandes der Zeitschriftenverlage in Bayern. In diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal betonen, dass dieser Erfolg nur mithilfe aller Verbandsmitglieder, Partnern aus Politik und Industrie und nicht zuletzt auch unseren Sponsoren der diesjährigen Jahrestagung, L'Oréal und Feinkost Käfer, möglich ist, und dafür möchte ich allen danken. Selbstverständlich werden wir auch weiterhin alles daran setzen, unsere Mitglieder auch in Zukunft bei ihren unternehmerischen Herausforderungen zu unterstützen."

Endlich Zeit

für „Ah!“ und „Oh!“ statt „Wann sind wir’n da?“

Foto: ©thinkstockphoto

Diese Zeit gehört Dir.

So plakatierte die Bahn mit ihrer Out of Home-Kampagne in ganz Deutschland kurz vor dem absehbaren Bahn-Streik. Vielleicht hatten die Bahn-Kunden dann doch zu viel Zeit.

Die Bahn macht mobil. Meistens.

Stein, Schmetterling oder Chamäleon – Markenführung in schwierigen Märkten

Einerseits setzen innovative Wettbewerber etablierte Unternehmen unter Druck, andererseits gewinnt der Konsument immer mehr Macht im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses und ist Marken gegenüber illoyaler als je zuvor. Was bedeuten solch veränderungsintensive Märkte für die Markenführung? Drei Faktoren kommen dabei entscheidende Rollen zu.

Über Jahrzehnte waren Kontinuität und Stabilität das Credo der Markenführung. Mit diesen Eigenschaften konnten Wachstum und eine starke Marktposition erreicht werden. Doch immer häufiger ist dies heute nicht mehr möglich. Bekannte Beispiele wie Nokia oder Blackberry zeigen, wie auch etablierte Marken, die lange starke Marktpositionen inne hatten, diesen Status innerhalb kurzer Zeiträume verlieren können. In besonders schnelllebigen Branchen wie der Mode kann der Aufstieg genauso schnell kommen wie der Abstieg. War Abercrombie & Fitch noch vor einigen Saisons die absolute In-Marke junger Zielgruppen, sind Umsatz, Gewinn und Marken-Image mittlerweile stark gesunken. In anderen Fällen kann die Erosion der Markenstärke auch schleichend verlaufen. So kamen bei Karstadt über einen längeren Zeitraum viele Veränderungen in der Handelslandschaft und im Kundenverhalten zusammen, auf die nicht adäquat reagiert wurde, sodass die Situation des Unternehmens heute ziemlich aussichtslos erscheint.

Andererseits verändern innovative Angebote, wie z. B. mytaxi, regelmäßig etablierte Marktstrukturen und schaffen ganz neue Wettbewerbssituationen und Wertschöpfungspotenziale. Beispiele wie die widerstandsfähige Action-Kamera GoPro zeigen außerdem, dass mit Ideen, die durch überzeugende Produktleistung relevante Bedürfnisse erfüllen, ganz neue Produktkategorien geschaffen werden können.

DR. ANNETTE BRUCE,
Gründerin und Geschäftsführerin der Strategieberatung Creative Advantage.

CHRISTOPH JEROMIN,
Senior Consultant
Creative Advantage.

Marken im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Volatilität

Aus solchen herausfordernden Marktumgebungen ergibt sich unmittelbar ein Spannungsfeld zum auf Stabilität und Kontinuität ausgelegten Konzept der Markenführung und -positionierung. Führende Forscher auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie, wie Rita McGrath von der Columbia Business School, rufen sogar das Ende dauerhafter Wettbewerbsvorteile als oberste strategische Maxime aus und empfehlen Unternehmen eine höhere bzw. schnellere Anpassungs- und Entscheidungsfähigkeit.

Marktumfelder mit hoher Volatilität stellen Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen und Chancen. Um in solchen Situationen entsprechend reagieren bzw. agieren zu können, braucht die Markenführung neue Kompetenzen und Fähigkeiten, damit sie auch in solch schwierigen Märkten ein Wert- und Wachstumstreiber sein kann.

Kompetenzen für die Markenführung in schwierigen Märkten

1. Mehr als Werbung – Einfluss über die Markenkommunikation hinaus

Das Konzept der Markenpositionierung als zentrales Instrument der Markenführung ist in deutschen Unternehmen – im B-to-C- wie B-to-B-Bereich – weit verbreitet, wie eine aktuelle Studie von Creative Advantage (Details s. Kasten) unter Unternehmens- und Marketingentscheidern gezeigt hat: In 65 Prozent der befragten Unternehmen liegt eine dokumentierte Markenpositionierung vor. Ein funktions- und abteilungsübergreifender Einfluss der Markenpositionierung liegt in diesen Unternehmen aber häufig nicht vor. Bewerten noch knapp drei Viertel der Befragten die Bedeutung für den Bereich der Unternehmensstrategie als hoch oder sehr hoch, sinkt dieser Anteil in Bereichen wie dem Controlling oder dem Einkauf stark auf nur 17 Prozent. Nicht einmal innerhalb des Marketingmix' ist der Einfluss der Markenpositionierung durchgehend gegeben: Rund 90 Prozent der Befragten sehen zwar eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für die Bereiche Markenführung und Kommunikation, die-

Fotos: ©Fotolia.com/lipowski, ©Fotolia.com/Marco Uliana, Unternehmen

Entscheider-Studie

Markenpositionierung – Bedeutung für den Erfolg einer Marke in dynamischen Märkten

Befragt wurden Geschäftsführer/Vorstände, Marketingleiter und Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing und Strategie deutscher Unternehmen mittels eines Online-Fragebogens. Die Erhebung erfolgte im Juli und August 2014. Insgesamt haben 236 Entscheider den Fragebogen bearbeitet, die in einem vielfältigen Branchenmix aus dem B-to-C- und B-to-B-Bereich beschäftigt sind. Die Stichprobe repräsentiert ein breites Spektrum an Unternehmen verschiedener Umsatzklassen vom Start-up bis zum globalen Konzern.

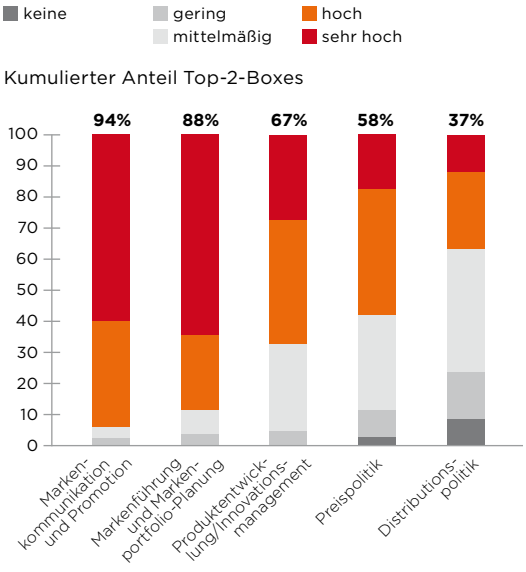
Die vollständigen Ergebnisse der Studie stehen unter www.creative-advantage.de/publikationen zum Download zur Verfügung.

ser Wert nimmt aber in Produkt- (67 %), Preis- (58 %) und Distributionspolitik (37 %) teilweise stark ab.

In der Beratungspraxis der Autoren zeigte sich diese Diskrepanz u. a. bei der Marke A-ROSA Flusskreuzfahrten. In Produktleistung und Kommunikation ganz klar als Premium-Anbieter positioniert, ließ man sich mit großzügigen Rabatten auf die Teilnahme an einem Preiswettbewerb ein und nutzte – im Tourismus reichlich vorhandene – rein auf Volumen ausgerichtete Absatzkanäle und Mittler. Diese nicht markenstrategie-konformen Maßnahmen resultierten in der Folge in einer deutlich gesunkenen Zahlungsbereitschaft der Kundschaft.

Es zeigt sich, dass die Markenpositionierung für alle Aufgabenbereiche sowohl Relevanz als auch Gültigkeit für die praktische Arbeit besitzen muss. Nur so entsteht für den Kunden ein differenzierendes Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg und das Unternehmen kann seine Wachstumsziele erreichen.

Bedeutung der Markenpositionierung für Teilbereiche des Marketings



Quelle: Creative Advantage.

2. Handlungsorientierung vom CEO bis zum Verkäufer

Bei vielen Marken-Modellen sieht Marketingexperte Jean-Noël Kapferer von Pariser HEC Optimierungspotenzial in den Bereichen Handlungsorientierung und Komplexitätsreduktion. In seinen Augen besteht dadurch das Risiko, dass die Markenpositionierung eine formale Übung bleibt, die nach ihrer Definition – oft Ergebnis eines langen Prozesses – nur wenig Einfluss auf die tatsächliche Arbeit in Unternehmen und somit auf das Kunden-erlebnis hat. Fehlt für Entscheider das Verständnis für die Inhalte der Markenpositionierung, ist diese keine relevante Entscheidungshilfe und wird auch nicht handlungswirksam. Gerade diese Schnittstelle von der Strategie zur operativen Umsetzung ist in dynamischen Marktumgebungen, die immer mehr und immer schnellere Entscheidungen provozieren, besonders kritisch, wie die Bain & Company Berater Chris Zook und James Allen in einer globalen Studie ermittelt haben. Ihr Lösungsansatz in Form von genau definierten Handlungsprinzipien, die für alle Mitarbeiter gleich welcher Hierarchiestufe gültig sind, ist auch für die Markenführung ein effektives Werkzeug.

Ein Praxisbeispiel für ein solches Handlungsprinzip im oben dargestellten Kontext von A-ROSA Flusskreuzfahrten ist die Einführung von konkreten und verbindlichen Preisuntergrenzen für alle Pauschalreisetarife. Diese schließen gleichzeitig die Nutzung von zu preisorientierten Absatzkanälen aus und unterstreichen zusätzlich die Premium-Positionierung.

3. Fit for survival – aktive Anpassungsfähigkeit

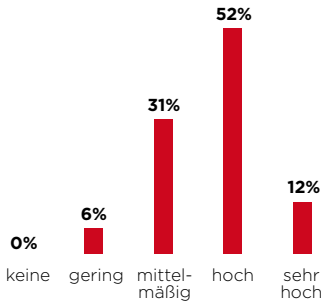
Grundsätzlich ist eine möglichst lange unveränderte Gültigkeit einer einmal definierten Markenpositionierung nach wie vor wünschenswert. Dies ist aber immer schwieriger umsetzbar. So sieht auch die Mehrheit der befragten Entscheider der Creative-Advantage-Studie sich und ihr Unternehmen einer volatilen Marktumgebung

gegenüber: 64 Prozent schätzen die mittel- bis langfristige Intensität der Veränderungen in ihrer Branche als hoch bis sehr hoch ein. Vor diesem Hintergrund spricht mit 42 Prozent ein signifikanter Anteil der Teilnehmer der Markenpositionierung auf Basis des verwendeten Modells die Fähigkeit ab, eine relevante Entscheidungshilfe beim Umgang mit grundlegenden Veränderungen der Marktsituation zu sein. Vor diesem Hintergrund ist es nötig, kontinuierlich Bereiche wie Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit, die Wettbewerbssituation und Konkurrenzangebote sowie Entwicklungen der Marktumwelt – z. B. technischer oder sozio-kultureller Art – systematisch zu erfassen und zu analysieren. Sollte dabei Anpassungsbedarf identifiziert werden, können rechtzeitig Veränderungen an der Markenstrategie vorgenommen werden.

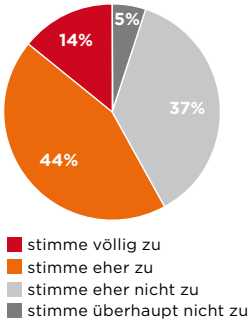
Beispielhaft lässt sich eine solche Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft beim Videodienst Netflix zeigen: Gestartet als Online-Videothek, die die Filme an die Kunden per Post verschickte, wandelte sich das Unternehmen nach nur wenigen Jahren zu einem führenden Anbieter im Bereich des Video-on-Demand, der die Filme per Streaming anbietet. Mittlerweile produziert Netflix auch eigene Inhalte, wie die z. B. die Erfolgsserie *House of Cards* und hat so die eigene Wertschöpfungskette erweitert. Doch nicht nur digitale Marken zeigen die nötige Anpassungsfähigkeit: Angesichts des rückläufigen Wurstkonsums hat die Marke Rügenwalder Mühle als erster großer klassischer Wurstproduzent vegetarische Produkte auf den Markt gebracht, mit dem Ziel, mittelfristig 30 Prozent des Gesamtumsatzes mit ihnen zu erzielen.

Markenpositionierung in volatilen Märkten

Einschätzung der Intensität der Veränderungen des Marktumfeldes
(Summe ungleich 100 durch Rundung)



Erfolgsbeitrag der Markenpositionierung: Gibt Leitlinien beim Umgang mit grundlegenden Veränderungen der Marktsituation vor



Quelle: Creative Advantage.

Fazit

Die Markenführung braucht in veränderungsintensiven Märkten weiterhin einen klar definierten Kern, muss aber gleichzeitig bereit und fähig sein, sich bei relevanten Marktentwicklungen anzupassen. Mit einem funktionsübergreifenden Einfluss und starker Handlungsorientierung steht auch in Zukunft der Rolle der Marke als Wert- und Wachstumstreiber nichts im Wege.

von Dr. Annette Bruce und Christoph Jeromin

Deutscher Markenreport Spezial, Brandoffice, www.brandoffice.com

Digitales Zeitalter: Jede zweite Marke erfindet sich neu

Es kommt Bewegung in die Markenführung: Vor dem Hintergrund der Digitalisierung überarbeiten 50 Prozent der Unternehmen ihr Geschäftsmodell und knapp 60 Prozent ihr Produktangebot. Aus Markensicht besonders bemerkenswert: Jede zweite Marke entwickelt derzeit ihre langfristige Vision und Mission weiter – und noch jede Vierte definiert sogar ihre Markenwerte neu. Das ist das zentrale Ergebnis der Studie *Deutscher Markenreport Spezial*, die den Einfluss der Digitalisierung auf die Markenführung untersuchte. Dazu hatte die Münchner Markenberatung Brandoffice 100 Markenentscheider in Deutschland online befragt.

Mit Blick auf die digitale Kompetenz ist alarmierend, dass den Unternehmen noch immer das Know-how, die Konsequenz und auch die Instrumente fehlen, um das digitale Markenpotenzial auszuschöpfen: In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (52 Prozent) fehlt Digitalwissen und eine ganzheitliche Digitalstrategie. Hinzu kommt ein Mangel an Budget (45 Prozent), an vollständigen Kundendaten (45 Prozent) und vernetzten Datenbanken (43 Prozent).

Der Einfluss der Digitalisierung schlägt sich auch im Markendesign stark nieder: Für fast alle Markenentscheider (97 Prozent) ist zwar die medienübergreifende Konsistenz des visuellen Markenauftritts auch im digitalen Zeitalter ein Muss. Jedoch gilt für 75 Prozent, dass ihre CD-Elemente künftig flexibler geregelt werden müssen, um der höheren Dynamik interaktiver Medien Rechnung tragen zu können. Über die Hälfte der Befragten sagt voraus, dass sie ihr Markendesign modernisieren wollen. Hierzu passt, dass sich 36 Prozent der Unternehmen bei der visuellen Weiterentwicklung ihrer Marke an digitalen Kanälen als Leitmedien orientieren.

Digitale Markenführung setzt Kundenwissen voraus: Doch in kaum einem Bereich dürfte die Lücke zwischen Anspruch und Realität so groß sein wie in der durchgängigen Qualität des persönlichen Kundendialogs. Kaum verwunderlich, dass für 86 Prozent aller Befragten ganzheitlich vernetzte CRM-Prozesse an Bedeutung zunehmen werden. Ein Tool, das stark im Kommen ist: 68 Prozent geben an, in der Kundenberatung künftig Tablets einsetzen zu wollen. Die viel diskutierten iBeacons (25 Prozent) spielen bei den befragten Marketingentscheidern dagegen bisher noch eine geringe Rolle.

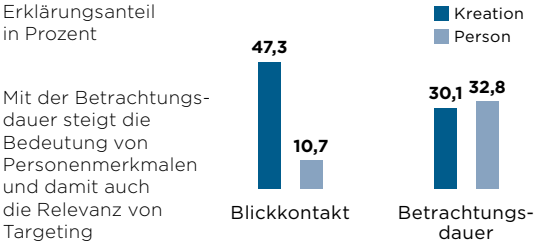
Ich sehe was, was du nicht siehst!

Online-Kampagnen haben gegenüber Kampagnen aus anderen Medien den Vorteil, dass Kennzahlen, die den Erfolg einer Kampagne ausdrücken, messbar sind. Eine dieser messbaren Kennzahlen ist die Sichtbarkeit (-sdauer) von Online-Kampagnen, die immer mehr an Bedeutung zunimmt. Aber welchen Anteil trägt die Sichtbarkeitsdauer zum Erfolg einer Kampagne bei? Kann man davon ausgehen, dass ein Werbemittel tatsächlich auch entsprechend lang betrachtet wird, nur weil es sich für eine bestimmte Zeit im sichtbaren Bereich des Browsers befindet? Die vorliegende Studie geht dieser Frage anhand einer Panel-Studie mit Eye-Tracking-Analyse auf den Grund.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Sichtbarkeitsdauer die Betrachtungsdauer nur zu einem geringen Anteil von 16 Prozent erklären kann. Zwar variiert der Erklärungsanteil je nach Format, bleibt aber insgesamt auf mäßigem Niveau. Eine wesentlich größere Rolle spielt die Kreation einer Kampagne. Schon die OVK-Studie *The Power of Creation* hat gezeigt, dass die Kreation darüber entscheidet, ob und wie lang ein Werbemittel angesehen wird. Und deutlich wurde auch, dass Personenmerkmale – und damit Targeting – ebenfalls hohe Relevanz aufweisen. Die vorliegende Studie untermauert diese Ergebnisse noch einmal.

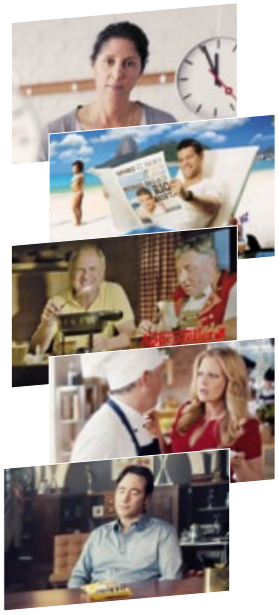
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass erfolgreiche Online-Kampagnen nur gemeinsam durch Vermarkter und Agenturen bzw. Werbetreibende realisiert werden können. Vermarkter müssen gut sichtbare Werbeplatzierungen und präzise Targeting-Möglichkeiten zur richtigen Zielgruppenansprache sicherstellen und Agenturen bzw. Werbetreibende aufmerksamkeitsstarke und online-optimierte Werbemittelkreationen mit der richtige Botschaft für die richtige Zielgruppe.

Online-Werbung – Kreation ist wichtig



Ich sehe was, was du nicht siehst!, United Internet Media/Eye Square, www.united-internet-media.de

Celebrity-Marketing-Markt in Deutschland



Hohe Kaufwahrscheinlichkeit dank Prominenter

Produkte, deren Kaufwahrscheinlichkeit durch den Prominenten signifikant gesteigert wird. Dargestellt sind die Mittelwerte der Top-2-Boxes nach der Kaufwahrscheinlichkeit auf einer Skala von „1 = sehr unwahrscheinlich“ bis „7 = sehr wahrscheinlich“

Spot	Kaufwahrscheinlichkeit	
	Prominenter wahrgenommen	Prominenter nicht wahrgenommen
Haribo	64,2%	28,6%
Homann Fleischsalat	26,3%	19,6%
Apenzeller Käse	22,6%	18,2%
ab-in-den-urlaub.de	12,4%	11,5%
Allianz Altersvorsorge	10,4%	6,6%

Celebrity-Werbung erfreut sich großer Beliebtheit unter Marketern der unterschiedlichsten Branchen. Wie viel jedoch in Printanzeigen und TV-Spots mit Celebrities investiert wird und wie häufig diese zu sehen sind, wurde bisher nicht analysiert. Mit dem Ziel, ein möglichst genaues Bild des deutschen Celebrity-Marketing-Marktes zu zeichnen, ging die Studie folgenden Fragestellungen nach:

- Welche Branchen werben am häufigsten mit Prominenten? (Anzahl Schaltungen)
- Welche Branchen investieren am stärksten in Celebrity-Ads? (Brutto-Spendings)
- Unterscheidet sich der Celebrity-Einsatz in verschiedenen Branchen? (Vergleich)
- Sind Celebrity-Kampagnen effektiv?

cpi Celebrity Performance konnte im Zeitraum eines Jahres über 380 TV- und Printkampagnen mit Celebrities identifizieren und 18 Kategorien bzw. Branchen zuordnen. Mithilfe des umfassenden Datenpools von XAD Service wurden diese Kampagnen hinsichtlich der Schaltungen und Brutto-Media-Spendings (BMS) analysiert, ausgewählte Kampagnen anschließend hinsichtlich ihrer Effektivität mithilfe des BrandIndex von YouGov analysiert und im Interview mit den Werbeverantwortlichen präsentiert.

Werbekampagnen mit prominenten Testimonials sind überwiegend reine TV-Kampagnen (47 Prozent von 383 identifizierten Kampagnen). Ein knappes Drittel der Kampagnen ist ausschließlich in Printmedien zu sehen, 22 Prozent der Kampagnen laufen medienübergreifend in Print und TV.

Die Ergebnisse im Überblick: Werbekampagnen mit prominenten Testimonials sind vorrangig reine TV-Kampagnen; die Kosmetikbranche setzt dabei am stärksten auf Testimonials; TV-Kampagnen mit Promis laufen am häufigsten auf Sat.1 und RTL; die Top-3-TV-Sender (Sat.1, RTL, ProSieben) verbuchen 60 Prozent des gesamten Brutto-Media-Volumens mit TV-Promi-Werbung für sich. Der Frühling ist die Zeit für Printkampagnen mit Prominenten; Publikumsmagazine profitieren am meisten von Celebrity-Werbung, *Gala* ist Spitzenreiter bei der Anzahl der Anzeigen, in *Brigitte* fließt das höchste Brutto-Media-Volumen. Wie ausgewählte Kampagnen in der Detailanalyse bestätigen, profitieren Marken von ihren Celebrity-Kampagnen.

Der Celebrity-Marketing-Markt in Deutschland,
cpi Celebrity Performance,
www.celebrityperformance.com

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

Impressum

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

Redaktion: Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München

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

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

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

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

marke 41 – das marketingjournal erscheint im achten Jahrgang.

marke 41 geht an alle Mitglieder der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.

Erscheinungsweise 6 x jährlich, Auflage 5100

ZKZ 77808

media 41 ist die crossmediale Kommunikationsplattform für Mediaplaner in Agenturen und Unternehmen und erscheint als Print-Ausgabe und als E-Journal mit offenem Online-Archiv.

media 41 – das Journal für Media & Marketing erscheint im fünften Jahrgang.

Vertrieb geht heute anders

Welche Kompetenzen befähigen der Vertrieb an sich und den einzelnen Vertriebsmitarbeiter, den internetaffinen, hochinformierten, kritischen und anspruchsvollen „Kunden 3.0“ zu erreichen und zu überzeugen? Die Antworten auf diese Frage fußen auf den Ergebnissen einer Studie, die wir an der ESB Business School Reutlingen durchgeführt haben.

ANDREAS BUHR,
CEO Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb, amtierender Präsident GSA.

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB BUSINESS SCHOOL Reutlingen.

Eine klare These gleich zu Beginn. So wie bisher wird Vertrieb nicht mehr sein: Keine Mitarbeiter mehr, die acht Stunden am Tag Vertrieb machen und dann nach Hause gehen. Kein „Feierabend – niemand da im Verkauf". Keine Kaffeetassenwarmhalter beim Kunden mehr und Drehstuhlreiter im Innendienst. Keine Vertriebsabteilung, die am Wochenende geschlossen ist. Denn künftig ist Vertrieb immer und überall. Vertrieb geht heute anders – und stellt besondere Anforderungen an das vertriebsintelligente Unternehmen und jeden Mitarbeiter in Verkauf und Vertrieb.

Vertrieb ist 24/7 immer und überall

Vier Metatrends – über die 20 vom Beratungsunternehmen Z_punkt plausibel dargelegten Megatrends (Z_punkt, 2008) hinaus – sind dabei, die Welt des Verkaufs- und Vertriebs-Business-to-Business wie Business-to-Consumer so nachhaltig zu verändern wie noch nie in der Moderne. Erstens: das überall verfügbare mobile Internet. Zweitens: das durch die massenattraktiven Social-Media-Plattformen geänderte Sozial- und Kommunikationsverhalten auf Kundenseite. Drittens: das automatisierte Zusammenführen der freiwillig abgegebenen Konsumentendaten bis hin zum Geotagging. Viertens der Kunde 3.0 selbst: der Mensch, der als Einkäufer eines Unternehmens oder als privater Konsument Kaufentscheidungen trifft.

Dabei ist der Kunde 3.0 keiner Generation, keiner Gesellschaftsschicht oder politischen Einstellung zuzuordnen. Er steht für sich selbst und damit für seine individuellen Einstellungen. Er ist informiert, individualistisch, investigativ, international, intuitiv und idealistisch. Heute weiß der Kunde 3.0 oft mehr über das Produkt, die Dienstleistung und vor allem auch die Wettbewerbsprodukte und -preise als der Verkäufer. Er trifft seine Entscheidungen „hybrid" – online wie offline. Als Mensch und Verbraucher repräsentiert er seine Lebensphilosophie, die von seinen individuellen Werten geprägt ist. Diese finden sich durchaus im Mainstream wieder. Umweltschutz, nachhaltige Produkte, das No go für Kinderarbeit und faire Bezahlung von Arbeitskräften sind hier nur einige Beispiele.

Der Kunde 3.0 ist anspruchsvoll, vernetzt, gewohnt, global zu suchen und zu kaufen, liest Bewertungen und Empfehlungen von anderen und gibt Bewertungen und Empfehlungen ab. Für alles, was ihm emotional wenig attraktiv erscheint, zahlt er am liebsten wenig: da ist er auf Schnäppchenjagd. Er will Leistungen und Angebote nach seiner Facon: das Produkt mit der Auflage eins. Wenn er ein Produkt selbst designen kann, gibt er unter Umständen mehr dafür aus. Für seine Lieblingsmarke sogar viel mehr Geld.

Fotos: ©Fotolia.com/Romolo Tavani, Unternehmen

Aufhebung der Dichotomie zwischen Vertrieb und Marketing

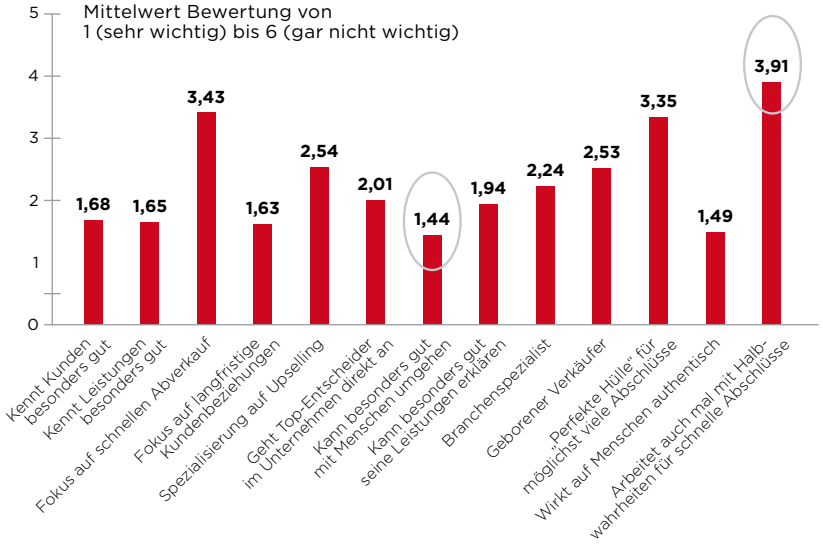
Das Problem dabei: Heute bekommt jeder jederzeit und überall die gleichen Produkte. Die Globalisierung hat das Warenangebot belanglos und uniform gemacht. Wer in Dubai shoppen geht, trifft dort ebenso auf H&M wie in Düsseldorf. Bekommt die gleiche Rolex wie in Amsterdam. Trinkt den Kaffee bei Starbucks, genau wie in London. Dies beflügelt einen neuen Markt: individualisierbare Produkte sind gefragt wie nie zuvor. Dafür sind Kunden neuerdings bereit, sehr viele persönliche, ja intime Informationen über sich preiszugeben. Hinterlassen bei allem Konfigurieren, Adaptieren, Bewerten, Liken, Empfehlen und Kommentieren präzise Persönlichkeitsprofile, die sie auch noch mit weiteren Daten verknüpfen; beispielsweise, indem sie ständig („geotagging", „geolocating") ihren Aufenthaltsort angeben. „Augmented Retaility" nennt trendbüro.com die Verkaufsmöglichkeiten, die daraus entstehen: „genau

Zuverlässigkeit – Respekt – Empathie – Menschlichkeit: der ideale Vertriebsmitarbeiter aus Kundensicht

Wie wichtig der richtige Umgang mit Menschen und die eigene Haltung für den Erfolg eines Vertriebsmitarbeiters sind, zeigt auch das Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®:

Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®: Teilergebnis Verkäufereigenschaften

Was zeichnet einen Verkäufer aus, den man als „echte Umsatzmaschine" bezeichnen könnte?



Quelle: Projektbericht: Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®, 2010.

Erfolgreiche Verkäufer können gut mit Menschen umgehen, wirken authentisch und streben langfristige Kundenbeziehungen an – diese drei Eigenschaften wurden bei der Frage „Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen vertriebsintelligenten Verkäufer aus, den Sie als echte ‚Umsatz-Maschine' bezeichnen würden?" am häufigsten genannt. Darüber hinaus sollten sie gute Kenntnisse über ihre Kunden und über die eigenen Leistungen und Produkte haben – und diese gut erklären können.

Verstärkt wird diese Aussage durch folgendes Teilergebnis: Wer mit Halbwahrheiten arbeitet, um möglichst viele Abschlüsse zu erzielen, hat als Vertriebsmitarbeiter einen schlechten Ruf. Diese Eigenschaft bekam vom Großteil der Befragten die Schulnote 5 und wurde zudem von Aussagen wie „so etwas sollte ein guter Verkäufer nie tun" begleitet. Zum Teil wurde diese Aussage sogar als Affront gesehen.

Aber auch Vertriebsmitarbeiter, die sich „eine perfekte Hülle" geben, um „möglichst viele Abschlüsse zu bekommen" sind nicht beliebt. Die Befragten bewerteten diese Aussage zum Großteil mit den Schulnoten 4 und 5, lehnten sie also ab.

für mich + genau jetzt + genau hier“. Unser Schluss und unsere Erfahrung aus der praktischen Vertriebstätigkeit legen nahe, dass sich Vertrieb hier auf übergeordneter Ebene ändert: Vertrieb 24/7 ist nicht mehr vom Marketing und Social-Media-Marketing zu trennen: Diese Bereiche verschmelzen.

Aus unternehmensstrategischer Sicht muss die Forderung lauten, die alte Dichotomie zwischen Vertrieb und Marketing – und, wie wir später noch sehen, auch die zwischen Vertrieb und Produktentwicklung – aufzuheben. Dabei geht es nicht (nur) um die zwingende gemeinsam zu erbringende Fähigkeit, verschiedenste technische und mediale Kanäle für die Ansprache des Kunden und die folgende Betreuung über den Abschluss bis zum After Sales zu bespielen und zu kombinieren, sondern auch darum, die neue, wachsende Basis an Kundendaten sinnvoll und werteorientiert zu nutzen.

Neue Verantwortung für den Vertrieb

Wir meinen, die vier genannten Metatrends bieten nicht nur unbestreitbar enorme Chancen für den Vertrieb 3.0 – sie bedeuten auch Verantwortung für Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb! Da geht es künftig um die Frage, ob mit Big Data im Vertrieb alles gemacht werden muss, gemacht werden darf, was damit machbar ist – ein Bereich, in dem die Forschung gerade erst ansetzt.

Die zunehmende Komplexität globaler Warenströme, die Kakofonie einander widersprechender Bewertungen und Diskussionspfade auf den Internetplattformen – manche lobbygetrieben oder manipuliert, manche ehrlich und transparent – und die neue Werteorientierung erhöhen massiv die Unsicherheit bei Privat- und Geschäftskunden. Wann ist die Entscheidung für ein Produkt richtig, wenn „Preis“ heute nicht mehr der Entscheidungstreiber ist?

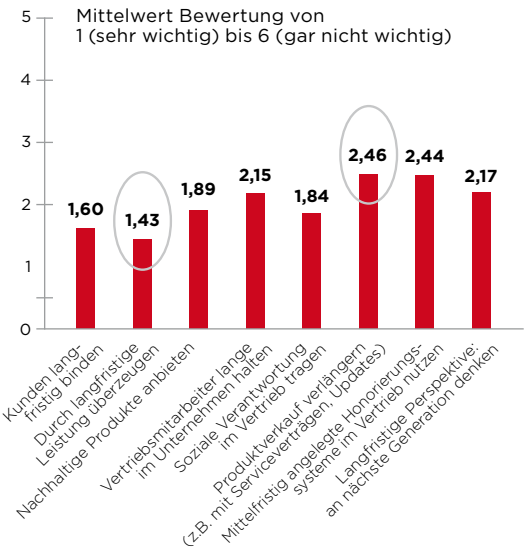
Hier ist Vertrauenswürdigkeit gefragt. Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens, das sich eine ausgezeichnete Reputation erarbeitet hat. Vertrauenswürdigkeit der Vertriebsmitarbeiter, die auch Berater sein müssen. Des Verkäufers, der sein Produkt und die Marke kennt und den Kunden 3.0 mitsamt seinen Ansprüchen.

Werte: neue VertriebsIntelligenz®-Studie

Das zeigt auch die Umfrage zur VertriebsIntelligenz®, die wir durchgeführt haben. VertriebsIntelligenz® meint ein

Auszug aus dem Forschungsprojekt Vertriebs-Intelligenz®: Nachhaltigkeit im Vertrieb

Was bedeutet Nachhaltigkeit im Vertrieb



Die Studienteilnehmer wurden gebeten, insgesamt acht Aussagen zum Thema „Nachhaltigkeit im Vertrieb“ zu bewerten. Die höchste Zustimmung erhielt mit der Durchschnittsnote 1,43 der Satz: „Nachhaltigkeit im Vertrieb bedeutet, dass ein Unternehmen durch langfristige Leistungen überzeugen soll.“ Platz 2 erreichte die Aussage „Kunden langfristig binden“ mit einer Durchschnittsbewertung von 1,60.

Quelle: Projektbericht: Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®, 2010.

ganzheitliches, wertebewusstes Kompetenzmodell für Unternehmen, das vier Kompetenzfelder umfasst: Marktstrategie, Vertriebsvermögen, Führungsexzellenz (©lean leadership) und Gestalterkraft. Hinter jedem dieser Felder verbirgt sich eine Kompetenzmatrix mit einem aufgeschlüsselten Set an Einzelkompetenzen. Das Forschungsprojekt untersuchte, wie sich diese Kompetenzfelder und Einzelkompetenzen im vertriebsintelligenten Handeln auf den Unternehmenserfolg auswirken. Wir wollten wissen, wie sich diese Kompetenzfelder und die damit verbundenen Einzelkompetenzen auf den Unternehmenserfolg auswirken. Dazu haben wir rund 250 Führungskräfte und Geschäftsführer aus unterschiedlichen Branchen befragt.

Unter anderem wurden die wichtigsten drei Werte hinterfragt, die Kunden 3.0 von Unternehmen erwarten. Die Antworten auf diese offene Frage waren vielseitig. Sie reichten von emotionalen Werten wie „Geborgenheit“ bis hin zu harten Faktoren wie dem Preis, der aber keine überragende Rolle spielte. Besonders häufig wurde der Wert „Zuverlässigkeit“ genannt, gefolgt von Qualität und Ehrlichkeit. Auch die Fragen, welcher Wert am zweit- bzw. drittwichtigsten sei, wurde am häufigsten mit „Zuverlässigkeit“ beantwortet. Damit erhält dieser Wert eine besonders hohe Bedeutung. Heißt konkret: Zuverlässigkeit bedeutet nichts anderes, als dass jemand seine Zusagen einhält, also für Produktversprechen ebenso geradesteht wie für die Einhaltung der Compliance-Richtlinien. Dass er Leistungen pünktlich erbringt, man auf ihn bauen und ihm vertrauen kann. Dass er ein Stück Sicherheit in die Unsicherheit bringt.

Was macht einen erfolgreichen Verkäufer aus? Seine Abschlussorientierung, sein Streben nach Umsatz? Dass er verkaufen kann, was er will – unabhängig davon, was der Kunde wirklich braucht? Wohl kaum. Das war früher nicht so und gilt heute erst recht nicht mehr.

Wohl braucht der Verkäufer Sympathie plus Kompetenz. Er muss sein Fach beherrschen, intelligent fragen, Bedarf erkennen und sauber und nachhaltig argumentieren. Denn der Kunde 3.0 weiß, was er will. Er ist kritisch. Er kauft weder alles noch von jedem.

Worauf kommt es genau an? Die Kompetenz erfolgreichen Verkaufens beruht auf drei Säulen: Kennen, Können und Wollen. Das Kennen bezieht sich dabei sowohl auf die eigenen Produkte als auch auf den Kunden. Das Können meint die Kompetenz des Vertriebsmitarbeiters. Und das Wollen zeigt seine Einstellung. Dabei gilt: Nur wer will, ist bereit, sich mit den Produkten und Kunden auseinanderzusetzen und seine Fähigkeiten zu verfeinern. Das Wichtigste ist also die innere Haltung. Der Kunde will lösungsorientierte, kompetente Beratung, keinen Beifall. Er möchte ernst genommen werden mit seinen Wünschen, Bedürfnissen und Ansichten – in erster Linie erwartet er Respekt. Ähnlich wie bei der Partnersuche entscheidet sich auch bei der Wahl des Geschäftspartners in den ersten Sekunden, ob Ihr (virtuelles) Gegenüber Sie sympathisch findet. Oder eben nicht. Diese Sekunden sind maßgeblich für Ihr Geschäft.

Gesucht: authentische Sympathieträger mit fachlicher Kompetenz

Sympathisch sind uns Menschen, mit denen wir uns „auf einer Wellenlänge" befinden, die die „gleiche Sprache" sprechen wie wir. Die Bilder und Wörter benutzen, die aus unserer Wertewelt stammen und uns geläufige Assoziationen hervorrufen. Sympathie ist erlebte Ähnlichkeit. Menschen umgeben sich gern mit Menschen, die ihnen ähnlich sind. Halten sich gern in Kreisen Gleichgesinnter auf. Dies ergab auch eine Studie (forum!/ RTS Rieger Team, 2010) die untersuchte, wie weit Emotionen bei B-to-B-Geschäften eine Rolle spielen. Und siehe da: 54 Prozent der 300 Befragten lassen einen Deal platzen, wenn sie ein ungutes Gefühl haben. 31 Prozent vertrauen bei Kaufprozessen ihrem Instinkt. Für 88 Prozent ist das Vertrauen in den Anbieter wichtiger als das Produkt selbst oder der Preis dafür. Und 39 Prozent gaben an, dass ein angenehmer Kontakt zum Mitarbeiter für einen Kauf entscheidend war.

Kein Mensch kann sich mit allen anderen gut verstehen. Sie können aber viel unternehmen, um Rapport aufzubauen, um eine „gleiche Wellenlänge" zu schaffen, ein angenehmes Gesprächsklima, eine Vertrauensbasis – selbst dann, wenn Ihre Einstellungen und Werte nicht denen Ihrer Kunden entsprechen. Und dies, ohne sich zu verstellen.

Der Verkäufer muss sein Fach beherrschen, intelligent fragen, Bedarf erkennen und sauber und nachhaltig argumentieren.

Dabei hilft es Ihnen, wenn Ihr Kunde Sie als sympathisch wahrnimmt, wenn Sie ihn auf der emotionalen Ebene und nicht nur auf der sachorientierten Ebene erreichen.

Es hilft aber auch, wenn das Unternehmen selbst das Wertebewusstsein der Kunden widerspiegelt. Bei den großen Publikumsmarken ist dieser Effekt seit Langem bekannt: die den Marken zugeschriebenen Werte machen sie wertvoll. Wie aber sind die Werte des kritischen Kunden 3.0 in den Sektor „Vertrieb" umzusetzen? Hier untersuchten wir beispielhaft den häufig genannten, aber eben selten konkret mit Inhalt gefüllten Wert „Nachhaltigkeit":

Platz eins der Forderungen bezüglich „Nachhaltigkeit im Vertrieb" erzielte also „langfristige Leistungen erbringen" – das hängt natürlich mit den Faktoren „Zuverlässigkeit" und auch Können wie „Kompetenz" zusammen. Der Begriff der Leistung wird aber nicht nur von den Befragten dieser Studie immer wieder auch in Verbindung gebracht mit Innovation. Quasi als „ständig neu zu erbringende Leistung auf langer Strecke". Und genau hier äußert der Kunde 3.0 auch gerne seine Meinung, und zwar dort, wo sie abgeholt werden kann: Beim Marketing – überwiegend der B-to-C-Kunde –, und beim Verkauf und Vertrieb – überwiegend der hochinvestierende B-to-C- und der B-to-B-

Kunde. Hier weiter gedacht, kann sich auf Dauer nur eine zusätzliche Forderung ergeben: Neben dem Zusammenwachsen der alten Wettbewerber-bis-Feinde Marketing und Vertrieb im Unternehmen erfordert die VertriebsIntelligenz® auch mindestens eine gestärkte Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktentwicklung. Der Vertrieb ist der vornehmste Wunschversteher des Kunden und Marktforscher zugleich! Dieses Bewusstsein ist bei Weitem noch nicht in den Führungspositionen oder bei allen Mitarbeitern in Verkauf und Vertrieb angekommen.

Lange Zeit hat sich der Kunde nach dem Angebot gerichtet. Er hat gekauft, was sich die Unternehmen im Vorfeld für ihn überlegt, für ihn entworfen haben. Heute erwartet er, dass sich das Angebot nach ihm richtet. Dass die Produkte diejenige Farbe, den Schnitt, die Ausstattung haben, die er sich wünscht. Er will das Upgrade, nicht den Standard! Und er ist dazu bereit, weil auch technisch in der Lage, die Produktwelt mitzuentwickeln.

Bleibende und zusätzlich erforderliche Kompetenzen des vertriebsintelligenten Verkäufers

Bleibende Kompetenzen:
- Denkt und handelt kundenorientiert
- Kann gut mit Menschen umgehen
- Kennt den Kunden und seine Anforderungen besonders gut
- Kennt die Leistungen und Produkte des Unternehmens besonders gut
- Kann die Leistungen und Produkte bedarfsgerecht präsentieren
- Kann professionell mit Widerständen und Ablehnung umgehen

Neue Kompetenzen:
- Denkt und handelt vertriebsintelligent
- Denkt vorausschauend und behält die Märkte und Wettbewerber im Blick
- Beschäftigt sich mit Megatrends und ihren Auswirkungen auf die Märkte und die Kundenanforderungen
- Entwickelt seine technische und soziale Kompetenz: Spricht die Kunden auf verschiedenen Wegen an – beispielsweise über Kanäle wie Facebook, Twitter, LinkedIn, Threema oder andere Messenger-Dienste, Telefon, Videokonferenz (Skype, Tango), Webinare, E-Mailing, Newsletter, Brief-Mailing sowie auf Branchen- und Ausschreibungsportalen und Interest-Plattformen im Web
- Bereitet sich mit Informationen aus sozialen Netzwerken und dem Internet umfangreicher auf die Gespräche vor, um den Kunden kompetenter und umfassender beraten zu können
- Kennt seine „Berufsvokabeln" besser denn je: Nutzenargumentation, Einwandbehandlung, Fragetechniken 3.0
- Nutzt die Customer Energy, um neues Wissen und Produkt- oder Ausgestaltungsideen proaktiv ins Unternehmen zu tragen

Customer Energy für Produkt(weiter)entwicklung

„Mitentwicklung" bedeutet nicht in erster Linie, dass der Kunde 3.0 seine eigenen Produktideen kreiert und sie den Unternehmen zur Realisierung schenkt (das kommt vor, ist aber vom Kunden vielleicht nicht so intendiert). Vielmehr geht es darum, bestehende Produkte weiterzuentwickeln, Beta-Versionen zu testen und zu optimieren. Gemeinsam – und damit meinen wir Kunde und Unternehmen – die Produkte so weiterzudenken, dass ein neuer, verbesserter Mehrwert für den Kunden entsteht. Überall dort, wo der Kunde seitens der Unternehmen in die Entwicklung einbezogen wird, läuft der Laden gut!

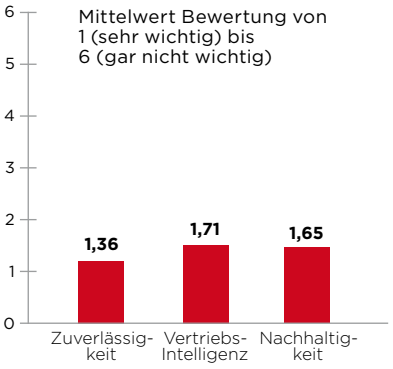
Dass der Kunde nicht nur gefragt werden, sondern selbst mitgestalten will, wissen eigentlich auch die Unternehmen: Im Rahmen der von A. T. Kearney durchgeführten Studie *Customer Energy* (A. T. Kearney, 2007) gehen drei Viertel der Befragten davon aus, dass die Einbindung der Kunden in die Produktweiterentwicklung bis 2015 zum kritischen Erfolgsfaktor wird. Besonders in den Bereichen Unterhaltungselektronik, Medien, Telekommunikation und Handel wird mit einer steigenden Bedeutung gerechnet. Aber nur 55 Prozent der Unternehmen nutzen derzeit die maximal erreichbare Customer Energy. Der Großteil begnügt sich mit Kundenservice und Einbahnstraßen-Marketing, bezieht den Kunden erst dann mit ein, wenn es zu spät ist. Weil das Produkt in Auflage X bereits auf dem Markt ist – mit Haken und Ösen und ohne die Anforderungen der Konsumenten zu berücksichtigen. Die Folge? Nur etwa zehn Prozent aller Produktinnovationen sind erfolgreich. Der Rest wird vom Verbraucher durch Nichtbeachtung abgestraft.

Zusätzliche Kompetenzen des vertriebsintelligenten Verkäufers

Woran scheitert die aktive Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung in der Praxis so oft? Zum einen daran, das immer noch viele Unternehmen glauben, sie hätten die Mitwirkung, das Wissen der Kunden nicht nötig.

Auszug aus dem Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®: Unternehmenserfolg und VertriebsIntelligenz®

Unternehmenserfolg und VertriebsIntelligenz



Wie wichtig vertriebsintelligentes Handeln für den Unternehmenserfolg ist, zeigt auch die Frage nach dem Zusammenhang von VertriebsIntelligenz und Unternehmenserfolg. Bei der Bewertung von „sehr wichtig" bis „gar nicht wichtig" hat VertriebsIntelligenz einen Mittelwert von 1,71 erreicht. Damit ist dieser Aspekt aus Sicht der Studienteilnehmer noch wichtiger als Zuverlässigkeit oder Nachhaltigkeit.

Quelle: Projektbericht: Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®, 2010.

Zum anderen wird immer noch viel zu gern die „graue Masse" angesprochen, die große Zielgruppe der XY, ohne den Kunden genau zu identifizieren. Da werden – im übertragenen Sinne – Audi-Fahrer nach ihrer Meinung zum BMW befragt, werden immer wieder x-beliebige Adressen für Telefonbefragungen zusammengewürfelt, werden Kundendaten gekauft, um über Call-Center Befragungen durchführen zu lassen, die bei genauerem Hinsehen keinen Sinn ergeben. Unternehmen verspielen damit wertvolle Chancen. Denn die Bereitschaft der Kunden, aktiv mitzumischen, ist durchaus vorhanden. Auch das zeigt die Studie *Customer Energy*. Demnach wäre fast jeder Dritte der befragten aktiven Verbraucher bereit, „seiner Marke" am Tag mindestens eine halbe Stunde Zeit zu widmen – ohne Bezahlung, aus reiner Neugier. Dass der dies dann nicht umsetzt, hat einen einfachen Grund: Er weiß nicht, an welchen Ansprechpartner er sich genau wenden soll, und wie er seine Ideen „verpacken" muss, damit sie ankommen. Gefragt ist also der aktive, der vertriebsintelligente Dialog: in Workshops, auf Internet-Plattformen. Mit Freiraum für die Kunden, damit sie eigene Ideen formulieren können. Gefragt ist der „direkte Draht" im B-to-B-Segment, das Wissen um die Belange der Kunden. Und die aktive Aufforderung: „Wir als Unternehmen möchten von dir, Kunde, lernen. Ich im Vertrieb hole Deine Anforderungen, Ideen, Impulse ab und bringe sie in einen aufgestellten Prozess in meinem Unternehmen ein."

Eine zusätzliche, neue Kompetenz, die der vertriebsintelligente Vertriebsmitarbeiter aufbauen muss. Eine He-rausforderung zudem auch für die Vertriebsführung. Und eine zusätzliche Prozessaufgabe, die ein strategisch aufgestelltes Unternehmen lösen muss, weil – auch das hat unsere Studie ergeben – vertriebsintelligentes Handeln als Summe seiner Teile von den Befragten als noch einflussreicher auf den Unternehmenserfolg angesehen wurde als die am höchsten gerankten Einzelfaktoren Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit.

VertriebsIntelligenz® entwickeln, um den Kunden 3.0 zu treffen, heißt: Wir werden den Verkauf technisch „neu erfinden" mit immer neuen digitalen Möglichkeiten und wachsenden Absatzkanälen. Wir werden das ganze Unternehmen auf den Kunden 3.0 ausrichten, bessere Fragen stellen, ständig vom Kunden dazulernen und entwickeln. Und wir werden gleichzeitig unser Wertebewusstsein schärfen. Wir werden die technischen Chancen nutzen und der Herausforderung des Wettbewerbs zum Nutzen des Kunden gerecht werden.

von Andreas Buhr und Prof. Dr. Marco Schmäh

Girl with a giant bouquet of flowers © George Mayer
#34172420 / XXL Standard / ab 0,16 € im Abo

Europas Nr. 1 kreative Ressource.
Über 40 Mio. lizenzfreie Fotos, Videos und Vektoren. Im Abo ab 0,16 €.
Tel. +49 (0)30 208 96 208 | www.fotolia.de

fotolia