das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 5 : 2016 15,00 EUR

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

Marketing Review St. Gallen

Exzellente Fachredaktionen selektieren und komprimieren für Sie aktuelle Themen der Fachgebiete Marketing, Management, Markenführung, Produktmanagement, Pricing, Kommunikation, Marktforschung, Mediaplanung sowie Kundenzufriedenheit & Kundenservice.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

Research zwischen Klassik und Big Data

Die digitale Transformation und die fast grenzenlose Vernetzung haben starken Einfluss auf die Marktforschung. Maschinen kommunizieren und Menschen erzeugen in ihrer Freizeit wie im Berufsleben jede Menge Daten. Dabei verdoppelt sich die generierte Datenmenge derzeit fast in jedem Jahr. Erschreckend und faszinierend zugleich. Die Auswertung von Big Data beschert jedenfalls Unternehmen gläserne Konsumenten und immer exaktere Bewegungsprofile der Verbraucher. Fragt sich, ob es da heute noch klassische Marktforscher braucht, die Befragungen durchführen, Daten erheben und auswerten? In jedem Fall, meint Stephan Thun, CEO Europe von MaritzCX. Für ihn mutieren Researcher gegenwärtig zu entscheidenden Managern (Seite 30). Big Data ist nach Ansicht des Experten eine Chance für Marktforscher, als wichtige Berater des Unternehmens wachsende Einflussmöglichkeiten am Schopfe zu packen. Denn Analysefähigkeiten, verbunden mit hoher IT-Expertise sowie Kompetenz bei der Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen, werden ein gefragtes Gut bleiben.

In unserem Schwerpunkt zum Print-Marketing stellt Daniel Kirin, Head of Marketing bei Adnymics, den Ansatz des jungen Münchner Unternehmens vor (Seite 26). Das spricht mit individuell angepassten und personalisierten Werbebotschaften Online-Käufer schon beim Öffnen des Paketes an. Die Digitalisierung verstehen die Jungen Wilden nicht als Gefahr für Print, sondern vielmehr als Bereicherung. Viel Spaß beim Lesen.

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

E-Journal

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

marke41 E-Journal: www.marke41.de

Mit **marke41** kostenfrei zur viscom frankfurt 2016

marke41-Leser registrieren sich kostenfrei unter www.viscom-messe.com/gutschein

Promotioncode: `dd75-cgme-viis-ffw4`

LEADING 30 YEARS VISUAL BUSINESS

viscom frankfurt 2016

internationale fachmesse für visuelle kommunikation

2 | 3 | 4 november 2016
messe frankfurt

30 **Marktforschung**

Im Zeitalter von Big Data und der Zunahme von Do-it-yourself-Programmen ändert sich auch die Rolle der Marktforscher. Sie müssen künftig nicht nur traditionelle Befragungen auswerten, sondern flankierend auch weitere Datenquellen integrieren und analysieren.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 **High-End-Marketing in Hightech und Luxus (Nihil novis sub sole?)**

Dr. Michael Reinhold, Projektleiter, Institut für Marketing an der Universität St.Gallen; Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen.

RESEARCH

30 **Im Zeitalter von Big Data werden Marktforscher zu entscheidenden Managern**

Stephan Thun, CEO Europe von MaritzCX.

34 **Auf zum nächsten Abenteuer**

Prof. Dr. Ralf E. Strauß, Managing Partner der Customer Excellence GmbH.

MARKE

22 **Die Pflicht als Image-Chance – CSR-Berichtspflicht bietet positive Perspektiven**

Frank Prath, Leiter Marketing und Kommunikation von Papyrus Deutschland GmbH & Co. KG.

26 **Wie die Digitalisierung Print bereichert**

Daniel Kirin, Head of Marketing, Adnymics GmbH.

36 **Befreundete Wettbewerber – Markenstärkung in Einkaufsgruppen, Vertriebsverbänden und Kooperationen**

Dr. Oliver Errichiello, Büro für Markenentwicklung, Hamburg.

26 Print-Marketing

Wie Online und Print miteinander funktionieren.

8 High-End-Marketing

Einsichten in die Eigenheiten und Vielfalt des High-End-Marketings.

42 Performance Marketing erkämpft sich seinen Platz

Julius Ewig, Geschäftsführer metapeople GmbH.

46 Die Persönlichkeit einer Marke bietet Raum für Kreativität

Miriam Petzold, PR und Online-Marketer, ad modum GmbH.

56 Die Metamorphose der Discounter

Prof. Dr. Marco Schmäh, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School in Reutlingen; Prof. Dr. Jörg Gutsche, Professor für Marketing und Unternehmensführung, Hochschule Trier.

62 Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation

Dr. Harald Mertz, Seniorberater BWGV (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband); Britta Schott, Daimler AG.

AUTOREN DIESER AUSGABE

DR. MICHAEL REINHOLD,
Projektleiter, Institut für Marketing an der Universität St.Gallen.
Seite 08

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

FRANK PRATH,
Leiter Marketing und Kommunikation von Papyrus Deutschland GmbH & Co. KG.
Seite 22

DANIEL KIRIN,
Head of Marketing, Adnymics GmbH.
Seite 26

STEPHAN THUN,
CEO Europe von MaritzCX.
Seite 30

PROF. DR. RALF E. STRAUSS,
Managing Partner der Customer Excellence GmbH.
Seite 34

DR. OLIVER ERRICHIELLO,
Büro für Markenentwicklung, Hamburg.
Seite 36

JULIUS EWIG,
Geschäftsführer der metapeople GmbH.
Seite 42

MIRIAM PETZOLD,
Freie Journalistin & Content-Marketer.
Seite 46

HANSJOERG ZIMMERMANN,
DDA-Studienleiter und „Spiritus Rector“ LabLive.
Seite 54

18 **Audio-Nutzung**
Radio- und Musiknutzung der Online-Audio-Hörer.

54 **Lern-Apps**
Gamification als Erfolgsrezept für die digitale Bildung.

AUTOREN DIESER AUSGABE

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB Business School in Reutlingen.
Seite 56

PROF. DR. JÖRG GUTSCHE,
Professor für Marketing und Unternehmensführung, Hochschule Trier.
Seite 56

DR. HARALD MERTZ,
Seniorberater BWGV (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband).
Seite 62

BRITTA SCHOTT,
Daimler AG.
Seite 62

MEDIA

18 **Webradio- und Online-Audio-Werbung weiter auf Wachstumskurs**
Für den Werbemarkt werden Webradio- und Online-Audio-Werbeumfelder immer attraktiver. Das geht aus den ersten Ergebnissen des *Webradiomonitors 2016* hervor.

54 **Gamification und die wunderbare Welt der Apps**
Hansjoerg Zimmermann, DDA-Studienleiter und „Spiritus Rector" der neuen mobilen Learning-App des Start-ups LabLive.

marke41 auf dem iPad lesen

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

RUBRIKEN

Editorial 03, **Bücher** 25, **Impressum** 25, **Research & Results** 45, **Marktforscher** 60

messe.ag

Mattfeldt & Sänger
Marketing und Messe AG

Ihr Marktführer für regionale
Fachthemenmessen in ganz Deutschland

Unseren Veranstaltungskalender finden Sie unter:
www.messe.ag/Messekalender

meinLeben! Messe

Energie + Bau Messe

PROTECT

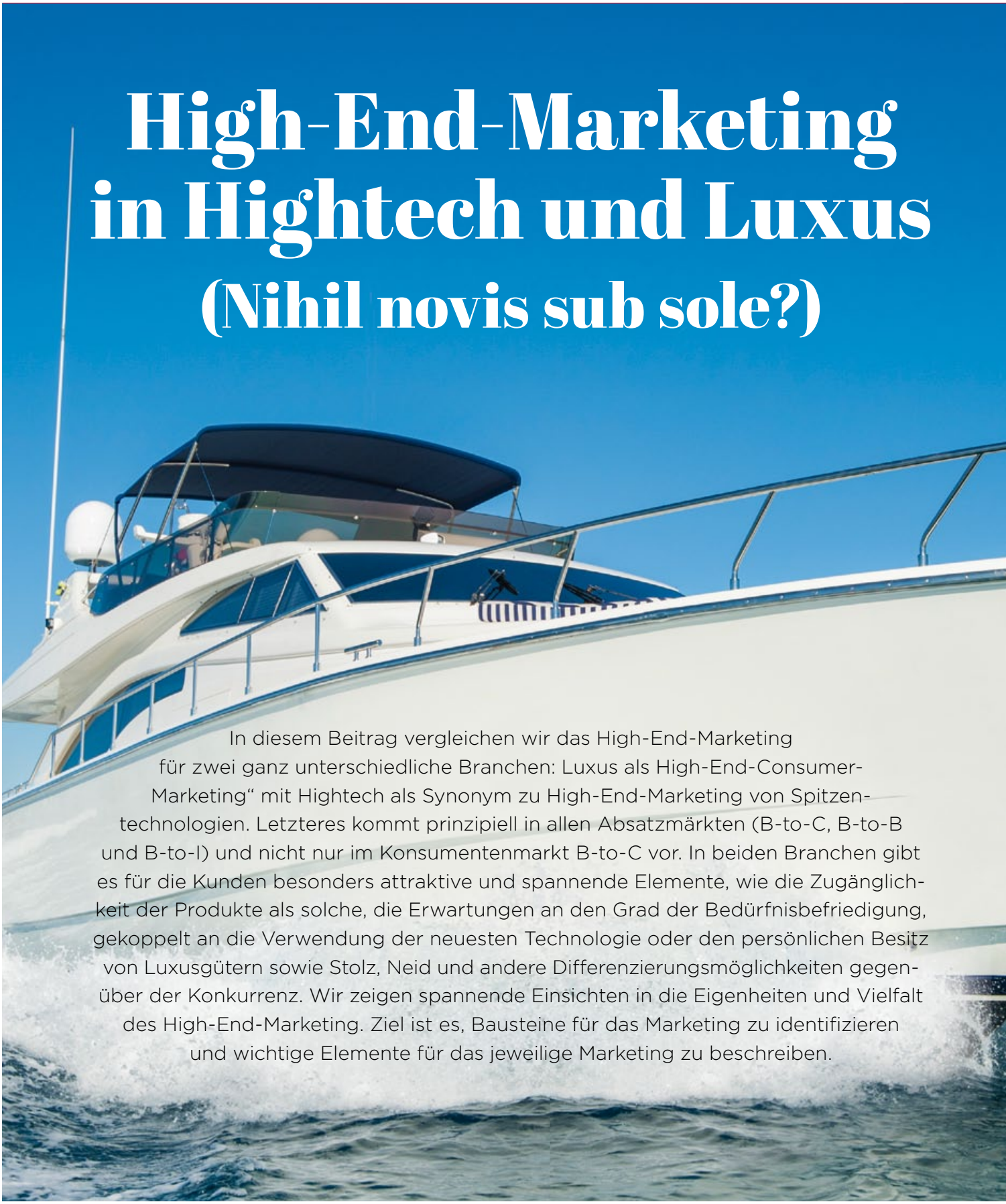
ImmobilienTage

Bau + Immobilien Messe

Lifestyle & Genuss MESSE my way

High-End-Marketing in Hightech und Luxus

(Nihil novis sub sole?)



In diesem Beitrag vergleichen wir das High-End-Marketing für zwei ganz unterschiedliche Branchen: Luxus als High-End-Consumer-Marketing“ mit Hightech als Synonym zu High-End-Marketing von Spitzentechnologien. Letzteres kommt prinzipiell in allen Absatzmärkten (B-to-C, B-to-B und B-to-I) und nicht nur im Konsumentenmarkt B-to-C vor. In beiden Branchen gibt es für die Kunden besonders attraktive und spannende Elemente, wie die Zugänglichkeit der Produkte als solche, die Erwartungen an den Grad der Bedürfnisbefriedigung, gekoppelt an die Verwendung der neuesten Technologie oder den persönlichen Besitz von Luxusgütern sowie Stolz, Neid und andere Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber der Konkurrenz. Wir zeigen spannende Einsichten in die Eigenheiten und Vielfalt des High-End-Marketing. Ziel ist es, Bausteine für das Marketing zu identifizieren und wichtige Elemente für das jeweilige Marketing zu beschreiben.

DR. MICHAEL REINHOLD,
Projektleiter,
Institut für Marketing,
Universität St.Gallen
(michael.reinhold@unisg.ch).

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

Luxus besetzt die Spitze in einem Markt. Diese Spitze ist so vielfältig, wie die Bedürfnisse von Kunden. So unterscheiden sich Jachten, Autos, Sportgeräte, Uhren, Stoffe oder Dienstleistungen im Banking für Superreiche gewaltig, wenn es gilt, die Position für Kunden und Bewunderer erlebbar zu machen, ja zu faszinieren. Dabei spielen auch Neider und Gegner eine Rolle. Die Einzigartigkeit jeder Höchstleistung verbietet es vielleicht sogar, mit Begriffen wie Luxus etwas Vergleichbares zu schaffen.

Es gibt aber Gemeinsamkeiten. Angebote im Luxusbereich stehen für das Beste, sie sind durch Kundenwerte getrieben, sie passen jedoch nur selektiv für wenige Interessenten, die das Besondere erkennen und wichtig nehmen. Generell ist entscheidend, was beim Kunden geschieht. Kunden sind nicht nur jene, die sich einfach alles leisten können, sondern vor allem jene, die manchmal das Außergewöhnliche wollen. Die meisten Unternehmen sind in großen Marktgebieten oder global aktiv, um genügend Kunden zu erreichen. Dabei verändern sich die Bedingungen des globalen Marktes rasch.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

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

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

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

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

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

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

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

Die besetzte Spitze ist dynamisch. Laufend wird sie durch Wettbewerber und Kopierer angegriffen und durch die Erwartungen der Kunden verändert. Aus dieser Distanz sogar eine Tradition zu schaffen, bleibt jederzeit anspruchsvoll. Die Pull-Wirkung klassischer Markenführung nimmt ab. Gleichzeitig stehen enge Marktpositionen vielfach intern unter dem Druck der Erweiterung, um kommerzielle Ziele zu erreichen. Eigene Ressourcen scheinen für Luxusunternehmen noch zentraler als für den Rest der Anbieter zu sein. Gemeinsam ist auch, dass Luxusunternehmen wie andere Unternehmen professionell und erfolgreich geführt werden sollen.

Hightech-Güter und Dienstleistungen besetzen die Spitze in vielen Märkten. Im Fokus stehen gleichermaßen die Ansprüche von B-to-C-Kunden, Unternehmen als B-to-B-Kunden und aber auch von großen oder staatlichen Institutionen, wie die NASA oder die ESO, stellvertretend für viele B-to-I-Kunden. Zwar ist ein Unternehmen an der Spitze eher inside-out orientiert, da durch Technologie getrieben.

Dennoch ist der Marktfokus für den Erfolg entscheidend. Hightech übt eine besondere Faszination auf alle Anwender aus, weil jenseits davon schon die nächste, leistungsfähigere aber noch unbekannte Technologie winkt.

Auch im Hightech ist die besetzte Spitze dynamisch. Nur wenige Unternehmen, wie beispielsweise Intel und Microsoft, schaffen es, über Jahrzehnte globaler Spitzenreiter in ihrem Gebiet zu bleiben. Auch ihre Spitzenposition wird laufend durch Wettbewerber und Kopierer angegriffen und durch die Erwartungen der Kunden verändert. Die Push-Wirkung technikgetriebener Markenführung nimmt ab. Die Marktposition an der technologischen Spitze ist immer gefährdet, nicht nur durch Anbieter aus derselben Branche, sondern besonders durch Anbieter, die ganz andere, bisher nicht verwendete Technologien einsetzen, um bestehende Probleme effizienter zu lösen. Der Fortschritt ist wissensbasiert, und es gilt durch Akquisition von neuen Talenten diesen ständig weiter zu entwickeln. Der „Vorsprung durch Technik", um einen bekannten Slogan der Automobilindustrie zu zitieren, ist allein kein Garant für eine permanent erhöhte Zahlungsbereitschaft der Kunden. Hightech-Unternehmen sollen wie andere Unternehmen professionell und erfolgreich geführt werden.

Luxusunternehmen mit Luxusmarken können von der Tradition zehren und sind oft langlebiger aufgestellt als Technologieunternehmen, wie die Beispiele Kodak und Nokia deutlich zeigen. Abgesehen von gewissen Nischen, wie beispielsweise dem Portlandpuzzolanzement, erfunden im Jahr 1848, der heute noch aktuell ist, sind viele Technologien nicht zeitlos angelegt; einzig deren Verfallsdatum ist noch nicht bekannt.

Aus diesen wenigen Vergleichen heraus erscheint es uns spannend und ergiebig, das „High-End-Marketing in Hightech & Luxury" genauer anzuschauen. Ziel ist es, wichtige Maßnahmen im Management, Marketing und Vertrieb aufzuzeigen und zu vergleichen. Aus Sicht der Marketingkommunikation ist dieser Vergleich wichtig, weil in beiden Bereichen Begriffe wie Spitzenposition, Ansehen, Nimbus, Positionierung und Globalität zentrale Größen sind. Hightech haben wir auch deshalb gewählt, weil diese Branche nicht nur die Beziehung B-to-B sondern auch B-to-C und B-to-I (business-to-institutions) umfasst.

High-End-Marketing

Ein wichtiges Ziel des strategischen Marketings ist es, im anvisierten Markt eine Spitzenposition, verglichen mit der der Konkurrenz, zu belegen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind stolz auf die erreichte Position und motiviert, diese auszubauen. Die Kunden nehmen den Mehrwert der angebotenen Produkte und Dienstleistungen wahr und sind bereit, dafür ein Preispremium zu bezahlen. Aufgabe des Marketings ist es, den Mehrwert zu kommunizieren und zu verkaufen (Value Selling, vgl. Belz et al., 2016) und nicht für den Mehrwert die passenden Kunden zu suchen.

Hightech übt eine besondere Faszination auf alle Anwender aus, weil jenseits davon schon die nächste, leistungsfähigere aber noch unbekannte Technologie winkt

Letzteres wird vielfach mit „marketing solutions looking for a problem“ oder „marketing the electronic mousetrap“ ironisch umschrieben. Mit High-End-Marketing beschreiben wir die differenzierenden Merkmale des Marketings gegenüber dem Low-End-Marketing.

Ob ein zu vermarktendes Produkt oder eine Dienstleistung die Attribute „High-End“ oder „Luxus“ verdient, hängt vom Standpunkt und der sozialen Situation des Betrachters ab. Auch „Nicht-Produkte“, wie Freizeit ohne allen Zwang, können für gewisse Konsumenten purer Luxus sein.

„Hightech“ als andere Spielart des „High-End“ hat eine vergleichbare Bindung an den Betrachter. Denn, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung das Attribut „Hightech“ verdient, hängt vom Auge und Standpunkt des Kunden oder der Zielgruppe und vom Zeitpunkt der Beurteilung ab: Farbfernsehen war Ende der 60er-Jahre einmal „Hightech“, heute ist es eine technische Commodity. „Additive Manufacturing“ und „4k-Full-HD“ werden denselben Weg beschreiten, nur schneller. Im Gegensatz zu „Luxus“ gehört das Attribut „Hightech“ immer zu physischen Produkten oder Dienstleistungen. Hightech und Luxus schließen dennoch einander nicht aus: Für einen echten Computerfreak ist das Verbringen der Freizeit, umgeben von den allerneuesten Hightech-Spielzeugen, ein hedonistisches Erlebnis dank Schwelgen in technologischem Luxus.

Wir werden für das High-End-Marketing zwei sehr unterschiedliche und attraktive Spitzenpositionen auf Grund von Spitzenleistungen in den Branchen Hightech und Luxus aufdecken. Wir nehmen einen Markt- und Kundenfokus ein und starten mit den Hightech-Produkten und Dienstleistungen gefolgt von Luxus.

Hightech aus Markt- und Kundensicht

Wir definieren Hightech-Produkte und Dienstleistungen rein markt- und kundenbezogen: Hightech-Produkte und Dienstleistungen liegen dann vor, wenn die im Produkt oder in der Dienstleistung verwendete neueste Technologie im Kern Treiber des Kundenwertes ist. Aufgabe des Hightech-Marketings ist es, diese Treiber zu identifizieren und im Markt zu bedienen.

Der Kunde soll dank der Verwendung der neuesten Technologie einen Mehrwert wahrnehmen, ohne selber diese Technologie bzw. Technologien im Detail verstehen zu müssen. Die o.g. Definition ist unabhängig von den genauen technologischen Inhalten der Wertetreiber oder den Charakteristika von Hightech-Branchen und -Unternehmen. Durch die Forderung nach neuester Technologie fallen viele der heutigen Hightech-Produkte nach wenigen Jahren unter die Gebrauchsgüter, weil sie zwar überholt, nicht aber unbedingt wertlos sind.

Es gibt verschiedene Schlüsselelemente, die Management, Marketing und Vertrieb von Hightech-Produkten und Dienstleistungen prägen: Innovationsarten, Markt- und Technologieentwicklung und die Möglichkeit der Vermarktung der Technologie (vgl. auch Mohr et al., 2015 und Moore, 2014).

Innovationsarten

Das Erreichen und der Erhalt von Spitzenpositionen in Hightech-Branchen gehen mit einer totalen Innovationsorientierung des Unternehmens einher. Eine besondere Herausforderung für das Management ist die Wahl der richtigen Innovationsart, wie Inkrementalinnovation, Radikalinnovation oder Prozessinnovation, denn, wo Megamärkte gerade im Umbruch sind, wie in den Bereichen Energieumwandlung und -versorgung, individuelle Mobilität, Musikkonsum und Nutzung von ICT-Technologien, sind Fehlentscheide in Bezug auf die Art der Innovation oft kaum mehr rückgängig zu machen.

Die Wahl der Innovationsart hat Einfluss auf die Folgetätigkeiten der Innovation, wie die Umstellung oder der Aufbau der Produktion, Mitarbeiter- und Marketingkommunikation, Aufbau und Schulung der Vertriebsorganisation und die Integration der Serviceorganisation, bedingen als Faustregel Investitionen von mindestens gleicher Größenordnung wie die Kosten der gesamten Technologie- und Produktentwicklung.

Markt- und Technologieentwicklung

Hightech bedeutet vielfach auch High Risk. Dies betrifft gleichermaßen Unternehmen wie Kunden. Die Unsicherheit resultiert aus dem Umstand der Unwissenheit über die tatsächliche Effektivität der Technologie und

Literatur

Belz, Ch., Dannenberg, H., Redermann, M., Weibel, M. (2016): Value Selling, Schäffer-Poeschel: Stuttgart

Kapferer, J-N and Bastien, V (2012) The Luxury Strategy, 2nd edn, Kogan Page, London

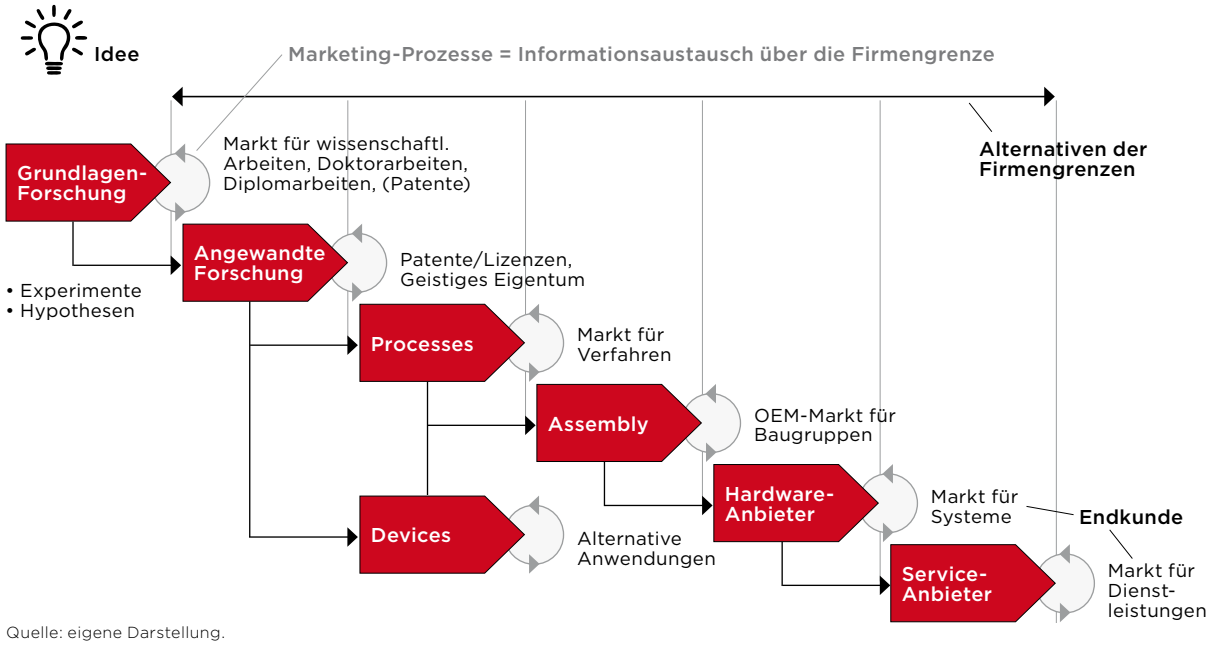
Moore, G. (2014): Crossing the Chasm, Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers, 3rd Ed., Harper Business

Mohr, J., Sengupta, S., Slater, S. (2015): Marketing of High-Technology Products and Innovations, Pearson First Impressions

Reinhold, M., Annen, E. (2014). In: Berghaus, Benjamin; Müller-Stewens, Günter & Reinecke, Sven, eds. (2014). Insisting on luxury to survive, pp. 287–304

Vigneron, F., Johnson, L. W.: A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior, Academy of Marketing Science Review 1999 (1999): 1

Abb. 1.: Wertschöpfungskette für Hightech



Quelle: eigene Darstellung.

der von ihr versprochenen Befriedigung von Bedürfnissen. Faktoren hierbei sind: Dauer der Entwicklung zur Marktreife, Unsicherheit über Angebot und Qualität von Service und Hilfe seitens des Herstellers bei Technologieversagen, Ängste vor unvorhersehbaren Nebeneffekten (Gefahren der Nano-, Gen- und Biotechnologie) und Reaktanz in sozialen Netzen sowie der Ungewissheit, wie schnell die Technologie durch eine neuere ersetzt wird.

Eine weitere Herausforderung im Hightech besteht im Unvermögen der Unternehmen, die Größe des Marktes und seines Wachstums mit ausreichender Genauigkeit abzuschätzen. Dies beschreibt Moore mit dem Begriff „Crossing the Chasm" (chasm ist eine Lücke in der Produktlebenszykluskurve, vgl. Moore, 2014). Die Schwierigkeiten für das Unternehmen bestehen in der Abschätzung des Zeitbedarfs und Aufwandes zur Überwindung dieser Umsatzlücke zwischen dem Early-Adopter-Markt und dem Early-Mainstream-Markt.

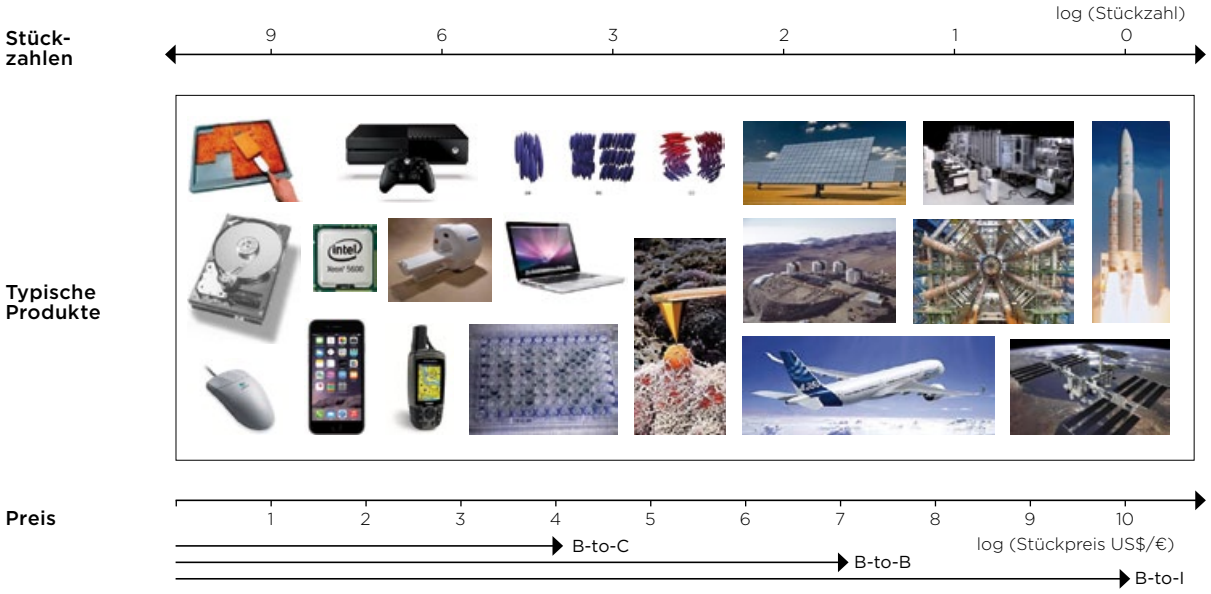
Technologiemarketing

Technologiemarketing ist ein Alleinstellungsmerkmal des Hightech-Marketings. Es schlägt die Brücke zwischen Forschung und Markt. Der Weg führt wie immer über Produkte oder Dienstleistungen und Unternehmen. Zur Beschreibung des Vermarktungsprozesses verwenden wir die Wertschöpfungskette von Porter. Zu der Vielzahl an Branchen und Anwendungsmöglichkeiten der neuesten Technologie gesellen sich an dieser Stelle die unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette, auf denen Unternehmen tätig sind (Vgl. Abb. 3).

Luxusunternehmen mit Luxusmarken können von der Tradition zehren und sind oft langlebiger aufgestellt als Technologie-unternehmen

Die Stufen der Wertschöpfung sind in jedem Markt und jeder Branche unterschiedlich und müssen individuell definiert werden. Die Blockpfeile in der Abbildung fassen einzelne Wertschöpfungsstufen oder Prozessschritte zusammen. Der Prozess-Input erfolgt von links oben, der

Abb. 2: Kosmos der Hightech-Produkte



Quelle: eigene Darstellung.

Prozess-Output geht entweder mit der Pfeilspitze in einen Markt – dieser ist durch einen blauen Kreis symbolisiert – oder nach unten in den nächsten Prozess. Bei der Festlegung der Stufen haben wir uns an wettbewerbskritische Erfolgsfaktoren gehalten: Der Output muss einen Markt bedienen können, welcher den technologiebedingten Mehrwert auch wahrnimmt.

Das Technologiemarketing selber ist eine sehr anspruchsvolle Form des Dienstleistungsmarketings, denn die Dichte der Nachfrager und Anbieter ist gering. Zwischen den beiden herrscht eine große Informationsasymmetrie. Die Transparenz dieses Marktes ist klein, und die Prozesse zur Vermarktung lassen sich nur schwer standardisieren.

Bis auf das Technologiemarketing sind alle beschriebenen Eigenschaften nicht exklusiv für Hightech, sondern sie treten auch in anderem Kontext auf.

Luxusprodukte

Wenngleich die Begriffe Hightech und Luxus nicht immer einfach fassbar sind, so scheint Luxus jedoch um einen viel greifbareren Kern herum zu existieren als Hightech. Kapferer et al. beschreiben sechs Kriterien, die diesen Kern ausmachen (Kapferer & Bastien 2009, p 47–48):

- „A very qualitative hedonistic experience or product made to last;
- Offered at a price that far exceeds what their mere functional value would command;
- Tied to a heritage, unique know-how and culture attached to the brand;
- Available in purposefully restricted and controlled distribution;
- Offered with personalized accompanying services;
- Representing a social marker, making the owner or beneficiary feel special, with a sense of privilege."

Diese sechs Punkte beschreiben die Treiber des Kundenwerts für Luxusgüter und Luxusdienstleistungen. Auf den ersten Blick liegen die Welten von Hightech und Luxus weit auseinander. Es stellt sich dennoch die Frage nach der Schnittmenge zwischen den beiden Welten. Die Frage lautet: Kann Hightech auch Luxus sein und umgekehrt? Die Antwort ist Ja, denn beispielsweise ist das Mitfliegen von zivilen Passagieren auf der Raumstation ISS nur wenigen begüterten Hedonisten vorbehalten und gleichzeitig repräsentiert diese Dienstleistung immer noch die absolute Spitzentechnologie der Raumfahrt. Als weiteres Beispiel von Luxusgütern, die gleichzeitig auch Hightech-Produkte sind, seien die Fotoobjektive der deutschen Firma Leica

Camera AG genannt (vgl. Reinhold & Annen, 2014). Aus heutiger Warte sind deren optische Spezifikationen am Rande des technisch Machbaren und vom Systempreis und fotografischen Erlebnis her sind es Luxusgüter. Ähnliche Überlegungen gelten auch für die straßentauglich gemachten Rennautos bekannter Luxus-Automobilmarken.

Vermarktung von Hightech und Luxus

Zur Vermarktung von Hightech gewinnt man wichtige Einsichten, wenn man sich den Kosmos der Hightech-Produkte einmal anschaut (vgl. Abb. 2). Im Zentrum dieser Abbildung finden sich typische Hightech-Produkte. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Dennoch können wir schließen, dass Hightech sämtliche Bereiche des täglichen Lebens umfasst. Demzufolge umfasst die Vermarktung sowohl die B-to-C-, als auch die B-to-B- und zuletzt noch am rechten Ende die B-to-I (business to administrations or institutions)-Kundenbeziehung. Die obere Skala ist logarithmisch geteilt und vermittelt eine Idee davon, in welchen Stückzahlen diese Produkte hergestellt werden. Die untere Skala ist wiederum logarithmisch geteilt und zeigt die typischen Preise für ein Stück dieser Produkte. Beide Skalen umfassen in etwa 10 Dekaden, also 1: 10‘000‘000‘000. Hightech ist ubiquitär.

Hightech-Marketing betrifft erstens alle Bereiche des traditionellen Marketings. Soweit ist es nichts Neues unter der Sonne. Zweitens gibt es dennoch einen wichtigen Unterschied zum traditionellen Marketing, der in der Innovationskultur der Spitzentechnologie begründet ist. Es können nicht nur End- und Zwischenprodukte vermarktet werden, sondern auch die dazugehörigen Spitzentechnologien selber.

Im Vergleich zum Hightech-Marketing ist das Luxus-Marketing viel enger zu fassen, denn es betrifft nur reine Endkundenmärkte und ist somit ein Teil des B-to-C-Marketings. Die im Abschnitt 2 erwähnten Treiber des Kundenwerts sind analog zum Hightech-Marketing wiederum eine ausgezeichnete Richtschnur für die Gestaltung des Marketings. Kapferer und Bastien leiten daraus sogar 25 „Anti-laws of marketing“ ab (Kapferer & Bastien 2012). Wir greifen einige dieser Luxus-Marketing-Gesetze (sog. anti-laws) heraus und stellen die Gepflogenheiten Hightech-Marketing zur Seite (vgl. Abb. 3)

Das Fazit dieser Tabelle kann nur lauten: „Größer könnten die Gegensätze kaum sein.“ Jetzt gilt es, die Fragen zu beantworten: Wo liegt die Schnittmenge, und was sind die wesentlichen Faktoren für das Marketing?

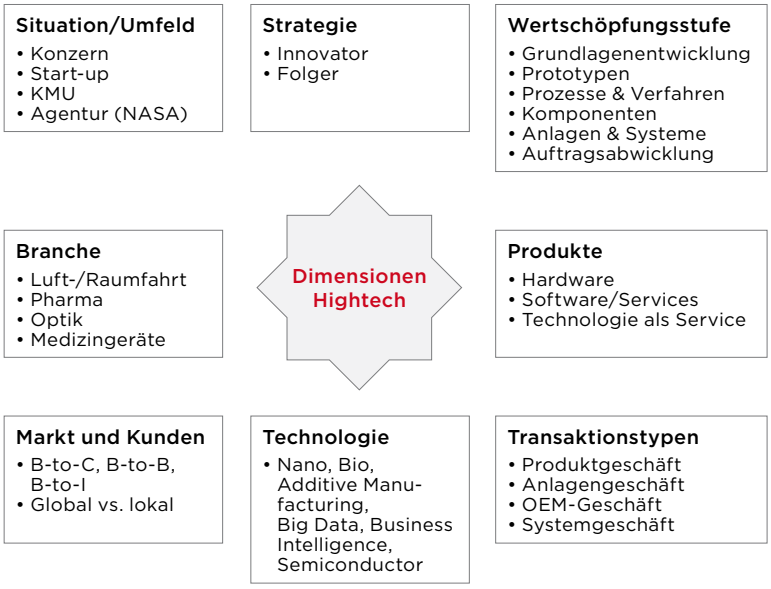
Die Frage lautet: Kann Hightech auch Luxus sein und umgekehrt? Die Antwort ist Ja

Abb. 3: Marketing und gegen den Strom in Luxus und Higtech

Luxus-Marketing (anti-laws)	Gesetze des Hightech-Marketings
Vergiss die Positionierung, Luxus ist einzigartig	Positioniere das Produkt klar und mache, wie die Kunden, den Vergleich mit bestehenden Technologien
Hat das Produkt genügende Anzahl Mängel?	Der Kunde erwartet ein fehlerfreies Produkt
Prostituiere Dich nicht für die Wünsche der Kunden	Gehe auf Kundenwünsche ein
Halte die Nicht-Enthusiasten auf Distanz	Man braucht die Technologie-Enthusiasten genauso wie die Nicht-Enthusiasten
Gehe nicht auf steigende Nachfrage ein	Es gilt, sich der steigenden Nachfrage anzupassen
Dominiere den Kunden	Versuche nicht, den Kunden in seiner Meinung zu dominieren
Mache es schwer für den Kunden zu kaufen	Erleichtere den Verkauf, besonders in der Phase der Markteinführung
Schütze die Kunden vor Nicht-Kunden, die Großen vor den Kleinen	Lass sich die Kunden untereinander austauschen. Begünstige Communities
Marktkommunikation dient nicht dem Verkauf	Marketing heißt auch Kundenkommunikation
Der mutmaßliche Preis muss immer höher sein als der aktuelle Preis	Der bezahlte Preis soll den Mehrwert der Technologie reflektieren
Luxus definiert den Preis und nicht der Preis den Luxus	Der wahrgenommene Mehrwert bestimmt den Preis, nicht die verwendete Technologie
Erhöhe über die Zeit die Preise, um die Nachfrage anzukurbeln	Entwickle eine Preisstrategie (Penetration oder Skimming-Strategie)
Zeige geringes Interesse am Verkauf	Verkaufen, verkaufen und nochmals verkaufen
Teste Deine Produkte nicht – Mängel sind ein Feature und kein Nachteil	Testen, testen und nochmals testen, den der Kunde erwartet funktionierende Produkte
Höre nicht auf alle Kunden	Höre auf alle Kunden
Schere Dich nicht um Synergien mit anderen Branchen und Märkten	Suche nach Synergien mit andern Branchen und Märkten
Kostensenkungsmaßnahmen sind nur Ballast	Reduziere permanent die Kosten
Das Internet ist ein marginaler Vertriebskanal	Das Internet ist ein wichtiger Vertriebskanal

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kapferer & Bastien, 2012.

Abb. 4: Beispiel einer Dimensionsanalyse für Hightech



Quelle: eigene Darstellung.

Abb. 5: Beispiel einer Dimensionsanalyse für Luxusgüter

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Vigneron & Johnson, 1999.

Bausteine für das Marketing und Implikationen

In Abbildung 4 ist beispielhaft eine Dimensionsanalyse für Hightech dargestellt und in Abbildung 5 eine ähnliche Analyse für wichtige Dimensionen von Luxus.

Die beiden Diagramme erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit der erfassten Dimensionen, denn situativ können noch weitere geschäftskritische Dimensionen hinzukommen, noch behaupten wir, diese Darstellungen seien allgemeingültig; sie zeigen lediglich auf, wie kompliziert die Dinge in der Praxis sein können. Im direkten Vergleich fällt auf, dass die Schnittmenge zwar recht gering ist. Die Unterschiede beruhen jedoch fast ausschließlich auf der aktuellen Situation im Unternehmen und im Markt und nicht auf Alleinstellungsmerkmalen.

Zusammenfassung

Wir konnten klären, dass Luxus- und Hightech-Marketing, stellvertretend für das High-End, nur eine geringe Schnittmenge aufweisen. Sie sollen keinesfalls, von Ausnahmen einmal abgesehen, mit demselben operativen Instrumentarium angegangen werden, wenngleich die Methoden des strategischen Marketings in beiden Fällen fast die gleichen sind. Dies erklärt sich schon aus dem Markt- und Kundenbezug der beiden Marketing-Arenen, der im Hightech bedeutend weiter gefasst wird als im Luxus.

Wir konnten zeigen, dass das Technologiemarketing integraler Bestandteil und konstitutives Merkmal des Hightech-Marketings ist. Dies ist wahrscheinlich auch die einzige Stelle, an welcher sich das Hightech-Marketing substanziell vom „gewöhnlichen" Marketing im B-to-C-, B-to-B- und B-to-I-Umfeld unterscheidet. Die restlichen Charakteristika des Hightech-Marketings, die zwar alle in der Marketingplanung zu berücksichtigen sind, begründen kein Alleinstellungsmerkmal wie das Technologiemarketing. Jedoch ist Technologiemarketing keine exklusive Domäne des Hightechs, weil auch alte Technologien immer wieder gegen Entgelt transferiert werden.

Für den Bereich Luxus konnten wir keinen derartigen Alleinstellungsanspruch ausmachen, abgesehen vom oben dargelegten „Luxus-Marketing (anti-laws)". Wir überlassen es der Marketingforschung, diese Behauptung zu widerlegen.

Die Schlussfolgerung, ob es High-End-Marketing in Hightech oder Luxus überhaupt braucht, überlassen wir dem Leser. Vielleicht ist High-End auch nur ein neuer Hype. Schlusswort: „Nihil novis sub sole?"

von Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Belz

Wir machen Produkte hörbar:
Radiowerbung im SWR.

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

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

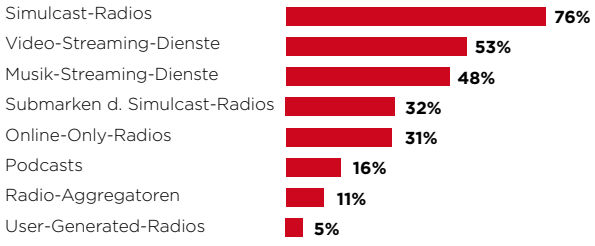
Webradio- und Online-Audio-Werbung weiter auf Wachstumskurs

Die Anbieter von Webradio- und anderen Online-Audio-Angeboten in Deutschland verzeichnen 2016 rasantes Wachstum bei Nutzung und Werbeumsätzen und rechnen für die kommenden Jahre mit einer anhaltend hohen Wachstumsdynamik. Die Radio- und Musiknutzung der Online-Audio-Hörer in Deutschland verlagert sich dabei zunehmend von der Offline-Nutzung hin zur Online- und Mobile-Audio-Nutzung. Für den Werbemarkt werden Webradio- und Online-Audio-Werbeumfelder immer attraktiver. Das geht aus den ersten Ergebnissen des *Webradiomonitors 2016* hervor, die von der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM), dem Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. und dem Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V. (VPRT) veröffentlicht wurden.

Erstmals wurden in der Erhebung für den *Webradiomonitor* neben Anbietern auch Nutzer befragt und in der Auswertung berücksichtigt. Demnach findet der gesamte Audio- und Musikkonsum, einschließlich Radio- und Webradio-Nutzung, bei den Online-Audio-Hörern (ab 14 Jahren) nach Einschätzung der Befragten bereits zu 48 Prozent online statt, bei den 18- bis 23-Jährigen sogar zu 60 Prozent. Besonders stark werden Live-Radio- und Musik-Streaming nachgefragt – allen voran die klassischen Radiomarken: Simulcast-Radios (Eins-zu-eins-Übertragung eines klassischen Radiosenders im Internet) werden von 76 Prozent der Befragten mindestens gelegentlich genutzt, gefolgt von Video-Streaming-Diensten (53%), Musik-Streaming-Diensten (48%), Online-Submarken der Simulcast-Radios (3%), Online-Only-

Nutzung von Online-Audio-Angeboten

Frage: Wie häufig nutzen Sie die folgenden Radio-oder Musikformate über das Internet oder Musikformate über das Internet (Nutzung zumindest gelegentlich)?



Basis: Online-Basis: Online-Audio-Nutzer. Quelle: *Webradiomonitor 2016*.

Radios (31%), Podcasts (16%), Radio-Aggregatoren (11%) und User-Generated-Radios (5%). Im Tagesverlauf dominieren Simulcast-Radios von morgens bis mittags die Nutzung, nachmittags und am Abend sind dann Musik-Streaming-Dienste die meistgenutzten Angebote. Dabei genießt Werbung bei den Befragten insgesamt eine hohe Akzeptanz: 77 Prozent der Befragten geben der Werbefinanzierung gegenüber kostenpflichtigen Online-Audio-Angeboten den Vorzug.

Die befragten Webradio- und Audio-Anbieter verzeichneten im zurückliegenden Jahr mehrheitlich Anstiege sowohl bei den Streaming- als auch bei den On-Demand-Abrufen. Dabei erfolgt fast jeder dritte Abruf (32%) über mobile Geräte. Bis 2018 rechnen die Anbieter im Schnitt mit einem weiteren Anstieg der Streaming-Abrufe um 19 Prozent, insbesondere durch einen starken Anstieg der mobilen Abrufe, die 2018 bereits 45 Prozent am Gesamtvolumen ausmachen sollen.

Bis 2018 rechnen die Anbieter im Schnitt mit einem weiteren Anstieg der Streaming-Abrufe um 19 Prozent

Gleichzeitig rechnen die Anbieter mit weiter steigenden Werbeeinnahmen. Auf Basis eines geschätzten Netto-Werbevolumens der Webradio- und Online-Audio-Anbieter von rund 17 Millionen Euro (Audio- und Display-

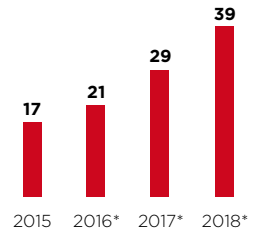
Fotos: © princeoflove/Fotolia.com, © iStockphoto, Unternehmen

Werbung) für das zurückliegende Jahr, wird ein weiterer Anstieg der Netto-Werbeumsätze auf knapp 40 Millionen Euro (+ 35% pro Jahr) für 2018 erwartet. Im selben Zeitraum (2015 bis 2018) soll der Anteil der mobilen Werbung von 31 Prozent auf 54 Prozent ansteigen. Die Umsätze aus der programmatischen Werbeplatzvermarktung lagen nach Einschätzung der befragten Online-Audio-Anbieter im zurückliegenden Jahr erst bei 0,3 Prozent und könnten im laufenden Jahr zwei Prozent erreichen. Für die folgenden Jahre erwarten die Befragten jedoch eine zunehmende Bedeutung von Programmatic Advertising und einen Anstieg auf elf Prozent bis 2018.

Wachstumstreiber bleibt neben der positiven Entwicklung der Webradio- und Online-Audio-Nutzung auch die weitere Etablierung der einheitlichen Werbewährung, die aus Sicht fast aller Anbieter die Vermarktungsmöglichkeiten des eigenen Angebotes verbessert. Entsprechend groß ist das Interesse der professionellen Anbieter, die bisher noch nicht an der einheitlichen Reichweitenmessung teilnehmen: Zwei Drittel von ihnen wollen sich künftig der einheitlichen Reichweitenmessung anschließen.

Netto-Werbeumsätze der Online-Audio-Angebote

Angaben in Mio. Euro



*Goldmedia-Prognose auf Basis der Einschätzungen Online-Audio-Anbieter zum Netto-Werbeumsatz für Online-Audio in Deutschland 2015, den erwarteten Werbeumsatz-Entwicklungen der einzelnen Online-Audio-Anbieter 2016–2018, Expertengesprächen und Bottom-up -/Top-down-Analysen inkl. Audio (Prestream, Instream, Presenting, On Air Promotion) und Videowerbung, In-Page- und Displaywerbung.

Basis: Deutschland. Quelle: Webradiomonitor 2016.

„Online-Audio-Werbung ist den Kinderschuhen entwachsen“

SIEGFRIED SCHNEIDER, Präsident der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM).

„Der Webradio- und Online-Audio-Markt entwickelt sich in Deutschland mit anhaltend hoher Dynamik und ist eine Basis für Innovationen, für mehr Vielfalt und mehr Wachstum auf dem Radiomarkt. Mit dem *Webradiomonitor 2016* dokumentieren wir diese Entwicklung und bieten so eine aktuelle Faktenbasis für unternehmerische und politische Fragestellungen.“

RAINER HENZE, Vorsitzender der Fokusgruppe Audio im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. und Gründer und Vorstand der laut ag.

„Online-Audio-Werbung ist den Kinderschuhen entwachsen und spielt im deutschen Werbemarkt inzwischen eine große Rolle. Wachstumstreiber ist die stetig steigende Online-Audio-Nutzung in Verbindung mit einer hervorragenden Werbewirkung und den digitalen Aussteuerungsmöglichkeiten des Internets. Nutzer profitieren von einer nie dagewesenen Angebotsvielfalt. Diese Vorteile wissen Online-Mediaagenturen und ihre Werbekunden mehr und mehr zu schätzen.“

KLAUS SCHUNK, Vorsitzender des Fachbereichs Radio und Audiodienste im Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V. (VPRT) und Geschäftsführer von Radio Regenbogen.

„Webradio wird bei den Deutschen immer beliebter und die etablierten UKW-Angebote sind die Treiber im Netz. Ihre Live-Streams gehören bereits zu den erfolgreichsten Angeboten und auch die Radio-On-Demand-Nutzung entwickelt sich vielversprechend. Damit gewinnen Radio und Audio insgesamt an Bedeutung auch im Werbemarkt.“

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

Die Pflicht als Image-Chance

CSR-Berichtspflicht bietet Unternehmen positive Perspektiven.

FRANK PRATH,
Leiter Marketing und Kommunikation von Papyrus Deutschland GmbH & Co. KG.

Längst beurteilen Kunden, Investoren und Geschäftspartner den Wert eines Unternehmens nicht mehr nur anhand wirtschaftlicher Kennzahlen in Geschäftsberichten. Auch vermeintlich weiche Faktoren spielen eine zunehmend wichtige Rolle. Durch die CSR-Berichtspflicht eröffnen sich neue Chancen für den Auf- und Ausbau einer positiven Unternehmensidentität.

Mit dem ökologischen und sozialen Handeln von Unternehmen steigt und fällt nicht nur die Gunst der Käufer, es steigen und fallen auch Aktienkurse und Absatzzahlen. Während viele Unternehmen bereits nachhaltig handeln, ist insbesondere die Zahl von Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die öffentlich darüber berichten, trotz steigender Tendenz ausbaubar. Hier bestehen gute Chancen, sich vom Wettbewerb mittels CSR-Bericht zu differenzieren und die Strahlkraft der eigenen Marke, des eigenen Unternehmens, nachhaltig zu erhöhen. Durch die 2017 in Kraft tretende Gesetzesregelung zur CSR-Berichtspflicht für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern erhöht sich auch der Druck auf kleinere Unternehmen zur freiwilligen Berichterstattung. Hier wird die Pflicht zur Chance für das Image.

Fotos: Unternehmen

Anzahl der Berichte wächst

Dem „Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015“ des Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. zufolge legen immer mehr Unternehmen Informationen über ihre Nachhaltigkeitsleistung offen. Von den 150 größten deutschen Unternehmen veröffentlichten demnach 72 einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht oder einen integrierten Geschäftsbericht – das seien 16 Unternehmen mehr als 2011. Auch bei den KMUs habe die Zahl der erfassten Nachhaltigkeitsberichte von 127 auf 165 deutlich zugenommen, so das Ranking. Gute Nachrichten für Unternehmen, die nachhaltig handeln und ihren Stakeholdern davon positiv berichten wollen.

CSR ist Marke zum Anfassen

Wer als Unternehmen die Chance ergreift, kann nachhaltige Aspekte seiner Geschäftstätigkeit öffentlichkeitswirksam darstellen. In Form von hochwertigen Broschüren beispielsweise lassen sich positive ökologische, ökonomische und soziale Aktivitäten optisch und haptisch wirkungsvoll inszenieren. Die Vorteile liegen dabei im wahrsten Sinne auf der Hand. Sie reichen vom wachsenden Vertrauen der Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Investoren über ein optimiertes Image, verbesserte Geschäfts- und Produktionsprozesse sowie das effiziente Ausschöpfen vorhandener Ressourcen bis hin zur Erschließung neuer Zielgruppen und der Minimierung ökologischer Risiken.

Herzstück Nachhaltigkeitsprogramm

Gelungenes Beispiel eines CSR-Berichts ist der des führenden Papiergroßhändlers Papyrus, der Mitte 2016 seinen ersten europäischen Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2015 veröffentlichte. Darin werden Aufgaben und Bedeutung des führenden Papiergroßhändlers im europäischen Markt beschrieben, gefolgt von der ethischen Strategie, dem Papyrus-Nachhaltigkeitsprogramm sowie der Beschreibung der damit einhergehenden Kontrollmechanismen. Dabei stellt das Nachhaltigkeitsprogramm das Herzstück des Papyrus-CSR-Berichts dar. Auf Grundlage der fünf Fokusbereiche „Kunden, Menschen, Beschaffung, Betrieb und Geschäftsverhalten“ formuliert dieses verbindliche Handlungsdirektiven. Papyrus will in Zukunft jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen, um Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und alle am Unternehmen beteiligten Interessensgruppen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Hauses zu informieren. Weitere Informationen zum Thema CSR unter www.papyrus-deutschland.de/csr. **von Frank Prath**

Vom geografischen Ort zur Marke

Christoph Engl:
Destination Branding:
von der Geografie zur Bedeutung
UVK Verlag, 1. Auflage Oktober 2016
Gebundene Ausgabe: 312 Seiten
ISBN: 978-3867647250, € 44,00

München, Mallorca oder London. Diese Destinationen sind mehr als nur Punkte auf einer Landkarte – sie sind Beispiele für echte Marken! Denn allein der Klang löst bei vielen Menschen Begehrlichkeiten und Erwartungshaltungen zugleich aus. Nur wenn Destinationen ihre Marke gekonnt aufbauen und diese langfristig gezielt managen, gehen sie nicht im globalen Wettbewerb unter.
Dieses Buch verrät Ihnen zehn wirkungsvolle Grundrezepte des erfolgreichen Markenmanagements für Destinationen. Es beantwortet zudem die Frage, womit Destinationen ihre Attraktivität aufbauen können und wie wichtig dies für die Markenbildung ist. Auch auf die Bedeutung eines exzellenten Wahrnehmungsmanagements geht das Buch ein und zeigt schließlich eindrucksvoll, wo und wie die Kraft der Marke in der Destination und darüber hinaus wirkt.
Ein Buch für Destinationsmanager, Wirtschaftsförderer, politische Entscheider und Brancheninteressierte. Kurzum: Für alle, die auf der Suche nach Einzigartigkeit sind, und die Anziehungskraft ihrer Destination wirksam steigern möchten.

Systematische Markenentwicklung

Prof. Dr. Thomas Gey:
Brand the Future: Systematische Markenentwicklung im B2B
Springer Gabler Verlag, Oktober 2016
Taschenbuch, 217 Seiten
ISBN: 978-3658057640, € 29,99

Dieses Buch zeigt anhand eines Best-Practice-Beispiels auf, wie eine Marke mit Dienstleistungspartnern systematisch entwickelt wurde und derzeit mit entsprechenden Marketingaktivitäten konsequent weitergeführt wird. Von der strategischen Entwicklung bis hin zur Verdeutlichung der Markennutzen im Verkaufsgespräch werden wesentliche Handlungsschritte aufgezeigt, die eine entscheidende Wirkung auf die Markenwahrnehmung haben. Das Buch richtet sich vorwiegend an Führungskräfte im B-to-B-Bereich, die einen Brandingprozess zu verantworten haben. Der Inhalt:

- Strategische Meisterschaft
- In den Kopf des Kunden
- Kontakte zukunftsorientiert gestalten
- Lebendige Markenbildung

Herausgeber Prof. Dr. Thomas Gey ist Professor für Marketing & Strategische Unternehmensentwicklung an der Hochschule der Wirtschaft NORDAKADEMIE (Hamburg und Elmshorn). Zuvor war er Vorstandsassistent in einem Großkonzern und Partner einer international tätigen Beratungsgesellschaft.

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

Impressum

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

Redaktion: Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München

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

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

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

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

marke41 – das marketingjournal erscheint im neunten Jahrgang.

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

Erscheinungsweise 6 x jährlich, Auflage 5100

ZKZ 77808

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

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

Wie die Digitalisierung Print bereichert

Schon lange steht die Diskussion im Raum, ob die zunehmende Digitalisierung, mit all den Möglichkeiten, welche Online-Marketing mit sich bringt, Print-Marketing nicht unnütz und unprofitabel macht. Wie in so vielen anderen Bereichen gibt es hier kein klares „Ja“ oder „Nein“. Denn normalerweise verwenden Unternehmen einen Mix aus On- und Offline in ihrer Marketingstrategie. Hier stellt sich natürlich die Frage, ob und wie Online und Print in Zukunft miteinander funktionieren. Die Digitalisierung sollte nicht als Gefahr für Print, sondern vielmehr als Bereicherung gesehen werden.

Gerade nach der führenden Messe im Digitalmarketing treten verstärkt Diskussionen über die Digitalisierung, Multichannel-Marketing und den Stellenwert von Offline-Medien auf. Unternehmen aus ganz Europa zeigten ihre Trends aus den verschiedensten Bereichen des digitalen Marketings auf. Die neueste Tracking- und Monitoringsoftware, innovative CRM- und ERP-Systeme bis hin zu Social Media und E-Mail-Marketing-Tools wurden den Messebesuchern unter anderem vorgestellt, gemäß dem Motto „Digital is everything.“ Dass nicht alles digital sein muss, wurde zwar ebenfalls im Messe-Motto angekündigt, jedoch geriet das schnell durch die Flut an Digitalem in Vergessenheit.

Fast nahezu vergessen scheint hier auch, dass ein ganzheitliches Unternehmensmarketing ebenfalls auf Print-Werbemittel setzen sollte. Heutzutage heißt es allerdings von diversen Seiten, Print sei nicht mehr zeitgemäß, verstaubt, nicht messbar und allem voran uneffizient. Online bestünden mehr Möglichkeiten, seine Zielgruppe über genaues Targeting zu bestimmen und seinen Kunden haargenau personalisierte Werbebotschaften zu präsentieren. Aber ist Print wirklich aufgrund von Online-Marketing obsolet geworden?

DANIEL KIRIN,
Head of Marketing,
Adnymics GmbH.

Retargeting, Cross-Selling und Co.

Um diese Fragen zu beantworten, ist es hilfreich, die Paradediszipliner des Online-Marketings näher zu betrachten. Mit dem Begriff „Retargeting“ verbindet man sofort einige große Online-Versandhändler. Wer kennt es nicht. Man surft im Online-Shop, sieht sich einige Artikel an und prompt wird das angesehene Produkt auf weiteren Internetseiten oder beim nächsten Besuch im Online-Shop vorgeschlagen. Durch „Cross-Selling“ werden oft dann noch ergänzende und andere passende Produkte angeboten. Ich sehe mir zum Beispiel

Fotos: Unternehmen

Dank dem Internet und dessen immer häufiger werdender Verwendung hat die Evolution von Print begonnen

verschiedene Marken von Kaffeebohnen an und bekomme anschließend den Vorschlag zum passenden Kaffeevollautomaten. Die zunehmende Digitalisierung und Konsumenten, die verstärkt online kaufen, spielen solchen Marketingvorhaben perfekt in die Karten. Denn was benötigt wird, um Retargeting, Cross-Selling und Co. effektiv zu betreiben, sind Daten über das Surfverhalten, die von Trackingsoftwares erfasst werden können und es ermöglichen, jedem User individuell auf ihn zugeschnittene Werbung zu zeigen. Dadurch können Streuverluste minimiert und Marketingkampagnen effektiv und zielgenau durchgeführt werden. Es kommt allerdings die Frage auf, inwieweit es um die Glaubhaftigkeit solcher Anzeigen bestellt ist. Heutzutage werden wir im Internet von Werbeanzeigen geradezu bombardiert. Trotzdem bleibt die allgemeine Anschauung bestehen: Online ist günstig und zielgerichtet. Print ist teuer und verfehlt in vielen Fällen die Zielgruppe.

Print vs. Online? Print mit Online!

Allerdings gibt es auch eine andere Möglichkeit, Digitalisierung und Print zu betrachten. Nicht als Konkurrenz, nicht als eine Beziehung von Jäger und Gejagtem. Man kann ebenso von einer Symbiose ausgehen. Print-Werbemittel genießen gesteigertes Vertrauen. Sie sind etwas zum Anfassen für den Kunden, etwas Haptisches. Menschen sprechen solchen Werbemitteln mehr Authentizität zu, eine höhere Glaubhaftigkeit. Allerdings bestand immer das Problem der Belanglosigkeit. Meistens sind Print-Werbemittel, welche wir beispielsweise zuhauf in unseren Briefkästen und in den Paketen von Online-Händlern finden, für den Empfänger irrelevant, da diese nicht auf die Interessen des Empfängers ausgerichtet sind. Und genau da kommt die Digitalisierung ins Spiel. Die Überlegung ist, bereits vorhandene Online-Daten, die für Online-Retargeting eingesetzt werden, auch

für Print-Marketing zu verwenden. Im Online-Handel kann dies zum Beispiel bedeuten, dass man jedem Kunden einen gedruckten Flyer oder eine Paketbeilage mit personalisierten Angeboten sendet. So kann beispielsweise in jedes Paket eine Beilage gelegt werden, die individuelle Produktangebote sowie einen dynamischen Gutscheincode enthält. Durch diese Art von Personalisierung entsteht eine völlig neue Sparte; das sog. „Offline-Retargeting". Durch die Kombination des zielgenauen Online-Trackings mit dem vertrauensvollen, haptischen Medium Print wird eine wirkungsvolle Möglichkeit geschaffen, Printwerbung effizient einzusetzen. Durch die Individualisierung mithilfe von Online-Tracking-Daten wird jeder gedruckte Flyer zum Unikat und der Empfänger bekommt nun auch offline genau das angeboten, was ihm gefällt. Durch die Verknüpfung mit einer Online-Tracking-Software wird ein Performance Monitoring in Echtzeit ermöglicht, und Print wird messbar gemacht. Offline-Retargeting steht seinem Online-Pendant also in nichts nach und funktioniert sogar in vielen Situationen besser. Online wird man mit personalisierter Werbung zu jedem Zeitpunkt überflutet und man hat oft keine Zeit, sich damit zu beschäftigten. Ein personalisierter Print-Flyer ist hier nachhaltiger. Man kann diesen auch mal auf den Couchtisch legen und an die Pinnwand klemmen. Die Angebote werden dann betrachtet und genutzt, wenn das Bedürfnis groß genug ist. Ja, Print musste zugegebenermaßen eine kurzfristige Tal-Phase überstehen. Die Relevanz, Effektivität und Messbarkeit dieses Werbemittels standen in der Kritik. Digitalisierung löst aber genau diese Probleme. Unternehmen können sich über verschiedenste Ansatzpunkte der Daten aus dem Internet bedienen, daraus individuelle Print-Werbung drucken und an die richtige Zielgruppe distribuieren. Zusätzlich werden die Haptik von Print und das damit verbundene Vertrauen direkt an die Konsumenten weitergegeben. Die angesprochene Messbarkeit kann nun durchgeführt werden. Man muss sich nicht mehr auf Schätzungen oder ähnliches verlassen. Durch Online(-Plattformen) kann die Effizienz von Print-Werbekampagnen direkt überprüft werden.

Print needs online, online needs print!

Abschließend bleibt noch die Eingangsfrage zu beantworten. Auch wenn behauptet wird, dass durch Online-Marketing und die zunehmende Digitalisierung Print immer mehr an Relevanz verloren hätte und irgendwann komplett von der Bildfläche verschwinden würde, ist eher das Gegenteil der Fall. Die Chance, Daten und Informationen zu sammeln und somit die Print-Werbemittel noch stärker auf den Kunden zu personalisieren, lässt die Sparte wieder erblühen. Digitalisierung trägt zur Entwicklung von Print bei. Sie hilft, das Medium zu entstauben, und es noch stärker im Marketingmix des Unternehmens zu etablieren. Dank dem Internet und dessen immer häufiger werdender Verwendung hat die Evolution von Print begonnen.

von Daniel Kirin

Wissen Sie schon Bescheid?

Die CSR-Berichtspflicht kommt:
Jetzt informieren und profitieren! Nachhaltigkeitsberichte sind öffentlichkeits- und imagewirksam – natürlich auf den passenden Umweltpapieren wie unseren ungestrichenen **RecyStar® Nature** (Blauer Engel, EU-Blume), **RecyStar® Polar** (Blauer Engel, EU-Blume, FSC) und **BalancePure®** (Blauer Engel, EU-Blume, FSC).

Für weitere Informationen kontaktieren Sie unser Communication Center:
Tel.: +49 7243 73-959 bis -961
info.de@papyrus.com
www.papyrus-deutschland.de/csr

Oder bestellen Sie direkt unter:
www.papyrus.com/de

BalancePure®
RecyStar® Polar
RecyStar® Nature

PAPYRUS

Im Zeitalter von Big Data werden Marktforscher zu entscheidenden Managern

Die Zahl ist eindrucksvoll und unterstreicht die gigantische Kraft der Datenflut: Experten erwarten, dass die weltweite Datenmenge spätestens im Jahr 2020 die Marke von 40 Zettabyte knacken wird – das entspricht ungefähr der fünfzigfachen Menge aller Sandkörner auf der Welt. Und noch wichtiger: Die Datenmenge verdoppelt sich derzeit fast im Jahrestakt.

STEPHAN THUN,
CEO Europe
von MaritzCX.

Diese „Datenrevolution“ sorgt für eine weitreichende Transformation vieler Bereiche unseres Lebens. Das gilt nicht zuletzt auch für die Customer Journey. Verbraucher erhalten immer mehr Möglichkeiten, sich über Produkte und Dienstleistungen zu informieren, sie miteinander zu vergleichen und Kaufentscheidungen auf Basis nie dagewesener Markttransparenz zu treffen. Sie tauschen sich über ganz unterschiedliche Kanäle aus, geben Feedback und lesen ebenso die Meinungen anderer.

Unternehmen sammeln diese Daten über Kundenaktivitäten teilweise mit grenzenloser Freude. Ihre Hoffnung: Sie wollen wichtige Insights über das künftige Kundenverhalten herauslesen und darauf entsprechend reagieren. Doch bislang gelingt das nur selten, denn meistens werden Informationen unkoordiniert, dezentral und kaum zielorientiert verarbeitet.

Die neue Rolle der Marktforscher

Im Zeitalter von Big Data und der Zunahme von Do-it-yourself-Programmen ändert sich auch die Rolle der Marktforscher. Die Vermutung, dass sie in Zeiten, in denen sich das „Internet der Dinge“ als eine immer stärker sprudelnde Datenquelle erweist, überflüssig werden könnten, ist sicher nicht zutreffend. Ganz im Gegenteil liegt in der Vielzahl nutzbarer Daten die Chance für Marktforscher, ihre Rolle im Unternehmen neu zu definieren: Marktforscher müssen proaktiv neue Methoden und Herangehensweisen entwickeln. Eng verknüpft mit dem Data Warehousing sollten sie die Schlüsselrolle dabei einnehmen, Big Data in Smart Data zu verwandeln. Sie sollten sich zu Beratern weiterentwickeln, die mit ihrer Expertise – und unterstützt von moderner Software – rele vante Informationen aus den Datenmengen filtern und konkrete Handlungsempfehlungen vorlegen.

Einige Marktforscher stellen sich bereits dieser Anforderung: Sie verstehen, dass Unternehmen heute genau wissen müssen, wie Kunden ihre Produkte und Marken erleben – zu jedem Zeitpunkt, an jedem relevanten Touchpoint, in Echtzeit. Sie verstehen ebenso, dass erfolgreiche Marktteilnehmer Kunden-Feedback aktiv, effektiv und

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

zeitnah nutzen müssen; und dies in zweierlei Hinsicht: Zum einen müssen sie an jedem Touchpoint laufend Prozessoptimierungen vornehmen, die allen Kunden zugute kommen. Zum anderen müssen sie mit dem Feedback auch die individuelle Kundenbeziehung aktiv steuern.

Im Klartext: An die Stelle einer rein rückwärts gerichteten Kundenzufriedenheitsmessung rückt immer stärker ein in die Zukunft gerichtetes Customer-Experience-(CX) Management mit messbaren Zielen wie zum Beispiel einer stärkeren Kundenbindung mit längerem Kundenlebenszyklus, einem höheren „share of wallet" oder einer höheren Neukundengewinnung aufgrund einer steigenden Weiterempfehlungsrate.

Flankierende Analyse weiterer Datenquellen

Marktforscher müssen künftig entsprechend nicht nur traditionelle Befragungen auswerten, sondern auch flankierend weitere Datenquellen integrieren und analysieren. So sollten sie Feedback aus Social Media oder Beschwerdemanagement ebenso einbeziehen wie operative Daten entlang der Customer Journey. Erst die Verknüpfung von Daten aus Kundenzufriedenheitstracking, Social-Media-Monitoring, Online-Communities, Transaktions- und Vertriebsdaten oder CRM-Datenbanken ergeben ein umfassendes Kundenbild.

Das bedeutet aber auch, dass Daten nicht länger in unterschiedlichen Abteilungen gehortet werden und dort versickern. Das Gegenteil ist zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden: Wissen – egal woher – wird nicht separiert voneinander betrachtet, sondern stattdessen im Data Warehousing zentral miteinander verknüpft.

Big Data ist eine Chance für Marktforscher, wachsende Einflussmöglichkeiten als wichtiger Berater des Unternehmens beim Schopfe zu packen

Entsprechende Software hilft, Datensilos aufzubrechen und strukturierte Syntheseprozesse relevanter Daten mittels automatisierter Analytik durchzuführen. So können strukturierte und unstrukturierte Daten wie offene Kommentare, Call-Center-Gespräche, E-Mails von Kunden oder Beiträge in Social Media in die Analyse einbezogen werden. Unternehmen erhalten dann einen deutlich klareren Überblick über ihre Kundensegmente – und über jeden einzelnen Kunden. Und wo die individuellen Daten nicht vorhanden sind, helfen Prognosetechniken, das zukünftige Verhalten auch solcher Kunden vorherzusagen, von denen kein umfangreiches Datenmaterial vorliegt. So erhalten Unternehmen handlungsrelevante Er-

kenntnisse, die sie für ein effektives Kunden- und Touchpoint-Management so einsetzen können, dass Kundenerlebnisse nicht nur nachträglich analysiert, sondern im Vorhinein proaktiv gesteuert werden können.

Software fängt Antwortmüdigkeit auf

Ohnehin werden Software-basierte Prognosemodelle bei zunehmender Antwortmüdigkeit von Verbrauchern immer wichtiger. So können Informationen von Kunden, die auf Umfragen reagieren, das Verhalten derjenigen prognostizieren, die sich nicht an Befragungen beteiligen.

Und weil diese Software-Lösungen zusätzliche Daten aus jeder Quelle nutzen und in eine Big-Data-Analyse einfließen lassen können, ist die Prognosegenauigkeit auf individueller Ebene so hoch, dass passgenau und persönlich jede einzelne Kundenbeziehung gesteuert und optimiert werden kann. So können Abwanderungstendenzen erkannt werden, noch bevor die betreffenden Kunden selbst sich dessen bewusst sind. Genauso präzise können sie aber auch das Verhalten der loyalen Kunden bestimmen, bei denen es Potenzial für zusätzliche Umsätze gibt.

Datenanalyse ist irrelevant, wenn die gewonnenen Informationen nicht optimal genutzt werden.

Interviews, die wir in den vergangenen Jahren in zahlreichen Unternehmen mit Mitarbeitern auf allen Ebenen führten, zeigen, dass häufig noch große Schwierigkeiten damit verbunden sind, konkrete Maßnahmen auf Basis von Kunden-Feedback zeitnah umzusetzen. Gerade Servicemitarbeiter bemängeln eine unklare Maßnahmenableitung.

Auch hier können sich Marktforscher zielführend einbringen. Sie können dafür sorgen, dass in Ihrem Unternehmen jeder – von der Führungsmannschaft bis hin zum Kundendienst – die für ihn relevanten Daten exakt dann erhält, wann er sie benötigt und exakt mit den Details, wie er sie braucht. Big Data ist eine Chance für Marktforscher, wachsende Einflussmöglichkeiten als wichtiger Berater des Unternehmens beim Schopfe zu packen. Schließlich wird angesichts der weiterhin explosionsartig zunehmenden Datenmenge die Analysefähigkeit eines Marktforschers, verbunden mit hoher IT-Expertise und Kompetenz bei der Ableitung und Empfehlung konkreter Handlungsmaßnahmen ein gefragtes Gut sein. **von Stephan Thun**

viscom
frankfurt 2016

internationale fachmesse
für visuelle kommunikation

2 | 3 | 4 november 2016
messe frankfurt

Glauben Sie an die Liebe auf den ersten Blick?

Dann überlassen Sie nichts dem Zufall. Die viscom zeigt innovative Möglichkeiten der visuellen 360-Grad-Markeninszenierung. Lösungen, Technologien, Kontakte: Hier gibt es alles, was andere glücklich macht.

LEADING 30 YEARS VISUAL BUSINESS

Organised by
Reed Exhibitions

www.viscom-messe.com
www.viscomblog.de

Auf zum nächsten Abenteuer

So sehr der Hype der „Digitalen Transformation" derzeit grassiert, so löst er bei den meisten Unternehmen doch noch eher gemischte Gefühle aus: Auf der einen Seite steht hier der nachdrückliche Wunsch, die eigenen Prozesse weiter zu digitalisieren und effizienter zu werden, gepaart mit der Suche nach neuen Geschäftsmodellen … alles „digitally enabled".

Das hoffnungsvolle Streben nach Patentrezepten zur Digitalisierung wird auf der anderen Seite oftmals konterkariert durch eine Vielzahl an IT-nahen Projekten, die in der Vergangenheit entweder komplett gescheitert sind (etwa CRM-Einführungen) oder deren tatsächlich realisierte Ergebnisse deutlich unter den ursprünglich avisierten Zielen liegen. Damit haben wir eine zwiespältige Situation: Auf der einen Seite steht das Dogma im Sinne von „Digital is the New Normal" und eine Legion an Start-ups, die nur darauf warten, das bisherige Geschäftsmodell zu kannibalisieren. Auf der anderen Seite eine Vielzahl an schmerzhaften und kostenintensiven Erfahrungen (und persönlichen Blessuren) der Vergangenheit.

Digitale Transformation … Scheitern (leider) vorprogrammiert

Die Analyse von fast 300 Unternehmen im Rahmen der Studie *Digital Business Excellence* sowie eine Vielzahl von Projekt- und Linienerfahrungen über die letzten 20 Jahre offenbaren, dass die Gründe unausgeschöpfter Potenziale und Misserfolge immer noch in nur wenig ausgereiften Geschäftsmodellen, Strategieschwächen und oftmals unterschätzten Implementierungsproblemen zu finden sind. Aus der Analyse und den Projekterfahrungen kristallisieren sich immer wieder zwei recht trennscharfe Gruppierungen heraus:

- **Erfolgreiche:** Unternehmen, die bereits erfolgreich digitalisiert haben, konnten durch die Nutzung von Digital die Kundenzufriedenheit bereits deutlicher steigern, neue Dienstleistungen anbieten, neue Märkte erschließen sowie den Umsatz erhöhen. Je größer bzw. ausgeprägter der bereits realisierte Erfolg bei diesen „Digitalen Gewinnern" insgesamt ist, desto eher können bereits auch konkrete finanzwirtschaftliche Erfolge ausgewiesen werden.
- **Nicht-Erfolgreiche:** Im Gegensatz hierzu sind bei der Vielzahl nicht-erfolgreicher Unternehmen weniger Erfolge (wie Gewinnsteigerungen) durch das Digital-Engagement zu verzeichnen.

Doch welches sind die Bausteine, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen? Auch hier zeigen die Analyse und eine Vielzahl an Projekten ein eindeutiges Bild entlang von fünf Bausteinen:

1. Strategische Defizite und Rollout in der Organisation: Der Grundstein für den späteren Erfolg oder Nicht-Erfolg der Digitalisierung wird bereits bei der Erarbeitung bzw. Nicht-Erarbeitung einer Digital-Strategie gelegt. Unternehmen, welche die Anstrengungen zur Erarbeitung einer stringenten Strategie und Umsetzungskonzeption auf sich genommen haben, sind fast viermal so oft erfolgreich wie die übrigen Unternehmen.
2. Organisation und Führung als „digitale Dauerbaustellen": Erfolgreiche Unternehmen sind durch ein hohes Maß an Dezentralisierung, Selbstorganisation und Teamwork gekennzeichnet.

PROF. DR. RALF E. STRAUSS,
Managing Partner der Customer Excellence GmbH, Chairman der CMO Community und Managing Partner der CMO Academy, Präsident des Deutschen Marketingverbandes.

Diese folgen dem Primat „Leading others to lead themselves" – also die systematische und zielgerichtete Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die jeweils unmittelbar betroffene Einheit im Rahmen von cross-funktionalen Teams.

3. Integration heißt das Schlüsselwort: Erfolgreiche Unternehmen versuchen nicht nur, singuläre IT-Anwendungen oder modische Apps einzusetzen, sondern den Fokus deutlich stärker auf integrierte Prozesse und IT-Anwendungen zu legen.
4. Change leben: Studien belegen, dass ein unzureichendes oder fehlendes Change Management eine der Hauptursachen für das Scheitern von Digital-Projekten ist. Die viel beschworene „Fail-Faster-Kultur" erfordert als Grundlage die Bereitschaft zur Etablierung einer fehlertoleranten Kultur und ein Arbeiten im „permanenten Beta-Modus".
5. Projektmanagement: Mal „Nein" sagen: Fokus zu haben, bedeutet auch, ausufernde Anforderungen abzulehnen und sich bewusst nicht dem meistens machtpolitisch motivierten Gruppendruck hinzugeben.

von Prof. Dr. Ralf E. Strauß

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

Befreundete Wettbewerber

Markenstärkung in Einkaufsgruppen, Vertriebsverbänden und Kooperationen

Die Zeiten, in denen Unternehmen vollkommen selbstbestimmt ihre Wertschöpfungskette gestalteten, sind vergangen. Um in einem hoch differenzierten und volatilen Markt zu überleben, sind viele Unternehmen Mitglieder oder Partner in Einkaufsverbänden und Kooperationen. Was bedeutet dies für die Markenentwicklung – für den Verband selbst, aber auch für seine Mitglieder?

DR. OLIVER ERRICHIELLO,
Büro für Markenentwicklung, Hamburg.

Es ist nicht nur eine (marxistische) Weisheit, dass sich Märkte und ihre Akteure im Laufe der Zeit zunehmend verdichten. Konstituieren zu Beginn eines Produkt- oder Dienstleistungssegments eine Vielzahl von Unternehmen die Branche, so kommt es durch Übernahmen, Aufkäufe oder Geschäftseinstellungen relativ rasch zu einer Marktdynamik, an deren Ende wenige Unternehmen verbleiben. An der Automobilbranche wird deutlich, wie viele Automarken der 1960er und 70er Jahre inzwischen verschwunden, integriert oder übernommen worden sind. Auch in der vergleichsweise jungen Netzwirtschaft hat sich dieser Prozess mit noch schnellerem Tempo eindrucksvoll bewiesen: Gab es zunächst noch Konkurrenten zur Suchmaschine Google wie Altavista, Fireball später Yahoo, entfallen heute in Deutschland über 90 Prozent aller Suchanfragen auf das Unternehmen aus Mountain View. Amazon dominiert den Versandhandel im Internet und die Buchbranche ohnehin. eBay hat – trotz Schwierigkeiten – nahezu ein Monopol in Bezug auf elektronische Versteigerungen ... die Tatsache, dass die Politik auf europäischer und nationaler Ebene behördliche Regulierungsmechanismen eingezogen hat, um den Wettbewerb in den Märkten abzusichern, macht die strukturelle Verdichtungsdynamik deutlich. Die Digitalisierung hat diese Tendenz nochmals verstärkt – denn innerhalb weniger Monate bilden sich bestimmte „Gewöhnungsmuster" in den Märkten heraus, die nachfolgend das generelle Nutzungs- und Kaufverhalten über Jahre bedingen.

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

Die Zentralisten müssen fokussieren

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass heute nahezu in allen Bereichen große Unternehmen und Konzerne den Markt nicht nur bilden, sondern auch ordnen. Diese Zentralisten verfolgen zu ihrem überwiegenden Anteil systematisierte Strategien. Man folgt zumeist der Überzeugung, dass nur dann eine starke Marke entstünde, wenn die Positionierung und der Auftritt der Marke einheitlich sind. Noch wichtiger: Skaleneffekte und Synergien ergeben sich natürlich erst dann, wenn ein Unternehmen seine Prozesse nach vorgegebenen Regeln und Abläufen organisiert. Im Ergebnis steht das Angebot bewährter, d.h. massengängiger Standards: Ein Easyjet verdient auch, weil nicht zwölf unterschiedliche Mahlzeiten angeboten werden, McDonald's verkauft zu 80 Prozent seine Standardartikel zwischen Hamburger, Pommes und Chicken McNuggets und ein typischer Aldi-Markt beschränkt sich auf ca. 800 Artikel (ein typischer Supermarkt hat ca. 35 000 Artikel vorrätig). Auch im B-to-B-Bereich bieten Industriebedarf-Anbieter wie beispielsweise Würth ein zwar differenziertes, aber klar definiertes Sortiment (ohne individuelle Anpassungsmöglichkeiten) an und überzeugen mit klaren Dienstleistungen (z.B. 24-Lieferung). Fokussierung heißt dies im Marketingsprech und ist eine wichtige Wertschöpfungskomponente, um in Zeiten von Margendruck und Preiskampf bestehen zu können.

Heute bilden große Unternehmen und Konzerne nicht nur nahezu in allen Bereichen den Markt, sondern sie ordnen ihn auch

Marktstruktur in Zeiten der Verdichtung

In den klassischen hoch kompetitiven Verdrängungsmärkten hat sich in fast allen Branchen folgende Marktgliederung ergeben, die idealtypisch drei Akteure kennzeichnet:

1. Zentralisten – Die Unternehmen treten an all ihren stationären Punkten mit Namen, Stilistik und Produktportfolio vollkommen einheitlich auf.
2. Lokal-Zentralisten – Zumeist hat ein starker Akteur zahlreiche kleinere Unternehmen aufgekauft. Diese Unternehmen behalten (zunächst) ihren lokal eingeführten Namen mit dem Zusatz „Mitglieder der xxx-Gruppe". Darüber hinaus wird das Angebot nach einer Übergangszeit zentralisiert und vereinheitlicht.
3. Lokal-Unternehmen – Zumeist seit Langem in einer Region eingeführte Anbieter, die in einem fest definierten geografischen Radius in der relevanten Zielgruppe teilweise über Generationen eingeführt und bekannt sind. Neben einem variantenreichen Standardsortiment werden tradierte Verwendergewohnheiten bzgl. Marken und Verbrauch individuell bedient.

Zentralisten mit ihren eigenen Waffen schlagen

Für die Markenführung ist allerdings die Beobachtung entscheidend, dass so gut wie keine klassischen Märkte bestehen, die ausschließlich von Zentralisten gebildet werden – zumeist vereinen die Zentralisten ca. 50 bis 60 Prozent des Branchenumsatzes auf sich. Der Grund liegt im Organisationsverständnis der Zentralisten: Mögen die Großunternehmungen mit feinsten Marktforschungsme-

thoden die Bedarfe und Erwartungshaltungen ihrer Kundschaften dezidiert untersucht haben, wird eben nur das umgesetzt, was über die Menge Umsätze verspricht. Diese Erfahrung kumuliert in der klugen Vertrieblerweisheit: Großunternehmen kaufen vor allem bei Großunternehmen – Mittelständler und Kleinunternehmer immer bei Mittelständlern. Die Begründung hierfür ist Folge der jeweiligen Produkt- und Dienstleistungsfokussierung: Großunternehmen sind deshalb Großunternehmen, weil sie standardisierte Lösungen zu meist preisführenden Konditionen anbieten, ihr „Großwerden" korrespondiert nahezu immer mit der Fähigkeit, in großen Mengen zu agieren. Die Bestell- und Abwicklungswege sind vollständig mit den jeweiligen Großkunden (bis in die Informatik hinein) synchronisiert. Selbst die Preisverhandlungen beruhen nur zum Teil auf einem persönlichen Gespräch, sondern auf Auswahllogarithmen. Gewinner in diesem Prozess: der preiswerteste und systemkompatibelste Anbieter.

Der Lokal-Anbieter

Während sowohl die Zentralisten als auch die Lokal-Zentralisten die Standard-Bedarfe preissensibel abdecken, kann das Lokal-Unternehmen deshalb „überleben", weil es über die Standards hinaus wertschöpfungsrelevante Spezialisierungen im Bereich Produkt, Produktbereitstellung (Kleinstmengen) und Beratung anbietet. Meist haben sich die lokalen Unternehmen eigene, deckungsbeitragsorientierte Kompetenzfelder vor Ort erarbeitet. Es gilt übergreifend die „Lösungskompetenz" und nicht das Standardgeschäft als betriebswirtschaftlicher Schlüssel. Die Beratungsleistung durch einen individuellen Außendienst, der die Bedarfe seiner Kundschaft erkennt und auch personell in der Region verwurzelt ist, führt zu hohen Stammkundenanteilen (in der Regel 70 bis 80 %), die gegen den Preiskampf der Zentralisten immunisiert.

Ein permanentes Spannungsverhältnis zwischen Anpassung und Individualität

Klar ist aber auch, dass der Lokal-Anbieter mit reiner Beratung und Persönlichkeitsorientierung allein nicht überleben kann. Individualität kostet Personal, d.h. Geld. Der Anbieter benötigt auch das preissensible Geschäft mit Standards, um die tagesgeschäftlichen Ansprüche seiner Kundschaft professionell zu befriedigen. Allein wären aber auf Einkaufsseite keine lukrativen Konditionen erreichbar. In dieser Lücke agieren Kooperationen, Einkaufsverbände und Interessengemeinschaften, die über alle Branchen

Bereit fürs Millionenpublikum?

Maximieren Sie Ihren Werbeerfolg – multimedial mit „rtv gesund & vital"

Multimediakampagne + Millionenreichweite = Maximaler Erfolg.
Platzieren Sie jetzt Ihr Produkt multimedial auf „rtv gesund & vital" und in Deutschlands größtem Wochentitel rtv und erreichen Sie wöchentlich über 10 Millionen Gesundheitsinteressierte für Pharma und Wellness-Produkte.
Mehr unter: www.rtv-mediasolutions.de

- Jede Woche über 10 Millionen Gesundheitsinteressierte*
- 87 % der rtv-Leser kaufen regelmäßig OTC-Produkte*
- Ideal für Produkttest-Kampagnen aus Pharma und Wellness
- rtv liegt wöchentlich 200 Tageszeitungen bei
- Digital als Responsive Website verfügbar
- Jetzt im App Store und Google Play Store

* Quelle: bap 2015 III

Profitieren Sie jetzt! Telefon: 0911/8920-229, sales@rtv.de

Unser Portal im Web: gesund-vital.de

rtv gesund & vital

hinweg bestehen und die Lokal-Anbieter differenziert in unterschiedlichen Qualitätsligen bündeln. Ob EH-, Reisebüros, DIY-Branche, Werkzeughandel oder Möbelbranche – eigenständige Unternehmer verhandeln und kaufen gemeinsam ein. Über diese existenzsichernde Funktion der Kooperationen bildet sich ein Interessenverband ähnlich agierender, meist inhabergeprägter Unternehmen. Die Tatsache, Mitglied einer leistungsfähigen Leistungsgemeinschaft zu sein, ermöglicht es vielen lokalen Unternehmen, in erster Linie als regional verankerter Betrieb aufzutreten, aber über die Möglichkeiten eines international agierenden Konzerns zu verfügen. Die Mitglieder innerhalb ihres jeweiligen Geschäftsgebiets agieren als selbstständige Unternehmen und schöpfen ihre Heimmärkte aktiv aus. Von dem dort gewonnenen Wissen und den Erkenntnissen profitiert wiederum der Verbund.

Der typische Kunde genießt alle Vorteile eines – im Verhältnis zum Weltkonzern – kleinen mittelständischen Betriebs: Direkte persönliche Ansprechpartner, mit denen oft eine langjährige Beziehung besteht. Schnelle, unkomplizierte Hilfe bei Problemen, auch erlaubt die regionale Nähe im Notfall bspw. eine Anlieferung binnen kürzester Zeit. Wenn jedoch besonders komplexe Anforderungen auftauchen, kann jedes Unternehmen auf die Zugehörigkeit zu einem leistungsfähigen Verbund verweisen.

Der Verbund wird als Qualitätssiegel zunehmend wichtiger

In den letzten Jahren lässt sich eine qualitative Veränderung des Selbstverständnisses der Kooperationen feststellen: Agierten diese Einkaufsverbände Jahre teilweise Jahrzehnte als Leistungserbringer im Hintergrund und waren gegenüber der Kundschaft nicht relevant, so führt der zunehmende Konkurrenzdruck (und der Internethandel) dazu, dass „lokal und traditionsreich" allein kein Allheilmittel mehr für die regionale Durchsetzungskraft sind. Im Gegenteil: Lokal gilt zwar als versiert und kenntnisreich, aber auch als begrenzt und teuer. Auch das Verbot des verbreiteten „Gebietsschutzes" schwächte solidarisches Handeln innerhalb von Vertriebsgruppen: Wachstum ist für lokale Anbieter nur noch über Verdrängung vor Ort und/oder Übernahme von lokal eingeführten Standorten in der Nähe möglich, sodass es mitunter zu Überschneidung mit den Aktivitätsfeldern anderer lokaler Anbieter kommt.

Im Effekt steht aktuell in vielen Einkaufsverbänden ein Zielkonflikt zweier markenrelevanter Energieträger, der von den wenigsten Akteuren sensibel angegangen wird: Lokalmarke XY versus überregionale Vertriebsmarke (Vertriebs- oder Einkaufsverbund). Es ist das verbreitete Gefühl feststellbar, dass die Lokalmarke allein nicht mehr ausreicht. Es herrscht die Tendenz, diesen Konflikt zu überdecken und zu verschieben, oder aber es wird eine Strategie angedacht, der die erfolgssichernde Individualität der Mitglieder zugunsten einer Vereinheitlichung und da-

mit Angleichung an die Zentralisten reduziert – mit dramatischen Folgen für den wirtschaftlichen Erfolg für alle Seiten. Denn im regionalen Markt bestehen die lokalen Marken oft dadurch, dass sie die Anonymität großer Konzernplayer unterlaufen bzw. mit ihrem Wissen, Erfahrung vor Ort und Individualisierungsoptionen auftrumpfen, die der Konzern nicht bieten kann (teilweise nicht will).

Es gilt also, eine balancierte Strategie zu erarbeiten, wie zum einem die erfolgsbedingende Regionalität bewahrt, aber um die Komponente „Powered by xxx" erweitert werden kann, um gerade die Besonderheit gegenüber den Zentralisten zu verdeutlichen. Es geht es also um eine fundierte Analyse, die die jeweiligen Leistungsmerkmale der im Verbund zusammengeschlossenen Unternehmen dezidiert herausarbeitet und klare Regeln formuliert, welche Inhalte einen gemeinsamen Nenner über alle Unterschiedlichkeit hinweg bilden und verbindlich zu erfüllen sind. Genauso wichtig ist aber auch, die Unterschiedlichkeiten der Partner zu dokumentieren und als besondere Stärke zu erhalten ggf. sogar auszubauen. Entscheidend ist, dass eine simple Angleichung über ein einheitliches CI der Marken-Komplexität einer Verbundstruktur nicht gerecht wird. Stattdessen müssen vor solchen Überlegungen dezidierte markensoziologische Analysen der tagesgeschäftlichen Leistungsinhalte erfolgen: Welche konkreten Leistungsmerkmale bilden den genetischen Code, das Erfolgsprofil der zusammen-

Großunternehmen sind deshalb Großunternehmen, weil sie standardisierte Lösungen zu meist preisführenden Konditionen anbieten

geschlossenen Unternehmen? Erst auf dieser Basis kann entschieden werden, wo die Stellschrauben sind, um trotz Unterschiedlichkeit markenstärkende Aktivitäten zu verfolgen. Neben der Tatsache, dass ein solches Vorgehen die Mitglieder in den Prozess der Markenfokussierung miteinbezieht, wird der Dynamik einer Marke Rechnung getragen. Marken sind „lebende Systeme", die sich allein mit Standards nicht weiterentwickeln lassen. Stattdessen gilt für die Markenentwicklung: Soviel Freiheit wie möglich und so wenig Regeln wie nötig.

von Dr. Oliver Errichiello

Zielgruppen-gerichtet!

wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG
Walter Krey • 069 981 904-890 • w.krey@wdv.de
Claudia Mecky • 069 981 904-894 • c.mecky@wdv.de

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

Content trifft Marketing wdv

Performance Marketing erkämpft sich seinen Platz

Mit 50 700 Besuchern und 1013 Ausstellern war die dmexco 2016 nicht nur die größte Marketingmesse in diesem Jahr. Mit durchschnittlich 32 Grad Außentemperatur auch die bisher heißeste. In den zahlreichen Gesprächen mit Markenartiklern auf der Messe, beim Digital Day am Vortag, auf der Performance Night am Abend zuvor und in den Veranstaltungen und Workshops haben sich einige Trends bestätigt, die in den nächsten Monaten das Performance Marketing in unserem Land bestimmen werden.

JULIUS EWIG,
Geschäftsführer der metapeople GmbH, verantwortet u.a. die Bereiche Affiliate-Marketing, Finance und Controlling und internationale Entwicklungen.

Die digitale Transformation vieler Marken, das zeigen die Gespräche und Veranstaltungen auf der diesjährigen dmexco, nimmt weiter Fahrt auf. Nicht nur die Vorreiter wie BMW, Red Bull oder Zalando zeigten dafür Beispiele, auch bisher nicht so in Erscheinung getretene Brands wie Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Bosch oder Mondelez waren auf den Podien präsent und stellten ihre Strategien und konkreten Projekte vor. Für das Performance Marketing bietet dieser tiefgreifende digitale Wandel die Chance, mit seinem Optimierungsangebot im Markt weiter nach vorne zu kommen und seinen Anteil im gesamten Marketingmix weiter zu erhöhen.

Weg von isolierten Silos und Kanälen

Performance Marketing muss im Zug dieser Entwicklung selbst als Teil eines effizienten Marketingmixes gesehen werden: Weg von isolierten Silos und Kanälen hin zu einer Vollintegration und einer Cross-Channel-Attribution. Ob Display, Social, Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenwerbung (SEA) oder Affiliate im Online-Bereich oder klassische Kanäle wie TV oder Telemarketing: Es gilt, die Lücke zwischen Brand und Performance zu schließen.

Das erfolgt vor allem durch die bessere Integration der Kanäle und das Generieren von sinnvollen Daten. Einfach nur „Big Data" reicht da nicht aus, man braucht „Smart Data", um wirklich nutzbare Erkenntnisse für die Budgetallokation und Kampagnensteuerung zu gewinnen.

Werbung muss heute ständig analysiert und der Beitrag der einzelnen Interaktionskanäle bewertet werden. Ihre Performance sollte permanent optimiert und die Budgetallokation entsprechend angepasst werden. Dies führt zu einer Steigerung der Marketingeffektivität und -effizienz und ein nachhaltiges Wachstum der Unternehmen kann sichergestellt werden.

Die Zeit ist reif für mehr Automatisierung

Sie sollten die neuen Möglichkeiten von Smart Data dazu nutzen, Ihr Performance Marketing struktureller zu organisieren. Die Zeit ist reif für mehr Automatisierung, den Einsatz von Algorithmen und künstlicher Intelligenz sowie mehr Konvergenz über die einzelnen Kanäle hinweg.

Da die Customer Journey des Kunden heute in der Regel meist verschlungene Pfade geht und sich die verschiedenen Kontaktpunkte zudem gegenseitig durch Abstrahleffekte beeinflussen, ist eine holistische Betrachtung dieser Beziehungen mithilfe von datengetriebener Attribution notwendig.

Ist diese Infrastruktur einmal vorhanden, kann darauf basierend die gesamte Toolbox des modernen Performance Marketings ganzheitlich und kontinuierlich optimiert werden und die entsprechenden Budgets lassen sich zur Zielerreichung optimal allokieren.

Trends im Performance Marketing auf der dmexco

ROPO-Effekt besser messen.
Das Omnichannel-Thema, das viele Markenhersteller und den Handel derzeit beschäftigt, hält verstärkt im Performance Marketing Einzug. Denn ROPO („Research Online, Purchase Offline" – online informieren, offline im Geschäft kaufen) erfordert neue Wege zur Messbarkeit und Steuerung. Der Beitrag des Online-Marketings auf klassische stationäre Stores ist bereits deutlich spürbar und wird künftig nun endlich auch in der übergreifenden Strategie berücksichtigt. Dies ist zugleich

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

ein weiterer Wachstumstreiber für mobile und lokale Online-Werbung.

Neue Player in der Werbevermarktung.
Immer öfter erleben wir die Werbevermarktung über Online-Shops: Nach Otto, eBay & Co. steigt nun auch Zalando in die Vermarktung seiner Audience-Segmente ein. Zalando Media Solutions hat den Fokus der Zielgruppen-/und Audience-Erstellung auf Basis von First-Party-Daten plus Anreicherung mit externen-/Fremdanbieter-Daten via nugg ad. Es bleibt abzuwarten, ob dieses Geschäftsmodell tatsächlich funktioniert.

Attributionsmodelle werden genutzt.
Die Vollintegration von Marketing-Attributionsdaten in die Kampagnensteuerung wird ein starker Wachstumstreiber. Dadurch lassen sich Bid-Management-Entscheidungen in jedem Kanal auch auf dem untersten Level tätigen. Etliche Marken nutzen mittlerweile hochentwickelte Multitouch-Attributionsmodelle, um strategische und taktische Entscheidungen auf breiter Front durch noch fundiertere Informationen zu unterstützen und zu beschleunigen.

Programmatic Advertising wird Mainstream.
Programmatische Systeme in der Werbebuchung bedeuten eine deutliche Vereinfachung, weil diese komplett automatisiert ablaufen. Sie halten immer mehr Einzug in alle Bereiche: Vom Content Marketing, wo Native Ads via Real-Time-Advertising automatisiert ausgespielt werden bis zu Programmatic Print – die programmatische Abwicklung der Buchung von Printanzeigen. Noch in den Kinderschuhen steckt dagegen in Deutschland der Trend, wie in anderen Ländern Programmatic Advertising auch für den Out of Home- und Webradio-Bereich zu nutzen.

Die Personalisierung der Werbung wird in den nächsten Monaten ein zentraler Trend bleiben

Personalisierte Werbung kommt beim Verbraucher an.
Durch die verstärkte Integration von Daten-Management-Plattformen und Feed-basierten Kampagnen verbessert sich die Qualität und Relevanz von Werbemitteln und individualisierten Landing Pages noch einmal deutlich. Die Personalisierung der Werbung wird in den nächsten Monaten ein zentraler Trend bleiben. Laut dem auf der dmexco vorgestellten *Advertising Demand Report 2016* von Adobe bevorzugen 62 Prozent der Befragten personalisierte Werbeformate, empfinden den heutigen Status quo der Personalisierung jedoch nach wie vor für verbesserungswürdig. Ihre persönlichen Daten würden 41 Prozent der Nutzer preisgeben, wenn sie dafür im Gegenzug relevante Inhalte und Angebote erhalten. Hier steckt ein Riesenpotenzial für eine gut gemachte Personalisierung mithilfe der gesammelten Daten.

von Julius Ewig

Kantar TNS

Landsberger Straße 284
80687 München
Deutschland

Tel.: +49 (0) 89/56 00-0
Fax: +49 (0) 89/56 00-1188

E-Mail: tnsde@tns-infratest.com
Internet: http://www.tns-infratest.com

KANTAR TNS

Kantar TNS (vormals TNS Infratest) ist eines der renommiertesten Institute für Marktforschung und Marketingberatung in Deutschland.
Als Mitglied von TNS und der Kantar Group gehören wir zu einem weltweit führenden Marktforschungsnetzwerk mit Gesellschaften in über 80 Ländern. Für unsere Kunden aus nahezu allen Branchen liefern wir entscheidungsrelevantes Wissen und faktenbasierte Marketingberatung.

Kantar TNS besitzt ein einzigartiges Portfolio an hochklassigen Forschungsinstrumenten und Problemlösungen, z. B. für Innovation & Produktentwicklung, Marken- und Kommunikationsforschung, Retail & Shopper Insights, Stakeholder Management, Qualitative Forschung, Digital/Online Research etc.

IMAS international GmbH

Rosenheimerstraße 139
81671 München
Deutschland

Tel.: +49 (0) 89/49 04 17-0
Fax: +49 (0) 89/49 04 17-66

E-Mail: imas@imas-international.de
Internet: http://www.imas-international.de

IMAS international

- Marktforschung aus einer Hand in vier zentralen Ländern Europas
- Weltweites Netzwerk an langjährigen Kooperationspartnern
- Erfahrenes Projektleiterteam mit umfangreichen Branchen-, Landes- und Sprachkenntnissen
- Optimale Methodik für jegliche Fragestellung, egal ob:
  - Qualitativ/Quantitativ – CATI/F2F/Online
  - Fokusgruppen/Psychologische Einzelexplorationen
  - Omnibus/Ad-hoc
  - B-to-B/Consumer
- Schnelle Reaktionszeiten, unkomplizierter Kontakt, praxisnahe Empfehlungen
- Beste Reputation

Die Persönlichkeit einer Marke bietet Raum für Kreativität

Die Corporate Identity repräsentiert die Summe der Charakteristika eines Unternehmens nach außen. Diese Theorie beruht auf der Annahme, dass Unternehmen als soziale Systeme wie Personen wahrgenommen werden und ähnlich handeln können. Doch die Aufgaben der Marketeers werden zunehmend komplexer, die Funktionen spezialisierter. Können Brand- und CI Guidelines stringent umgesetzt werden, und stärkt das den Charakter der Marke, oder verschwimmt das Persönlichkeitsprofil zunehmend?

Spricht man mit visuell-orientierten Menschen über Personalvermittlungsagenturen, denken sie unmittelbar an Blautöne. Die entsprechende Zielgruppe assoziiert bodenständige Arbeit und Lohn damit und assoziiert grau. Spricht man mit az GmbH Personalkonzepte sieht man bunt. Ihr Büro ist es und ihre Einstellung auch. Die Geschäftsführerin Carola Hoffmann erläutert das so: „Wenn Arbeit schon das halbe Leben ist, sollte sie doppelt so viel Spaß machen“ und erklärt damit die eigene Firmenphilosophie.

Klassische Kommunikation ist keineswegs verstaubt und vergessen im Zuge der Digitalisierung. Sie bildet noch immer die Basis der Außendarstellung. Verändert hat sich in den letzten Jahren dennoch viel in dieser Sparte. Broschüren sind seltener geworden. Auch Geschäftspapier muss nicht mehr extra in den Drucker eingelegt werden, sondern wird häufig als digitale Vorlage verwendet. Das Marketingbudget in diesem Bereich ist geschrumpft. Die Zielgruppen sind heute heterogener und vielfältiger. Sie sind multimedial beeinflusst und erwarten prägnante

MIRIAM PETZOLD,
Freie Journalistin &
Content-Marketer.

Aussagen in der Ansprache, statt mitreißende Copytexte auf Print. Nach wie vor muss das Corporate Design der Marke Persönlichkeit und Modernität vermitteln. Dabei muss das Logo nicht immer oben rechts platziert sein. Der Geschäftsführer von ad modum GmbH Jörg Ganal empfiehlt seinen Kunden stattdessen, mutiger zu sein, um sich von der Masse abzuheben und bestehende Designs zu erneuern, sofern sie in die Jahre gekommen sind. Für az Personalkonzepte hat die Agentur um Ganal im letzten Jahr die Marke typografisch und grafisch weiterentwickelt und setzt auf prägnante Designelemente. Die Visitenkarten sind nun bunt und mit einem Foto persönlicher geworden. So wird aus einer Standard-Drucksache eine emotionale und aufmerksamkeitsstarke Kommunikationsmaßnahme. Statt blau-grauer „Seriosität", wie beim Wettbewerb üblich, setzt man auf die bunte Lebensfreude der Dienstleistung und somit auf die Corporate Mission innerhalb der Markenidentität. Mit messbarem Erfolg, wie sich nach dem Launch herausstellte. Hemmschwellen wurden bei Kunden nachhaltig gesenkt.

Dienstleistungen lassen sich besser emotional über die visuelle Ansprache verkaufen. Doch wie lassen sich Corporate Designs bei sensorischen Produkten realisieren? Die Visualisierung von Geschmacksvarianten prägt die Marke der Symrise AG und damit deren Marketing. Die Firma ist ein globaler Anbieter von Duft- und Geschmackstoffen, kosmetischen Grund- und Wirkstoffen, funktionalen Inhaltsstoffen sowie von Produktlösungen für verbesserte Sensorik und Ernährung. Im direkten Dialog sind die Inhalte der Marke bereits recht komplex. Die klassische Kommunikation muss hier hingegen dem Anspruch gerecht werden, dem nicht Fassbaren ein Gesicht und einen Sinn zu verleihen. Um die wichtigen Erkenntnisse der zahlreichen Labore visuell abzubilden, entwickelte ad modum ein Sales-CI in Form von Mood-Boards und Plakaten, die effizient dazu beitragen, die Innovationen bei den jeweiligen Kunden lebendig zu präsentieren. Die Visualisierung von Produkt-, Verpackungs- und Geschmackskonzepten ist die Aufgabe der klassischen Werbung. Mit einzelnen Kommunikationsinstrumenten werden Produktbe-

Fotos: Unternehmen

reiche wie süß, sauer, salzig, würzig oder scharf dargestellt. Beispielsweise sorgt ein kleines Geschenkpaket an Kunden für ein sensorisches Geschmackserlebnis.

Auch die Energiewende kann ein Facelifting erhalten. Die Firma beegy bietet natürliche Energiegewinnung durch die Umverteilung von Sonnenstrom. Seit Anfang 2016 hat die Marke eine eigenes Corporate Design – realisiert von ad modum GmbH.

Ihr Ziel war es, die Unternehmenswerte wie Beweglichkeit, Modernität und Lebensgefühl zu visualisieren. Ihre Mission ist es, eine Marke des jungen digitalen dritten Jahrtausends zu werden. Um die Konsumenten beim Einkaufen unmittelbar anzusprechen, dienen Ansichtsexemplare am Point of Sales sowie Erklärfilme.

Digital erfrischend und anwenderfreundlich in Erinnerung bleiben

Für das junge Unternehmen beegy sind jedoch digitale Kommunikationsmittel von zentraler Bedeutung. Ein gelungenes Responsive Webdesign ist hier Pflicht. Mit dem Smartphone und Tablet lassen sich die Solaranlagen zentral von überall kontrollieren und steuern.

Eine Aufgabe für ein Team, das die Designvorgaben der klassischen Kommunikation und die Identität der Marke kennt, um diese im digitalen Steuerungszentrum wirken zu lassen. Gerade interdisziplinäre Teams aus der klassischen und digitalen Kommunikation reduzieren die Einarbeitungszeit und Anhäufung von Kommunikationsfehlern. Mitarbeiter in Agenturen können aufgrund des unterschiedlichen Kundenstamms über den Tellerrand blicken und so beurteilen, was dem Endverbraucher als wirklich wichtig erscheint. „Viele unserer aktuellen Projekte für Mittelstandsunternehmen beschäftigen sich mit der Kreation von Responsive-Design-Lösungen", sagt Manuel Graupner von der digitalen Unit bei ad modum und verdeutlicht damit deren Stellenwert. Corporate Identity muss auf Responsive Design treffen und auch umgekehrt, sonst geht die Unternehmenswahrnehmung verloren. Das gilt für kleine Unternehmen und für Großunternehmen gleichermaßen. Die richtige Mischung zu finden, ist für Dienstleister wie az GmbH Personalkonzepte wichtig, damit sie ihre Corporate Identity wahren können. Schließlich gehören zu ihrer Zielgruppe nicht nur erfahrene Arbeitnehmer, sondern auch junge Berufsanfänger.

Eine anwenderfreundliche Web-Seite insbesondere auch für mobile Endgeräte sorgt für positive Reaktion der Kunden und erhöht somit die vielbeschworene „customer experience". Bedeutend ist das nicht mehr alleine für Betreiber von Online-Shops. Das Full-Responsive-Design erfordert wie alle Kommunikationsprojekte langfristige Planung und eine Strategie. Gerade auch Social-Media-Mitarbeiter innerhalb des Marketings und Verantwortliche in Agenturen müssen es sich zur Pflicht machen, die Corporate Identity der Firma zu spiegeln. Insbesondere dieser neue Zweig der Kommunikationsschaffenden birgt Fehler-

KLEINE PAUSEN-ÜBERRASCHUNG: Der „Beefträger" – eine Rinder-Nudelsuppe mit passendem Equipment, produziert mit thermosensitiver Prägung.

BEEGY IM BAUMARKT: Promotion-Haus erklärt den Einsatz des Solarstroms. Zugleich hilft ein Info-Film die Energiewende mit beegy zu erklären.

DIE MARKE BEEGY hat einen kompletten Facelift für das Erscheinungsbild erhalten.

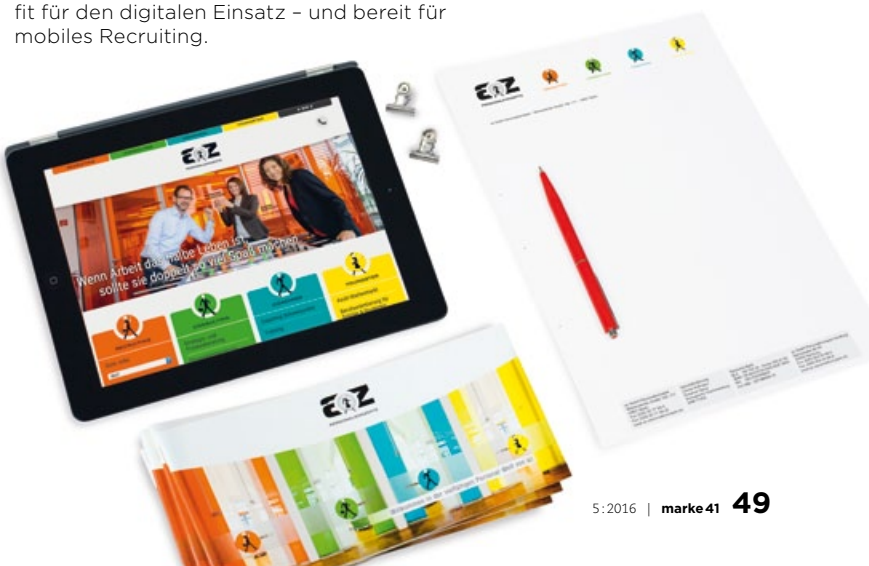
DIE RESPONSIVE WEBSITE ist das Steuerungszentrum des zukünftigen Brandingkosmos.

quellen. Oftmals steht die Interaktion der Konsumenten im Mittelpunkt oder die Anzahl der „Leads". Die Unternehmenspersönlichkeit wird hingegen ausgeblendet. Man stelle sich nur vor: ein technisches Unternehmen, das Kochrezepte auf Facebook postet. Es folgt den Regeln des Content Marketings und sorgt dennoch für große Überraschung bei der relevanten Zielgruppe. Viele Unternehmen verwenden daher eigene CI-Guidelines für Soziale Medien, um eine einheitliche Corporate Communication zu gewährleisten. Gerade auch bei Content- oder Affiliate-Programmen ist es ratsam, die jeweiligen Publisher genau zu prüfen. Sie repräsentieren das Unternehmen nach außen im Netz, ohne einen unmittelbaren Bezug zum Unternehmen zu haben. Zugleich sind sie nicht mit renommierten Medienhäusern zu vergleichen und bedürfen ein hohes Maß an Vertrauen. Zugleich fungieren sie auch inhaltlich als Sprachrohr. Jeder Marketeer sollte daher die einzelnen Publisher genau prüfen und mittels einer Software oder einem anderen Kontrollinstrument den Überblick behalten. Einmal abgelehnte Publisher und Blogger können zu einem späteren Zeitpunkt trotzdem interessant werden.

Live im Raum inszenieren und Emotionen wirken lassen

Die Darstellung der Unternehmensidentität bei Events und Messen ist für viele Umsetzende trotz langjähriger Erfahrung noch schwieriger. Man denke nur an die zahllosen sich ähnelnden Stände auf den Messen aller Branchen. Oft werden nur Farben und Logo vorgegeben, die restliche Präsentation erfolgt nach einem Zufallsprinzip. Dabei bieten Live-Events die beste Möglichkeit, mit der Klaviatur der Corporate Identity zu spielen, denn CI „subsumiert alle Unternehmensaktivitäten zur Identifizierung gegenüber der Öffentlichkeit, die sich in Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild des Unternehmens ausdrücken" (Wirtschaftslexikon von Dr. Gudrun Stiller).

CORPORATE DESIGN WIEDERHOLT SICH: Responsive Design ist Pflicht für eine gelungene Corporate Identity. az GmbH Personalkonzepte ist fit für den digitalen Einsatz – und bereit für mobiles Recruiting.



Diese Faktoren sind insbesondere bei Messen und Veranstaltungen gegeben.

An welchen Punkten lassen sich die einzelnen Charakteristika der Unternehmensidentität jedoch aufzeigen? Auch bei Veranstaltungen muss das Logo selbstverständlich in den festgelegten grafischen Vorgaben stattfinden. Matthias Reiser, Creative Director und Leiter der Unit Live-Kommunikation bei ad modum: „Wobei wir beim Erstkontakt mit unseren Kunden das CD genau auf Umsetzbarkeit im Raum prüfen. Ein Messestand ist ja in seinen Proportionen in der Regel breit und niedrig. So kann die Positionierung eines Logos, das auf A4-Papier perfekt funktioniert, eventuell nicht perfekt in großen Maßstäben und ungewöhnlichen Seitenverhältnissen sein." Faktisch ist ein CI-Richtlinien-Katalog für Ausstellungen und Veranstaltungen in den klassischen Brand- und Style-Vorgaben bei den meisten Firmen nicht enthalten. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen wird sich für das entschieden, was vorhanden ist. Die Budgets erscheinen für die Beauftragung einer Agentur zu gering, und so gehen die Firmen oftmals direkt zu den Messebauern, wissen die Mitarbeiter der Unit Live-Marketing zu berichten. Dieser hat fixe Systeme im Angebot und weitere Bestandteile im Katalog, wie Sitzgruppen, Vitrinen, Infocounter und Fernseher für Imagefilme.

Statt diesem Vorgehen zu folgen, empfiehlt Reiser, zunächst eine eigene CI für Messen und Veranstaltungen zu erstellen. Besucher sollen sich wohlfühlen und emotional zuordnen, wo sie sich befinden. „Das erreicht man durch einen stringenten und langfristigeren Einsatz von gleichen Bildsprachen und Farbigkeiten, Materialien und Oberflächen, Formen und Nutzungen", meint der Creative Director Reiser. Langfristig ist das nicht nur qualitativ der bessere Weg, er spart auch Zeit und Budget. Man ist schneller in der Projektplanung für Folge-Veranstaltungen und kann Bauteile wiederverwenden. Eine eigene Corporate Identity kann auch nur für ein Produkt oder eine Produktgruppe gelten. Beispielsweise entwickelte Samsung für den Mobile-Bereich eine eigene Veranstaltungs-Identität. Die sogenannten „Galaxy Studios" kommen nun weltweit bei Veranstaltungen, Messen und Promotionaktionen zum Einsatz.

„Emotionale Wahrnehmung entsteht durch die Benutzung und Belebung des Messestandes."

Matthias Reiser, Creative Director Live-Kommunikation ad modum

Auf eines achten die meisten Unternehmen bei den Veranstaltungsvorbereitungen nur selten: das Corporate-Behavior. Es legt die Kleidung und Verhaltensregeln der Mitarbeiter am Stand oder auf einer Veranstaltung fest. Das ist ein wichtiger Bestandteil, schließlich findet alles im Live-Marketing im Hier und Jetzt statt. Die Inszenierung der Messe und des Events bietet den Rahmen, doch der direkte Kontakt bildet den Kern einer jeden Veranstaltung. Wer offen, authentisch und locker das Unternehmen in einem passenden Umfeld präsentiert, hat alles richtig gemacht, unabhängig von Standgröße und Marketingbudgets. Allerdings kennt auch jeder Messebesucher die Negativbeispiele von gelangweilten Mitarbeitern am Stand. Gute Event-Agenturen wie ad modum bieten deshalb immer auch Mitarbeiterschulungen im Vorfeld der Messen an, um das Verhalten nicht dem Zufall zu überlassen.

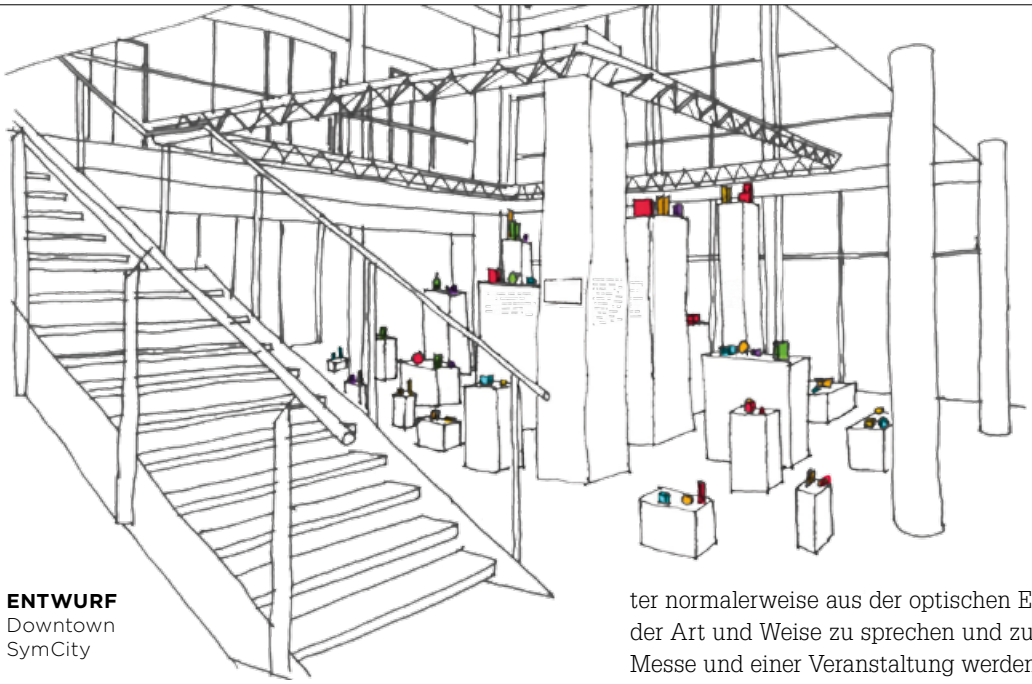
Hält man an den Grundgedanken der Corporate Identity fest, kann man auf Messen und Veranstaltungen das eigene Unternehmen möglichst klar, einheitlich und sympathisch darstellen. Hier kann Emotionalität entstehen, ohne sie zu planen. Einfach aus dem Erlebnis des Momentes heraus. Beim Bundesverband der Luft und Raumfahrt (BDLI) ist das auf den ersten Blick schwer vorstellbar. Doch als Markeninhaber und Mitveranstalter der alle zwei Jahre stattfindenden Internationalen Luft- und Raumfahrtausstellung (ILA) in Berlin hinterlässt der gemeinnützige Verein einen imposanten Eindruck. Um seine primären Aufgaben zu erfüllen, nämlich die Kommunikation mit politischen Institutionen, Behörden, Verbänden und ausländischen Vertretungen, muss eine ansprechende und zugleich gemütliche Atmosphäre geschaffen werden. So wurde in diesem Jahr der zuständigen Kommunikationsagentur die Aufgabe zuteil, das neu entwickelte Corporate Design des Bundesverbandes im dreidimensionalen Raum zu präsentieren. Hierfür wurde von ad modum ein Chalet kreiert. Man setzte auf klare Strukturen und einfache Formen, hochwertige Materialien und mutige Farben, gepaart mit der plakativen Darstellung der neuen Wortmarke.

„Alles stimmig zu machen, ist das Kerngeschäft einer Live-Agentur und nicht das eines Messebauers."

Matthias Reiser, Creative Director
Live-Kommunikation ad modum

Außerhalb einer Messe und bei unterschiedlichen Veranstaltungsformaten können spezialisierte Agenturen eine flexible Corporate Identity für ihre Kunden entwerfen. Für Symrise AG und ihre zahlreichen etablierten wie auch neuen Produkten entwarf die Agentur ad modum eine globale und zugleich flexible CI. Symrise begeistert seine Kunden mit extra zugeschnittenen Hausmessen und Veranstaltungen, da die Zielgruppe entsprechend klein ist. Die Schwierigkeit bei der Umsetzung dieser Projekte besteht darin, „in einer stark begrenzten Zeit die Breite der Produktpalette aufzuzeigen, zugleich individuelle Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit dem Unternehmen aufzuzeigen", erklärt der Leiter der Unit Live-Kommunikation. Mit dem Konzept der „SymCity" ist dies gelungen. Es handelt sich hierbei um eine künstliche Stadt, in der alle Produkte und Dienstleistungen zu finden sind. Die Stadt wird durch Straßen, Podeste oder Säulen dargestellt. Modellbaufiguren erklären den Maßstab, frisches Grün und sandiges Gelb lockern das Stadtbild auf. Im Außenbezirk von „SymCity Downtown" verändert sich der Maßstab. Die Modellbaufiguren wachsen zur Realgröße. Hier werden reale Case Studies gezeigt.

SYMCITY VORBEREITUNGEN des Central Parks



ENTWURF
Downtown
SymCity

Das eigens angelegte CI für die Veranstaltungen wurde so entwickelt, dass sie für jede Größe, Verortung und Komplexität durchführbar ist. Dafür ist das CI ganz bewusst simpel gehalten. „Ein CI macht nur Sinn, wenn es bei 100 Prozent der Veranstaltungen angewendet werden kann und nicht nur bei den größten 20 Prozent", sagt Reiser. So kann bei ganz kleinen Veranstaltungen mit nur einer Produktpräsentation die Skyline beispielsweise auch nur grafisch mit einer Rückwand angedeutet werden.

Neben dem Gestalterischen spiegelt sich die emotionale Wahrnehmung eines Unternehmens auf einer Messe oder Veranstaltung. Das entsteht laut Matthias Reiser „durch die Benutzung und das Beleben des Messestandes". Die Identität einer Person ergibt sich für den Betrachter normalerweise aus der optischen Erscheinung sowie der Art und Weise zu sprechen und zu handeln. Auf der Messe und einer Veranstaltung werden zumeist Fachgespräche geführt. Der Rahmen dieser Gespräche kann ebenfalls inszeniert werden. Auf der diesjährigen IFA bewies dies das Samsung Galaxy Studio. In der Halle des Mutterkonzerns hoben sie sich mit einer persönlichen Betreuung der Kunden von Wettbewerbern ab. Wie bei Juwelieren üblich, wurden die Telefone oder Uhren einzeln aus der Vitrine genommen, um auf weißen Tischen dem Besucher dessen Funktionen zu erklären. Das Produkt bekommt dadurch eine andere Aufmerksamkeit, als wenn es einfach nur auf dem Tisch stehen oder im Flyer erklärt würde.

Die Corporate Identity sollte sich in allen Marketingdisziplinen kontinuierlich widerspiegeln. In der klassischen und digitalen Kommunikation lässt sich das gut abbilden und leicht erkennen. Wie aber hält man die Stringenz bei Veranstaltungen und Messen? Wie lässt sich die Firmen-

DAS SAMSUNG GALAXY STUDIO
auf der IFA 2016.

9204 FREI HÄNGENDE BUNTE GLASBUTZEN sowie großflächige Bleiverglasungen visualisieren die neue Samsung-Technologie Quantum Dot.

identität erlebbar umsetzen und zugleich den Moment als Erlebnis empfinden? Gerade die Live-Kommunikation und das Event-Management als eigenständiger Bereich im Marketing haben die Möglichkeit, alle Eigenschaften einer Unternehmensidentität und -philosophie abzubilden, sie sogar zu inszenieren. Marken können im dreidimensionalen Raum arrangiert werden und zugleich den Richtlinien entsprechen. Zunächst müssen die Bestandteile stimmig sein, ein Storyboard muss den Ablauf festlegen und mittels einer gezielten Dramaturgie kann die Inszenierung erfolgen. ad modum GmbH realisierte in Zusammenarbeit mit Cheil Germany für ihren Kunden Samsung den größten Messestand der IFA 2016. Er bildete ein gelungenes Zusammenspiel aus Architektur, Markenkommunikation und Produktinszenierung auf über 6000 qm. Dank einer offenen Raumstruktur in der eigenen Halle konnte das Architektur- und Designkonzept die Themen-Highlights fließend miteinander verbinden. Alle Themenbereiche verkörperten durch die jeweils eigenständige Gestaltungsidentität die Marke Samsung. Beispielsweise wurde der Bereich „Visual Display“ von 9204 frei hängenden bunten Glasbutzen sowie großflächigen Bleiverglasungen dominiert, die an moderne Kirchenfenster erinnern. Eben diese Bleiverglasungen inspirierten die Entwickler der neuen Samsung-Technologie Quantum Dot aufgrund ihrer satten leuchtenden Farben. Eine gestalterische Idee, die ad modum nun im City Cube kreativ umsetzte.

Ergeben diese komplementären Teile einer Unternehmensidentität ein einheitliches Ganzes, entsteht eine stabile Wahrnehmung bei den Konsumenten mit einem spezifischen Charakter. Dazu muss der gesamte Auftritt authentisch sein. Es geht also nicht unbedingt darum, aus dem Rahmen zu fallen. Es muss stimmig sein – von der Blumenvase bis hin zur Außenverkleidung eines Standes. „Alles stimmig zu machen, ist das Kerngeschäft einer Live-Agentur und nicht das eines Messebauers“, betont Matthias Reiser von ad modum. Die Kontinuität einer Corporate Identity ist und bleibt auch hier eine wichtige Grundlage des Marketingschaffenden. Zugleich sollte man mutig genug sein, die gängigen Wege kreativ zu verlassen. Dann können Bestandteile neu interpretiert und kreativ im Raum inszeniert werden. Erst durch ein interdisziplinäres Arbeiten am Design und der Kommunikation wird Raum für kreative Umsetzungen und Stories geschaffen.

von Miriam Petzold

Gamification und die wunderbare Welt der Apps

Gamification als Erfolgsrezept für die digitale Bildung? Sprach-Lern-Apps à la Babbel und Duolingo machen es vor – und das mit Erfolg! Die moderne Bildungsforschung belegt eindrucksvoll, dass spielerischer Umgang mit Wissensthemen insgesamt zu besseren Ergebnissen führt.

Als Gamification oder Gamifizierung bezeichnet man die Anwendung spieltypischer Elemente und Prozesse in gewöhnlich spielfremdem Kontext – zum Beispiel in der Bildung. Während sich namhafte Wissenschaftler der renommierten Universitäten in den USA längst einig sind, wird in Deutschland in der Regel alles, was mit Bildung zu tun hat, immer noch bierernst und nach alten humanistischen Betrachtungsweisen gelehrt.

Dabei sind nicht nur Start-up-Unternehmen, sondern auch immer mehr die Big Player, wie SAP oder Siemens, im Bereich der Personalentwicklung längst ein ganzes Stück weiter. Moderne Bildungsforschung belegt eindrucksvoll, dass der spielerische Umgang mit Lerninhalten nicht nur für die Generation Gameboy die Learnings

Kostenlose Demo-Version

Spielerisch den digitalen Wandel mit gestalten – das muss auch Ihre Devise des Jahres 2016 sein. Probieren Sie es einfach aus:

Die frei zugängliche Demo-Version des digitalen Führerscheins finden Sie in den App-Stores von Apple (iOS) und Google (Android).

HANSJOERG ZIMMERMANN,
DDA-Studienleiter und „Spiritus Rector“ der neuen mobilen Learning-App des Start-ups LabLive.

erleichtert, sondern auch zu nachhaltigeren Ergebnissen und Fortschritten führt. Zu den spieltypischen Elementen gehören unter anderem Joker wie bei *Wer wird Millionär?*, der soziale Austausch wie bei *Quizduell* und die Visualisierung mit unterhaltsamen Info-Grafiken (siehe auch *SZ-Magazin*). Aber natürlich auch Erfahrungspunkte, Highscores, Fortschrittsbalken, Ranglisten, Soundeffekte, Videos, virtuelle Tauschgüter und vieles mehr. Unsere wunderbare Technologie macht's heute ganz einfach möglich.

Babbel und Duolingo machen es vor

Besonders durchgesetzt haben sich Sprach-Lern-Apps. Sie haben doch sicher auch schon Babbel (babbel.com) oder Duolingo (duolingo.com) ausprobiert oder zumindest in Ihrem Umfeld beobachtet, wie selbst nicht-internetaffine Menschen – also die Digital Immigrants – mit Begeisterung und wahrer Spielfreude plötzlich Sprachen lernen. Und das in kurzer Zeit sehr erfolgreich. Das Prinzip Education by Gamification lässt sich ganz sicher in die moderne Berufswelt übertragen.

Sie glauben das nicht? Probieren Sie's einfach aus. Auch wenn Sie nicht zur Generation der Gamer zählen. „Video-Games are the Future of Education“ lautet die Schlagzeile von Elena Maykhina in einem *Scientific-American*-Beitrag vom September 2014 und bereits zwei Jahre früher wurde in einem US-amerikanischen Report formuliert, dass Gamification nichts anderes als „Accelerating Learning with Technology“ sei.

Am MIT werden bereits seit Jahren sogenannte MOOCs, also Massive Open Online Courses, erfolgreich der Weltöffentlichkeit zugänglich gemacht. Vernetztes, selbstorganisiertes Lernen in der Cloud sind laut Espresso-Webseminar bei SAP schon Standard. Und weitere Companies, wie DAX-Unternehmen oder kleine mittelständische Unternehmen, werden folgen.

Mit dem digitalen Führerschein spielerisch Wissen vermitteln

So ist es natürlich auch kein Wunder, dass sich der digitale Führerschein, die erste Mobile-Education-Anwendung von LabLive, langsam, aber unaufhaltsam bei renommierten Firmen wie u.a. RWE, AZ Bertelsmann, Signal Iduna oder dem Jung von Matt-Partner Netzeffekt mehr und mehr zum beliebten Weiterbildungstool entwickelt. Auch kein Zufall, dass der digitale Führerschein auf der CeBIT 2016 mit dem Innovationspreis des Mittelstands ausgezeichnet wurde. 500 Fragen, 2000 Antworten und 50 Video-Snippets machen den kulturellen Wandel in Sachen digitaler Transformation für alle Unternehmen einfach leichter. Smart. Mobil. Leicht. Kleine Lerneinheiten. Und durchaus unterhaltsam und herausfordernd. Läuft auf allen technischen Plattformen wie IOS, Android und sogar Windows 8.1: Und wurde nativ für alle Smartphones und Tablets dieser Welt entwickelt.

von Hansjoerg Zimmermann

Fotos: © monicaodo/Fotolia.com, Unternehmen

Die Metamorphose der Discounter

Wo auch immer in Deutschland Sie Ihre Einkäufe erledigen, zumindest bei Grundnahrungsmitteln sind die Preis- und Qualitätsunterschiede zwischen verschiedenen Lebensmitteleinzelhändlern marginal. Für einen Warenkorb entstehen spürbare Preisunterschiede erst dann, wenn sich der Kunde für hochpreisige Markenprodukte entscheidet und ungewöhnlichere Artikel kauft. Und die gibt es zunehmend auch bei den klassischen Discountern, Teil eines größeren Trends, der vielen Verbrauchern noch nicht vollkommen bewusst ist. Denn die großen Discounter wandeln sich zu Einkaufsplattformen für viele Dinge des täglichen Bedarfs und werden bei steigendem Qualitätsangebot zu Wohlfühlsupermärkten. Schaffen sie damit eventuell zukünftig Raum für einen neuen Harddiscounter unterhalb der Platzhirsche?

WAL-MART investiert in den USA Milliarden in Internetaktivitäten und schließt unrentable Supermärkte.

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School in Reutlingen.

PROF. DR. JÖRG GUTSCHE,
Professor für Marketing und Unternehmensführung, Hochschule Trier.

Grundsätzlich ziehen Dauerniedrigpreise allein schon lange keine Kundenscharen mehr an; Convenience wird wichtiger. Darüber hinaus führt beispielsweise Aldi Süd inzwischen rund 25 Prozent Non-Food-Artikel im Sortiment. Dies ist deshalb sinnvoll, da hier höhere Margen erzielt werden können als im klassischen Lebensmittelgeschäft, analog zum Verkauf von Pflanzen bei OBI. Entsprechende Angebote werden folglich ausgeweitet. So fanden sich beispielsweise in einem im September 2016 in einer Aldi-Süd-Filiale ausliegenden Prospekt bereits auf 20 von 30 Seiten nur noch Non-Food-Produkte.

Zusätzlich bietet Aldi auch eine Reihe von Dienstleistungen in hoher Qualität an. Ein Beispiel sind die Mobilfunkleistungen: Das Angebot Aldi Talk besticht durch ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, sodass Aldi dafür vom *Handelsblatt* sogar als Marke des Jahres 2015 ausgezeichnet wurde. Auch beim Wettbewerb Fanfocus von *Focus Online* hat man Anfang 2015 den ersten Platz erreicht. Das Angebot von Aldi-Life-Musik (powered by Napster) erreicht in Tests ebenfalls stets gute Noten. Und über schwer verständliche, für den Kunden nachteilige Datenschutzerklärungen und AGBs muss man sich beim Angebot von Aldi anders als bei Spotify, Apple Music und Amazon Prime laut Stiftung Warentest auch keine Sorgen machen.

In den Filialen von Aldi finden sich in letzter Zeit überdies vermehrt Drogerieprodukte; der große Erfolg von DM ist dem Einzelhändler nicht verborgen geblieben. Und von diesem Kuchen will man sich nun künftig auch ein Stück abschneiden. Weiteres Potenzial sieht Aldi anscheinend auch beim Angebot von Tourismusleistungen. Im Land des mehrfachen Reiseweltmeisters Deutschland bietet man schon länger „Traumreisen" an. So findet sich beispielsweise eine zwölftägige Thailandrundreise für 899 €. Wer kann dazu schon Nein sagen?

Wettbewerb bleibt auch aufgrund der digitalen Konkurrenz hart

Trotz der beschriebenen Metamorphose der Discounter dürfen Konsumenten sich weiterhin auf günstige Preise freuen, denn der Wettbewerb im Einzelhandel wird hart bleiben. Insbesondere die digitale Konkurrenz schläft nicht. So wird Amazon mit dem von vielen Beobachtern erwarteten baldigen Marktstart von „Amazon Fresh" die etablierten Lebensmitteleinzelhändler ganz schön unter Druck setzen, hat doch die Vergangenheit gezeigt, dass Amazon anstatt auf Margen auf Marktanteile setzt. Denn Amazon will der erste Anlaufpunkt für jeden Einkauf sein.

Fotos: © Wal-Mart, © ALDI SÜD, Unternehmen

Vielleicht will ein Unternehmen wie Aldi ebenfalls dorthin? Das würde allerdings ein langer, steiniger Weg werden – schwer vorstellbar, dass die Dominanz von Amazon noch gebrochen werden kann. Doch werfen wir einen kurzen, präzisen Blick auf Amazon. Warum schauen viele Händler mir Graus auf die Amerikaner? Amazon ist kein klassischer Händler. Amazon ist vielmehr Technologieunternehmen und Logistikprofi. Man hat dort früh verstanden, dass zukünftig Algorithmen die Macht übernehmen. Amazon dürfte der Konkurrenz hinsichtlich intelligenter Datennutzung und maschinellen Lernens um Jahre voraus sein – und versteht so sehr genau, was der Kunde will: schnell und einfach einkaufen bei großer Auswahl. Insgesamt sollte Amazons Vision, die erste Anlaufstelle für jegliche Einkäufe zu sein, jeden Händler nachdenklich machen.

Intelligente Algorithmen helfen schließlich auch bei der Steuerung der Warenverfügbarkeit, und zwar besser als jeder Mensch. Auf der Basis historischer Absatzzahlen wird für jeden Artikel der erforderliche Lagerbestand stets höchst präzise gesteuert, gerade im Frischebereich ein zentraler Erfolgsfaktor. Und auch bei der Ausgestaltung von Aktionen, beispielsweise zur Fußball-Europameisterschaft, und bei der Preisoptimierung sind Big-Data-Ansätze herkömmlichen Vorgehensweisen deutlich überlegen. Man darf vermuten, dass mit einer intelligenten datenbasierten Preissteuerung ein Umsatzplus von mindestens fünf Prozent erzielt werden kann – bei einem höheren Gewinn!

Die deutschen Discounter müssen daher ihr Digitalgeschäft massiv weiterentwickeln, analog zu Wal-Mart, welches in den USA Milliarden in Internetaktivitäten investiert und unrentable Supermärkte schließt. Die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten.

ALDI setzt vermehrt auf Non-Food. Ob im Fashionbereich (z.B. die Blue Motion Designerkollektion by Jette Joop), Telekommunikation oder der Aldi-Life-Musik (powered by Napster).

Die ersten zaghaften Versuche von Aldi sind zu wenig; allein mit dem Filialgeschäft wird man künftig wenig reißen. Aldi hat dies bislang wohl noch nicht in aller Tiefe verstanden, im Gegensatz beispielsweise zur Otto Group aus Hamburg, die erkannt hat, dass der intelligenten Verzahnung von digitalen Angeboten und den stationären Geschäften die Zukunft gehört.

Einkaufserlebnis und Einkaufsatmosphäre werden wichtiger

Aber auch die Ladengeschäfte müssen sich weiterentwickeln: So sollen bei Aldi Kundentoiletten, Hintergrundmusik, digitale Bildschirme und Sitzmöglichkeiten sowie Kaffeeautomaten Einzug halten, um so die Kunden zum Bleiben zu animieren. Die modernere Filiale wird schon einige Monate in Australien in der Nähe von Melbourne getestet. Die Krux dabei: Hiermit entfernen sich die Discounter von ihrem Markenkern. Und der ist und bleibt nun mal der günstige Einkauf. Gerade sieht es dennoch danach aus, als müsse man sich mehr in Richtung eines Wohlfühlsupermarkts entwickeln. Waren Sie schon einmal in der Schweiz in einer Aldi-Filiale? Sie werden überrascht sein. Hier können Sie sich nämlich einen Eindruck davon verschaffen, wie es zukünftig auch bei uns aussehen wird. Von der spartani-

schen Einkaufsatmosphäre bei Aldi Deutschland ist hier keine Spur.

Die Zukunft des Handels: Geiz ist schon lange nicht mehr geil

Dass sie mehr können und wollen, zeigt sich auch an den Sortimenten der Discounter. Hier werden bei Aldi verstärkt Marken- und Premiumprodukte angeboten, entweder von großen, klassischen Marken wie Kinder (Ferrero), Pampers (Procter and Gamble), Nivea (Beiersdorf), Coca-Cola, Sprite und Fanta (alles von Coca-Cola), Merci (Storck) sowie Red Bull oder von Handelsmarken wie beispielsweise Freihofer Gourmet (Aldi). Gerade die Gourmetprodukte der Discounter zeigen, dass Edles auf dem Vormarsch ist. Da hält man bei Rewe mit der „Feinen Welt" doch gerne dagegen. Klar ist, dass die Rendite dieser Sortimente deutlich über denen des Basissortimentes liegt. Und klar ist auch, dass das vermehrte Angebot von Marken die Kunden anlockt.

In der Folge verschwimmen im hart umkämpften deutschen Lebensmittelhandel seit Jahren die Grenzen zwischen den Discountern und den Supermärkten: Discounter bieten ansprechende Ladengeschäfte und Markenartikel, während Supermärkte auch günstige Eigenmarken verkaufen.

Mit Göttervater Zeus und Rapper Fargo zu einer stärkeren Marke

Auch in der Markenführung legen klassische Discounter nach. So will Aldi mit seiner aktuellen TV-Kampagne neue, jüngere Kunden anlocken. Edeka hat es mit Friederich Liechtenstein vorexerziert: Die Kampagne „Supergeil" traf ins Herz der jungen Konsumenten und bewarb zusätzlich noch die Eigenmarken – ein sehr kluger Schachzug. Und die Kampagne „Heimkommen" setzte emotional nochmal einen drauf. Soll da mal einer sagen, die verantwortliche Agentur Jung von Matt befände sich auf einem absteigenden Ast.

Die deutschen Discounter müssen ihr Digitalgeschäft massiv weiterentwickeln

Wird es einen Harddiscounter unterhalb von Aldi & Co geben?

Dennoch werden die klassischen Discounter durch ihre Metamorphose keine Lücke am unteren Ende des Marktes aufreißen lassen, in der sich erfolgreich ein neuer Harddiscounter ansiedeln kann. Denn um dauerhaft niedrigere Preise anbieten zu können, müsste dieser eine signifikante Größe erreichen, um so mit den Lebensmittelherstellern noch günstigere Preise aushandeln zu können. Dies ist kaum vorstellbar, denn die Preise sind in Deutschland bereits heute so niedrig, dass die Marge dann verschwindend gering ausfallen würde. Der Rückzug des amerikanischen Weltmarktführers Wal-Mart aus Deutschland vor einigen Jahren belegt eindrucksvoll, dass ohne eine kritische Größe im deutschen Einzelhandel kein Blumentopf zu gewinnen ist. Und genau diese kritische Größe werden Aldi & Co jedem Konkurrenten, der sich als Harddiscounter zu etablieren versucht, bei allem Wandel stets zu verwehren wissen.

von Prof. Dr. Marco Schmäh und Prof. Dr. Jörg Gutsche

Neues Leben für Marken!

Insights, damit Konsumenten Marken besser erleben.

Der moderne Mensch wird heute von einem „Informationstsunami“ überrollt. Zuviel an Informationen, zu viel an Auswahl machen den Alltag immer komplexer. Unser Gehirn besitzt aber Verarbeitungsstrategien und lässt nicht alles gleichermaßen wirken: Gut für uns, schlecht für Marken! Wer ausblendet, erfährt wenig über den Mehrwert eines Angebots. Deshalb ist das gesamte Tun bei K&A BrandResearch an den potenziellen Zielkunden, ihren Verfassungen und Alltagsbedürfnissen ausgerichtet. Mit unserem Research liefern wir konkrete Hebel für Marken an den wirklich relevanten Touchpoints.

Aufschließende Markenforschung

Hilfreiche Insights und gute MaFo-Präsentationen sollten frei sein von Datenfriedhöfen, Redundanzen und leeren Worthülsen. Wirklich gute Marktforschung liefert Insights, die dem Marketing unmittelbar weiterhelfen. Wir machen unseren Kunden die Wahrnehmung von Marken durch Menschen zugänglich und öffnen ihnen verborgene, an der Oberfläche verschlossene Motive und Verhaltensmuster. Unsere speziellen Werkzeuge aus der qualitativen und quantitativen Marktforschung helfen uns dabei. Wir schauen nicht nur auf Zahlen und verstecken uns hinter Benchmarks, sondern bewerten Ergebnisse mit Blick auf die Marktrealitäten von heute und den Chancen für morgen. Unsere langjährige Erfahrung aus Empirie, Psychologie und Marketing hilft uns dabei,

- nachvollziehbare Ergebnisse
- plausible Erkenntnisse und
- handlungsorientierte Empfehlungen zu formulieren.

K&A Tools sind modular in Kombinationen einsetzbar. Die Entwicklung sinnvoller Fragestellungen, einer exakten Zielgruppendefinition sowie sorgfältige Debriefings, Recruitments und Datenanalysen sind für uns selbstverständliche Basisdienstleistungen, genauso wie der Einsatz marktwirksamer, valider Methodenbausteine. Darüber hinaus liefern wir maßgeschneiderte BrandResearch, die individuell zur Fragestellung der Marke passt.

Seit Gründung im Jahre 1984 steht K&A für konzeptionelle Marketing Research: Marktforschung ist nur dann gut, wenn sie menschliches Verhalten für erfolgreiche Markenführung entschlüsselt. Wir sind konkret und ohne „Wenn und Aber“, „vielleicht“ oder „möglicherweise“. Bei uns gibt es keine interpretationsoffenen Analysen oder psychologischen Luftschlösser, bei denen fast jede kreative Lösung richtig erscheint. Wir denken „quer“, sind kritisch, aber stets konstruktiv, glauben nicht einfach, was uns Verbraucher erzählen und suchen gern den Austausch mit unseren Kunden und Kreativen.

Näher dran am Markenerleben

Mit unserem Research wollen wir näher an den Menschen und ihren alltäglichen Erfahrungen dran sein. Eine inhaltliche und methodische Ausrichtung von K&A, die dem gesellschaftlichen Wandel und den immensen Verände-

Näher dran am Markenerleben!

Ralph Ohnemus:
Markenerleben
Gebundene Ausgabe: 128 S.,
edition carthago Verlag 2015,
1. Auflage (28. August 2015),
ISBN-13: 978-3981566116,
EUR 19,99

RALPH OHNEMUS
CEO (seit 2001)

DR. UWE LEBOK
CMO (seit 1999)

FLORIAN KLAUS
Dir. BrandPsychology (seit 2005)

K&A Brand Research

Der Schlüssel zu Mensch und Marke.

K&A BrandResearch AG

Am Gewerbepark 4
90552 Röthenbach bei Nürnberg
Telefon: +49/911/99542-0, Fax: -99
info@ka-brandresearch.com
www.ka-brandresearch.com

rungen in der Kommunikation Rechnung trägt. Ganzheitliches Markenerleben ist mit unseren Methoden messbar geworden. Hybride Marktforschung, das sinnvolle Verzahnen von quantitativen und qualitativen Informationen wird für eine erfolgreiche Markenführung immer wichtiger.

Markenerleben geht dabei immer vom Menschen und seinen Erfahrungen aus. Denn weil Markenerleben direkt das Kauf- und Entscheidungsverhalten beeinflusst, muss es vom Marken-Management den relevanten Touchpoints effizient steuerbar sein. Wir zeigen auf, wo sich Kosten einsparen und wie sich Markenpersönlichkeit und Markenerlebnisse aktiv gestalten und weiterentwickeln lassen.

Besonderheiten einer K&A BrandResearch

Wir sind ein Full-Service-Institut, das in allen marketingrelevanten Fragestellungen über Research-Expertise verfügt. Besondere Schwerpunkte unserer Forschung und Markenberatung:

- **Psychologische Marktforschung**
  u.a. Tiefenexplorationen, Focus Groups, Ethnographische Marktforschung, qualitative Online-Research, Mystery-Shopping, Shopper Safari sowie K&A Psychodrama®, das in der qualitativen Marktforschung einen „Goldstandard" definiert und mit dem wir aufgrund 30-jähriger Expertise und ca. 1700 Psychodrama-Gruppen für mehr als 500 Marken eine unübertreffliche Benchmark weltweit aufstellen.

- **Positionierungsanalysen und BrandExperience**
  Grundlage für optimales Touchpoint-Management eines marktwirksamen Markenerlebens (K&A BrandExperience®), BrandExperience Tracking, Image- und Positionierungsanalysen, U&A, Testmarktsimulationen, Shopper-Research, K&A Customer Matrix für eine verkürzte Consumer Journey: quantitative Grundlagen für erfolgreiche Markengestaltung!

- **Kommunikationsforschung**
  Kombinierte Qual-Quant-Ansätze (eMOT®) bei Konzept-, Werbepre-, Packungs-, Produkttests, Resonanzanalysen, Viralitätsmessungen, Neuronale Kommunikationsforschung mittels EEG, Preistests u.v.m.: Quantitativ valide Ergebnisse mit zahlreichen offenen Abfragen, um näher an Gefühlen, Stimmungen und O-Tönen der Befragten zu sein.

- **Forschungsbasierte K&A Markenwerkstätten**
  In Beratungsworkshops zusammen mit Kunden und Kreativagenturen die Implementation der generierten Insights sicherstellen!

K&A BrandResearch in speziellen Zielgruppen

- Kindermarktforschung (u.a. K&A Kinderpsychodrama®, Mutter-Kind-Befragungen)
- Langjährige Expertise im Bereich Best Ager Research
- Innovation Marketing: Was macht Neuheiten/Innovationen im Markt erfolgreich?
- K&A HealthCare Research: Eigenständige, erfahrene Teams bei Fragestellungen im anspruchsvollen Rx/OTC-Segment für nahezu alle Indikationen und HealthCare Professionals.

Branchenkompetenz

K&A hat in nahezu allen Branchen geforscht, analysiert und beraten. Aktuelle Kernkompetenzfelder sind FMCG (insbesondere Food & Beverages), Handel (online/offline), HealthCare (Rx, OTC, KVs), Kosmetik & Fashion, Technik & Telekommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Verlage & IT sowie B2B. Case Studies sowie zahlreiche Fachpublikationen/Fachvorträge zu Markenführung, Marktpositionierung und Verbraucherpsychologie belegen die Vielseitigkeit unserer Kompetenzfelder und die hohe Kundenzufriedenheit.

Fotos: Unternehmen

Kunst als Medium der Unternehmens-kommunikation

Im Jahr 1990 veröffentlichen die beiden US-amerikanischen Trend- und Zukunftsforscher John Naisbitt und Patricia Aburdene ihren Bestseller „Megatrends 2000: Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend“[1]. Sie stellten darin die These auf, dass Betriebe sich in den 1990er-Jahren anstelle des Sports vermehrt der Kulturförderung widmen würden. 25 Jahre nach der Publikation von „Megatrends 2000“ greift eine Bachelorthesis das Thema auf und kommt dabei zu bemerkenswerten Ergebnissen.

DR. HARALD MERTZ,
Seniorberater BWGV (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband) und Betreuer der vorgestellten Bachelorthesis an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Studienzentrum Stuttgart.

BRITTA SCHOTT,
Daimler AG, Berufsbegleitende Studentin an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Studienzentrum Stuttgart von 2012–2015.

In den letzten 25 Jahren hat die interdisziplinäre Forschung in der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Unternehmenskommunikation einen festen Stellenwert erhalten. Die Bachelorthesis mit dem Titel *Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation: Eine qualitative Studie anhand von 30 Experteninterviews* [2] ist ebenfalls als interdisziplinärer Forschungsbeitrag zu verstehen. Er beinhaltet die Kunst als Ausdruck der jeweils vorherrschenden Kultur in dem dafür vorgesehenen Geltungsraum und die Kommunikation in ihrer Spielart der Unternehmenskommunikation.

Ziel der Forschungsarbeit und wissenschaftliche Fragestellung

Die Forschungsfrage, mit der sich die Bachelorthesis beschäftigt, lautet: „Welche Bedeutung kommt Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation 25 Jahre nach Veröffentlichung von *Megatrends 2000* zu?“ Der verwendete Kunstbegriff bezieht sich dabei auf die Bildende Kunst im erweiterten Sinne. Unternehmenskunstsammlungen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Arbeit liegen drei wissenschaftliche Theorien zu Grunde, die den Rahmen für eine empirische Untersuchung anhand von 30 Experteninterviews festlegen.

Zum einen handelt es sich dabei um einen ganzheitlichen Ansatz kommunikationspolitischer Aktivitäten, der sowohl die externe sowie interne Kommunikation von Unternehmen berücksichtigt. Die zweite Theorie besagt, dass die Unternehmenskommunikation eine gestaltende Aufgabe in Bezug auf die Unternehmenskultur wahrnimmt. Drittens liegt der Arbeit die Theorie zugrunde, dass eingesetzte Kommunikationsinstrumente systematischer Erfolgskontrollen bedürfen, um ihren konkreten Nutzen herauszustellen.

Die in der Arbeit vorgestellten Theorien führen zu den folgenden sechs Hypothesen:

- H1: Engagieren sich Unternehmen heute für Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation, dann verfolgen sie damit rein kommerzielle Interessen.

Fotos: © ohsuriya/Fotolia.com, © bluraz/Fotolia.com, Unternehmen

Tab. 1: Befragte Unternehmen aus der Kategorie „Kunstengagement von Unternehmen“

Anzahl	Unternehmen
1	Bitzer SE
2	Daimler AG
3	Max Weishaupt GmbH
4	Adolf Würth GmbH & Co KG
5	Fuchs Petrolub SE
6	Volksbank Sandhofen eG
7	Volksbank Ammerbuch
8	E.ON SE
9	HypoVereinsbank UniCredit Bank AG
10	Axa Versicherung AG
11	KNPZ Rechtsanwälte
12	DZ Bank AG
13	Kienbaum Consultants International GmbH
14	Evonik Industries AG
15	WGZ Bank AG
16	Voksbank Kirchheim-Nürtingen eG
17	Anonym
18	Franz Haniel & Cie GmbH
19	DekaBank
20	KWS Saat AG
21	Ahlers AG
22	Deutsche Telekom AG

Quelle: Mertz/Schott, 2016.

- H2: Wenn Unternehmen Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation zur externen Zielgruppenansprache verwenden, dann stellen sie Kunst als Kommunikationsangebot auch ihren Mitarbeitern zur Verfügung.
- H3: Setzen Unternehmen Kunst als Medium ihrer Kommunikationspolitik ein, dann herrschen im oberen Management persönliche Neigungen für Kunst vor.
- H4: Wenn Unternehmen Kunst als kommunikationspolitisches Mittel einsetzen, dann trägt dieser Einsatz zur Gestaltung der Unternehmenskultur bei.
- H5: Engagieren sich Unternehmen für Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation, dann fördern sie damit die Attraktivität ihres Standortes.
- H6: Wenn Unternehmen Kunst in ihre Kommunikationspolitik integrieren, dann legen sie ihren Aktivitäten systematische Erfolgsmessungen zu Grunde.

Auswahl der Methode und Experten

Die der Arbeit zu Grunde liegende Methode zur Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfrage entstammt der empirischen Sozialforschung. Gewählt wurde das Experteninterview und damit eine qualitative Untersuchung.

Die ausgewählten Interviewpartner lassen sich in fünf Sample-Gruppen einordnen: Kunstengagement von Unternehmen, kunstbezogene Dienstleistungen, Kunstengagement des Staates, institutionelle Kulturförderung und Soziologie. Der Großteil der Experten entstammt aus der Kategorie „Kunstengagement von Unternehmen“, da diese für die Beantwortung der Forschungsfrage eine besondere Relevanz aufweist. Der nachstehenden Tabelle sind die interviewten Betriebe zu entnehmen:

Die befragten Unternehmen gehören überwiegend unterschiedlichen Branchen an. Sieben der 22 Betriebe stammen aus dem Finanzdienstleistungssektor. Die anderen verteilen sich auf ganz unterschiedliche Branchen wie bspw. der Energiewirtschaft, der Automobilindustrie oder der Telekommunikationsbranche. Neben Global Playern wie die Daimler AG, Würth GmbH & Co KG oder Evonik AG sind auch kleine Unternehmen Teil der Befragung, bspw. die Volksbank Sandhofen eG in Mannheim oder die Volksbank Ammerbuch bei Tübingen. Das kleinste Unternehmen beschäftigt ca. 50 Angestellte, das größte ca. 280 000 Mitarbeiter.

Angewandte Interviewformen

29 der 30 geführten Interviews fanden im Rahmen von Einzelinterviews statt. Ein Vorgang stellte sich zudem als Gruppeninterview dar, an dem zwei Experten beteiligt waren. Die Expertenbefragung erfolgte auf drei Arten: persönlich, telefonisch und schriftlich.

Waren zu Beginn der Untersuchung persönliche Interviews noch möglich, gestaltete sich diese Form der Interviewdurchführung mit zunehmendem Fortschreiten der Arbeit, der ansteigenden Expertenzahl und dem zeitlichen Rahmen für die Fertigstellung der Bachelorthesis zunehmend schwierig. Dies lag insbesondere an dem für Experteninterviews benötigten Zeitaufwand und der räumlichen Distanz zu den meisten Interviewpartnern. Zusätzlich beeinflussten persönliche Präferenzen der Experten die Auswahl der Befragungsart.

Zwölf der Interviews fanden in Form eines persönlichen Gesprächs statt. Es handelt sich dabei um Hausinterviews, von denen acht am Arbeitsplatz der Interviewpartner durchgeführt wurden. Sieben Interviews erfolgten telefonisch und dreizehn Interviews schriftlich.

Die operative Durchführung der Experteninterviews erfolgte in vier Schritten: Leitfadenentwicklung, Interviewanfrage, Interviewdurchführung und Nachbereitung des gewonnenen Materials. Die Experteninterviews fanden demnach als spezielle Form des Leitfadeninterviews Anwendung.

Die persönlichen Interviews dauerten im Schnitt ca. 45 Minuten, während die telefonischen Befragungen ca.

30 Minuten gingen. Den Interviewpartnern wurde im Nachgang eine Transkription der jeweiligen Tonaufzeichnung zur Verfügung gestellt. Nach deren Prüfung durch die Experten erfolgte die Freigabe und damit die Verwertung der gewonnenen Daten.

Auswertung der Experteninterviews

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse. Sie hat zum Gegenstand, die Fülle an Informationen aus den Transkripten systematisch zu reduzieren und ihnen entsprechend dem Forschungsziel eine Struktur zu geben. Das Auswertungsverfahren für die Bachelorthesis basiert auf den Ausführungen Gläser und Laudel, Mayring und Flick[3].

Der Extraktion der Interviews ging eine deduktive Kategorienbildung voraus. Sie erfolgte unter Berücksichtigung der Forschungsfrage und den Hypothesen sowie unter Einbezug des Forschungsstandes. Überdies ergaben sich aus der Analyse der Transkripte relevante Informationen, die in keine der bereits identifizierten Rubriken einzuordnen waren. Dies bedingte eine induktive Erweiterung der zu untersuchenden Kategorien.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die entwickelten Kategorien und ihre Herleitung.

Die Kategorien bedienten sich einzelner Codes, welche sich induktiv aus den Transkriptanalysen ergaben, die jedoch an dieser Stelle aufgrund der Fülle nicht darstellbar sind.

Tab. 2: Entwickelte Kategorien und ihre Herleitung

Kategorien	deduktiv	induktiv
1. Bedeutung von Kunst in der Gesellschaft	X	
2. Bedeutung von Kunst für Unternehmen	X	
3. Private und staatliche Kunstförderung		X
4. Erscheinungsformen der Kunstengagements	X	
5. Kunst der Öffentlichkeit zugänglich machen		X
6. Kunst den Mitarbeitern zugänglich machen		X
7. Begleitende Kommunikationsmaßnahmen		X
8. Chancen & Risiken	X	
9. Evaluation	X	
10. Entwicklungstendenzen und Trends	X	

Quelle: Mertz/Schott, 2016.

Bewertung der Hypothesen

Nach Auswertung der geführten Experteninterviews lassen sich die Hypothesen wie folgt beurteilen:

1. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen lehnte rein kommerzielle Interessen für ihre Kunstaktivitäten ausdrücklich ab. Nach ihrem Selbstverständnis bedeutet ihr Engagement ein Beitrag zur Erhaltung von Kunst als Kulturgut in Deutschland. Damit ist überwiegend ein Bildungsauftrag verknüpft, dem

Tab. 3: Evaluationsmöglichkeiten der Kunstengagements

Qualitative Evaluation
- Inhaltliche Auswertung der Rückmeldungen von Besuchern, Mitarbeitern und Künstlern
- Inhaltliche Auswertung der Pressereaktionen
- Inhaltliche Auswertung der Gästebucheinträge

Quantitative Evaluation
- Auswertung der Nachfrage und Nutzung von Angeboten wie bspw. Kunstführungen
- Auswertung der Besucherzahlen bei Ausstellungen
- Auswertung der Verweildauer der Besucher in Ausstellungen
- Auswertung der Anzahl der Clippings/ fremdinitiierter Presseberichte und Publikationen
- Auswertung der Anzahl eingehender Einladungen zu Veranstaltungen
- Auswertung der Nachfrage nach selbstpublizierten Kunstbüchern/Kontaktzahlen
- Auswertung der Anzahl eingehender Leihanfragen
- Auswertung der Anzahl eingehender Bewerbungen im Kunstbereich

Qualitative und quantitative Evaluation
- Durchführung von Besucher- und Mitarbeiterumfragen

sich die Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern und/oder der Öffentlichkeit verpflichtet sehen. Auf diese Weise möchten sie die Bedeutung von Kunst im Bewusstsein der Menschen stärken.

2. Richtet sich das Kunstengagement nach innen, soll die vermittelte Kunst bestimmte Fähigkeiten der Belegschaft ausbilden und fungiert als Instrument der Wertschätzung. Richtet sich die Kunst nach außen, unterstreicht sie die positive Außendarstellung eines Betriebes und nimmt zugleich gesellschaftliche Funktionen war. Den Expertenaussagen ist zu entnehmen, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Kunst im Unternehmen Voraussetzung für einen wirksamen Kunsteinsatz darstellt. Das unterstreicht die Notwendigkeit, die Kunstaktivitäten den Mitarbeiter zugänglich zu machen, um ein Verständnis innerhalb der Belegschaft herzustellen. Nur auf der Grundlage vorhandener Akzeptanz ist es möglich, dass Mitarbeiter als Botschafter fungieren und somit das Unternehmen in Verbindung mit dessen Kunstengagements positiv nach außen repräsentieren.
3. Es ist tendenziell zu bestätigen, dass sich die persönliche Neigung für Kunst der Unternehmensverantwortlichen auf das Engagement des Betriebes für Kunst überträgt. Die Expertenaussagen lassen den Schluss zu, dass personelle Wechsel auf oberster Führungsebene zur Abschaffung oder Eingrenzung des Kunstengagements führen können. Dort, wo keine persönliche Neigung im Top-Management vorhanden ist, stellt zumindest eine positive Haltung die Grundlage von nachhaltigem Kunstengagement dar.
4. Die Aussagen der Experten zeigen, dass das unternehmerische Kunstengagement als Teil der Unternehmenskultur verstanden wird. Dieser kulturelle Anspruch wird u.a. durch das schon oben beschriebene Heranführen der Mitarbeiter an die vom Unternehmen unterstützte Kunst belegt. Ferner wollen die Unternehmen durch ihr Engagement ein verantwortliches Handeln im Sinne einer „Corporate Social Responsibility“ dokumentieren.

Unternehmerisches Kunstengagement wird als Teil der Unternehmenskultur verstanden.

5. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass ein attraktiver Standort zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern beiträgt. Allerdings ergeben die Experteninterviews keine einheitliche Position bezüglich der Bedeutung von Kunst am jeweiligen Wirtschaftsstandort. Zum einen herrscht die

Tab. 4: Funktionen von Kunst für Unternehmen

Interne Funktionen
- Kunst zur Mitarbeitermotivation und Zeichen der Wertschätzung
- Kunst als Instrument der Personalentwicklung/Schulung von Softskills
- Kunst als Mittel der Horizonterweiterung und Förderung neuer Denkanstöße
- Kunst zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes und Förderung des Betriebsklimas

Externe Funktionen
- Kunst zur Mitarbeitergewinnung
- Kunst als Wettbewerbsvorteil, Differenzierungs- und Alleinstellungsmerkmal
- Kunst als Mittel der Imagebildung
- Kunst zur Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Kunst zum Abschluss von Geschäften/Kundengewinnung
- Kunst als ein Teil der Corporate Social Responsibility (CSR)
- Kunst zur Erhaltung des kulturellen Erbes

Interne und externe Funktionen
- Kunst als Basis der Kommunikation und Veranstaltungsplattform
- Kunst als verbindendes Element und Schnittstelle
- Kunst zur Generierung von Multiplikatoren
- Kunst als Mittel der Profilbildung/Corporate Identity
- Kunst als Mittel des Employer Branding
- Kunst als Standortfaktor
- Kunst als ein Teil der Unternehmenskultur
- Kunst als ein Teil der Unternehmensphilosophie
- Kunst als Mittel der Bindung
- Kunst als Bildungsauftrag

Quelle: Mertz/Schott, 2016.

Meinung vor, dass Kunstangebote Standorte stärken und diese für Menschen und im speziellen für Arbeitnehmer attraktiv machen. Zum anderen besteht die Auffassung, dass Menschen andere Faktoren der Kunst bei ihrer Standortwahl vorziehen. Diese Uneinigkeit spiegelt auch die grundsätzlich vorhandenen unterschiedlichen Meinungen zum gesellschaftlichen Interesse für Kunst wider.

6. Eine Messung der Kunstaktivitäten stellt sich nach Meinung der Experten als ein sehr schwieriges Unterfangen dar. Aus den Ergebnissen der geführten Interviews geht hervor, dass kein einheitliches Bewertungssystem unter den Unternehmen vorliegt, um den Erfolg der Kunstaktivitäten zu messen. Es gibt auch Unternehmen, die vorgeben, Erfolgsmessungen systematisch durchzuführen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen bekennt sich jedoch dazu, ihren Erfolg nicht oder nur unregelmäßig und in geringem Umfang zu messen. Aus den vereinzelnd durch die Experten genannten Evaluationsmaßnahmen ergeben sich verschiedene Messmöglichkeiten, wie Tabelle 3 zeigt.

Schlussbetrachtung und Fazit

Werfen wir abschließend einen Blick auf die Beantwortung der oben vorgestellten Forschungsfrage.

Die beschriebenen Ergebnisse zeigen, dass Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation in zahlreichen Betrieben einen Stellenwert erhalten hat. Fest steht dabei, dass unternehmerisches Kunstengagement häufig über eine rein kommerzielle Beziehung hinausgeht und überdies gesellschaftlichen Interessen unterliegt. Die befragten Unternehmen stellen heraus, dass ihr Kunstengagement nachhaltig ist und auch in Zukunft Bestand hat. Die mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung deutet auf eine strategische Ausrichtung des Kommunikationsinstrumentes Kunst in den meisten Unternehmen hin.

Tabelle 4 zeigt die ermittelten Funktionen von Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation.

Die in diesem Artikel vorgestellte Untersuchung leistet einen wichtigen Beitrag zur Bewertung der betrieblichen Kunstengagements für die interne und externe Öffentlichkeit.

von Dr. Harald Mertz und Britta Schott

Quellen

[1] Aburdene, P., Naisbitt, J. (1990): Megatrends 2000: Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrhundert, Düsseldorf, Wien und New York 1990

[2] Schott, B. (2015): Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation: Eine qualitative Studie anhand von 30 Experteninterviews, Stuttgart 2015

[3] Flick, U. (2014): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 6. Aufl., Hamburg 2015; Gläser, J., Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden 2010; Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel 2015

adnymics
intelligent printvertising

GEDRUCKTES RETARGETING VON ADNYMICS®

Sie sind Online-Händler? Dann nutzen Sie Retargeting auch in Ihren Versandpaketen und überraschen Sie Ihre Kunden im Moment des Entpackens mit passenden Produkten aus Ihrem Sortiment! Mit den **individualisierten Paketbeilagen** von Adnymics bieten Sie Ihren Kunden ein komplett neues Einkaufsgefühl!

NEUGIERIG? DANN WIRD'S ZEIT, DASS WIR UNS KENNENLERNEN!

adnymics GmbH
Dachauer Str. 15a
80335 München

TEL. + 49 89 2154691 - 0
FAX + 49 89 2154691 - 99
MAIL info@adnymics.com

www.adnymics.com
www.facebook.com/adnymics
www.twitter.com/adnymics