das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 5 : 2017 15,00 EUR

Europa-Park

SCHAURIG SCHÖNES MARKENERLEBNIS

DXC.technology

End-to-End-Partner in der Digitale Transformation

ab Seite 16

Marketing Review St. Gallen

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

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

Lust auf Rust

Rund 80 Prozent der Besucher des Europa-Parks in Rust sind Wiederholungstäter. Sprich, ihr Aufenthalt hat ihnen so gut gefallen, dass sie gern erneut in die Phantasiewelt nahe der französischen Grenze eintauchen. Dort finden sie über 100 Attraktionen, internationale Shows, komfortable Übernachtungsmöglichkeiten und Spaß für die ganze Familie. „Im Kern geht es uns darum, Menschen jeden Alters unvergessliche Erlebnisse zu bieten", eröffnete Engelbert Gabriel, Beauftragter der Geschäftsführung, Direktor Marketing und Vertrieb, unser Gespräch (Seite 8). In Rust betrieb das Management unter Leitung der Eigentümerfamilie Mack schon effizientes Customer-Experience-Management, lange bevor der Begriff in aller Munde war. Mit Erfolg. Heute ist der Freizeitpark beliebtes Kurzreiseziel und nach dem Kölner Dom die von Touristen meist besuchte Destination in Deutschland. In Sachen Werbung überlässt das Unternehmen nichts dem Zufall. Der Europa-Park unterhält eine eigene Mediaplanungseinheit, die Mediapläne mit ausarbeitet und Angebote von Mediaagenturen mit eigenem Know-how prüft. Vertrauen ist gut ...

Aufmerksam machen darf ich Sie noch auf den Beitrag „Die 11 wichtigsten Prinzipien der Markenpositionierung", den Michael Brandtner, Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung und Associate von Ries & Ries, in Gedenken an Jack Trout verfasst hat. Der Pionier der Positionierungstheorie ist am 4. Juni diesen Jahres mit 82 Jahren verstorben.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und 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.

Werden Sie marke41-Fan auf facebook!

marke41 E-Journal kostenfrei unter www.marke41.de

08 **Europa-Park in Rust**

Customer-Experience-Management will gelebt sein. Bestes Beispiel: Europa-Park in Rust. Der hat in den vergangenen vier Jahrzehnten Markengeschichte geschrieben und sich vom Freizeitpark zum Kurzreiseziel entwickelt.

MARKE

08 **Europa-Park – Schaurig schönes Markenerlebnis**
Friedrich M. Kirn, Redaktion *marke41*.

16 **DXC Technology – End-to-End-Partner in der digitalen Transformation**
Friedrich M. Kirn, Redaktion *marke41*.
Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

24 **Problemlösung first – Content second**
Ronny Köhler, strategischer Berater bei der wdv-Gruppe und Leiter des wdv-Standorts Dresden.

30 **Nachhaltig mehr Gewinn mit Bio-Ökonomie – Hier stehen Mensch und Natur an erster Stelle**
Hans Rüby, RÜBYMEDIA.

52 **Bilder, die bewegen. Willkommen im Ein-Fluss-Reich**
Manfred Haar, Redaktion *marke41*.

54 **Die Heldenreise eines Unternehmens**
Gunnar von der Geest, Manager Corporate Communications bei der tesa SE.

16 **DXC Technology**

Chancen und Herausforderungen in der digitalen Transformation.

30 **Bio-Ökonomie**

Was kann die Bio-Ökonomie im Vergleich zur klassischen Gewinnmaximierung leisten?

INTERVIEW

49 **Wertorientierte Markenführung**

Interview mit Dr. Hans-Jürgen Lutz, Vice President Marketing Communication, Brand- and Trademark Management Crop Protection BASF SE.

NACHRUF

62 **Die 11 wichtigsten Prinzipien der Markenpositionierung**

Michael Brandtner, Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung und Associate von Ries & Ries, in Gedenken an Jack Trout (1935–2017).

AUTOREN DIESER AUSGABE

RONNY KÖHLER,
strategischer Berater bei der wdv-Gruppe und Leiter des wdv-Standorts Dresden.
Seite 24

HANS RÜBY,
RÜBYMEDIA.
Seite 30

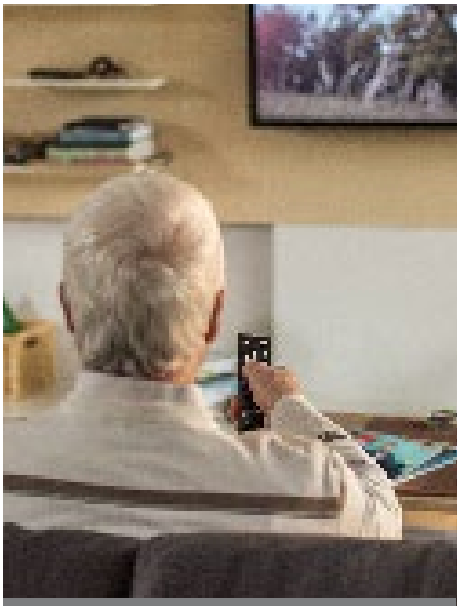
SANDRA GRUNDNER,
Leitung Verlagskoordination rtv media group GmbH.
Seite 36

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen.
Seite 46

DR. HANS-JÜRGEN LUTZ,
Vice President Marketing Communication, Brand- and Trademark Management Crop Protection BASF SE.
Seite 49

GUNNAR VON DER GEEST,
Manager Corporate Communications bei der tesa SE.
Seite 54

MICHAEL BRANDTNER,
Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung und Associate von Ries & Ries.
Seite 62



36 TV-Supplement

TV-Programme in der Tageszeitung sind ein bewährtes Instrument zur Kundenbindung.

40 Anzeigenblätter

Werbung im Anzeigenblatt sorgt für eine Steigerung der Produktbekanntheit und Kaufbereitschaft.

46 Pkw-Käufermarkt

Autobauer brauchen mehr Anreize, um jüngere Menschen als Käufergruppe zurückzugewinnen.

MEDIA

36 TV-Supplement zur Kundenbindung – Leser mit hohem Anspruch

Sandra Grundner, Leitung Verlagskoordination rtv media group GmbH.

40 Werbewirkung in Anzeigenblättern

Daniela Coppe, Redaktion *marke41*.

RESEARCH

44 Hohe Wirksamkeit von Werbung im Smart-Home-Umfeld

Grundlagenstudie zu Werbung im Umfeld von Smart-Home-Anwendungen.

46 Verlieren die Jungen die Lust am Auto?

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen.

marke41 auf dem iPad lesen

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

RUBRIKEN

Editorial 03, **Bücher** 35, **Impressum** 35, **Marktforscher** 60

Print & Online

das marketingjournal
marke41

Immer und überall

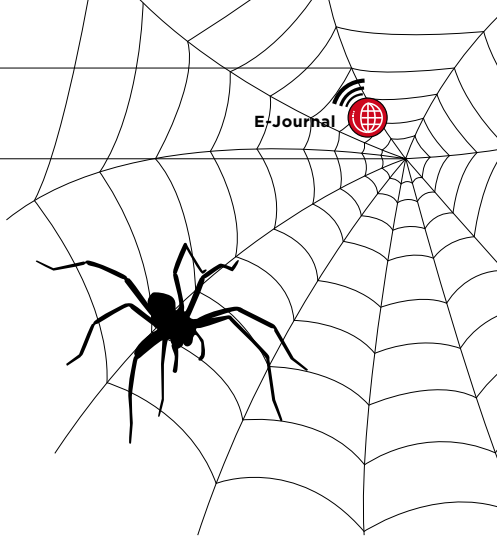
Einfach keosk-App downloaden,
marke41 – das marketingjournal
auf dem iPad und iPhone lesen.

www.marke41.de

Europa-Park

Schaurig schönes Markenerlebnis

Customer-Experience-Management will gelebt sein. Bestes Beispiel: Europa-Park in Rust. Der hat in den vergangenen vier Jahrzehnten Markengeschichte geschrieben und sich vom Freizeitpark zum Kurzreiseziel entwickelt. Heute bietet das Familienunternehmen mit mehr als 100 Attraktionen, internationalen Shows und komfortablen Übernachtungsmöglichkeiten Spaß und Unterhaltung für die ganze Familie. Auch Firmen haben die „Confertainment"-Angebote aus dem Hause Mack für sich entdeckt – und das nicht nur zu Halloween.



Im Kern geht es uns darum, Menschen jeden Alters unvergessliche Erlebnisse zu bieten“, erklärt Engelbert Gabriel, Beauftragter der Geschäftsführung, Direktor Marketing & Vertrieb, gleich zur Begrüßung vor dem gemeinsamen Rundgang durch den Freizeitpark. Dort empfangen uns über 180 000 Kürbisse in allen Größen und Formen und tauchen das Gelände in ein sattes Orange. Überall liegen Strohballen herum und klapprige Skelette schaffen eine herrlich gespenstische Atmosphäre. Denn es ist Halloween-Saison in Deutschlands größtem und beliebtestem Freizeitpark. Shows, Spektakel und Gruselpartys machen den Europa-Park selbst im Spätherbst noch zum Besuchermagneten und die begehrten Tickets sind schnell vergriffen. Rückblick: 250 000 Gäste kamen im Eröffnungssommer 1975. Heute ist das Familienunternehmen mit über 3700 Mitarbeitern nach dem Kölner Dom das meist besuchte Tourismusziel in Deutschland. Mit mehr als 5,5 Millionen Besuchern pro Jahr ist der Europa-Park sogar der besucherstärkste saisonale Park weltweit. Seit seiner Gründung waren über 100 Millionen Menschen im Freizeitpark und kaum ein Jugendlicher in der Republik, der den Europa-Park nicht kennt. „Unser Slogan ist ganz einfach: Zeit gemeinsam erleben“, bringt es Gabriel auf den Punkt. Das sei gerade heute in einer Zeit, in der sich Menschen stark mit digitalen Medien beschäftigen, nicht mehr selbstverständlich. „Bei uns hat die Familie vom Enkel bis zu den Großeltern die Möglichkeit, gemeinsam einen Tag zu verbringen und emotionale Momente zu teilen“, so Gabriel. Darauf hat sich der Park mit seinem Portfolio perfekt ausgerichtet. „Wir bieten Attraktionen für kleine Kinder, sensationelle Achterbahnen mit dem besonderen Nervenkitzel für 15- bis 25-Jährige, aber auch ruhigere Fahrgeschäfte und Showprogramme für die Generation 50plus“, betont der trotz des Halloween-Ansturms recht gelassen wirkende Manager. „Das ist ein ganz wichtiger Grund für unseren Erfolg. Besucher jeden Alters haben im Europa-Park Spaß.“

Mack Rides „Hoflieferant“ von Zirkus Krone

Die Entwicklung des Unternehmens ist eine Erfolgsgeschichte wie sie im Buche steht. Bereits im 18. Jahrhundert waren die Waldkircher Werkstätten berühmt für ihre Fähigkeiten im Wagenbau. 1870 erfolgte der Sprung

Voletarium – Attraktion zum Abheben

Mit dem größten „Flying Theater“ des Kontinents können sich die Besucher im Europa-Park auf eine atemberaubende Reise durch Europa begeben und eine Weltsensation erleben. Nachdem die Gäste im Wartebereich in die Welt der Flugpioniere Eckbert und Kaspar Eulenstein eingetaucht sind, heißt es für die Passagiere: Anschnallen und bereit machen zum Abflug! In zwei Theatersälen gleiten bis zu 140 Entdecker mit sesselliftartigen Flugapparaten auf spektakuläre Weise durch den gigantischen Raum. Auf Leinwänden mit einem Durchmesser von 21 Metern ziehen fesselnde Aufnahmen von MackMedia die Passagiere in den Bann und führen zu mehr als zehn einmaligen Locations in Europa. Zusätzliche Effekte wie Duft, Wind und Wasser intensivieren das Fluggefühl und machen das Durchkreuzen der 16 Meter hohen Kuppeln zu einem ganz besonderen Erlebnis. Das „Voletarium“ ist die größte Einzelinvestition in ein Fahrgeschäft in der über 40-jährigen Unternehmensgeschichte. Dabei sind die Kosten für die neue Großattraktion dreimal so hoch wie die Kosten für die Gründung des Europa-Parks 1975.

Fotos: © Fotolia.com, Unternehmen

„Unser Marketingmix richtet sich ganz einfach danach, was in der jeweiligen Region, im jeweiligen Land für die spezifischen Zielgruppen effizient ist. Kurz: 360-Grad-Kommunikation zielgruppenspezifisch ausgesteuert."

Engelbert Gabriel, Beauftragter der Geschäftsführung, Direktor Marketing & Vertrieb Europa-Park

ins Schausteller- und Karussellbaugeschäft. Schon 1915 war die Firma Mack Rides „Hoflieferant" des Zirkus Krone, 1921 folgte die erste Achterbahn. Ab 1930 spezialisierte sich der Familienbetrieb auf Schaustellerwagen, Karussells, Geister- und Achterbahnen. 1951 baute Mack die erste Bobbahn aus Holz und nur ein Jahr später wagte das Unternehmen den Sprung über den Atlantik in das US-Geschäft. Unter Franz Mack entwickelte sich der Betrieb zum Weltunternehmen. Grundlage dieses Aufstiegs waren innovative Konzeptionen im Bereich der Fahrgeschäfte und der Einstieg ins Freizeitparkgeschäft. Dieser erfolgte 1975 mit der Gründung des Unternehmens Europa-Park in Rust. „Zunächst war der Park nahe der französischen Grenze als eine Art ‚Schaufenster' für die hauseigenen Produkte, insbesondere die Achterbahnen, gedacht", weiß Gabriel. Doch unter der Leitung von Franz Mack und seinen Söhnen Roland und später auch Jürgen entstand eine optimale Kombination aus Parkanlagen, Unterhaltung, Kultur und dem Nervenkitzel der Fahrgeschäfte. Fast alle gebaut von der Mutterfirma Mack in Waldkirch. Schon im Jahr 1978 zählte der Europa-Park die erste Besucher-Million. Ein entscheidender Schritt war 1982 die Eröffnung des italienischen Themenbereichs und die Umsetzung des europäischen Themenkonzeptes mit Bühnenbildner und Filmarchitekt Ulrich Damrau. Das Konzept wurde mit viel Liebe zum Detail konsequent verfolgt und in Folge entstanden Holland (1984), England (1988), Frankreich (1990), Skandinavien (1992), Spanien (1994) sowie Deutsche Allee (1996).

Größtes Hotel-Resort bundesweit

Eine neue Epoche begann 1995 mit der Eröffnung des Hotels El Andaluz, dem ersten Hotel in einem deutschen Freizeitpark. Eine verlängerte Aufenthaltsdauer, resultierend aus einem immer größeren Parkangebot, ließen den Druck auf Übernachtungsmöglichkeiten steigen. Bereits im ersten Jahr war

Bayern 1 ist Deutschlands beliebtestes Radioprogramm!

ma 2017 Radio II, E. 14+ / Deutschland, Ø Stunde mit Werbung Mo-Fr

BR media WO WERBUNG WIRKT
www.br-media.de

das Hotel zu 87 Prozent ausgebucht, es folgte 1999 der Bau des Hotels Castillo Alcazar. Der Bau eines dritten Vier-Sterne-Erlebnishotels war da nur eine Frage der Zeit. Das Hotel Colosseo, das 2004 eröffnet wurde, ist im italienisch-römischen Stil gestaltet und mit 1450 Betten das größte Einzelhotel in Südbaden. Bereits im ersten Jahr konnte das ganzjährig geöffnete Colosseo die traumhafte Auslastung von 95 Prozent verbuchen. 2007 folgte dann das vierte Vier-Sterne-Erlebnishotel Santa Isabel, das im Stile eines portugiesischen Klosters gehalten ist. Im Sommer 2012 kam mit dem Bell Rock das fünfte Erlebnishotel hinzu. Das im Neuengland-Stil erbaute Vier-Sterne-Superior-Hotel rundet das Übernachtungsangebot des Europa-Park Hotel Resort mit zusätzlichen 1000 Betten ab. Gemeinsam mit den Hotels El Andaluz, Castillo Alcazar, Colosseo und Santa Isabel gehört es zum größten Hotel-Resort bundesweit.

Confertainment – mehr als nur Tagungen

„Richtig in das Tagungsgeschäft eingestiegen sind wir 1995 mit der Eröffnung unseres Hotels El Andaluz. Dabei stießen wir anfangs auf relativ große Skepsis“, erinnert sich Gabriel. Grund: Das Management auf Kundenseite machte sich Sorgen über die Frage, wie es ankommt, wenn Tagungen im Freizeitpark abgehalten werden. Schließlich sollten die Mitarbeiter bei Firmenveranstaltungen arbeiten und nicht Achterbahn fahren. Diese Einstellung hat sich ganz grundlegend geändert. „Heute wissen die Unternehmen, dass wir mit unseren Tagungsprogrammen höchste Qualität bieten und jedes Unternehmen seinen individuellen Ansprechpartner hat“, so Gabriel. Der Partner koordiniert nach dem Prinzip „One-face-to-the-customer“ Übernachtung, Technik, Showprogramm und Gastronomie. Das ist ein ganz hervorragender Service und nimmt den Eventabteilungen der Kunden viel Arbeit ab.

„Bei den Shows bieten wir mit unseren renommierten Künstlern für fast jede preisliche Vorstellung das passende Programm“, fügt Gabriel an. Wenn es von den Kunden gewünscht werde und die Zeit da sei, könnten Tagungsteilnehmer sogar einige Zeit im Freizeitpark verbringen und dort ihre Mahlzeiten einnehmen. Kein Wunder, dass große Firmen immer wieder sagen, sie hätten noch nie so gute und effiziente Tagungen erlebt wie in Rust. Gabriel: „Das liegt mit daran, dass die Teilnehmer auch den Abend gemeinsam verbringen.“ In Rust gibt es schlicht nicht die Möglichkeit, noch in die Stadt auf die Reeperbahn oder ins traditionelle Brauhaus zu gehen. Die Mitarbeiter treffen sich nach dem offiziellen Programm in den Hotelbars. Dort haben sie oft lockerere und interessantere Gespräche als bei der Tagung selbst. „In jedem Jahr gehen bei uns gut 1300 Veranstaltungen wie Tagungen und Feiern über die Bühne. Dafür halten wir 30 Tagungsräume vor. In denen kann man einen Geburtstag ebenso feiern wie ein Firmenjubiläum oder eine Großveranstaltung für 6000 Teilnehmer organisieren“, sagt Gabriel. Parallel dazu gewinnt der Park als Medienstandort weiter an Bedeutung und ist heute beliebte Produktionsstätte für BR, Sat.1, SWR, ZDF und ProSieben. Unter anderem werden jährlich rund 200 TV-Sendungen im Park aufgezeichnet.

Positive Customer Experience für die Besucher

Das Management in Rust inszeniert für die Besucher schlicht eine positive Customer Experience über die

gesamte Verweildauer. „Dabei ist das Hotel mit seinen Angeboten und dem Zimmerservice genauso Touchpoint für den Kunden wie die Shows, die Fahrgeschäfte oder die hochwertige Gastronomie“, unterstreicht Gabriel. Letztlich gehe das Entertainment 24 Stunden rund um die Uhr. Der Besucher komme aus dem thematisierten Park in sein thematisiertes Hotel mit den thematisierten Restaurants. Das heißt, das Denken in Erlebniswelten geht weiter. „Sie buchen nicht nur ein Zimmer, sondern erwarten ein spannendes Themenumfeld wie Spanien, Portugal, England oder Italien. Wir nehmen unsere Customer mit auf die Reise“, begeistert sich Gabriel und lädt zu einem köstlichen Lunch im Colosseo. Besonders flexible Kunden erhalten den Hotel-Hopper-Pass. Mit dem können sie während des Besuchs jede Nacht in einem anderen Themen-Hotel verbringen. Innerhalb des Europa-Parks und der Hotels laden 68 Ladengeschäfte zum Shoppen ein. „Dort werden nicht nur unsere Euro-Mäuse verkauft, sondern wir betreiben Shops wie Camp David und adidas oder Mustang. Unser adidas-Shop ist auf die Quadratmeter gerechnet der umsatzstärkste Shop in Deutschland“, so Gabriel. Der legt besonders Wert darauf, dass die Marken, die in Rust vertreten sind, positiv auf die Marke Europa-Park einzahlen.

SWR3 Halloween Party

Die SWR3-Halloween-Party ist das Event für Grusel-Fans und Achterbahn-Junkies. Hier gibt es den Adrenalinkick an jeder Ecke und in jeder Höhe. Am 31. Oktober feiern Hexen, Vampire und Gespenster im Europa-Park in Rust gemeinsam das Fest des Horrors. Über den roten Teppich gelangen die Besucher zur traditionellen SWR3-Halloween-Party, die in großen Teilen des Parks stattfindet und in der neuen Europa-Park-Arena mit „Horror Goes Clubbing“ und dem SWR3-DJ Josh Kochhann beginnt. Ab 23:30 Uhr findet ein DJ-Set mit Alle Farben in der EP-Arena statt. Livemusik kommt von der SWR3-Band und dem SWR3-DJ-Duo Simon Prince ’n‘ Franky. J. Jochen Graf lässt sich die gruseligsten Verkleidungen beim Kostüm-Contest zeigen. Bei der „SWR3 spielt verrückt“-Party mit SWR3-DJ BeOne bestimmen die Wünsche der Besucher das Programm.

Konservativer Marketingmix

„Unser Marketingmix richtet sich ganz einfach danach, was in der je-

weiligen Region, im jeweiligen Land für die spezifischen Zielgruppen effizient ist. Kurz: 360-Grad-Kommunikation zielgruppenspezifisch ausgesteuert", so Gabriel: „Wir verfügen über eine eigene Mediaplanungseinheit, die Mediapläne mit ausarbeitet und Angebote von Mediaagenturen mit eigenem Know-how prüft." Im Fokus stehen Radio, Zeitungen, Zeitschriften, traditionelle Out of Home-Medien und soziale Medien. In Deutschland schaltet Europa-Park in Kindersendern Fernsehwerbung – KiKa und Super-RTL. In Frankreich sind die Ruster sogar national im Fernsehen vertreten. Von besonderer Bedeutung ist für Europa-Park das Medium Radiowerbung. „Wir belegen Privatsender wie auch öffentlich-rechtliche Sender. Dabei ist der SWR ein wichtiger Partner, weil wir über den SWR Zielgruppen bis in die Kölner Bucht erreichen", erklärt Gabriel. Der versteht Radio durchaus als Abverkaufs-Medium und als Medium zur Stärkung des Brands Europa-Park. „Unsere Detailplanung ist sehr spezifisch und berücksichtigt auch relativ spitze Zielgruppen. Das erfordert viel Einsatz, ist im Ergebnis aber sehr effizient."

Kooperationen mit Langnese und Coca-Cola

Interessante Marketingansätze entwickelt Europa-Park über Kooperationen. „Langnese bot uns beispielsweise in diesem Jahr die Möglichkeit, Kampagnen über seine hausinternen Marketingtools zu fahren. So haben wir im vergangenen Sommer gemeinsam mit Langnese eine Plakataktion in Nordrhein-Westfalen gelaunch und bei einer anderen Kampagne über unsere Website eine Million Portionen Eis verlost, die die Gewinner im Europa-Park abholen konnten", freut sich Gabriel und verweist beiläufig darauf, dass sich Familien ihr Picknick selbstverständlich in den Park mitbringen dürfen. Eine weitere Win-Win-Situation realisierte das Unternehmen mit Coca-Cola durch eine erfolgreiche Onpack-Aktion in Frankreich. Kooperationen sucht das Haus Mack zudem mit den gut 8000 Reisebüros, die seine Produkte vertreten. Denn dem Management ist es besonders wichtig, diesen Vertriebskanal mit seiner individuellen Beratung zu stärken. „Als Familienunternehmen setzen wir auch künftig auf starke Persönlichkeit, Schnelligkeit und Flexibilität. Unser Erfolg basiert maßgeblich auf kurzen Entscheidungswegen sowie das Engagement und die tägliche Präsenz der Eigentümer im Europa-Park", resümiert Gabriel bei der Verabschiedung und zeigt auf eine gigantische Baustelle direkt neben dem Europa-Park. „Dort schreiben wir unsere Unternehmens- und Markengeschichte weiter. Fortsetzung folgt!"

von Friedrich M. Kirn

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

DXC Technology – End-to-End-Partner in der digitalen Transformation

Die digitale Transformation mit ihren Chancen und Herausforderungen ist die Realität, der sich Unternehmen und ganze Volkswirtschaften in einer globalisierten Welt stellen müssen. Gebraucht werden deshalb kompetente Partner, die mit ihrem Know-how und ihrer Marktpräsenz im Transformationsprozess rund um den Globus zukunftsweisende Lösungen anbieten. Diesem hohen Anspruch wird das neue Unternehmen DXC Technology als weltweit führender End-to-End-Dienstleister gerecht, der aus der Fusion der Computer Sciences Corporation (CSC) mit der Dienstleistungssparte Enterprise Services von Hewlett Packard Enterprise (HPE) hervorging.

Selbst „Old Fellows“ der Digitalbranche bekamen am 3. April 2017 eine Gänsehaut, als um 9:30 Uhr östlicher Standardzeit (EST) das Glockenläuten auf dem Parkett der New York Stock Exchange den formellen Launch und die Einführung des neuen Unternehmens DXC Technology besiegelte. Durch die Fusion der Computer Sciences Corporation (CSC) mit der Dienstleistungssparte Enterprise Services von Hewlett Packard Enterprise (HPE) entstand ein weltweit führender End-to-End-Dienstleister rund um den digitalen Transformationsprozess. „Für uns alle ein wunderbarer und bewegender Moment, der im wahrsten Sinn des Wortes eine neue Ära einläutete“, sagt Gary Stockman, Senior Vice President, Chief Marketing and Communications Officer, DXC Technology. In über 70 Ländern zelebrierten die mehr als 170 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den „Day One“ mit Live-Schaltungen zur New Yorker Börse und stilvollen Events in den neuen Logo-Farben Schwarz und Weiß. „Schon bei der Vorbereitung der Fusion und erst recht beim ‚Big Bang‘ der Markteinführung ging es uns darum, die Menschen in unseren Unternehmen emotional mitzunehmen und eine echte Corporate Identity zu schaffen“, betont Stockman, der auf die hervorragende Leistung seiner Teams und die in den vergangenen Monaten erreichten Milestones stolz ist.

Markennamen und Brand Management

Dabei waren die ersten Schritte auf dem Weg zur „Elefantenhochzeit“ alles andere als einfach. „Es galt, sich in allen Auftritten sehr stark auf die neue Value Proposition zu fokussieren, auf das, was die neue Firma in ihrem Kern ausmacht“, sagt Jan Gladziejewski, Vice President, Regional Marketing & Communications DXC Technology. Kunden sollten verstehen, dass sie mit ihren digitalen Transformationsprojekten bei DXC Technology weiterhin gut aufgehoben sind. „Unsere Message ist ganz einfach ‚Wir setzen das für dich um. Und das wirklich schnell‘“, konkretisiert Gladziejewski und verweist auf den Slogan „Get it done“. Eine klare Ansage.

So stellte sich dem Management schon im Vorfeld die grundlegende Frage, wie das neue Unternehmen heißen soll. Ist es sinnvoll, einfach den Namen einer Vorgängerfirma zu übernehmen oder beide Namen zu kombinieren? Oder sollten die Entscheidungsträger einen ganz neuen

Fotos: Unternehmen

Andere Marke, gleiche Erfahrung: der Weg von der Bayer MaterialScience AG zur Covestro AG

Einen ähnlich steinigen Weg wie DXC Technology beschritt auch das Unternehmen Covestro. „Letztlich ist ja die Entstehung einer neuen Firma wie eine Geburt, und da muss man für eine Abnabelung sorgen“, erklärt Ulf Wentzien, Global Head of Industrial Marketing Coatings Adhesives and Specialties, Covestro AG. Zwar wurden hier nicht zwei Unternehmen miteinander fusioniert, aber es musste ein sauberer Übergang von der alten zur neuen Brand geschaffen werden. „Dies fängt mit dem Aufbau eigenständiger IT-Systeme an und hört beim Markenmanagement auf“, konkretisiert Wentzien. Trotz aller notwendigen Eigenständigkeit sei man stolz, ein Teil von Bayer gewesen zu sein – einem Unternehmen mit einer immerhin über 150-jährigen Firmengeschichte.
Nicht zufällig finden sich die Bayer-typischen Farben Grün und Blau auch im Logo von Covestro. Bei der Namensgebung wählte man einen ähnlichen Ansatz wie DXC Technology … nämlich ein Kunstwort. „Dies bietet die Chance, den Markennamen entsprechend aufzuladen, und man hat nicht mit etwaigen Altlasten zu kämpfen“, betont Wentzien. Handlungsmaxime war hierbei die Kommunikation dreier zentraler Unternehmenswerte: curious (neugierig), courageous (mutig) und colorful (vielfältig). Oder anders ausgedrückt: „To make the world a brighter place“ (wir wollen die Welt mit unseren Produkten lebenswerter machen), so Wentzien. Die eigentliche Aufgabe sei es aber, diese wohl klingenden Werte und diese Vision mit Leben zu füllen. So wurde am Tag des offiziellen Launches eine weltweite Geburtstags-Party gefeiert. „In Leverkusen wurde z.B. ein großes Zelt für über 6000 Mitarbeiter aufgebaut und eine

ULF WENTZIEN,
Global Head of Industrial Marketing, Covestro.

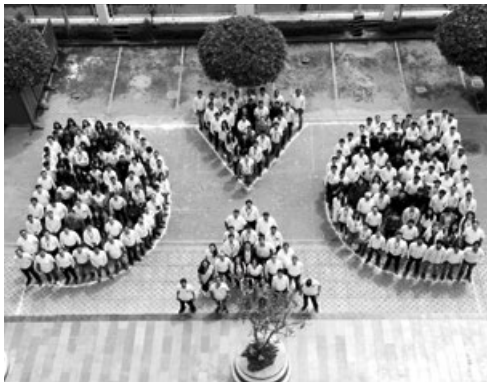
große Launch-Party gefeiert. Der Vorstand war für die Mitarbeiter anfassbar nah – und so haben wir Geschäftsführung und Mitarbeiter gemeinsam zu einem Teil der neuen Marke Covestro werden lassen“, erinnert sich Wentzien. Zusätzlich wurde die gesamte Klaviatur der internen und externen Kommunikation gespielt. Dabei war eine globale Anzeigenkampagne unter dem Statement „Bayer MaterialScience ist jetzt Covestro“ nur der Startpunkt. „Wichtiger ist, die Marke Covestro weiter aufzuladen und zu kommunizieren, wofür wir stehen“, unterstreicht Wentzien. Die aktuelle Kampagne „Pushing Boundaries“ helfe dabei ungemein.
So sei es bspw. eigentlich unmöglich, die Welt mit einem Solarflugzeug zu umrunden – es sei denn, man vertraut auf Materialien von Covestro. Eine starke Story, die zieht. Daher ist Wentzien auch optimistisch, was die weitere Entwicklung angeht: „Unser Börsenkurs hat sich seit dem Launch der Marke fast verdreifacht. Wir müssen also Dinge richtig machen … und dies bewusst anders.“

Weg gehen und eine neue Marke kreieren? „In diese Überlegungen haben wir reichlich Zeit investiert, um der Komplexität des Themas gerecht zu werden“, erinnert sich Stockman.

Hauptanliegen war es, am Markt zu kommunizieren, dass ein neues Unternehmen entsteht, welches die Vergangenheit hinter sich lässt und sein Business zukunftsorientiert ausrichtet. Kein leichtes Unterfangen. Waren doch Computer Sciences Corporation (CSC) wie Hewlett Packard Enterprises (HPE) starke Marken mit traditionsreicher Firmengeschichte. „Unsere großartige Vergangenheit haben wir nie infrage gestellt; im Gegenteil: Es war unsere Vision, eine neue Identität zu schaffen, die darauf aufbaut und unsere Ausrichtung für die Zukunft zeigt“, wird Gladziejewski bestimmt. Eine Herausforderung bestand darin, durch den Firmennamen zwei verschiedene Unternehmenskulturen zusammenzuführen und eine neue, gemeinschaftliche Identität zu entwickeln. Letztlich sollte der Name allen Stakeholdern signalisieren, welche Vision und welches Leitbild hinter der Gründung der neuen Firma stehen. „Nachdem wir alle Aspekte abgewogen hatten, riefen wir eine neue Marke ins Leben und fusionierten unter dem Namen DXC Technology“, so Stockman.

DXC Technology – Referenz mit Bezug auf Leitbild

Im Rebranding-Prozess war es für das neue Unternehmen also entscheidend, eine eigenständige Identität zu entwickeln. „Markenwechsel klingt vielleicht banal nach schlichtem Austausch der Logos



170 000 Experten.

und Anpassung des Corporate Design. Doch in unserem Fall mussten wir eine Lösung finden, die Aufbruch signalisiert und einem global tätigen Unternehmen mit mehr als 170 000 Mitarbeitern in über 70 Ländern gerecht wird", unterstreicht Stockman. Dazu prüften Teams weltweit freie Markennamen, verfügbare Domain-Namen und analysierten, ob der Markenname in verschiedenen Sprachen einen Wiedererkennungswert hat.

Doch warum fiel die Wahl auf DXC Technology? „DXC ist keine Abkürzung für etwas, sondern eine Referenz mit Bezug auf unser Unternehmensleitbild", erklärt Stockman. „DX" stehe für den generellen Prozess digitaler Transformation. „Unsere Brand beinhaltet den Faktor X, den wir als DXC Technology beisteuern, indem wir für unsere Kunden digitale Lösungen entwickeln und implementieren", konkretisiert der Manager. Im Leistungsversprechen der jungen Marke geht das Markenerbe der Vorgängerfirmen mit ihrem großen Know-how, den Human Resources und den wertvollen Partnerschaften mit führenden Technologieanbietern glaubwürdig auf. „Kurz gesagt, Kunden auf der ganzen Welt wissen aus eigener Erfahrung, dass ihnen DXC Technology mit seiner neuen Markt-Power als führender End-to-End-Dienstleister rund um den digitalen Transformationsprozess den passenden Service liefert", ist sich Stockman sicher. Dem stimmt Jan Gladziejewski zu und ergänzt: „Mit der Einfachheit unserer Brand in ihrem Schwarz und Weiß signalisieren wir Klarheit und Klasse."

Selbstständigkeit schafft Vertrauen

Gewährleistet wird das Leistungsversprechen von DXC Technology durch die Selbstständigkeit des neuen Unternehmens. „Ehrlich gesagt, glaubt heutzutage kein Kunde mehr, dass ein einziger Dienstleister in der Lage sei, allen seinen Anliegen entsprechen zu können. Egal wie hoch die Servicekapazitäten und die Eigenleistungstiefe sein mögen", weiß Stockman. Stattdessen wollten die Klienten die bestmögliche Technologie und einen erfahrenen unabhängigen Partner, der sie bei ihren End-to-End-Business-Herausforderungen unterstützt. Daher

sei es die Challenge für DXC Technology, die Kundenbedürfnisse aus unabhängiger Sicht zu erfassen, optimale technische Lösungen zu entwickeln und zu implementieren. „Die Tatsache, dass unsere Vorgängerunternehmen langjährige Partnerschaften mit einigen der weltweit führenden Technologieunternehmen wie SAP, Microsoft, AWS oder Oracle pflegten, kommt uns in diesem Fall sehr zugute", so die Erfahrung von Stockman.

Außerdem verfügt DXC Technology über umfangreiches industriespezifisches Know-how, da sich beide Vorgängerfirmen in der Vergangenheit mit dem Prozess der Bildung von Infrastrukturen in verschiedenen Industriezweigen und Produktionen, wie zum Beispiel Gesundheitswesen, Versicherungen, Reise- und Transportunternehmen, Banken und Finanzsektor beschäftigten. Stockman konkretisiert: „Dadurch ergibt sich ein signifikanter Vorteil, wenn es darum geht, diese Infrastrukturen heute digital zu transformieren." Letztendlich liege die Kompetenz der meisten Konkurrenzfirmen entweder nur im Bereich des strategischen Know-hows oder in dem des Umsetzungsprozesses – DXC Technology könne beides anbieten, was ein essenzieller Punkt der Markenprägung sei.

Umwandlung in End-to-End-Konzepte

Ein strategischer Ansatz, der auch in weiterer Hinsicht Charme entwickelt: DXC Technology hilft den Kunden durch sein analytisches Vorgehen, ihren Betrieb in der digitalen Transformation überhaupt erst in ein End-to-End-Konzept umzuwandeln. So bietet sich die Chance, relevante Zukunftsthemen wie Geschäftsausweitung, Customer-Experience-Management oder Innovationsmanagement mit klaren Zielvorgaben anzugehen. Mit seinem Know-how, den eigenen Kapazitäten und den Partnern ist DXC Technology eben in der Lage, auch sehr schwierige und komplexe Projekte für Kunden umzusetzen.

Timing der Markeneinführung

Zielsetzung bei der Markeneinführung war es, diese mit der Gründung

des Unternehmens zu verbinden. Nachdem die Formalitäten am Samstag, den 1. April 2017 abgeschlossen waren, stand dem Launch des Unternehmens am Montag, den 3. April 2017 auf dem Parkett der New Yorker Stock Exchange nichts mehr im Wege. „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten die Zeremonie des Glockenläutens an der New York Stock Exchange per Direktschaltung mitverfolgen", betont Gladziejewski, dem die persönliche Einbindung der Mitarbeiter besonders wichtig ist: „Unternehmenskultur muss proaktiv gelebt werden, um eine neue Corporate Identity zu etablieren." Dazu wurden die verschiedenen Aktivitäten, die weltweit zur Begleitung des Launches stattfanden, in einem Extra-Video zusammengefasst. „Alles in allem waren es außerordentlich beeindruckende Events, die den Menschen die neue Marke, unsere Message und den Background zum neuen Unternehmen nahe brachten", freut sich Stockman. Dabei ging es um weitaus mehr als die Einführung eines neuen Logos oder einer neuen Farbgebung. Gladziejewski: „Wir wollten eindringlich und energisch kommunizieren, worum es bei dieser neuen Firma geht, wofür wir uns einsetzen, was unser Leitbild vermittelt und wie wir uns im Markt durchsetzen werden."

Aus zwei mach eins: Dorma und Kaba werden zu dormakaba

Unter dem Motto „Das Beste für das Neue" fusionierten zum Stichtag 1. Juli 2016 die Marken Dorma und Kaba zur neuen Dachmarke dormakaba und Masterbrand für den Bereich Access Solutions. Dabei wurde mit dem Label „dorma+kaba" bewusst eine Übergangslösung kreiert, um Zeit für die strategische Positionierung und Entwicklung der neuen Marke zu haben. „Wir haben die Stärken der beiden ehemaligen Marken bewusst analysiert und Teil der neuen Marke werden lassen", erinnert sich Daniela Schöchlin, Senior Vice President Corporate Communications, dormakaba. Analog zur Vorgehensweise von DXC Technology und Covestro wurden bei der Entwicklung von Markenstrategie und -positionierung sowie des Corporate Designs die Mitarbeiter aus allen Teilen der Unternehmung aktiv miteingebunden. „Somit haben wir von Anfang an eine hohe interne Akzeptanz geschaffen. Starke Marken beginnen immer innerhalb der Organisation zu leben und strahlen danach nach außen – daran haben wir uns gehalten", konkretisiert Schöchlin. Seit dem 1. Juli 2016 wurden im Rahmen des Change Managements mehr als 500 interne Workshops durchgeführt, um zu erklären, wofür u.a. die neue Marke steht und wie sie angewendet wird. Hebel bieten sogenannte „Brand Ambassadoren" – ein 45 Mann starkes Netzwerk aus speziell geschulten Mitarbeitern von dormakaba. Sie kommunizieren, wie Mitarbeiter sich verhalten können, um die Marke aktiv zu leben. „Damit helfen sie mit, das Momentum, das mit der Einführung der neuen Marke geschaffen wurde, auch dezentral aufrechtzuerhalten", so Schöchlin stolz.

DANIELA SCHÖCHLIN,
Senior Vice President Corporate Communications, dormakaba.

Bei der Namensgebung verfolgte das Management einen anderen Ansatz: die Kombination der beiden über 150 Jahre alten und in ihren Märkten bestens etablierten Marken. „Unsere Mitarbeiter haben sich somit schnell im neuen Namen wiedergefunden, und es hat extern den Vorteil, dass eine sofortige Wiedererkennbarkeit gegeben ist", unterstreicht Schöchlin. Und letztlich haben auch ganz pragmatische Gründe den Ausschlag gegeben: Es konnte auf bereits bestehende Internet-Domains zurückgegriffen werden, und auch beim Thema Markenschutz kam es nicht zu unüberwindbaren Hindernissen. „Gerade diese beiden Punkte sind bei neuen Kunstnamen häufig Killerkriterien", so Schöchlin.

Globale Kampagne zur Steigerung der Awareness

Zur gleichen Zeit – also auch am Montag, den 3. April – begann eine massive, globale Anzeigenkampagne in allen großen Finanzpublikationen. „In Medien wie BBC, *Harvard Business Review, Wired, The Economist* oder auch *Financial Times* und *Süddeutsche Zeitung* startete unser Media-Outreach-Content-Marketing-Programm, und in ausgewählten Fluglinien sponsern wir das In-Flight-Entertainment", so Glad-

Firmen-Infos – dormakaba

Die dormakaba-Gruppe ist einer der Top-3-Anbieter im globalen Markt für Zutritts- und Sicherheitslösungen. Mit starken Marken wie Dorma und Kaba im Portfolio bietet das Unternehmen Produkte, Lösungen und Services rund um die Türe und sicheren Zutritt zu Gebäuden und Räumen aus einer Hand. dormakaba ist mit eigenen Aktivitäten und zahlreichen Kooperationspartnern in über 130 Ländern weltweit vertreten. Die dormakaba-Gruppe ist an der SIX Swiss Exchange notiert, hat ihren Sitz in Rümlang (Zürich/Schweiz) und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015/2016 mit knapp 16 000 Mitarbeitenden einen Umsatz von mehr als CHF 2,3 Mrd.

Firmen-Infos – Covestro

Covestro zählt zu den weltweit führenden Herstellern von Hightech-Polymer-Werkstoffen. Die Produkte und Anwendungslösungen des Unternehmens finden sich in vielen Bereichen des modernen Lebens. Innovation und Nachhaltigkeit treiben den Konzern zu immer neuen Entwicklungen an – sowohl in seinen Produkten als auch in seinen Prozessen und Anlagen.
Covestro stellt hochwertige Polymer-Werkstoffe in 30 Anlagen auf der ganzen Welt her. Covestro beschäftigte im Jahr 2016 rund 15 600 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 11,9 Milliarden Euro. Das Unternehmen ist weltweit vertreten und betreibt 30 Standorte in Europa, Asien und Amerika – acht davon sind sogenannte World-Scale-Produktionsstätten mit mehr als 100 000 Tonnen Jahreskapazität. Zusätzlich hat der Konzern viele technische Zentren, die nah am Kunden sind und so individuelle Unterstützung und maßgeschneiderte Lösungen anbieten.

ziejewski. Auch an Flughäfen und im Öffentlichen Nahverkehr wurde mit Out of Home-Kampagnen für Awareness gesorgt. Zudem stellte DXC Technology für den Launch eine starke Präsenz im Social-Media-Segment sicher – insbesondere auf LinkedIn, Facebook und Twitter. Gepostet wurde als echtes Highlight der geschichtsträchtige Moment an der New York Stock Exchange, und nachhaltig hohe Click-Raten belegen das starke Interesse an dem neuen Unternehmen. Auch wenn für eine finale Bewertung der Markteinführung noch nicht alle Daten auf dem Tisch liegen, sind sich Stockman und Gladziejewski einig: „Wir haben uns bei der Markteinführung von DXC Technology für den ‚Big Bang' entschieden, und der war äußerst effektiv."

von Friedrich M. Kirn und Christoph Wortmann

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

Problemlösung first – Content second

Wie die digitale Transformation das Content Marketing für Gesundheitsprodukte und Dienstleistungen beeinflusst.

Seit fast 70 Jahren gestaltet die wdv-Gruppe nachhaltige Kundenbeziehungen für ihre Auftraggeber aus dem gesamten Gesundheitsmarkt. Im Kern stehen zumeist nutzenorientierte Content-Angebote vom Endverbraucher und Patienten her gedacht und von medizinischen Experten erstellt. Dass sich in der Zeit nicht einfach nur Distributionskanäle erweitert haben und sich Social Media oder Mobile zu Kundenmagazin und Broschüre gesellen, sondern quasi neue Produkte und Services entstehen, gibt einen Ausblick darauf, wohin sich das Content Marketing speziell im Gesundheitsmarkt entwickeln kann und muss.

Neue Paradigmen

Einen Ansatz, der hilft, das Potenzial der digitalen Transformation für das eigene Angebot zu erkennen, liefert Prof. Wolfgang Henseler von Sensory Minds (siehe Abb.) unter dem Begriff „Denken 4.0“. Erfolgsbestimmend für die neue Denkweise ist es dabei, so nah wie möglich am Kunden zu sein, um zu helfen, ihm die Zeit bis zur Erreichung seines Zieles maximal zu verkürzen. Hier liegt eine Schnittmenge zum Content Marketing, das ebenfalls Kundenbedürfnisse und nicht das Produkt/die Dienstleistung in den Mittelpunkt stellt. An drei Beispielen soll im

RONNY KÖHLER,
Diplom-Ingenieur (FH), strategischer Berater bei der wdv-Gruppe und Leiter des wdv-Standorts Dresden sowie im Vorstand der Fokusgruppe Health im BVDW.

Denken 4.0 – Digitale Transformation

Prof. Wolfgang Henseler, SENSORY-MINDS

Quelle: wdv Zukunfts-Workshop Digitale Revolution, Juli 2017.

Folgenden für das Feld der Gesundheitskommunikation illustriert werden, wie Patienten ihre Ziele möglichst schnell und direkt erfüllt bekommen.

1. Vom Beraten zum Befähigen — Abnehmen mit Genuss

Jeder zweite Deutsche gilt als übergewichtig, fast jeder Vierte als fettleibig[1]. Seit 1980 haben sich diese Zahlen quasi verdoppelt. Ernährungswissenschaftler führen das vor allem auf zu viel und zu energiereiches Essen, verbunden mit zu wenig Bewegung, zurück. Übergewicht gilt als Risikofaktor für die Entwicklung chronischer Krankheiten und bestimmter Arten von Krebs. Deshalb und wegen der steigenden Prävalenz entstehen gewaltige Kosten für das Gesundheits- und Sozialsystem. Fettleibigkeit zu bekämpfen, ist daher zentrales Anliegen gesetzlicher Krankenkassen.

Gesundheitskommunikation setzt hier klassischerweise mit Informationsvermittlung an, um Betroffene zu sensibilisieren und medizinische Leistungserbringer in der Beratung zu unterstützen. Entwickelt ein Interessent oder Patient dann das Bedürfnis „Ich möchte abnehmen!“, ist es erfolgskritisch, dass nahtlos eine

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

[1] http://www.oecd.org/berlin/presse/fettleibigkeit-und-uebergewicht-nehmen-in-oecd-laendern-weiter-zu-18052017.htm

Lösung bereit steht, die ihn dazu befähigt, dieses Ziel direkt erreichen zu können. Aus diesem Grund betreibt die wdv-Gruppe seit 2001 „Abnehmen mit Genuss“ (AmG) für die AOK, eines der erfolgreichsten Programme zur ernährungsbezogenen Verhaltensänderung. Digitale Touchpoints werden für den Erfolg solcher Programme immer wichtiger, denn jeder zweite Deutsche informiert sich inzwischen aktiv online über seine Gesundheit.[2]

Um die Nutzung bequemer und einfacher zu machen, wurde das Programm daher um eine App ergänzt und 2013 in eine Online-Version überführt. Das Programm wird nun permanent weiterentwickelt, um es an das geänderte Mediennutzungsverhalten anzupassen. Um mehr Menschen von den Vorteilen des Programms zu überzeugen, könnte der folgende Schritt der digitalen Transformation beispielsweise ein User-Onboarding-Prozess sein, der situativ und nahtlos per Chat-Bot bewerkstelligt wird.

Mehr Nähe könnten dann beispielsweise kontextgesteuerte Facebook-Anzeigen bewirken, die Nutzer direkt in einen intelligenten Chat-Dialog in der Messenger-App überführen.

Steckbrief *Abnehmen mit Genuss*

- Coaching-Programm der AOK für ernährungsbezogene Verhaltensänderung
- Durchschnittlich reduzieren Teilnehmer ihr Gewicht um 4–5 kg und ihren Bauchumfang um 7–8 cm
- Einziges zur Prävention von Adipositas anerkanntes Krankenkassenprogramm
- Vom ernährungspsychologischen Institut Göttingen wissenschaftlich begleitet
- Mehrfach evaluiert, 90 Prozent der Nutzer finden das Programm sehr gut/gut
- Online-Umsetzung mit App-Anwendung
- Motiviert zum Abnehmen, reduziert Folgeerkrankungen und damit Kosten
- Bindet Kunden durch die hohe positive Kontaktfrequenz
- Offen für „Fremd“-Versicherte, d.h. Potenzial, Neukunden von der AOK zu überzeugen
- Ist erstattungsfähig

Erfolgsbestimmend für eine neue Denkweise ist es, so nah wie möglich am Kunden zu sein, um zu helfen, ihm die Zeit bis zur Erreichung seines Zieles maximal zu verkürzen.

2. Vom Inhalt zum Service — Mein Rheuma wird erwachsen

Ein Drittel der Jugendlichen mit einer rheumatischen Erkrankung bricht ihre Therapie beim Wechsel vom Kinder- zum Erwachsenenrheumatologen ab. Sie verweigern, plötzlich Verantwortung für die eigene, einschränkende Krankheit übernehmen zu müssen. Zu dieser ist häufig kaum Wissen vorhanden und die Betroffenen werden bei der sogenannten Transition in die Erwachsenenversorgung nicht ausreichend begleitet.

Hier setzt die Deutsche Rheuma-Liga mit ihrem Hilfsangebot Mein-Rheuma-wird-erwachsen.de (MRWE) an. Das von der wdv-Gruppe konzipierte Angebot verfolgt einen konsequent nutzerzentrierten Ansatz. Anstatt der sonst im Bereich Medical Education üblichen umfangreichen und in Fachsprache verfassten Info-Seiten wird Wissen in einem für die Zielgruppe gelernten Chat-Ansatz serviert. Im Kern-Bereich „So geht’s“ können konkrete Fragen gestellt und beantwortet werden. Das übernehmen die sogenannten Transition Peers, junge Betroffene, die nicht nur durch ihre eigenen Erfahrungen Nähe entstehen lassen, sondern ganz im Sinne des neuen Denkens

Steckbrief *Mein Rheuma wird erwachsen*

- Special-Interest-Hilfeseite für junge Menschen mit Rheuma
- Zielgruppe insgesamt ca. 16 000 Personen
- Launch 2016
- Vollständig mobil nutzbar
- Auftraggeber Deutsche Rheuma-Liga Bundesverband
- Evaluiert vom Deutschen Rheuma-Forschungszentrum Berlin, gefördert vom Bundesministerium für Gesundheit

per Telefon, E-Mail und WhatsApp direkt für Fragen der Zielgruppe bereit stehen. Dieser Service wird pragmatisch über ein angepasstes Redaktionssystem und entsprechende Freigabeprozesse, die für die medizinische Richtigkeit der Auskünfte sorgen, gewährleistet.

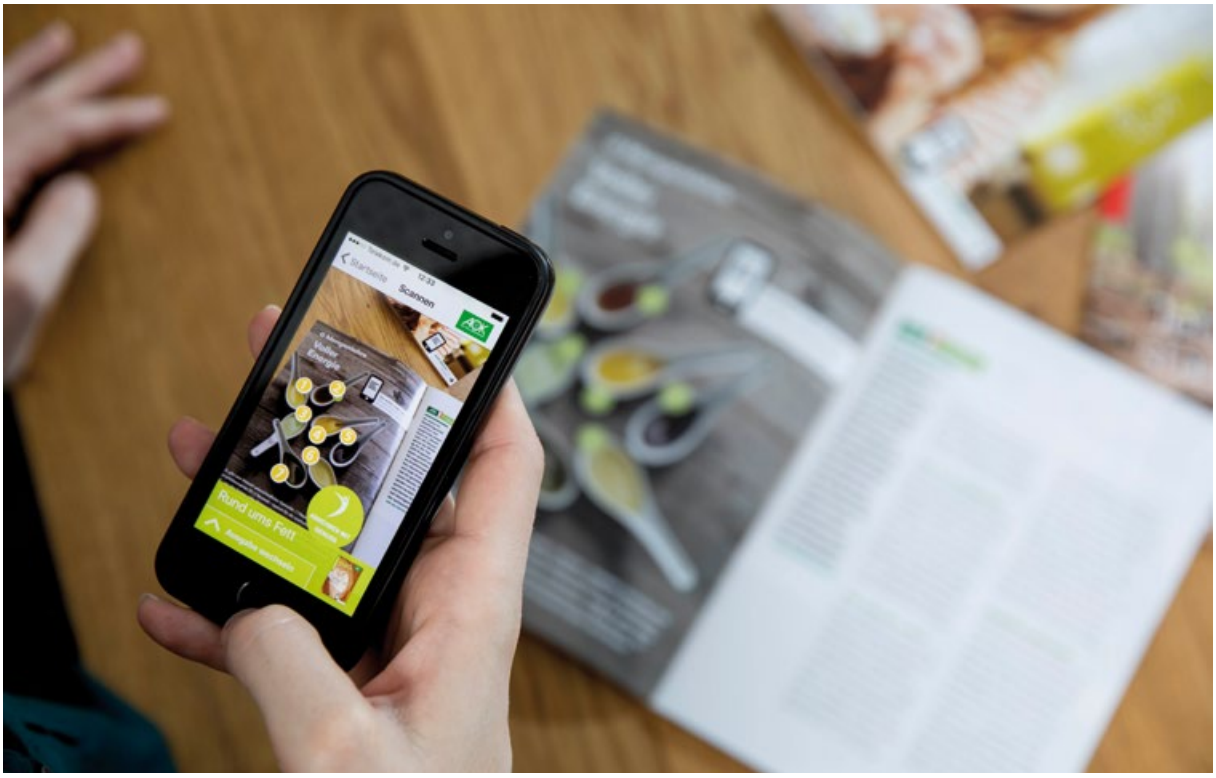
Eine der beliebtesten Funktionen von MRWE ist mittlerweile QuizQuest. Das mobiloptimierte E-Learning-Angebot vermittelt Wissen spielerisch in einzelnen Kapiteln.

So kann man sich quasi zwischen zwei S-Bahn-Haltestellen per Smartphone in einem gerade relevanten Thema ganz ungezwungen fit machen, egal, ob es um rechtliche Fragen oder Rheuma-Medikamente geht – eine völlig neue User Experience für Patienten, die sich nun nicht mehr durch umfangreiche Informationen, PDFs oder Websites „quälen" müssen.

3. Von der Technologie zum Nutzen – die bleibgesund-Wissen-Reihe

Prävention ist der wichtigste Hebel gegen steigende Gesundheitskosten in einer immer älter werdenden Bevölkerung und erhöht gleichzeitig die Lebensqualität derer, die sich um ihre Gesundheit bemühen. Verlässliche Gesundheits-Informationen sind der erste Schritt dorthin. Gerade in Zeiten, in denen große Bevölkerungsteile das Internet zwar als Quelle für Gesundheitsinformationen nutzen, dieser aber selten vertrauen[2], schlägt nach wie vor die Stunde gut gemachter und expertengeprüfter Broschüren. Die wdv-Gruppe ermöglicht es mit einer eigenen Augmented-Reality-Technologie auch hier, näher an die eigentlichen Ziele gesundheitsinteressierter Leser heranzurücken. So wurde die präventionsorientierte bleibgesund-Wissen-Reihe mit der AOK-Wissen-AR-App nicht nur medial zu einem neuen Erlebnis für die Leser,

[2] https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Berichtsband+Gesundheitssystem+2017/?card=23934



Statt Gesundheits-Content nur als Mehrwert zu einem Produkt zu begreifen, müssen Probleme direkt gelöst werden.

sondern ermöglicht jedem, die vorgestellten Tipps zur Prävention direkt umzusetzen. So kann man die gesprochenen Achtsamkeitsübungen direkt durch die App angeleitet mitmachen. Selbsttests, zum Beispiel, ob man genug trinkt, lassen sich direkt auf dem Smartphone durchführen, Zutaten für gesunde Rezepte landen mit einem Wisch auf der Einkaufsliste. Nach der vielleicht schmerzlichen Erkenntnis, dass mit Sonnenbrand nicht zu spaßen ist, kann man direkt in der AR-App seinen Hauttyp bestimmen und wird beim nächsten Sonnenbad geolokalisiert erinnert, wenn es Zeit ist, in den Schatten zu gehen. Damit wäre die erste Maßnahme zur Reduzierung des persönlichen Hautkrebsrisikos angegangen. User werden also direkt befähigt, proaktiv etwas für die eigene Gesundheit zu tun.

Steckbrief *bleibgesund-Wissen*-Broschüren

- Mehr als 20 verschiedene Themen
- Gesicherte und geprüfte Gesundheitsinformationen
- Seit 2015 mit AR-App und vielen digitalen Services
- www.bleibgesund.de/wissen

Fazit

Detailliertes Wissen und Beschäftigung mit einer Zielgruppe und ihren Bedürfnissen ermöglichen eine wertsteigernde Transformation der Gesundheitskommunikation hin zu konkreten Lösungsangeboten. Das bestimmende Motiv ist dabei, den Weg der Patienten/Kunden zu ihrem eigentlichen Ziel, also beispielsweise gesünder zu essen, sich mehr zu bewegen oder achtsamer durchs Leben zu gehen, zu verkürzen. Statt Gesundheits-Content also nur als Mehrwert zu einem Produkt zu begreifen, werden Probleme direkt gelöst. Statt Informationen nur zu kuratieren, werden daraus Services entwickelt, und statt nur zu beraten, werden Patienten direkt befähigt, die eigenen Gesundheitsziele zu erreichen.

von Ronny Köhler

Prosecco-Wochen in Caorle

Buchen Sie jetzt Ihre kleine Auszeit im Hotel Playa Blanca in Duna Verde di Caorle (Venezien) und sichern Sie sich

10 % Frühbucher-Rabatt* und 2 Flaschen Prosecco

Selezionato nella guida MICHELIN 2016

* gültig für den Zeitraum 03. – 24. Juni 2018 ab mindestens 3 Übernachtungen

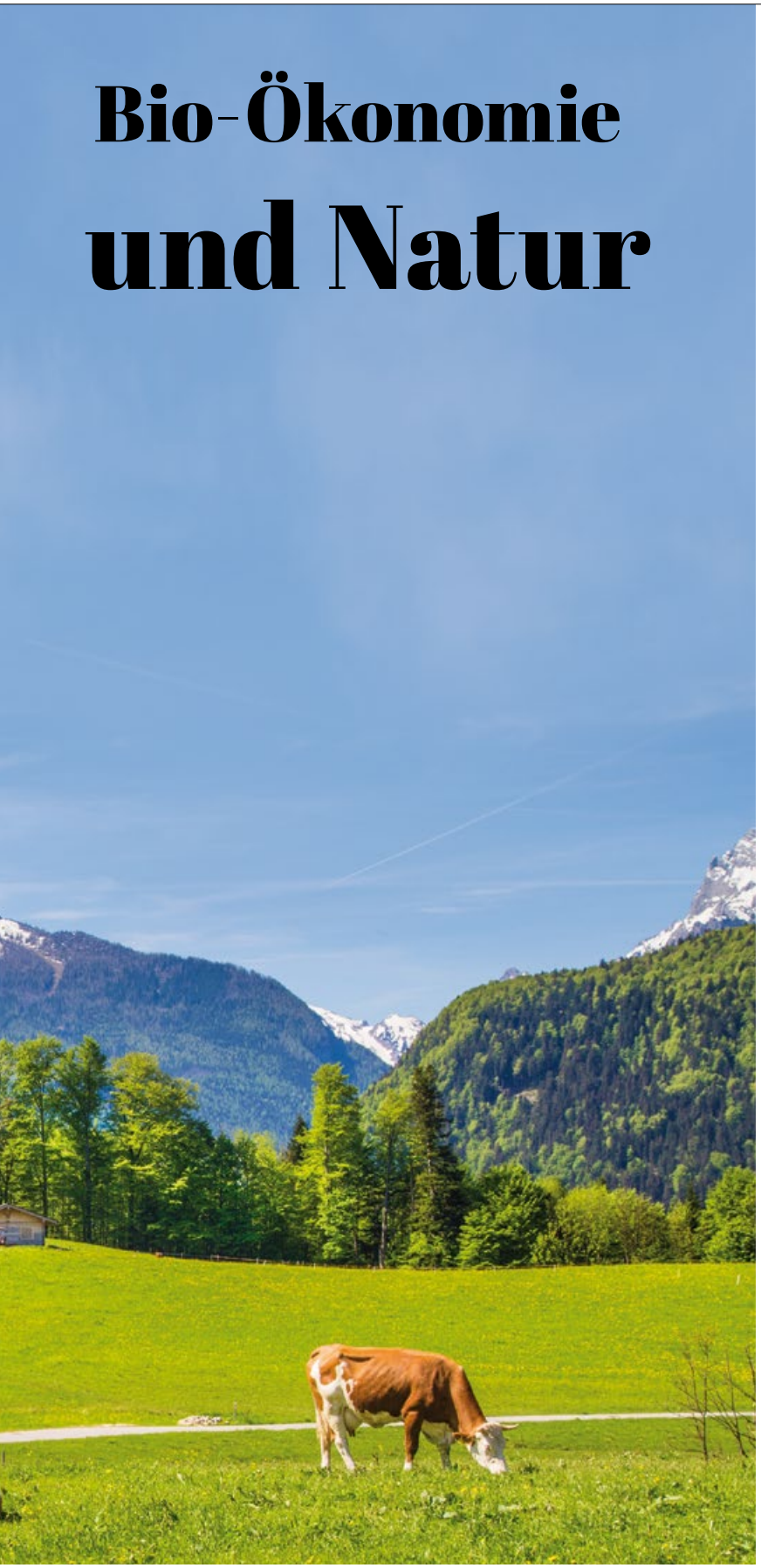
HOTEL PLAYA BLANCA
★★★ S
Duna Verde - Caorle Venezien

Hotel Playa Blanca · Viale Cherso 80 · I-30021 Duna Verde di Caorle (Venezien), Italia
Tel. +39.0421.299.282 · E-Mail: info@playablanca.it · www.playablanca.it

Nachhaltig mehr Gewinn mit Hier stehen Mensch an erster Stelle

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre wird nach wie vor die These vertreten, dass das Ziel eines Unternehmens die Gewinnmaximierung sei. Auch wenn dieses Ziel namhafte Unternehmen verfolgen, so ist das nicht automatisch der richtige Weg, der nachhaltig maximalen Gewinn verspricht. Ist die Theorie der Gewinnmaximierung zielführend? Was kann die Bio-Ökonomie im Vergleich zur klassischen Gewinnmaximierung leisten? Welche Praxis-Beispiele gibt es dafür? Nachfolgender Beitrag soll aufzeigen, dass mit einer inhaltlichen Zielkorrektur hin zu mehr Kundennutzen im Einklang mit Mensch und Umwelt mehr Gewinn erzielt werden kann als mit der Fokussierung auf den eigenen Gewinn.

Bio-Ökonomie und Natur



HANS RÜBY,
Dipl.-Kfm.,
RÜBYMEDIA.

Gewinnmaximierung ist aus meiner Sicht und Erfahrung genauso irreführend und so wenig zielführend wie der Glaube an den homo oeconomicus, den es auch nur in der Theorie gibt. Dietrich Mateschitz, der Gründer von Red Bull, sagte zum Thema Gewinnmaximierung: „Man kann alles maximieren, nur nicht die Gewinne. Sie können die Motivation, die Einzigartigkeit und den Spaß maximieren, aber nicht den Gewinn. Wenn Sie alles vorher maximieren, dann lässt sich der Gewinn als Folge eines einzigartigen Konzeptes und eines außerordentlichen Produktes gar nicht verhindern." Quelle: WU Wien *Alumni-News,* Nr. 82 März 2013. Auch Götz Werner, der Gründer vom dm Drogeriemarkt, praktiziert keine Gewinnmaximierung: „Wenn wir sehen, dass wir vier Prozent Umsatzrendite haben, ist das ein Zeichen, dass wir zu wenig reinvestiert haben." Bei neun Mrd. Euro Umsatz sind zwei Prozent Umsatzrendite auch nicht schlecht. Der Gewinn heißt in der BWL Ergebnis, weil er ein Ergebnis ist und per Begriff nicht das Ziel eines Betriebes. Klassische inhabergeführte Mittelstandsunternehmen sind in den meisten Fällen zuerst kundennutzenfokussiert und denken weniger an kurzfristige eigene Gewinne und auch nicht an den Shareholder Value, sondern an die Existenzsicherung des eigenen Unternehmens über Generationen hinweg und daher an die Kunden.

In der Bio-Landwirtschaft ist nicht die maximale Ernte-Menge das Ziel, son-

Fotos: © JFL Photography / Fotolia.com, © iStockphoto, Unternehmen

dern natürliche gesunde Lebensmittel. Damit lassen sich auch bessere Preise und mehr Gewinn verbuchen. Zudem bleiben der Umwelt teuere Belastungen erspart, die jetzige und nachfolgende Generationen nicht bezahlen müssen. Der Bio-Gedanke: eine Chance für die Wirtschaft?

In der Bio-Betriebswirtschaft bzw. in der Bio-Ökonomie steht der Nutzen für Mensch und Natur an erster Stelle anstatt der Umsatz- und Gewinnmaximierung. Die Folge sind zufriedenere Mitarbeiter, die weniger krank und gestresst sind und damit weniger Ausfallkosten verursachen, sowie mehr begeisterte Kunden, die sich stärker angesprochen fühlen als von gelangweilten Mitarbeitern und austauschbaren Leistungen. Der enorme Anstieg der psychischen Erkrankungen ist ein Alarmsignal! Beispiele für Unternehmen mit Bio-Ökonomie bzw. mit Kundennutzenfokussierung sind Firmen wie Apple, dm, Tesla, Kärcher, Google und Tausende Klein- und Mittelständische Unternehmen. Apple ist mit seiner Kundenfokussierung eines der wertvollsten Unternehmen der Welt. Tesla ist heute schon, obwohl noch keine Gewinne erzielt werden, an der Börse mit 65 Mrd. US-$ wertvoller als GM, BMW und auch teuerer bewertet als Ford.

GOOGLE will seinen Energiebedarf global – sowohl in den Datenzentren als auch Büros – zu 100 Prozent durch erneuerbare Energien decken.

Mit Gewinnmaximierungsstrategien wäre die Entwicklung von Tesla nicht möglich gewesen. Elon Musk wie auch Steve Jobs wären nicht so erfolgreich geworden, wenn sie statt den Kundennutzen den eigenen Gewinn ständig vor Augen gehabt hätten. Sie wollten andere, neue und bessere Lösungen bieten als ihre Wettbewerber. Die Evolution hat die Entwicklung der Welt im Fokus, nicht mehr Geld!

Die Fokussierung auf den maximalen eigenen Gewinn führt über kurz oder lang zu Fehlentwicklungen. Das lässt alles möglich werden, was Gewinn bringt, und lässt dabei Marktveränderungen oder hohe Folgekosten unberücksichtigt. Bei der Erzeugung von Atomstrom oder beim Fracking wurden die Folgekosten durch Umweltschäden ausgeblendet. Nachfolgende Generationen werden noch dafür zu bezahlen haben und darunter leiden. Bei Kodak z.B. waren die Gewinne aus den klassischen Rollfilmen so schön hoch, dass Kodak, der Erfinder der ersten Digitalkamera, diese Erfindung zu Gunsten der Rollfilme nicht weiter verfolgt hat. Kodak musste am 18.1.2012, 131 Jahre nach der Gründung, in New York Chapter 11 (Gläubigerschutz, Insolvenzverfahren) anmelden. Heute ist Kodak im Fotogeschäft nicht mehr vertreten.

Nokia war lange Zeit führend bei Mobiltelefonen, verliebt in die eigene Technik und hat die Entwicklung neuer Handy-Bedien-Oberflächen übersehen und ist bei Mobiltelefonen nicht mehr unter den Top Ten vertreten.

Die primäre Gewinnorientierung hat bei Volkswagen zum Dieselskandal geführt, der nicht nur aberwitzig viele Milliarden an Kosten hinterlassen, sondern auch das Vertrauen in Automobilhersteller erschüttert hat. Mit der Bio-Ökonomie, die den Nutzen für Mensch und Umwelt an erste Stelle setzt, könnten Firmen wie Volkswagen die Krise als Chance zum Change nut-

„Man kann alles maximieren, nur nicht die Gewinne. Sie können die Motivation, die Einzigartigkeit und den Spaß maximieren, aber nicht den Gewinn."

Dietrich Mateschitz, Gründer von Red Bull

APPLE Das neue Headquarter wurde laut Apple zu 95 Prozent aus den Materialien früherer Gebäude errichtet.

KÄRCHER Vorrangiges Ziel des Unternehmens ist das Schaffen von Werten für die Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen selbst.

zen und Kunden mit Produkten, die Mensch und Natur an erste Stelle setzen, wieder zurückgewinnen.

Man denke nur an die Folgen der Gewinnmaximierungsstrategie von Schlecker, die grandios gescheitert ist. Vor lauter Blick auf die Zahlen hat Schlecker die veränderten Einkaufspräferenzen der Kunden in größeren Märkten übersehen.

Die Bankenkrise von 2009 ist ein Musterbeispiel dafür, was passieren kann, wenn man aus Gier voll auf maximale Gewinne aus ist und seine Kunden und deren Vorteile dabei aus den Augen verliert. Geld ist ein Mittel, um Lösungen zu schaffen, die das Leben besser machen können. Wenn Geld nur noch dafür da ist, um hohe Zinsgewinne zu erzielen, ist Geld kein Mittel mehr, sondern Selbstzweck und hat damit seine dienende und nutzenstiftende Aufgabe verfehlt.

Ein gefährlicher Weg ist auch die Fokussierung auf das permanente Wachstum in jedem Quartal. Ständiges Wachstum das ganze Jahr gibt es in der Natur und in der Bio-Ökonomie nicht. Wachstum ist immer ein Ergebnis und darf nicht mit einem Ziel verwechselt werden. Auch die Börse kennt kein ständiges Wachstum, wie ein Blick auf die Börsencharts eindrucksvoll belegt. Aussaat, Wachstum, Reife, Ernte und Regeneration sind natürliche Zyklen. Jeder erfahrene Landwirt weiß, dass eine gute Ernte dann wahrscheinlich ist, wenn man mit der Natur arbeitet und deren Eigenheiten berücksichtigt. Böden müssen sich regenerieren. Auch Maschinen können nicht ständig laufen, wenn sie lange halten sollen. Wartungs- und Pflegepausen sind auch hier erforderlich. Eine abwechselnde Fruchtfolge hält die Böden nahrhafter, was Folgen für den nachhaltig besseren Ernteertrag hat. Abwechselnde Arbeit hält Mitarbeiter fitter. Bio-Ökonomie funktioniert im Einklang mit Mensch und Umwelt. Wer Mitarbeiter besser achtet und beachtet, setzt Kräfte frei. Mitarbeiter, die auf ihre eigene innere Stimme hören, rechtzeitig Urlaub machen und sich erholen, sind weniger in der Gefahr einen Burn-out zu haben, weil sie rechtzeitig abschalten und umschalten können. Die Folge: mehr Leistung, weniger Ausfallkosten. So hat selbst das Landratsamt Altötting eine eigene Mitarbeiterin für die betriebliche Gesundheitsvorsorge der Behördenmitarbeiter, was sich positiv bemerkbar macht in weniger Krankheitstagen und mehr Mitarbeiterzufriedenheit.

Das höchste Ziel eines jeden Betriebes gleich welcher Art ist aus meiner Sicht die Maximierung der Freude und des Nutzens der Kunden, was wiederum zu mehr Einkäufen und zu höheren Gewinnen führt. Eine Umsatzzielsetzung von plus zehn Prozent kann völlig neben dem Markt liegen: Entweder als zu hoch, was Mitarbeiter frustrieren kann, oder als zu niedrig, wenn der Markt ein Sonderwachstum von 30, 40, 50 Prozent oder mehr ermöglicht. Das nachhaltigste Ziel ist für mich: Mehr Kunden mit einzigartigen kunden- und umweltfokussierten Produkten! Wenn Kunden die Vorteile mit Ihren Produkten für sich entdecken, kaufen sie zwangsläufig mehr bei Ihnen. Der Gewinn, „schwarze Zahlen", wird zur unabdingbaren Nebenbedingung für Unternehmen und in der Folge höher ausfallen als zuvor: ein echter „Erfolg" als Folge.

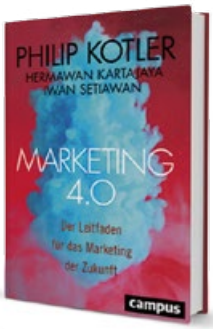
Alles was wir machen – auch in der Wirtschaft – ist mehrheitlich geprägt von Gewohnheiten, die uns an bequeme Fesseln binden und Veränderungen bremsen. Wie kann man am besten umschalten auf die Bio-Ökonomie mit Fokussierung auf den Kunden- und Umweltnutzen statt auf Quartalsgewinnmaximierung? Meistens erfolgt dies nach einer Kri-

DIE TESLA GIGAFACTORY soll ab 2020 jährlich 35 GWh an Batteriekapazitäten herstellen. Die gesamte Fabrik soll ausschließlich mit erneuerbaren Energien betrieben werden, um eine Energiebilanz von Null zu realisieren.

se, einer Stagnation oder einem anderen äußeren Zwang zur Kurskorrektur. „Break the Rules!"– aber Vorsicht: Nur falsche Regeln gilt es zu brechen, die richtigen ewig gültigen Regeln aus der Evolution und der Natur sind beizubehalten. Wichtig ist, Abstand zu gewinnen und noch mehr mit der Sichtweise von Kunden und Noch-nicht-Kunden zu kennen zu lernen. Ein erhöhtes Bewusstsein für den Nutzen für Mensch und Umwelt erleichtert das Umschalten.

Die Bio-Ökonomie betrifft auch die Leistungspotenziale der Mitarbeiter. Jeder Mensch hat Talente, die ein anderer so nicht hat. Jeder hat ein inneres einzigartiges Lebensprogramm und Potenziale, die nur darauf warten, entdeckt und abgerufen zu werden. Wer Mitarbeiter fördert und fordert, setzt Potenziale frei, welche die Basis für neue Entwicklungen sind. Mitarbeiter, denen Vorgesetzte vertrauen und wertschätzen, statt diese gnadenlos auszubeuten, entdecken, was wirklich in ihnen steckt und können über sich hinauswachsen. Bewusstsein und Achtsamkeit lassen erkennen, was in Menschen und Unternehmen passiert und einströmt, was positiv umgesetzt und genutzt werden kann. Große Unternehmen wie Google oder auch SAP entdecken die Vorteile und Chancen mit Achtsamkeitstraining, Meditation und verstärkter Innenschau der Mitarbeiter, die auf diese Art und Weise nicht gegen die eigene Natur arbeiten und sich im Hamsterrad stressen, sondern neue innere kreative Potenziale anzapfen, mehr Freude an der Arbeit und am Leben finden. Bio-Ökonomie heißt, mehr Bewusstsein für die Ziele des Unternehmens, für das man tätig ist, zu entwickeln, für die eigenen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Lebensziele; mehr Bewusstsein für die eigene Endlichkeit, für die Verantwortung des eigenen Handelns, für die Natur, die uns nährt, für die Menschen, mit denen und für die man arbeitet und den Nutzen und die Freude, den man dabei für sich und die Kunden stiften kann. Goethe sagte schon: „Die Freude ist die höchste Pflicht" und in der Bibel (Philipper 4.4.) kann man lesen: „Und abermals sage ich: Freuet Euch! Was nutzt es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewinnt und seine Seele Schaden nimmt?" Wer den Kunden und die Natur an die erste Stelle setzt, auf die eigene innere Stimme hört und sich von der Natur und den Kunden inspirieren lässt, kann auf Dauer mit Bio-Ökonomie mehr Gewinn erzielen als mit der herkömmlichen Gewinnmaximierung. Das wiederum macht gigantisch Freude! Im Prinzip ist das wie jeder Change-Prozess ganz einfach: Alles beginnt mit dem Entschluss. Dann muss man einfach nur den ersten Schritt tun und die Macht der Gewohnheit durchbrechen. Das ist dann der Durchbruch auch zu mehr Lebensfreude und zu einem nachhaltig sinnerfüllten und gewinnbringenden Leben. **von Hans Rüby**

ALVERDE (dm) wurde bereits mehrfach mit dem Gütesiegel „GREEN BRAND Germany" ausgezeichnet, da sie nachweisbar ökologische Nachhaltigkeit praktiziert und diese zur Bewusstseinsbildung transparent lebt und kommuniziert.



Zeitgemäßes Marketing: digital statt traditionell

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan: Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft
Campus Verlag; 1. Auflage 2017
gebundene Ausgabe, 215 Seiten
ISBN: 978-3593507637, € 42,00

Geschrieben von den weltweit führenden Marketingkoryphäen, beantwortet dieses Buch alle Fragen zu gelingendem Marketing im Zeitalter von Vernetzung und Digitalisierung. Es zeigt unter anderem,

- wie man nach den neuen Regeln des Marketings spielt,
- wie man Wow-Momente kreiert, die positive Aufmerksamkeit erregen,
- wie man einen loyalen Kundenstamm aufbaut. Das unverzichtbare Rüstzeug für die Zukunft Ihres Unternehmens!

Auf dem Gebiet des Marketings hat sich Kotler weltweit als führende Autorität profiliert. Er gehörte dem Vorstand des College of Marketing im Institute of Management Science (TIMS) an, war Direktor der American Marketing Association, Beirat des Marketing Science Institute und als Direktor bei „The MAC-Group" tätig.
Seit 1962 unterrichtet er als „Professor of International Marketing" an der Kellogg School of Management der Northwestern University in Evanston (Illinois).
Neben seiner Tätigkeit als Dozent und Publizist ist Philip Kotler in der Kotler Marketing Group (KMG) tätig. Die KMG ist ein weltweit tätiges Marketing-Consulting-Unternehmen.

Wegweiser im Customer Management

Von Dirk Schart, Nathaly Tschanz: Augmented und Mixed Reality für Marketing, Medien und Public Relations
UVK Verlagsgesellschaft mbH; 2. Auflage 2017
Taschenbuch, 190 Seiten
ISBN: 978-3867648226, € 29,99

Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR) verschmelzen reale und digitale Welten zu einem interaktiven und immersiven Erlebnis.
Ob Information oder Entertainment, die neuen Realitäten verändern die Art, wie wir mit Content interagieren, vollständig. Für Unternehmen und Agenturen ergeben sich faszinierende Anwendungsmöglichkeiten auf Smartphones, Tablets oder mit AR- und MR-Brillen. Lernen Sie mit diesem Buch, wie die Technologien funktionieren und wie sie eingesetzt werden können.
AR und MR versteht nur, wer sie selber erkundet und erlebt. Davon sind die Autoren Dirk Schart und Nathaly Tschanz überzeugt. Genau diesem Grundgedanken folgt dieses Praxishandbuch, das ein tiefes Verständnis für die neuen Visualisierungsmedien schafft.
Zahlreiche Best-Practice-Beispiele und Live-Demos sind direkt aus dem Buch abrufbar. Zehn Milestones der App-Entwicklung helfen bei der praktischen Umsetzung von AR- und MR-Projekten.
Das Buch richtet sich an Agenturen und Studierende sowie Entscheidungsträger im Marketing-, Medien- und Kommunikationsbereich, die gerne mehr über Augmented und Mixed Reality und deren erfolgreichen Einsatz erfahren möchten.

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
Titelobjekt: Carlo Kirn
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 zehnten 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 siebten Jahrgang.

TV-Supplement zur Kundenbindung

Leser mit hohem Anspruch

Die Beilage einer TV-Programmzeitschrift in der Tageszeitung ist für die Verlage ein bewährtes Instrument zur Kundenbindung. Längst sind journalistisch gut gemachte Printausgaben um Online-Angebote und Apps ergänzt. Die Leser sind verwöhnt und wollen wissen, was läuft. Deshalb erwarten sie von „ihrem“ TV-Supplement ein positives Kundenerlebnis und nutzwertiges Infotainment. Machen Verlage bei der gewohnten Customer Experience Abstriche, kann sich das negativ auf ihr Kerngeschäft auswirken.

SANDRA GRUNDNER,
Leitung Verlagskoordination
rtv media group GmbH.

Obwohl im Zuge der Digitalen Transformation kontinuierlich neue Medienkanäle entstehen, erreichen die gedruckten Tageszeitungen zuverlässig Tag für Tag weiterhin eine große Leserschaft. Satte 57,9 Prozent der deutschsprachigen Menschen ab 14 Jahren lesen täglich Zeitung. Die Reichweite der gedruckten Tageszeitungen bleibt mit 40,6 Millionen auf konstant hohem Niveau. Das zeigen die aktuellen Daten der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse (agma) zur ma 2017 Tageszeitungen.

„Leser wissen die hohe Qualität ihrer Zeitung zu schätzen. Sie ist ein stabiler und zuverlässiger Begleiter im Alltag", erklärt Alexander Potgeter, Leiter Forschung und Mitglied der Geschäftsleitung der ZMG Zeitungs Marketing Gesellschaft. Die hohen Akzeptanzwerte für das Traditions-Medium sind gerade in Zeiten von „Fake News" dem anspruchsvollen und vertrauenswürdigen Journalismus und den zahlreichen Serviceleistungen der Verlage geschuldet.

Ein besonderer Mehrwert, den Verlagshäuser ihren Lesern seit Jahrzehnten bieten, ist die Beilage einer Programmzeitschrift in der Tageszeitung, die im Preis inkludiert ist. Der Grund ist einfach: Anspruchsvoll und informativ gestaltete TV-Supplements sind beliebt, bekannt und tragen nachweislich zur Kundenbindung bei.

Wichtiges Instrument der Leser-Blatt-Bindung

Mit über sieben Millionen Auflage ist das TV-Supplement *rtv* Deutschlands auflagenstärkster Wochentitel. Dieser präsentiert sich seit Mitte des Jahres neu. Im Kern unverändert blieb der Programmteil. Logo und Layout wurden modernisiert – Cover, Mantel- und Programmseiten erscheinen klarer, zeitgemäßer und wertiger. Die direkte Leseransprache wurde verstärkt, Hinweise auf digitale Ergänzungen wie rtv.de, das Health-Portal „rtv gesund & vital" oder die Word-of-Mouth-Community „rtv EXPERTEN" nutzwertig mit aufgenommen.

„Wissen, was läuft" – der bewährte Claim wurde präsent auf der Titelseite platziert. Er weist auf den Markenkernwert hin: *rtv* informiert kompakt, kompetent und umfassend über TV und Entertainment. *rtv*-Chefredakteur Matthias Roth konzipierte den Relaunch und setzte ihn mit seinem Team um. Roth: „Wir wollten und mussten das Rad nicht neu erfinden, eher die eigene Wertigkeit noch präsenter machen. Die rund 9,4 Millionen *rtv*-Lese-

Fotos: © iStockphoto, © M. Schuppich/Fotolia.com, Unternehmen

rinnen und -Leser legen Woche für Woche Wert darauf, dass ihre TV-Zeitschrift alles enthält, was man braucht. Das war so, das bleibt so." Die rund 200 Trägerzeitungen von *rtv* schätzen die Beilage als wichtiges Instrument der Leser-Blatt-Bindung, die durch neue Elemente wie etwa ein Editorial weiter gestärkt wird. Für Anzeigenkunden setzt der neue Look wertvolle Impulse bspw. durch die crossmedialen Verknüpfungen.

Bedeutung des TV-Supplements für den Leser

Wie hoch die grundsätzliche Bedeutung des TV-Supplements *rtv* für die Leser ist, belegt eine Studie unter 500 rtv-Lesern aus dem Jahr 2015 des Instituts USEYE. Rund zwei Drittel aller Befragten gaben an, dass ihnen die *rtv* „wichtig" oder „sehr wichtig" sei. Die Zufriedenheit mit einer Tageszeitung sinkt signifikant bei Verzicht auf die Programmzeitschrift – und zwar in allen untersuchten Zielgruppen. Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung, welche die *rtv* auch hinsichtlich der Bewertung der Tageszeitung hat. Sollte sich eine Tageszeitung entscheiden, künftig nicht mehr die *rtv* als Programmzeitschrift beizulegen, würde sich die Zufriedenheit der Leser folglich insgesamt deutlich reduzieren.

Insgesamt gaben ein Viertel der Befragten an, sich in diesem Fall telefonisch oder schriftlich zu beschweren. Dies zeigt, dass die Programmzeitschrift als wichtiger, integraler Bestandteil einer Tageszeitung perzipiert wird. Zudem ist die *rtv* als Gratis-Beilage für einen Teil der Leser sogar kaufentscheidend, denn immerhin jeder vierte Befragte gab an, bei Wegfall der *rtv* die Tageszeitung „weniger häufig" oder „nicht mehr" zu kaufen. Ein Wegfall hätte demnach nicht nur Auswirkungen auf die Zufriedenheit, sondern auch konkret auf Abverkaufszahlen.

TV-Supplement gleich TV-Supplement?

Eine entscheidende Frage für Verlagshäuser ist, ob Leser generell ein TV-Supplement oder eben „ihr" ganz bestimmtes und gewohntes TV-Supplement wünschen? Auf dem hart umkämpften Beilagen-Markt kann der Wechsel zu einem neuen TV-Supplement die Leser verunsichern, die Kundenbindung schwächen und sogar zur Kündigung

Communication Network Media • Ridlerstraße 35 a • 80339 München • Tel.: 089/72959915

von Zeitungsabonnements führen. Auch negative Auswirkungen auf die Anzeigen-Performance der Gattung „Supplements und Tageszeitung“ wären möglich. Die Nagelprobe liefern Kennzahlen-Analysen wie das Fallbeispiel der *Berliner Zeitung*. Diese wechselte im Jahr 2011 von *rtv* zu einem Mitbewerber. Zum Zeitpunkt des Wechsels hatte die *Berliner Zeitung* nach IVW/ma Pressemedien 142 090 verkaufe Auflage und 162 596 *rtv*-Leser.

Nach einem Übergangsjahr war die Supplement-Reichweite ab dem Jahr 2013 wieder zuverlässig messbar. Ergebnis: 113 000 der ehemals über 160 000 *rtv*-Leser testeten das neue Heft. Doch da das Medium anscheinend weder den echten Bedürfnissen noch den alten Gewohnheiten der Leser entsprach, nahm die Zahl der Supplement-Leser bis 2015 auf 58 913 extrem ab. Bis zum Jahr 2016 vergrößerte sich die Supplement-Leserschaft zwar wieder, konnte aber nicht mehr an die Reichweite von *rtv* anknüpfen.

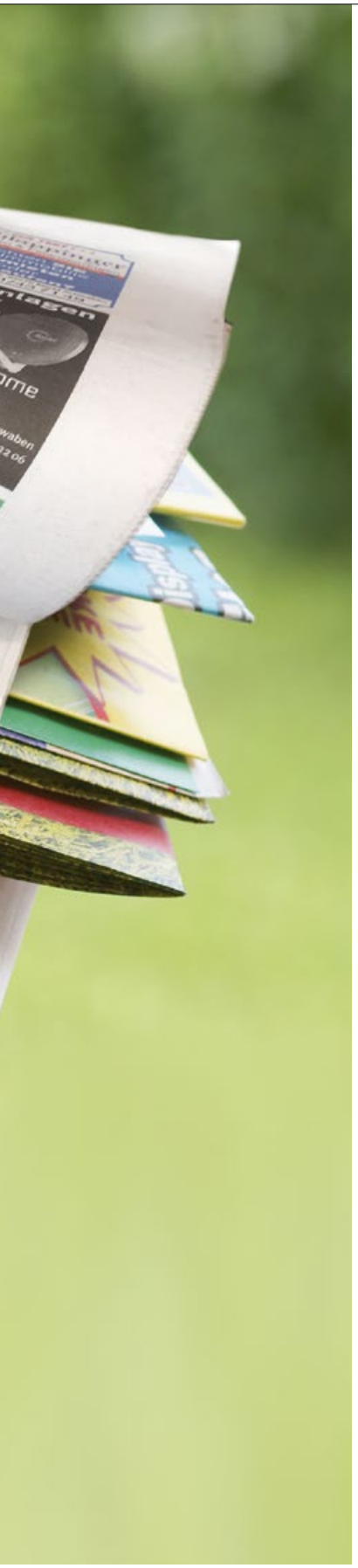
Analog hierzu lässt sich eine signifikante Entwicklung bei der *Hamburger Morgenpost* ablesen. Hier sank die Anzahl der Supplement-Leser nach dem Anbieterwechsel im selben Zeitraum von 80 310 auf nur noch 15 907. Das legt den Schluss nahe, dass ein Supplement-Wechsel dem Leser sein gewohntes TV-Programm nimmt und sich ein beachtlicher Anteil der Leser entschließt, das neue Medium nicht Teil seiner Lesegewohnheiten werden zu lassen. Die Folgen: Der Leser ist unzufrieden, weil „seine“ Tageszeitung ihm ein gewohntes Stück Mehrwert nicht mehr bietet und der Anzeigenkunde erhält bei Buchung des neuen Supplements damit weniger Werbekontakte als bisher. Wenn Zeitungen hingegen auf ihr bewährtes TV-Supplement setzen, so steigern sie die Zufriedenheit ihrer Leser und nutzen ein wirkungsvolles Kundenbindungsinstrument.

von Sandra Grundner

E-Mail: info@commnet-media.de

Werbewirkung in Anzeigenblättern

Die aktuelle Studie des Bundesverbands Deutscher Anzeigenblätter (BVDA) belegt: Werbung im Anzeigenblatt sorgt für eine relevante Steigerung der Produktbekanntheit und der Kaufbereitschaft. Durch die hohe Reichweite der Anzeigenblätter kann zudem aus dem Stand eine enorm hohe Aufmerksamkeitsleistung für das beworbene Produkt erzielt werden.



Der BVDA in Berlin führte in diesem Jahr mit einem Neukunden der Anzeigenblätter, dem Pharma-Unternehmen Pascoe Naturmedizin, eine verlagsübergreifende Werbewirkungsstudie durch. Pascoe gehört zu den traditionsreichsten Unternehmen im Bereich Naturheilkunde in Deutschland. Das in dritter Generation von Jürgen F. Pascoe und seiner Frau Annette D. Pascoe geleitete Familienunternehmen hat sich zu einem der führenden nationalen und internationalen Naturmedizin-Hersteller entwickelt.

Endverbraucherwerbung

Insgesamt 22 Anzeigenblattverlage aus dem BVDA-Arbeitskreis Marketing mit einer Gesamtauflage von knapp elf Millionen Exemplaren beteiligten sich an der Aktion. Beworben wurde vom 29. März bis 18. Mai 2017 das Produkt Hypercoran, ein

Anzeigenblätter und Gesundheitsprodukte passen gut zusammen

Hohe Reichweite und Lesefrequenz in der Zielgruppe:

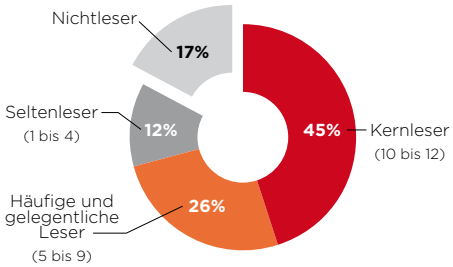
- Die belegten Anzeigenblätter erzielen in der hier untersuchten gesundheitsorientierten Zielgruppe eine hohe Reichweite (83% Weitester Leserkreis).
- Viele Personen in der Zielgruppe greifen regelmäßig oder häufig zum Anzeigenblatt, hatten also eine hohe Kontaktchance zur Hypercoran-Anzeige. Wie die Studie zeigt, reichte aber schon eine mittlere Lesefrequenz, um die Werbung bei den Lesern zu verankern.

Leser von Anzeigenblättern in der Zielgruppe ...

- finden es besonders wichtig, etwas für ihre Gesundheit zu tun.
- sind affiner für die Verwendung von Naturmedizin.
- sind häufiger selbst von Bluthochdruck betroffen.

Wie viele Ausgaben des Anzeigenblatts wurden in den letzten 3 Monaten gelesen?

Weitester Leserkreis (mindestens 1 Ausgabe): 83%



Basis: Nullmessung und Wirkungsmessung aggregiert, n=1225 Quelle: delta Marktforschung / GfK Media and Communication Research

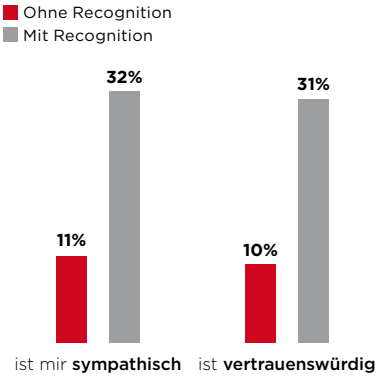
Fotos: © J.Mühlbauer exclus./Fotolia.com, Unternehmen

Die Kampagne erzeugt Sympathie und Vertrauen

- 33% der Anzeigenblatt-Leser haben die Hypercoran-Anzeige wiedererkannt (Recognition).
- Bei Personen, die die Anzeige gesehen haben, liegt der Sympathiewert für Hypercoran um das Dreifache höher als bei Personen der Zielgruppe, die die Anzeige nicht wahrgenommen haben.
- Durch die Kampagne bekommt das Naturheilmittel auch einen ordentlichen Vertrauensvorschuss: 31% der Anzeigenbeachter stimmen der Aussage „Hypercoran ist vertrauenswürdig" voll und ganz zu – dagegen nur 10% der Personen ohne Anzeigen-Recognition.
- Die Kampagne zahlt zudem in puncto Sympathie, Vertrauen, Innovativität und Qualität stark auf das Image der Dachmarke Pascoe Naturmedizin ein.

Das Produkt Hypercoran … ?

(trifft voll und ganz zu)



Basis: Wirkungsmessung, Anzeige beachtet (mit Recognition) n=168, Anzeige nicht beachtet (ohne Recognition) n=447. Skala: (1) Trifft voll und ganz zu / (2) Trifft (eher) zu / (3) Trifft (eher) nicht zu / (4) Trifft überhaupt nicht zu.
Quelle: delta Marktforschung / GfK Media and Communication Research

Naturheilmittel gegen Bluthochdruck. Dazu launchte Pascoe Naturmedizin eine Monokampagne mit sechs Anzeigenschaltungen in den zur Wochenmitte erscheinenden Anzeigenblatt-Titeln. Für das Pharma-Unternehmen bedeutete die Kampagne den Einstieg in die Endverbraucherwerbung für Hypercoran. Die Studie wurde in zwei Erhebungswellen durch persönliche Befragungen (CAPI) mit einer Gesamtfallzahl von n=1225 durchgeführt. Für die Konzeption und Analyse beauftragte der BVDA delta Marktforschung aus Köln. Die Durchführung der Feldarbeit erfolgte durch die GfK Media and Communication Research.

Steigerung der Markenbekanntheit

Nach der Kampagne lag die Bekanntheit des Produkts um elf Prozentpunkte über dem Ausgangsniveau. Hypercoran hatte nach der Kampagne dreimal so viele potenzielle Käufer wie zuvor und wurde dadurch sogar bekannter als andere, schon länger am Markt befindliche Wettbewerber. Auch die Dachmarke Pascoe Naturmedizin konnte von den Anzeigenschaltungen profitieren. So wurde die Bekanntheit von Pacoe Naturmedizin gesteigert. Darüber hinaus zahlte die Kampagne in puncto Sympathie und Vertrauen stark auf das Image von Pascoe Naturmedizin ein.

„Die Ergebnisse sind für uns ein klarer Beleg dafür, dass sich die Anzeigenblätter sehr gut für die Bewerbung von Naturmedizinprodukten eignen und einen signifikanten Einfluss auf die Steigerung der Markenbekanntheit und die Verbesserung des Markenimages haben", betonte Dr. Jochen Kühn, Marketingleiter bei Pascoe Naturmedizin. Der Umsatz für Hypercoran sei im Kampagnenzeitraum deutlich angestiegen und lag mehr als 300 Prozent über dem Vorjahreszeitraum, so Kühn. Sebastian Schaeffer, stellvertretender BVDA-Geschäftsführer und Leiter Markt- und Mediaservice, kündigte an, die Werbewirkungsforschung für die Gattung künftig weiter auszubauen. „Zusammen mit unseren Mitgliedern werden wir den Schwung aus diesem ersten wichtigen Erfolg nutzen, um weitere Werbewirkungsstudien zu realisieren", so Schaeffer. Ziel sei, das Zusammenwirken der Wochenblätter im Mix mit anderen Medien zu untersuchen. Vor dem Hintergrund des wachsenden Beilagengeschäfts sei es auch interessant, die Werbeleistung von Prospektbeilagen mit Leistungskennzahlen untermauern zu können. „Mit diesen sehr guten ersten Ergebnissen werden wir natürlich auch an Markenartikelhersteller herantreten. Wir sind optimistisch, künftig zusätzliche Branchen und Kundengruppen erschließen zu können", kündigte der Leiter Markt- und Mediaservice an. **von Daniela Coppe**

„Zusammen mit unseren Mitgliedern werden wir den Schwung aus diesem ersten wichtigen Erfolg nutzen, um weitere Werbewirkungsstudien zu realisieren."

Sebastian Schaeffer, stellvertretender BVDA-Geschäftsführer und Leiter Markt- und Mediaservice

„best for planning"

Der Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter (BVDA) beteiligt sich an der Markt-Media-Studie „best for planning" (b4p), die von der Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung (GIK) herausgegeben wird. Ab 2018 werden die Anzeigenblätter erstmals mit einem Gattungswert in einer der führenden Markt-Media-Studien ausgewiesen. Die GIK ist ein Zusammenschluss der vier Verlagshäuser Axel Springer, Bauer Media Group, Gruner + Jahr sowie Hubert Burda Media und wurde mit dem Ziel gegründet, alle werberelevanten Märkte abzudecken und mit der Produkt- und Marken-Datenbank eine große Anzahl an Zielgruppen für die Mediaplanung in den Sektoren Konsum-, Besitzgüter und Dienstleistungen abbildbar zu machen.
„Best for planning ist bei Werbeagenturen und Kunden gesetzt. Für die Planbarkeit der Anzeigenblätter ist es daher ein wichtiger Schritt, ihre Stärken künftig auch in dieser umfassenden Untersuchung unter Beweis zu stellen", sagt Michael Rausch, Geschäftsführer der Beteiligungsunternehmen Rheinische Anzeigenblatt und Vorsitzender des Arbeitskreis Marketing im BVDA. „Nachdem wir gerade erst die sehr guten Ergebnisse einer verlagsübergreifenden Werbewirkungsstudie präsentieren konnten, wollen wir mit der Ausweisung in b4p weitere wichtige Nachweise für die Medialeistung der Anzeigenblätter liefern", so Rausch.
Sebastian Schaeffer, stellvertretender BVDA-Geschäftsführer und Leiter Markt- und Mediaservice, betont: „Die Anzeigenblätter erhöhen mit der Teilnahme an b4p ihre Sichtbarkeit bei Werbetreibenden und Mediaagenturen. Wir erhoffen uns insbesondere neue Erkenntnisse über die Markenpräferenzen der Anzeigenblattleser in verschiedensten Marktsegmenten von Mode über Elektronik bis hin zu FMCG-Produkten."
Best for planning erhebt rund 2400 Marken in mehr als 120 Marktbereichen. Die Studie deckt alle werberelevanten Märkte ab und macht aufgrund der hohen Fallzahl auch Detailanalysen in den einzelnen Branchen möglich. Die Studie weist auch 177 Zeitschriftentitel, 66 Belegungseinheiten von Tageszeitungen, 11 TV-Sender, alle MA-Radiosender, Plakat, Kino und einige kleinere Medien aus. Darüber hinaus beinhaltet b4p eine Vielzahl digitaler Angebote und bildet einen Großteil der stationären Internet- und mobilen Smartphone-Nutzung ab.

Hohe Wirksamkeit von Werbung im Smart-Home-Umfeld

Werbung im Umfeld von Smart-Home-Anwendungen wirkt und wird positiv wahrgenommen. Zu diesem Ergebnis kommt die Grundlagenstudie, die die Hamburger Agenturgruppe pilot mit Verizon-Tochter Oath und dem Virtual-Reality-Spezialisten Virao gemeinsam durchgeführt hat.

In einer virtuellen Wohnung wurde die Werbewirkung eines TV-Spots, Augmented-Reality-Banners, Product Placements und Audio-Sponsorings erforscht. Dabei sind erstmals quantitative Aufmerksamkeits-, Verhaltens- und Befragungsdaten verknüpft worden, die genau aufschlüsseln, welche Formate von den Probanden besonders gut rezipiert werden. Die Werbebotschaften wurden im Umfeld eines interaktiven Kühlschranks sowie auf einer Digitalen Assistentin und verschiedenen Augmented-Reality-Elementen, wie zum Beispiel eine aktuelle Wetteranzeige, platziert und in verschiedenen Szenarien untersucht. So waren sich 91 Prozent der Probanden einig, dass sich für Marken mittels Virtueller Realität völlig neue Möglichkeiten für die Kontaktaufnahme zum Konsumenten eröffnen. Die VR-Studie zeigt zudem, dass der AR-Banner in Kombination mit dem Kühlschrank, der den Online-Einkauf von Lebensmitteln anbietet, besonders aktivierend war.

Hohe Werbeerinnerung bei verschiedenen Formaten

Gut erinnert wurde der TV-Spot für einen Streaming-Anbieter, der im virtuellen Wohnzimmer bei einer Testgruppe als einziges Werbemittel platziert worden ist: Insgesamt hatten 94 Prozent mindestens einen Sichtkontakt mit dem Spot. In der Nachbefragung konnten sich 42 Prozent ungestützt an die beworbene Marke erinnern. Auch die durchschnittliche Aufmerksamkeit wurde erhoben und lag bei 28 Prozent je Millisekunde. Ohne Sichtkontakt des Spots – also nur über die auditive Wahrnehmung – lag der Recall für die beworbene Marke bei 13 Prozent. Die Wirkung des TV-Spots verringerte sich erst, als bei einer anderen Testgruppe zeitgleich auch ein Augmented-Reality-Banner mit Werbung für eine Käsemarke platziert worden ist: Die durchschnittliche Aufmerksamkeit für den Spot lag mit 13 Prozent nur noch halb so hoch und die beworbene Marke wurde nur noch von 33 Prozent erinnert.

Werbeplatzierungen wirken sehr aktivierend

Der Augmented-Reality-Banner hatte einen deutlich sichtbaren Effekt auf das Interaktionsverhalten der Testpersonen mit dem Smart-Home-Kühlschrank: Die im Wohnzimmer gezeigte Werbung für Käse wirkte aktivierend und animierte die Probanden zum Kauf. So legten die Testpersonen, die den AR-Banner wahrgenommen haben, signifikant mehr Produkte des beworbenen Käses in den Warenkorb des Kühlschranks als die Testpersonen, die den Banner nicht gesehen haben. Ebenfalls positiv abgeschnitten hat das Audio-Sponsoring für eine bekannte Telekommunikationsmarke: Die Tonspur wurde

Zum Studiendesign

Für die Smart-Home-Studie von pilot Hamburg, Oath und Virao wurde in der Virtuellen Realität ein Appartement modelliert, in das über vier Testgruppen (jeweils n=80 Personen) verschiedene Werbeformate (TV-Spot, Augmented Reality Banner, Product Placement und Audio-Sponsoring) platziert wurden. Zum Wohnungs-Setup gehörte neben einer Küche ein frei begehbares Wohnzimmer. Mithilfe der VR Analytics Software behavr konnte das Blick- und Interaktionsverhalten der Testpersonen Millisekunden genau aufgezeichnet werden. Anschließend wurden mit einem Fragebogen unter anderem die User Experience der VR-Erfahrung, die Akzeptanz von Smart-Home-Elementen sowie die ungestützte Erinnerung der beworbenen Marken abgefragt. Die erhobenen Werte wurden mit den aufgezeichneten Aufmerksamkeits- und Verhaltensdaten verknüpft und hinsichtlich der vier Testgruppen verglichen. Die Untersuchung wurde vom 6. bis 26. Juni 2017 bei insgesamt 338 Personen im Alter zwischen 20 bis 49 Jahren mit und ohne vorherige Erfahrung in der virtuellen Realität durchgeführt.

über die Digitale Assistentin eingespielt und konnte sich mit 41 Prozent ungestützter Erinnerung gegenüber den anderen Werbeplatzierungen – trotz fehlender visueller Unterstützung – sehr gut behaupten.

„Mit unserer innovativen Studie betreiben wir echte Grundlagenforschung“, zeigt Daniel Daimler, Senior Berater Marktforschung bei pilot Hamburg, auf. „Wir können hiermit eindrucksvoll demonstrieren, wie Virtual Reality die Marktforschung revolutioniert und wieviel Potenzial in diesem noch jungen Forschungszweig steckt.“ Eva Herzog, Head of Research DE bei Oath, erklärt: „Die Studie hilft uns mit der realistischen Simulation eines alltäglichen Settings, die Akzeptanz und Wirkung neuer Werbeformate in Smart-Home-Umfeldern genau zu messen und besser zu verstehen.“

Wachsende Akzeptanz von Virtual-Reality-Erlebnis bei Probanden

Weitere Ergebnisse der Studie belegen die hohe Akzeptanz von Virtual Reality im Allgemeinen. Positiv beurteilt wurde vor allem die realitätsnahe User Experience der VR-Anwendungen: Insgesamt 98 Prozent der Testpersonen sind der Meinung, dass Virtual Reality es erlaube, Geschichten auf eine völlig neue Art und Weise zu präsentieren. Jede zweite Testperson gab in der Nachbefragung an, das Erlebnis in der virtuellen Welt als sehr authentisch zu empfinden. 72 Prozent sind sogar davon überzeugt, dass in Zukunft Virtual Reality die Rolle des klassischen Fernsehens übernehmen wird.

Foto: © iStockphoto

Verlieren die Jungen die Lust am Auto?

Seit Jahren werden die Autos auf Deutschlands Straßen älter. Mittlerweile beträgt das Durchschnittsalter der Pkw 9,3 Jahre. Nur einmal konnte der Alterungsprozess in den letzten 22 Jahren aufgehalten werden. Das war kurz vor dem Crash der Finanzmärkte 2008 und kurz danach durch die staatliche Abwrackprämie von 2500 Euro im Jahre 2009. Ansonsten zeigt der Alterstrend des Pkw-Bestands nach oben.

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen sowie Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

Um stattliche 37 Prozent ergrauten unsere Pkw in den letzten 22 Jahren – trotz Abwrackprämie. Hatte der Pkw-Bestand auf Deutschlands Straßen im Jahre 1995 noch 6,8 Jahre im Schnitt „auf dem Buckel", ist das Durchschnittsalter mittlerweile auf 9,3 Jahre angewachsen. Setzt sich der Trend fort, werden um das Jahr 2023 die Autos hierzulande im Durchschnitt zehn Jahre alt sein. Abb. 1 illustriert den Zusammenhang. Zwar wächst die Zahl der Pkw auf Deutschlands Straßen kontinuierlich, aber man fährt lieber mit dem alten durch die Gegend.

Die Innovationsfähigkeit unserer Autos scheint die Käufer wenig zu überzeugen. Echte Durchbruchsinnovationen – wie das Elektroauto – fehlen, also fährt man seinen Diesel weiter. In anderen Industrien – wie etwa bei dem Smartphones und Tablets – sieht das anders aus.

Dabei steigen seit Jahren die Incentives und Rabatte für Neuwagen. Die Autobauer schieben mit Eigenzulassungen den Markt an – und versuchen damit natürlich auch den Fahrzeugbestand zu „verjüngen". In Deutschland gibt es quasi Null-Zinsen, die verfügbaren Einkommen stiegen seit 1995 deutlich, der Immobilienmarkt boomt und neigt stellenweise zur Blasenbildung, aber an neuen Autos haben die Deutschen wenig Interesse.

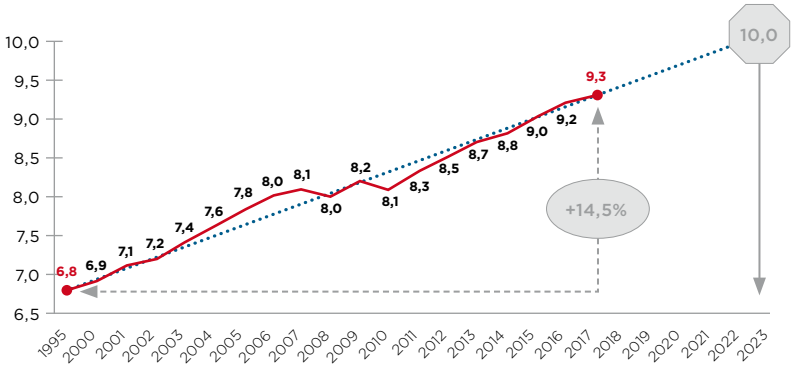
Gebrauchtwagenkäufer altern deutlich schneller

Analysiert man den Automarkt im Detail, erkennt man, dass in allen wesentlichen Teilmärkten – dem klassischen Neuwagenmarkt der Privatkunden, dem Gebrauchtwagenmarkt sowie dem Fahrzeugbestand – das Alter der Autokäufer bzw. Halter steigt. Die Autos werden länger gefahren, weil neue, „jüngere" Autokäufer und -besitzer weniger Interesse zeigen. Ergebnis: Sowohl das Durchschnittsalter der Neuwagenkäufer als auch der Gebrauchtwagenkäufer steigt und zwar schneller als die demografische Altersentwicklung.

Am gravierendsten ist die Entwicklung unter den Gebrauchtwagenkäufern. Dieser Trend ist überraschend, wurde doch immer wieder behauptet, dass den jungen Autokäufern die „Preise" davonlaufen und sie deshalb weniger Neuwagen kaufen. Auch das Argument, dass die Jüngeren verstärkt die Eigenzulassungen der Händler kaufen, also die

Abb.1: Durchschnittsalter Pkw-Bestand BRD

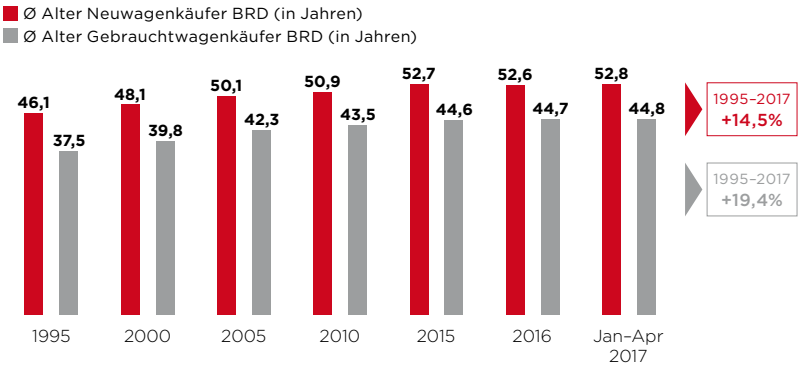
Angaben in Jahren



Quelle: CAR-Universität Duisburg-Essen, 5/2017.

Fotos: © goodman_ekim/Fotolia.com, Unternehmen

Abb.2: Alter Neuwagen und Gebrauchtwagenkäufer BRD



Quelle: CAR-Universität Duisburg-Essen, 5/2017.

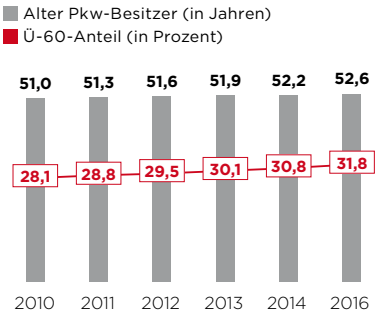
jungen Gebrauchtwagen, ist bei der Altersanalyse der Gebrauchtwagenkäufer nicht wahrzunehmen.

Abb. 2 illustriert die Entwicklung. Im Zeitraum 1995 bis April 2017 ist das Durchschnittsalter der Gebrauchtwagenkäufer um 19,4 Prozent von 37,5 Jahren auf 44,8 Jahre gestiegen. Der klassische Neuwagenkäufer ist zwar ebenfalls gealtert, aber eben nicht ganz so stark. Von 46,1 im Jahre 1995 auf 52,8 Jahre bis April 2017. Das ist ein „Vergrauungs"-Effekt von 14,5 Prozent. Hatte im Jahre 1995 der Bundesbürger ein Durchschnittsalter von 40,0 Jahren, ist es bis 2016 auf 44,2 Jahre, also um 10,5 Prozent angestiegen. Im Jahre 1995 war der Gebrauchtwagenkäufer noch jünger als der Bundesschnitt. Jetzt ist er älter. Die Jüngeren halten sich beim Autokauf – gleichgültig ob Neuwagen oder Gebrauchtwagen – stärker zurück. Dem eigenen Auto fallen längerfristig die Kunden weg. Mit anderen Worten, die jungen Menschen verlieren die Lust am eigenen Auto.

Methusalem-Effekt: Der Autobesitzer ist in Deutschland 52,6 Jahre alt

Der Trend, dass junge Menschen das Interesse am eigenen Auto verlieren, wird auch an der nächsten Abb. 3 deutlich. Hier ist das Durchschnittsalter der Pkw-Besitzer in Deutschland dargestellt. Zusätzlich der Anteil der Besitzer, die „über 60 Jahre" (Ü 60) alt sind.

Abb.3: Alter Autobesitzer



Quelle: CAR-Universität Duisburg-Essen, 5/2017.

Fast ein Drittel der Autobesitzer – genau 31,8 Prozent – ist in Deutschland über 60 Jahre alt. Zwar steigt der Pkw-Bestand hierzulande kontinuierlich – zuletzt auf 45,8 Millionen Pkw – aber eben die Älteren besitzen die Autos.

Fazit: Autobauer brauchen neue Konzepte

Autobauer brauchen mehr Anreize, um jüngere Menschen als Käufergruppe zurückzugewinnen. In den letzten 30 Jahren hat die Autoindustrie durch kontinuierliche Verbesserung, sprich inkrementelle Innovationen, Aufmerksamkeit erzeugt. Der Dieselantrieb ist nach wie vor das Maß der Dinge, der SUV die überwältigende Innovation. Ansonsten immer mal mehr PS, bessere Innenausstattung, netteres Design, noch mehr Karosserievarianten, bessere Sicherheitsausstattung – eben kontinuierliche Verbesserungen. Damit büßt das Auto ein. Radikale oder disruptive Innovations sieht man außer Tesla kaum. Das Auto bleibt im Großen und Ganzen was es immer war, nur eben ein bisschen besser. Der Vertrieb läuft in den alten Bahnen, das Autohaus sitzt im Gewerbegebiet, Internet ist für die freien Online-Börsen, die Automessen der Welt zeigen die bekannten Konzepte. Es sieht so aus, als würde der emotionale Kick zum Autobesitz immer stärker abhanden kommen.

von Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Wertorientierte Markenführung

Interview mit Dr. Hans-Jürgen Lutz, Vice President Marketing Communication, Brand- and Trademark Management Crop Protection BASF SE. Er verantwortet rund 40 Prozent des Markenportfolios der BASF.

Der Erfolg eines Unternehmens ist heute eng an das Ansehen und den Wert seiner Marke(n) gekoppelt. Eine wertorientierte Markenführung wird immer häufiger in strategische Entscheidungsprozesse integriert. Der Gesetzgeber verbietet jedoch die Aktivierung selbst geschaffener Marken in der Bilanz, sowohl nach nationalen als auch nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften. So verkümmert ein oftmals erheblicher Vermögenswert als stille Reserve ungenutzt auf der Ersatzbank. Welche Rolle spielt die Marke im Geschäft eines der größten Chemiekonzerne der Welt? Was sind die Vorteile einer von den externen Experten von Brandstock Valuation bewerteten Marke? Wie kann dieser monetäre Wert effizient und strategisch eingesetzt werden?

DR. HANS-JÜRGEN LUTZ, Vice President Marketing Communication Brand- and Trademark Management Crop Protection BASF SE.

Wie wichtig sind starke Marken in Ihrem Geschäft, und welche Vorteile generieren sie?

Marken spielen für das BASF-Geschäft eine außerordentliche Rolle. Zentrale Punkte sind das Leistungsversprechen und der Wiedererkennungswert. Der Agrarsektor ist ein sehr technisch getriebener Bereich. Jeder Produktverkauf ist verbunden mit einem Werteversprechen und damit auch mit der Marke. Die Marke ist für uns das Vehikel in der Kommunikation, um das Markenversprechen zu transferieren – so-

Fotos: Unternehmen

wohl extern (der Landwirt), als auch intern bei der Kreation und dem Aufbau der Marke. So verbinden wir das Leistungsversprechen und die transferierten Werte mit der Marke.

Wie wichtig ist die Übersetzung der Marke in einen monetären Wert aus interner und externer Sicht?
Die monetäre Bewertung gewinnt immer mehr an praktischer Bedeutung. Dies gilt insbesondere dann, wenn man an den Life-Cycle eines Produkts denkt: Sie haben eine Marke Jahrzehnte positiv aufgeladen und im Markt etabliert. Branchen- und Umweltfaktoren, aber auch Regulierungen im Markt können Veränderungen des Produkts erfordern (z. B. neue Formulierungen, Komponenten, Mixturen, etc.). Entweder man entwickelt in diesem Stadium eine neue Marke, weil eine neue Entwicklung auf der nächsten Produktstufe vorliegt. Oder man nutzt die bestehende Marke und das aufgebaute Vertrauenskapital in einer modifizierten Form. Einer der Key-Performance-Indicators bei dieser strategischen Entscheidung ist der monetäre Wert der Marke.

Was sind beim monetären Wert die zentralen Fragen?
1) Kann ein Verkauf der Marke Liquidität für die Kreation einer neuen Marke freisetzen?
2) Ist die Marke so stark und wertvoll, dass sie behalten wird und ggf. für neue Produkte verwendet werden kann? Wie dehnbar ist die Marke?
3) Wie stark könnte der Wettbewerb von einem Erwerb profitieren? Welchen negativen Einfluss hat dies auf das eigene Portfolio?

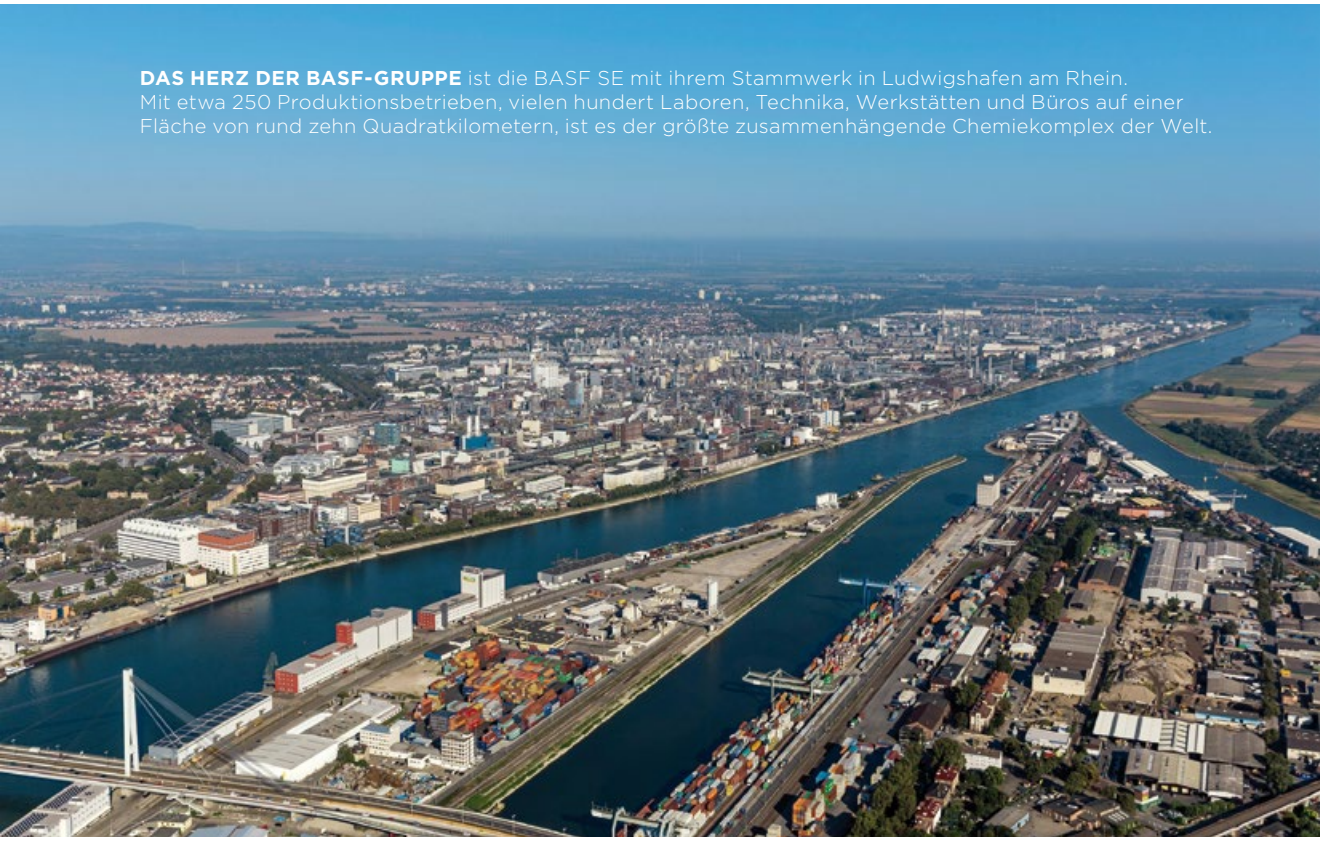
Wie attraktiv ist der Kauf einer Marke?
Eine neue Marke aufzubauen ist mit sehr viel Aufwand, Zeit, Kosten und Risiken verbunden (Kreation, Registrierung, Marketing-Material, etc.). Die dafür aufzuwendende Energie wird immer größer. Bei Verwendung einer etablierten Marke fallen diese Kosten nicht an. Da der Aufbau von Konsumentenvertrauen eine zeitliche Komponente hat und Ausdruck der Marke ist, braucht eine neue Marke immer Zeit, um aufgeladen zu werden. Potenzielle Käufer der Markenhülle sind sich dessen bewusst und können neben dem eingekauften Vertrauenskapital viel Geld und Zeit sparen. Zudem meiden sie das Eingehen weiterer Risiken.

Wie gehen Sie beim Verkauf einer Marke vor?
Wir folgen dem integrierten BASF-Prozess: Wenn eine „Pflanzenschutz"-Marke veräußert werden soll, wird sie zunächst bewertet. Eine objektive Bewertung, auch eines externen Experten, spielt dabei eine große Rolle. Darauf fußen die Verhandlungsgespräche. Diese Integration der Markenbewertung ist neu. Deshalb müssen wir unsere Organisation dafür trainieren. Es ist ein Lernprozess, der sich in der Organisation etablieren wird. Ich denke, der Mehrwert und der Return on Investment dieser Wertorientierung werden sich schnell zeigen, insbesondere wenn man Erfolg hat.

Erhöht die monetäre Bewertung der Marke den Verkaufspreis einer Marke?
Ich bin überzeugt davon, dass eine solide und belastbare Bewertung die Verhandlungsposition im Verkaufsprozess stärkt und durchaus kaufpreiserhöhende Effekte mit sich bringt. Der Marktwert einer Marke ist aus gutachterlicher Sicht auch von höchster interner Relevanz, um darauf aufbauend Verhandlungsstrategien aufzusetzen und intern die Entscheidung zu treffen, ob eine Marke veräußert wird.

„Marken spielen für das BASF-Geschäft eine außerordentliche Rolle. Zentrale Punkte sind das Leistungsversprechen und der Wiedererkennungswert."

Könnte die Markenbewertung eine Brücke zwischen Marketing/Brand-Management und Finanz-Controlling bilden?
Absolut. Die Ergebnisse schaffen eine Diskussionsgrundlage und übersetzen die Marke in einen Wert, womit sie greifbarer und konkret wird. Dadurch wird die Marketingsprache für unsere Finanz-Controller ökonomisiert und in eine monetäre Größe bzw. Kennzahl transfor-



DAS HERZ DER BASF-GRUPPE ist die BASF SE mit ihrem Stammwerk in Ludwigshafen am Rhein. Mit etwa 250 Produktionsbetrieben, vielen hundert Laboren, Technika, Werkstätten und Büros auf einer Fläche von rund zehn Quadratkilometern, ist es der größte zusammenhängende Chemiekomplex der Welt.

miert. Der Controller ist sehr interessiert an diesem Wert, der bilanziell für gewöhnlich nicht in Erscheinung tritt. Diese Zusammenführung verschafft uns neben dem Controlling auch belastbare und nachvollziehbare Argumente, unsere Entscheidungen intern zu rechtfertigen und extern zu stärken.

Könnte eine aktive Kommerzialisierung von nichtgenutzten Marken ein alternatives Verwertungsszenario zur Portfoliobereinigung darstellen?

Eine aktiv gesteuerte Verwertungsplattform kann ein sehr wirksames Tool sein, um Marken zu verkaufen, die man selbst nicht mehr benötigt. Damit ergibt sich die Möglichkeit, das Portfolio zu bereinigen und zusätzlich liquide Mittel zu erhalten. Des Weiteren kann man über solch eine aktiv gesteuerte Plattform das Feedback des Marktes eruieren, ob der Markt überhaupt Bereitschaft zeigt, diese Marke zu erwerben.

Wie gehen Sie bei der Verwertung vor?

Auch wenn vereinzelt Marken nicht mehr in unser Pflanzenschutz-Portfolio passen, haben wir erkannt, dass diese am Markt noch einen sehr hohen monetären Wert erzielen. Falls Produkte aus strategischen Gründen nicht mehr veräußert werden, muss die Marke nicht automatisch mitsterben. Wenn wir eine Marke besitzen, aber nicht mehr das entsprechende Produkt, oder wollen dieses aus strategischen Gründen nicht mehr verkaufen, dann prüfen wir, ob und welche Risiken bei einem Verkauf der Marke entstehen können. Dieser Verwertungsprozess wird gerade etabliert. Neben verschiedenen bereits erwähnten strategischen Entscheidungen ist die Markenbewertung ein essenzieller Baustein.

Bei der externen Markenbewertung arbeiten Sie mit Brandstock Valuation, München, zusammen. Wie ist die Zusammenarbeit?

Wir waren mit der professionellen Zusammenarbeit und der Bewertung sehr zufrieden. Die Inhalte des Bewertungsberichts waren sehr ausführlich und konnten auch intern genutzt werden. Brandstock arbeitet während des gesamten Bewertungsprozesses eng mit BASF zusammen. Für eine neutrale und marktorientierte Sichtweise der Bewertung freuen wir uns auf eine weiter erfolgreiche Zusammenarbeit.

Ein jeder könnte jetzt einen Artikel abfassen über den tausendsten Möchtegern-YouTube-Star, der mehr als genug von sich hält und sich ins Rampenlicht rücken möchte. Was haben wir nicht schon von diversen Schminkereien, Pranks und Autotunings gehört und gelernt bzw. hatte da kein Weg dran vorbeigeführt? Geht das immer so weiter und vor allem: Gibt es nichts, das auch mal von Bildung und Business spricht?

Doch. Und die vielversprechenden Fragen vom Münchner Martin Grosse heißen dann so: Was haben die Business-Größen aus IT, Entertainment, Automotive, der Kreativ- oder Werbebranche in Deutschland gemeinsam? Was zeichnet sie als Mensch aus und wie ticken sie? Warum sollte mich das interessieren, und was kann ich von diesen Personen hinter den Titeln vielleicht selbst noch lernen? Worüber handelt zum Beispiel ihr aktuelles Buch?

Der YouTube-Neuling hat sich dafür auf einen Trip durchs Land mit diversen, dem Thema aufgeschlossenen Kamerateams begeben, um an die möglicherweise bzw. sogar sehr sicher weiterführenden und weiterbildenden Antworten zu gelangen.

In seinem hierfür neu produzierten Format „koenigsklassenummereins" präsentiert er nun Geschäftsführer und Top-Entscheider, die man sonst nur in Anzug und Krawatte (sofern die noch zum guten Ton gehört) kennen und Siezen müsste, in cooler und unbeschwert lockerer Atmosphäre sowie in einem Ambiente, das nicht so steril wirkt wie in einem klassischen Imagefilm – und macht sie damit nahbar und für mehrere Zielgruppen verständlich. Diese durchaus spannenden Interviews hat Martin sich eigentlich für Schüler, Azubis, Jobanfänger oder Studenten erdacht, da er auch selbst im Jahr 2002 nicht wusste, ob überhaupt, und wenn ja, was genau er denn studieren sollte nach der Schulzeit. Damals gab es ja noch kein Social Media wie heute, geschweige denn die vielen Möglichkeiten hochaufgelöster Bewegtbild-Formate wie auf YouTube, um sich früh und schnell weiterzubilden oder aufzuschlauen.

Die Digitalisierung schwingt inhaltlich auch immer mit und versprüht ihren ganz eigenen Charme.

„Der Fluss fließt immer nur in eine Richtung – und wir schwimmen hier gemeinsam gegen den Strom."

So erzählt zum Beispiel der Hauptgeschäftsführer der BITKOM oder der Chief Brand Evangelist von Google Inc. von seinem Leben, der eine berichtet hier über Missschläge im Beruf und Learnings, die er daraus gezogen hatte, der andere gibt dort den Zuschauern (nicht nur) der Generation Y wertvolle Einblicke und Tipps fürs Berufsleben und darüber hinaus. Auch Insights in die Persönlichkeit der Einzelpersonen und deren Sichtweisen auf die Welt geben einem Kraft und können eine Richtung weisen, was einen erwartet, wenn man sich inspirieren lassen oder möglicherweise gar einmal in ähnliche Fußstapfen treten will.

Ihren Ursprung hat die Idee auch darin, dass Martin mit seinen über 24 000 Followern zu einem Top-Social-Seller in München von LinkedIn D/A/CH in deren Zentrale ausgezeichnet wurde, und er nun etwas bewegen will: Es warten 16 Videos à drei bis fünf Minuten ab Anfang Oktober nicht nur auf die Studentenschaft über Medienpartner wie Hochschulwerbung.de oder Audimax.de, sondern auch auf die Follower in Social Media und darüber hinaus der jeweiligen Firmen um die Interviewpartner.

International gedacht, sollen die Clips später auch einmal mit englischen Untertiteln verfügbar sein. Und auch die zweite Staffel plant Martin aktuell, natürlich mitunter abhängig von der Einschaltquote des ersten Wurfs.

Was als Spaß begann, kann also in jedem Fall weiter mit viel Spaß vorangehen: Und vielleicht bleibt es eben nicht einfach nur sein erstmal selbsterklärtes Hobby, sondern Martin kann sich damit auch selbstständig machen – und wir werden noch viel öfter von ihm hören und sehen, wenn er und seine Gesprächspartner neues Wissen und Tipps mit ganz viel Emotion in die Runde streuen.

Getreu dem Motto: „Der Fluss fließt immer nur in eine Richtung – und wir schwimmen hier gemeinsam gegen den Strom." **von Manfred Haar**

Foto: © iStockphoto

Die Heldenreise eines Unternehmens

Wenn ein Unternehmen umzieht, hat es viel zu erzählen. Die tesa SE verlagerte ihre Zentrale und schickte 1000 Mitarbeiter auf Heldenreise. Nach dem bewährten Muster erfolgreichen Storytellings gelang der Übergang von der alten in die neue Welt. Events spielten dabei eine besondere Rolle. Kürzlich wurde tesa für sein ganzheitliches Konzept mit dem renommierten *PR Report Award* in der Kategorie *Interne Kommunikation und Change Management* ausgezeichnet.

Fotos: Unternehmen

GUNNAR VON DER GEEST
arbeitet als Manager Corporate Communications bei der tesa SE, Norderstedt. Im Rahmen des Umzugsprojekts war er für das Agenda-Setting verantwortlich.

Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem eine Tochter groß und das Jugendzimmer zu klein wird. Die logische Konsequenz: der Auszug aus dem Elternhaus. Was sich im Privaten abspielt, verläuft im Beruflichen nicht anders. Mit den bekannten Begleiterscheinungen: Jedwede Veränderung verursacht beim „Gewohnheitstier" Mensch zunächst Unsicherheit, manchmal sogar Angst, mehr oder weniger Trennungsschmerz – und dann im besten Fall reichlich Freude über das neue Zuhause.

Mehr als 120 Jahre waren die Mitarbeiter von Beiersdorf (u.a. Nivea) und tesa unter einem Dach in Hamburg-Eimsbüttel vereint. Da sich die Geschäftsmodelle der Beiersdorf AG mit dem Fokus auf Endverbraucher und der heutigen tesa SE, die etwa 75 Prozent ihres Umsatzes im B-to-B erzielt, stark voneinander unterscheiden, erfolgte 2001 die Ausgründung der Klebeband-Sparte als 100-prozentige Beiersdorf-Tochter. Das Geschäft florierte, vor allem in neuen Anwendungsbereichen wie technologisch anspruchsvollen Verklebungen im Elektronik- und Automobilbereich. Folge: Für die rund 1000 tesa-Mitarbeiter am Stammsitz wurde es zu eng. Verwaltung sowie Forschung & Entwicklung waren in mehreren Gebäuden untergebracht. Um eine zukunftsorientierte Lösung zu finden, die das Wachstum nachhaltig sichert, begab sich das Unternehmen auf die Suche nach einem geeigneten Baugrundstück. Im November 2012 erfolgte der erste Spatenstich für die eigene Unternehmenszentrale; nach dreijähriger Bauzeit konnte das neue Headquarter mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum in Norderstedt bezogen werden.

Krisen durch kommunikatives Chaos

Umzüge stehen auf der „Hitliste" der Change-Klassiker ganz weit oben. In unterschiedlichen Studien publizieren Experten ähnliche Ergebnisse: Veränderungsprozesse scheitern, wenn seitens der obersten Führungsebenen ein zu geringes Commitment vorhanden ist oder unklare Ziele bzw. Visionen definiert werden. Weitere K.o.-Kriterien sind eine ungenügende Einbeziehung der Mitarbeiter, kaum Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten oder – ganz simpel – fehlende personelle Ressourcen. Außerdem kommt ein Missstand oft nicht allein … Und: Schwierigkeiten im Rahmen von Change-Projekten beruhen bisweilen zu 90 Prozent auf Problemen in puncto Change-Kommunikation. Soll heißen: Nicht per se die Tatsache, dass beispielsweise eine Unternehmensverlagerung stattfindet, verursacht „Bauschmerzen", sondern eher die Frage, wann und in welcher Weise dieses kommuniziert wird, und wie das Unternehmen seine Mitarbeiter auf der Reise in die neue Welt mitnimmt.

ALLES UNTER EINEM DACH: Im neuen tesa-Headquarter mit integriertem Forschungs- und Technologienzentrum sind rund 1000 Mitarbeiter tätig. Weltweit beschäftigt der tesa-Konzern, der über 7000 Produkte für Industrie und Endverbraucher anbietet, mehr als 4100 Personen in 52 Tochtergesellschaften.

Holistischer Ansatz des Storytellings

Die tesa SE wählte einen ungewöhnlichen holistischen Ansatz, um den Umzugsprozess kommunikativ zu begleiten: das Modell der Heldenreise, ursprünglich von Joseph Campbell entwickelt und später von Christopher Vogler für Hollywood-Drehbücher adaptiert (siehe Info-Kasten). „Die Herausforderung des Projektes bestand darin, drei zeitlich voneinander getrennte Umzüge für Headquarter, Technologie- und Forschungszentrum zu orchestrieren", sagt Reinhart Martin, der als Leiter Corporate Communications die kommunikative „Regie" führte. „Der ehemalige Standort im Mutterhaus war historisch gewachsen und lag in einem der attraktivsten Hamburger Stadtteile, umgeben von Altbauten, Geschäften und Restaurants. Unser Neubau-Komplex in Norderstedt (Schleswig-Holstein) ist am Rande Hamburgs in unmittelbarer Nähe des Flughafens errichtet worden. Hier galt es, die Mitarbeiter sukzessive an signifikante Veränderungen, zum Beispiel in Bezug auf Fahrtweg und Bürokonzept, zu gewöhnen und sie kontinuierlich in den Change-Prozess einzubinden", erklärt Martin. Die Heldenreise startete im September 2012 mit dem Ruf des Abenteuers: Der Aufsichtsrat hatte „grünes Licht" für das größte Investitionsprojekt (160 Millionen Euro) in der tesa-Historie gegeben. Erwartungsgemäß stieß diese Ankündigung nicht bei allen Kollegen auf ungeteilte Begeisterung, hatten sich etliche doch gewünscht, zukünftig über ein modern ausgestattetes Arbeitsumfeld zu verfügen, ohne auf das liebgewonnene Lebensumfeld verzichten zu müssen.

KREATIVITÄT AUF DER GRÜNEN WIESE: Als die tesa-Kollegen aus der Forschung & Entwicklung hörten, dass die Reise sie nach Norderstedt führen würde und die Büroplaner den Typus „Landschaftsbüro" ins Feld führten, setzte ein Labor diese Informationen in einem eigens inszenierten Foto-Shooting um. Auch in diesem Kreis „kritischer Geister" fand sich ein Multiplikator, der den Change-Prozess engagiert begleitete.

> **„Unsere 20 Multiplikatoren haben die wichtige Bindeglied-Funktion zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft übernommen."**
>
> Reinhart Martin, Leiter tesa Corporate Communications, über die Rolle von Mentoren

Betroffene zu Beteiligten machen

„Relativ früh wurde eine Multiplikatoren-Gruppe gebildet. Diese übernahm die wichtige Bindeglied-Funktion zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft", berichtet Reinhart Martin. „Die 25 Kollegen, allesamt keine leitenden Angestellten, sondern kritisch-konstruktive Geister aus allen Bereichen des Unternehmens, haben wir durchschnittlich einmal im Monat eingeladen, um mit ihnen aktuelle Umzugsthemen zu besprechen, sie vorab über die nächsten Schritte zu informieren und Stimmungsbilder einzuholen", so Martin. Die so gewonnenen Fragen und Anregungen wurden in die Kommunikations- und, sofern möglich, Gebäudeplanung einbezogen. Letztlich war die Installierung dieser Mentoren, die diesen Job „ehrenamtlich" zu ihren

GUT INSZENIERT UND MIT EINER ROTEN SCHLEIFE PRÄSENTIERT: Beim Richtfest im Dezember 2013 feierten erstmals in der tesa-Historie alle Mitarbeiter aus Hamburg gemeinsam an einem Ort. Wenngleich der Rohbau noch kaum erahnen ließ, wie später das Arbeitsumfeld konkret aussehen würde, war das Überschreiten der ersten Schwelle für viele Kollegen eine überaus wichtige Etappe während ihrer Heldenreise.

normalen Aufgaben übernahmen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Bewältigung insbesondere schwieriger Helden-Etappen wie der Verabschiedung des Bürokonzeptes. Dieses sieht heute eine 50:50-Aufteilung zwischen Einzel- bzw. Doppelbüros und „Open Space“ vor.

Geschichte mit zentraler Botschaft

Das Überschreiten der ersten Schwelle vollzog sich im Dezember 2013: Anlässlich des Richtfestes nutzten viele Kollegen die Chance, das Gebäude im Rohbau kennenzulernen. Zu diesem Zeitpunkt gestaltete sich der lediglich elf Kilometer lange Rückweg in die gewohnte, behagliche Arbeitswelt mühelos: Zu weit weg schien der geplante Umzug Mitte 2015 – und noch viel zu abstrakt war der halbfertige „graue Riese“, in dem sich kaum erahnen ließ, wer einmal wo im Büro oder Labor tätig sein würde. Deutlich zeigte sich indes, dass der für dieses Projekt gewählte Claim „one tesa“ seine identitätsstiftende Wirkung voll erfüllt: „Wenn man sieht, was hier entsteht, und weiß, dass schon bald alle Funktionen an einem Ort zusammenarbeiten werden, bin ich stolz, tesaner zu sein“, erklärte beispielsweise ein Kollege vor laufender Kamera.

Viele Berührungspunkte durch Events

Die positiven Erfahrungen der kombinierten Richtfest-Weihnachtsfeier, auf der unter anderem auch ein neuer Imagefilm über das Unternehmen inklusive der bereits zurückgelegten Bauetappen gezeigt wurde, motivierten tesa-Vorstand und Corporate Communications, den weiteren Fortgang des Projektes mit exakt auf die jeweiligen Anlässe zugeschnittenen Veranstaltungen zu begleiten. „Man kann über viele Dinge im Intranet oder Mitarbeiter-Magazin ausführlich berichten. Events haben jedoch den einzigartigen Effekt, dass sie Menschen zusammenbringen, viele Berührungspunkte schaffen und auf diese Weise harte Fakten emotional und authentisch erlebbar machen“, sagt Dörte Besinger, die als Projektmanagerin sämtliche Events – vom Spatenstich im November 2012 bis zum Tag der offenen Tür mit rund 3000 Gästen im Mai 2016 – wesentlich mitgeplant und begleitet hat. Zu jeder Veranstaltung wurde ein kurzweiliger „tesa Film“ (3 bis 4 Minuten) produziert. So konnten alle Beteiligten ihre Erlebnisse via Intranet Revue passieren lassen. Und die Daheimgebliebenen wussten anschließend, was sie wohl versäumt hatten …

BUNTES TREIBEN AUF DEM TESA-CAMPUS: Knapp 3000 Gäste feierten im Mai 2016 beim Tag der offenen Tür mit. Neben diversen Food-Trucks fürs leibliche Wohl gab es ein abwechslungsreiches Unterhaltungsprogramm. Außerdem zeigten unter anderem die tesa-Forscher einen Querschnitt ihres Arbeitsbereichs.

WILLKOMMEN IN DER ZENTRALE: Am ersten Arbeitstag wurden alle Mitarbeiter persönlich von Vorstand und Geschäftsleitung begrüßt. Ein 120-seitiger Wegweiser erleichterte das Eingewöhnen; zudem warteten an jedem Arbeitsplatz ein frisches Brot und Salz als Einzugsgeschenk.

Das Überschreiten der zweiten Schwelle

Der „Point of no return", also der Zeitpunkt, an dem auch der letzte Mitarbeiter spürte, dass es fortan kein Zurück mehr gibt und die Heldenreise unweigerlich Fahrt aufnimmt, spielte im Juni 2014: Anlässlich eines Sommerfestes auf der Baustelle, bei dem kollektives Fußball-WM-Schauen und Rundgänge durchs Gebäude auf dem Programm standen, hatten alle Kollegen die Chance, ihren zukünftigen Arbeitsplatz aufzusuchen. Außerdem gab die Bau-Projektleitung den Namen der neuen Adresse „Hugo-Kirchberg-Straße" bekannt. Diverse Namensvorschläge waren in den Wochen zuvor aus dem Mitarbeiterkreis eingereicht worden. „Mr. tesa" Hugo Kirchberg fungierte – post mortem – während der gesamten Heldenreise als weiterer wichtiger Mentor: Mitte der 1930er-Jahre hatte sich der umtriebige Kaufmann von Thüringen auf den Weg nach Hamburg gemacht, um bei Beiersdorf das Klebebandgeschäft systematisch aufzubauen und zu internationalisieren. Dabei formulierte der „tesa Pionier" einen Leitsatz, der bis in die Gegenwart gültig ist: „Ich glaube an die unbegrenzten Möglichkeiten der Selbstklebe-Technologie."

Dosierte Informationsgaben als „Elixiere"

Neben den 20 Multiplikatoren, die über den kompletten Change-Prozess hinweg eine wichtige Rolle spielten, nahm kurz vor der heißen Phase der Standort-Verlagerung eine weitere, ebenso große Mentoren-Gruppe ihre Tätigkeit auf: die Umzugskoordinatoren. Hauptsächlich rekrutiert aus dem Bereich der Team-Assistentinnen, standen sie für alle Dinge rund ums Ein- und Auspacken sowie Möblierungsfragen beratend zur Seite. „Eine vertraute Person aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld mit seinen Sorgen und Nöten zu konfrontieren, ist wesentlich effizienter, als eine Hotline anzurufen", sagt Reinhart Martin. Im Folgenden stellte Corporate Communications die „Elixiere" zur Verfügung. Wenngleich Informationen nicht wahre Wunder wie ein Zaubertrank in einem kleinen gallischen Dorf bewirken können, erwiesen sich Newsletter (Print/Digital), zum Beispiel über das Konzept des neuen Betriebsrestaurants und die Einkaufsmöglichkeiten sowie Services in Norderstedt, und der 120-seitige Wegweiser als nützliche Mittel beim Zurechtfinden in der neuen Welt. Im Juli 2015 bezog das Technologiezentrum mit 55 Mit-

> **„Die Wahrnehmung der Wirklichkeit ist Wirklichkeit."**
>
> Dörte Besinger, Projektmanagerin, über die Wirkung von Events

KURZ NOTIERT: HELDENREISE
Zwischen Lagerfeuer und Hollywood – die Grundidee der Heldenreise

arbeitern den Neubau, nachdem die Verlagerung der rund 90 Anlagen rund elf Monate gedauert hatte. 710 Kollegen des Headquarters machten sich im September 2015 auf die große Reise. Binnen drei Tagen wurden nach einem ausgeklügelten Logistik-Konzept die Kartons, Kleinmöbel und IT-Infrastruktur umgezogen. Das 280-köpfige Team aus der Forschung & Entwicklung, das unter anderem 3000 Chemikalien sowie umfangreiches Labor-Equipment zu transportieren hatte, nahm plangemäß im Dezember 2015 seinen Betrieb auf.

Lob und Anerkennung zum Reise-Ende

Auch wenn jeder dieser drei Umzüge unter anderen Rahmenbedingungen ablief, so einte sie die Art des Ankommens: Im Rahmen kleiner Begrüßungsevents standen Vorstand und Geschäftsleitung am Eingang Spalier, um jeden Mitarbeiter mit einer Rose willkommen zu heißen. Viel Lob und Anerkennung für die erfolgreich bewältigte Heldenreise und das imposante Bauwerk gab es beim Tag der offenen Tür im Mai 2016, zu dem Familienangehörige, „alte“ Beiersdorf-Kollegen und Norderstedter Nachbarn eingeladen worden waren. Knapp 3000 Personen tummelten sich auf dem 56000 Quadratmeter großen Areal.

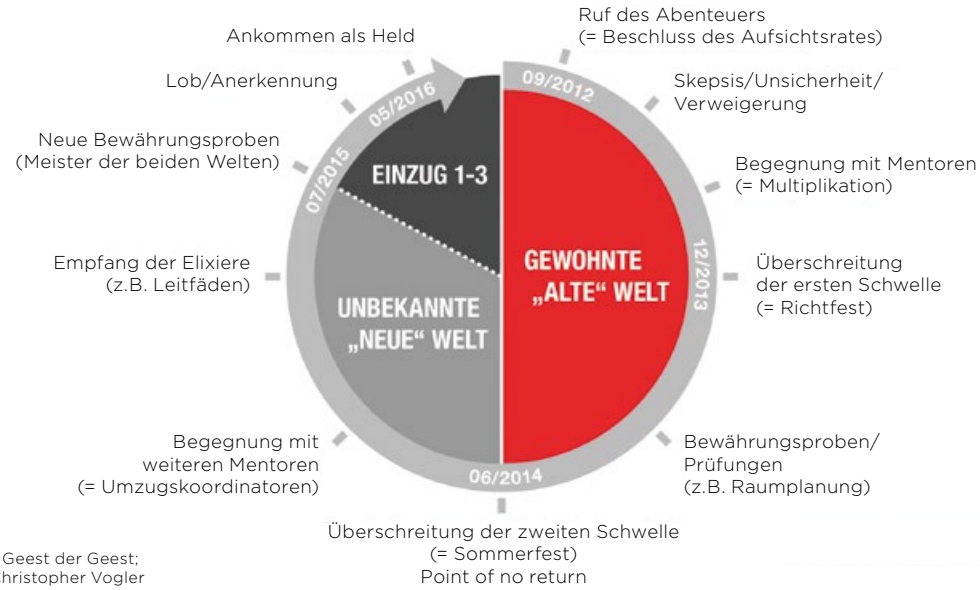
Joseph Campbell hätte vermutlich viel Freude daran gehabt zu sehen, wie 1000 Protagonisten ihre Ängste überwinden, Bewährungsproben bestehen, Schwellen überschreiten, sich auf Veränderungen einlassen und letztlich ihre Meisterprüfung ablegen. Nur eines hätte ihn vermutlich gewundert: Bei Campbell schließt sich am Ende der Kreis, die Helden kommen – reich an Erfahrungen und Erkenntnissen – als „bessere Menschen“ wieder am Ausgangspunkt an. Beim Umzug der tesa SE ist dies anders: Die heldenhaften Kollegen müssen nie mehr in ihre alte Welt zurück …

von Gunnar von der Geest

POINT OF NO RETURN: Anlässlich eines Sommerfestes im Jahr 2014 wurden zahlreiche Mitarbeiter-Führungen durchs gesamte Gebäude angeboten. Michael Reuland, Projektleiter für den tesa Neubau, lüftete zudem das Geheimnis der zukünftigen Adresse, benannt nach dem Klebeband-Pionier Hugo Kirchberg.

Der Umzug der tesa SE

Bekanntes Modell neu interpretiert: In vielen Abbildungen, die Change-Prozesse beschreiben, gibt es eine X-Achse für den Zeitverlauf und eine Y-Achse, anhand der sich die Veränderungsenergie (z.B. für Widerstand, Frustration, Verständnis, Ausprobieren und Mitmachen) wellenförmig ablesen lässt. Die tesa SE wählte für ihren dreieinhalb Jahre dauernden Umzugsprozess die Heldenreise von Joseph Campbell.



Quelle: tesa SE / Gunnar von der Geest der Geest; frei nach Joseph Campbell und Christopher Vogler

Wir verstärken Marken!

Insights für bessere Zugänge von Menschen zu Marken.

Die Verbraucher von heute werden von einem „Informationstsunami“ überrollt. Zuviel an Informationen, zu viel an Auswahl machen den Alltag immer komplexer. Unser Gehirn muss ausblenden, um unseren Alltag effizient zu meistern: Gut für uns, schlecht für Marken!

Das Interesse an Marken geht bei den nachwachsenden Generationen YZ verloren, die Loyalität insgesamt fällt bei Konsumenten. Umso wichtiger, dass Marken Menschen in ihren Verfassungen und Alltagsbedürfnissen tatsächlich verstanden haben, um „markieren“ zu können. Wir glauben an die Kraft der Marke – vor allem dann, wenn psychologische Insights vorliegen, die sich nicht an Oberflächlichkeiten und Redundanzen aufhalten, sondern Wege für die weitere Markengestaltung aufzeigen.

Aufschließende Markenforschung

Hilfreiche Insights und gute MaFo-Präsentationen müssen frei sein von Datenfriedhöfen, Verwirrungen und leeren Worthülsen. Zahlen allein geben keinen Aufschluss über ihr Zustandekommen. Wir helfen, die Menschen hinter Zahlen und Verbatims zu verstehen. Damit machen wir unseren Kunden die Wahrnehmung von Marken durch Menschen zugänglich und öffnen ihnen verborgene, an der Oberfläche verschlossene Motive und Verhaltensmuster. Unsere langjährige Erfahrung aus Empirie, Psychologie, „psychodramatischem“ Denken und Marketing erleichtert es uns, „hirngerechte“ Ableitungen zu treffen und unseren Kunden

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

Seit Gründung im Jahre 1984 steht K&A für Marketing-Konzeptionen auf Basis von qualitativer Marktforschung. Research hilft nur dann weiter, 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 Idee richtig erscheint. Wir denken „quer“, sind kritisch, aber stets konstruktiv, glauben nicht einfach, was uns Verbraucher erzählen und finden stets handlungsrelevante Lösungen für das Marketing. Denn was als Ansprache beim Menschen nicht wirkt, ist Bullshit! Das konterkariert unseren Anspruch, Marken verstärken zu wollen.

Kein nachhaltiges Markenerleben ohne Markenstaunen!

Wir wissen aus Forschung und Marketing-Praxis: Marken haben oft den „Draht“ zum Kunden verloren, bieten zu wenig Erlebnis, überraschen kaum, lassen Konsumenten zurück in Langeweile ohne Staunen. Mit unseren Research-Ansätzen liefern wir prägnante Insights für lebendige Marke-Mensch-Beziehungen – Grundlage für mehr Markterfolg. Erfolge, die wir auf Basis unserer Research und Beratungsleistung auch stetig dokumentieren und publizieren.

Wer die Customer Journey seiner Kunden verstanden hat und dadurch die wesentlichen Touchpoints und kanal-

Schöne Meine Welt

Hermann H. Wala,
Uwe H. Lebok:
Schöne Meine Welt –
Wie GenYZ die Arbeits- und
Markenwelten verändert
Gebundene Ausgabe
1. Auflage 2016
ISBN-Nr. 978-3-7418-8284-5

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

spezifischen Bedürfnisse und Motive kennt, besitzt alle Grundlagen für nutzenstiftende Markenführung. Wir unterstützen unsere Kunden, indem wir die notwendigen Rückschlüsse aus dem bisherigen Markenerleben finden, neue Wege zum Kunden entdecken und schlaue Lösungen research-basiert liefern: Fokussierung auf das Wesentliche – wenig, wichtig, konsequent!

Unsere Leistungen für Markenverstärkung:

- **Psychologische Marktforschung**
  u.a. Tiefenexplorationen, Dyaden/Triaden, Focus Groups, Ethnographische Marktforschung, Mystery-Shopping, Shopper Safari sowie qualitative Online-Research. Unsere langjährige Expertise mit psychotherapeutischen Ansätzen (Psychodrama) erlaubt uns in der Anwendung qualitativer Methoden einen tieferen Zugang zu den Bedürfnissen, Motiven, Ängsten und Wünschen von Zielkunden.
- **Psychodramatische Markenforschung**
  Um Marken in „Sackgassen" bzw. Neukonzepte vor dem Launch auf die Erfolgsspur zu führen, sind psychologische Insights unerlässlich für die Markenführung. Das K&A Psychodrama® definiert in der qualitativen Marktforschung einen „Goldstandard". Wir stellen mit dieser Methode aufgrund 30-jährigen Expertise und ca. 1700 Psychodrama-Gruppen für mehr als 500 Marken eine unübertreffliche Benchmark weltweit auf.
- **Forschungsbasierte K&A Markenwerkstätten**
  In Beratungsworkshops zusammen mit Kunden und Kreativagenturen implementieren wir Insights aus unserer oder anderer Forschung. Je nach Strategieziel erarbeiten wir gemeinsam Positionierungsumsetzungen und Markenhaltungen, Leitgedanken für kreative Umsetzungen und wirksames Markenerleben oder steuern Innovationsprozesse.
- **Positionierungsanalysen, BrandExperience und Kommunikationsforschung**
  Grundlagen für optimales Touchpoint-Management eines marktwirksamen Markenerlebens durch Image- und Positionierungsanalysen, U&A, BrandExperience, K&A Customer Matrix für eine verkürzte Consumer Journey sowie kombinierte Qual-Quant-Ansätze (eMOT®) bei Konzept-, Werbepre-, Packungs-, Produkttests und Resonanzanalysen mit zahlreichen offenen Fragen: Quantitativ belastbare Sicherheit über Motive, Gefühle, Stimmungen und O-Töne beim Zielkunden!

K&A BrandResearch in speziellen Zielgruppen:

- **K&A HealthCare Research:**
  Eigenständige, erfahrene Teams bei Fragestellungen im anspruchsvollen RX/OTC-Segment für nahezu alle Indikationen und HealthCare Professionals
- **Kindermarktforschung** (u.a. K&A Kinderpsychodrama®, Mutter-Kind-Befragungen):
  Wie lassen sich Kinderprodukte ins Erwachsenenalter transformieren? Was bockt Kids & Teens?
- Langjährige Expertise im Bereich **Best Ager Research** und **Generationen-Marketing**
- **Innovation Marketing:**
  Was macht Neuheiten/Innovationen im Markt erfolgreich? Welche Innovationen treffen den Need der Zielgruppen/revolutionären Märkte?

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 B-to-B. CaseStudies sowie zahlreiche Fachpublikationen/Fachvorträge zu Markenführung, Marktpositionierung und Verbraucherpsychologie belegen unsere Leidenschaft für Marken und die Erfolgswirksamkeit unseres Tuns.

Fotos: Unternehmen

Die 11 wichtigsten Prinzipien der Markenpositionierung

Nur wenige Wirtschaftsbücher verkaufen mehr als zwei Millionen Exemplare. Nur wenige Wirtschaftsbücher haben über 37 Jahre eine echte Relevanz und werden immer noch nachgedruckt. Eines dieser Bücher ist *Positioning* von Al Ries und Jack Trout, der am 4. Juni dieses Jahres mit 82 Jahren verstarb.

Als Al und Jack 1967 ihre Zusammenarbeit begannen, wurde Werbung vor allem als die Kommunikationsform gesehen, um die Kunden von den Vorteilen ihrer eigenen Produkte zu überzeugen. Unternehmen und deren Werbeagenturen analysierten die Vorteile und Eigenschaften der eigenen Produkte und die der Wettbewerber, um dann den Kunden zu „erklären", dass die eigenen Produkte besser seien.

Nur: Trotz oft extrem hoher Werbebudgets änderten die meisten dieser Kampagnen wenig an den Marktanteilen der einzelnen Marktteilnehmer. Genau diese Beobachtung führte zur Entwicklung des Positioning-Konzepts. Statt Marketing als Kampf der besseren Produkte zu sehen, sahen Al Ries und Jack Trout Marketing als mentalen Kampf um die Gunst der Kunden. Dabei entstand nicht nur ein neues Strategiemodell für die Markenführung, es entstanden auch die Basisprinzipien dafür.

1. Das Prinzip der Marktführerschaft

Eine Führungsposition ist viel stärker als eine Position, die auf den Vorteilen oder Eigenschaften einer Marke beruht: Coca-Cola bei Cola. McDonald's bei Fastfood, Nivea bei Hautcreme, Milka bei Tafelschokolade, Flixbus bei Fernbussen, Nespresso bei Kaffeekapselsystemen oder Google bei Suchmaschinen.

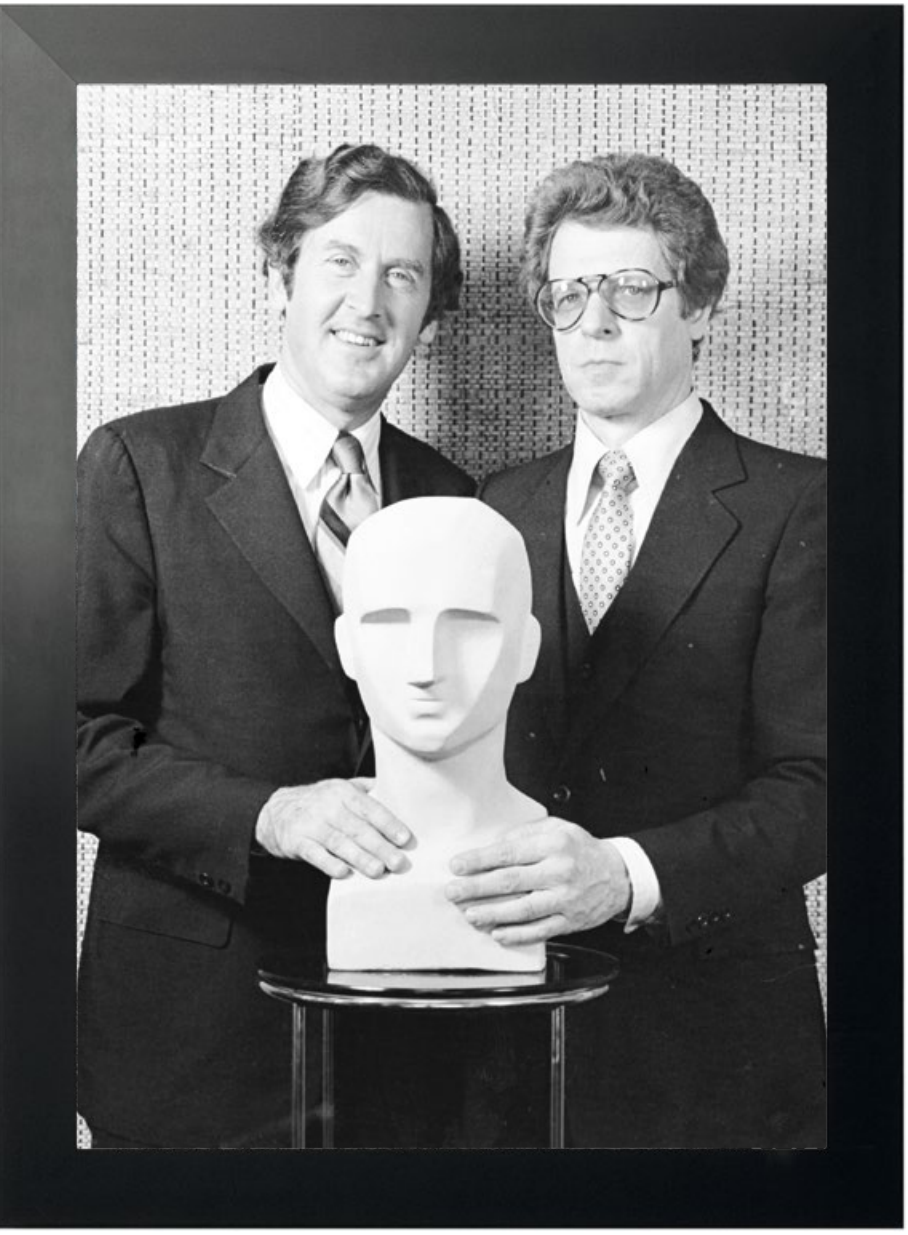
Trotzdem sind die meisten Marketingprogramme heute rund um Produkteigenschaften und deren Vorteile aufgebaut. Das Problem dabei: Wenn sich herausstellt, dass eine Eigenschaft für die Kunden extrem wichtig ist, kann diese der Marktführer immer sofort kopieren. Was aber ein Verfolger nie kopieren kann, ist die „Führungsposition" des Marktführers. Deshalb lautete und lautet das erste Positionierungsprinzip: „Besser Erster als besser".

2. Das Prinzip der Kategorie

Das bedeutet aber auch, wenn man eine starke Marke bauen möchte, dass man nicht versuchen sollte, einen Marktführer frontal „mit einem besseren Produkt" anzugreifen, sondern dass man viel eher eine neue Kategorie kreieren sollte, in der man selbst von Anfang an Original und Marktführer ist. So war Red Bull der erste Energydrink, Wagner Pizza die erste Steinofen-Fertigpizza oder Ryanair die erste Diskontfluglinie in Europa.

Steve Jobs machte mit drei neuen Kategorien und Marken Apple von einem Nischenplayer zum wertvollsten Unternehmen der Welt, nämlich mit iPod, dem ersten MP3-Player mit Harddisc, iPhone, dem ersten Nur-Touchscreen-Smartphone und iPad, dem ersten Nur-Touchscreen-Tablet.

Oder nehmen Sie Dr. Best! 1988 war diese Marke eine weitere Zahnbürste unter vielen. Keine gute Ausgangsposition für die Zukunft. Dann erfand man die erste nachgebende Zahnbürste, die man geschickt gegen die herkömmlichen „starren" Zahnbürsten positionierte.



MICHAEL BRANDTNER
ist Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung und Associate von Ries & Ries. Sein Blog: www.brandtneronbranding.com

JACK TROUT (LINKS) UND AL RIES
prägten 1969 den Begriff der *Positionierungstheorie*.

Heute ist Dr. Best die meistverkaufte Handzahnbürste. Das bedeutet aber auch, dass es notwendig sein kann, dass man das eigene Produkt, die eigene Dienstleistung verändert, um sich eine erstrebenswerte Position in der Wahrnehmung der Kunden zu erobern.

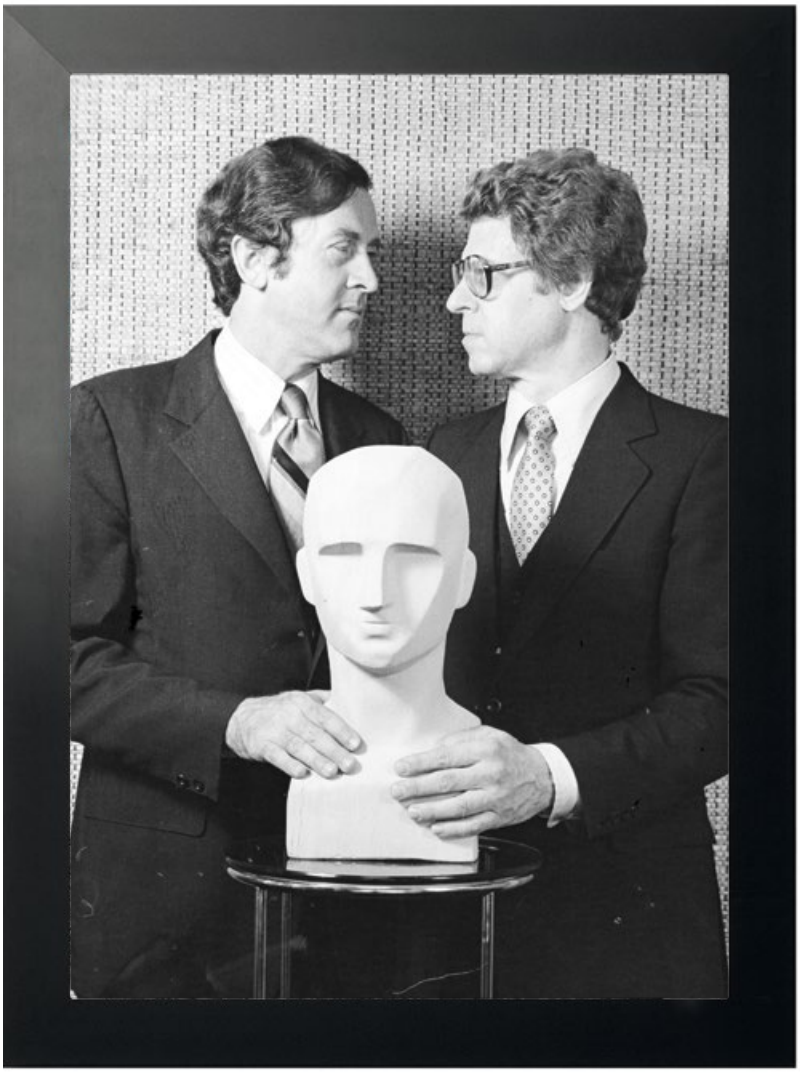
3. Das Prinzip des Gedächtnisses

Chobani wurde in den USA zur meistverkauften Joghurtmarke, indem man sich nicht als besseres Joghurt, sondern als das erste griechische Joghurt positionierte. Wichtig dabei: Chobani war nicht das erste griechische Joghurt am Markt, sondern das erste in der Wahrnehmung der Kunden.

Deshalb geht es beim Positioning auch nicht um den vielgenannten und vielzitierten First-Mover-Advantage, sondern um den First-Minder-Advantage. Powells.com war die erste Internetbuchhandlung dieser Erde im Internet. Amazon.com war die erste Internetbuchhandlung in der Wahrnehmung der Kunden.

Dabei kann eine erstrebenswerte Position auch über Jahre mental unbesetzt bleiben. Nehmen Sie Tesla! Tesla hat mit Sicherheit nicht das Elektroauto erfunden. Aber Tesla ist das erste Unternehmen, das eine Elektroautomarke baut. Alle anderen Automobilerzeuger bauen nur Modelle. Selbst der i3 und der i8 von BMW werden mental gesehen immer nur Modelle von BMW in der Wahrnehmung bleiben.

Nichts anderes machte Steve Jobs mit dem iPod. Der iPod war in Wirklichkeit nicht der erste MP3-Player mit Harddisc. Das war die Creative Nomad Jukebox. Nur in der Vermarktung war Apple dank Steve



Jobs und der brillanten Idee „1000 songs in your pocket“ viel schneller und besser als Creative Technology.

4. Das Prinzip der Wahrnehmung

So gesehen sollte der Ausgangspunkt aller Überlegungen nicht die eigene Marke, das eigene Angebot sein, sondern immer zuerst die Wahrnehmung der Kunden. Das war und ist der Kerngedanke hinter dem Positioning-Konzept. Das bedeutet aber auch, dass jede angestrebte Idee zur Positionierung einer Marke nicht nur in der Wahrnehmung der Kunden funktionieren muss, sondern dort

Speziell Originale und Marktführer werden von den Kunden in der Regel höher eingestuft als Verfolger und Kopien.

auch spontan eine überlegene Qualitätseinschätzung erzeugen sollte.

So klingt es logisch, dass eine Pizza aus dem Steinofen (Wagner Pizza) besser schmecken sollte als eine herkömmliche Pizza. So klingt es logisch, dass ein Pilsbier gebraut aus Felsquellwasser (Krombacher) besser schmecken sollte als eines, das mit herkömmlichem Wasser gebraut wurde. So klingt es logisch, dass eine nachgebende Zahnbürste (Dr. Best) besser für Zahnfleisch und Zähne sein sollte als eine starre Zahnbürste. Speziell Originale und Marktführer werden von den Kunden in der Regel höher eingestuft als Verfolger und Kopien. Davon leben heute Marken wie Coca-Cola, Red Bull, Google, Facebook, YouTube, Amazon oder auch Flixbus.

Entscheidend ist hier zudem, dass die Preispositionierung und die angestrebte Qualitätspositionierung perfekt aus Sicht der Kundenwahrnehmung zusammenspielen. Deshalb ist Lindt teurer als Milka und Milka teurer als Alpia. Genau aus diesem Grund müssen Marken wie Illy oder Nespresso auch teurer sein als Marken wie Tchibo, Jacobs oder Eduscho.

5. Das Prinzip der Dualität

Langfristig betrachtet, neigen Märkte zur Dualität, also dazu, dass zwei dominante Marken übrig bleiben, nämlich der Marktführer und die erste Alternative dazu. So haben wir heute Duos wie Coca-Cola und Pepsi-Cola, McDonald’s und Burger King, Merce-

des-Benz und BMW, Visa und Mastercard, Boeing und Airbus, Amazon und Alibaba, iPhone und Samsung Galaxy, Milka und Ritter Sport, Edeka und Rewe oder Aldi und Lidl.

Ein wesentlicher Grund dafür: Menschen lieben Entweder-oder-Entscheidungen. Speziell die Globalisierung wird aber in Zukunft dafür sorgen, dass neue globale Duelle entstehen werden. Typisches Beispiel dafür ist etwa der Markt für Sportartikelunternehmen. Früher war das große Duell in Europa Adidas versus Puma, das große Duell in den USA Nike versus Reebok. Heute lautet das große globale Duell Nike versus Adidas. So ist Reebok heute nur mehr ein Teil von Adidas und Puma aus Positioning-Sicht in einer nicht ungefährlichen Position für die Zukunft.

6. Das Prinzip des Gegenteils

Nicht jede Marke kann eine neue Kategorie finden oder erfinden, aber wie das Prinzip der Dualität zeigt, ist in der Wahrnehmung der Kunden in der Regel immer Platz für eine erste Alternative zum Marktführer. Wenn man diese Position anstrebt, sollte man genau die gegenteilige Position des Marktführers besetzen. In den 1960er-Jahren war Mercedes-Benz der Inbegriff für Prestige und damit verbunden auch für Fahrkomfort. Ein Mercedes war eine Art „fahrendes Wohnzimmer". Also positionierte sich BMW sehr erfolgreich mit der genau gegenteiligen Position, nämlich Fahrfreude.

Red Bull wurde in der kleinen 250-Milliliter-Dose eingeführt. Monster konterte als erste Marke in den USA mit der ersten 500-Milliliter-Dose. Obwohl es zu diesem Zeitpunkt bereits über Tausend Energydrink-Marken in den USA gab, wurde Monster schnell zu einer starken Nummer 2. Dieses Prinzip kann man auch nutzen, wenn man sich gegen einen gesamten Markt positioniert. Nichts anderes macht aktuell der Fitnesstrainer Mark Lauren, der sich mit *Fit ohne Geräte* als die Alternative zu den Fitness-Studios positioniert.

Im Idealfall lässt sich der Kern einer Positionierungsidee auf ein einziges Wort reduzieren oder fokussieren.

7. Das Prinzip der Fokussierung

Egal welche Strategie man nutzt, egal ob man sich als Marktführer oder über eine Gegenposition oder eine neue Kategorie positioniert, letztendlich muss es gelingen, die Position in der Wahrnehmung der Kunden zu besitzen. Der Schlüssel dazu in unserer überkommunizierten Gesellschaft ist die übervereinfachte Botschaft. Das heißt: Je größer die Kommunikationsüberlastung in Summe aus Kundensicht ist, desto einfacher sollte die eigene Positionierung sein.

Im Idealfall lässt sich der Kern einer Positionierungsidee auf ein einziges Wort reduzieren oder fokussieren. So besitzt BMW das Wort „Fahrfreude" bei Automobilen, Geox das Wort „atmet" bei Schuhen, Aldi das Wort „Diskont" im Lebensmittelhandel, Ryanair dasselbe Wort „Diskont" bei Fluglinien oder Knoppers das Wort „Frühstückchen" bei Waffeln. Ganz starke Marktführer besitzen aber ihren Markt im wahrsten Sinne des Wortes. So steht Google für Suche, Amazon für Internethandel, Facebook für „soziales Netzwerk" oder Tesla für Elektroautomobil. Und Flixbus erobert sich gerade mit seinen grünen Bussen nachhaltig das Wort „Fernbus".

8. Das Prinzip der Opferbereitschaft

Positionierung erfordert daher in vielen Fällen, um ein Wort in der Wahrnehmung zu besetzen, dass man einen Teil des Marktes „opfern" muss, um dafür einen anderen Teil des Marktes zu besitzen. Genau das machte Federal Express, heute Fedex, sehr erfolgreich in den 1970er-Jahren.

Damals war Emery Air Freight die Nummer 1 im amerikanischen Luftfrachtzustellungsmarkt. Als Marktführer bot Emery den Kunden eine breite Palette an Dienstleistungen an, von der Übernachtzustellung bis hin zur Zwei- und Dreitageszustellung. Als Herausforderer setzte

Wenn man eine starke Position in der Wahrnehmung der Kunden besitzt, dann sollte man diese pflegen und verstärken, aber auf gar keinen Fall selbst untergraben.

Federal Express zuerst auf die klassische „Besser und billiger"-Strategie. Man bot dieselben Leistungen wie Emery an, nur günstiger. Nur das funktionierte nicht. Nach drei Jahren Tätigkeit hatten sich die Verluste auf 29 Millionen US-Dollar angehäuft.

Dann veränderte Frederick Wallace Smith, Gründer, Präsident und CEO von FedEx, seine grundlegende Strategie massiv. Er fokussierte Federal Express auf Übernachtzustellung, also auf wirklich dringende Sendungen. Damit wurde die Marke in den Köpfen der Kunden spezieller. Auf einmal war Fedex kein weiterer Luftfrachtzusteller mehr, sondern der Spezialist für Übernachtzustellungen und stieg damit dann zum Marktführer auf.

Nichts anderes machte Rügenwalder in Deutschland. Noch Mitte der 1990er-Jahre war Rügenwalder ein weiterer breitsortierter Anbieter von Wurstwaren aller Art. Dann fokussierte man die Marke total auf Teewurst. Im Jahr 2012 erklärte dazu Godo Röben, Marketing-Geschäftsführer bei Rügenwalder: „Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln auf sechs reduziert und sind trotzdem kontinuierlich gewachsen." Aus Positioning-Sicht wäre besser gewesen, wenn er das Folgende gesagt hätte: „Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln auf sechs reduziert und sind deswegen kontinuierlich gewachsen." Nur heute macht Rügenwalder mit seinen vegetarischen Fleischprodukten genau das Gegenteil und damit sind wir beim nächsten Positioning-Prinzip.

9. Das Prinzip der Markendehnung

Nur: Statt Marken punktgenau zu fokussieren und zu positionieren, setzen aktuell die meisten Markenverantwortlichen auf die genau gegenteilige Strategie, nämlich Markendehnung. Dabei ist Markendehnung aus Sicht des Positioning-Konzepts kein Fehler, sondern vielmehr eine gefährliche Falle.

Nehmen Sie Yahoo! Einst war diese Marke die weltweit führende Suchmaschine. Nur das Management war anscheinend mit dieser Position alleine nicht zufrieden. Also weitete man das Angebot der eigenen Dienstleistungen aus, um aus der Suchmaschine ein Portal zu machen. Die Logik dahinter war klar: Da der Suchmaschinen-Markt nur ein Teilmarkt eines Portals ist, muss der Portal-Markt in Summe um vieles größer als der Suchmaschinen-Markt sein. Auf dem Papier ist das sicher richtig. Nur übersah man dabei, dass man durch diese Markendehnung die Suchmaschinen-Position in der Wahrnehmung der Kunden aufgab. Diese Position überließ man „freiwillig" Google.

Das bedeutet aber auch: Wenn man eine starke Position in der Wahrnehmung der Kunden besitzt, dann sollte man diese pflegen und verstärken, aber auf gar keinen Fall selbst untergraben. So musste man auch bei Nivea erkennen, dass man mental die Position „Schönheitspflege" nicht glaubwürdig besetzen konnte. Also wurde 2011 die Marke wieder sehr erfolgreich auf die angestammte und gelernte „Pflege"-Position refokussiert. So gesehen muss auch Rügenwalder heute sehr vorsichtig sein, dass man die eigene Marke mit den vegetarischen Fleischprodukten nicht mental überdehnt.

Oder nehmen Sie Eveready! Früher war diese Marke die meistverkaufte Haushaltsbatterie in den USA. Dann lancierte man die erste Alkalibatterie, die doppelt so lange hielt wie die damals üblichen Zinkkohle-Batterien. Natürlich führte man diese neue Batterie als Eveready Alkalibatterie ein. So spricht die Unternehmenslogik klar für das Konzept „Nutzung des bekannten Markennamens". Anders sieht es aus Kundensicht aus. Kunden bevorzugen in der Regel Spezialisten gegenüber Generalisten.

Genau das passierte auch im Land der Batterien: Sechs Jahre später lancierte das Unternehmen P.R. Mallory ebenfalls eine Alkalibatterie. Nur gab man dieser Batterie einen neuen eigenständigen Markennamen, der zudem auch die Positionierung „hält entscheidend länger als herkömmliche Zinkkohle-Batterien" unterstrich. Die Rede ist natürlich von Duracell. Heute ist Duracell nicht nur in den USA, sondern weltweit die meistverkaufte Alkalibatterie. So hatte der Na-

me Eveready Alkalibatterie keine Chance gegen die Spezialmarke Duracell. Man sah sich bei Eveready sogar gezwungen, die Eveready Alkalibatterie in Energizer umzutaufen. Nur das erfolgte eindeutig zu spät.

10. Das Prinzip der zweiten Marke

Das heißt aber auch: Statt Marken zu überdehnen, sollte man vielmehr im Falle des Falles über eine zweite Marke nachdenken. Das gilt vor allem dann, wenn man damit eine neue Entwicklung am Markt abdecken möchte, die für die eigene Marke zur Bedrohung werden könnte. Nehmen Sie etwa die traurige Geschichte von Kodak!

Über Jahrzehnte stand die Marke Kodak nicht nur ganz klar für Fotofilm, sondern dominerte diesen Markt global. Nur seit den frühen 1990er-Jahren zeichnete sich immer mehr am Horizont ab, dass die digitale Fotografie Einzug halten würde. Also stieg auch das Unternehmen Kodak mit der Marke Kodak in diesen Markt ein. Nur wäre es für das Unternehmen Kodak sicher besser gewesen, nicht die Marke Kodak auf Digitalfotografie zu erweitern, sondern eine neue Marke speziell für Digitalkameras zu lancieren. Diese Empfehlung sprachen Al Ries und Jack Trout bereits 1994 aus.

Warum tat man dies nicht? Die Antwort darauf ist einfach: Unternehmen überschätzen in der Regel die Macht der eigenen Marke und unterschätzen in vielen Fällen die Macht von neuen Marken. Dazu einige Fragen: Wie würde heute British Airways dastehen, wenn man auch Ryanair besitzen würde? Wie würde Microsoft heute dastehen, wenn man auch Android besitzen würde? Wie würde heute Barnes & Nobles dastehen, wenn man auch Amazon besitzen würde?

Wie man es aus Positioning-Sicht perfekt machen kann, zeigt Alphabet bei Suchmaschinen. So besitzt man mit Google und YouTube zwei dominante Marken in der Wahrnehmung der Kunden und am Markt. Wer nach Worten sucht, googelt. Wer nach Videos sucht, geht auf YouTube. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die Marke Google+, eine typische Markendehnung, bei sozialen Netzwerken chancenlos gegen die Spezialmarke Facebook ist.

11. Das Prinzip der Dauerhaftigkeit

Langfrist-Denken ist eines der wichtigsten Positionierungsprinzipien. Eine Positionierung kann nur dann ihre volle Kraft entfalten, wenn diese Jahr für Jahr extern und intern gelebt wird. Marken- und Unternehmensverantwortliche sollten daher in Jahrzehnten und nicht in Jahren denken. Nur: Das ist heute extrem schwierig, da in immer mehr Unternehmen die Verantwortlichen immer schneller wechseln.

Die wahrscheinlich beste langfristige Positioning-Kampagne aller Zeiten ist die von BMW. Es ist bemerkenswert, was diese Konstanz für die Marke BMW bewirkt hat. Mit der seit den 1960er-Jahren konsequenten Fahrfreude-Positionierung und dem

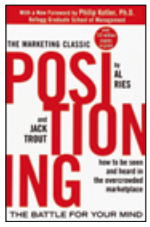
Slogan „Freude am Fahren“ stieg man sogar weltweit zur Nummer 1 im Premiumsegment auf. (Aktuell ist wieder Mercedes-Benz auf Platz 1.) Das ist nicht schlecht für eine Marke, die noch in den 1970er-Jahren von so manchem spöttisch als Bayrischer MistWagen bezeichnet wurde.

So ist Red Bull seit 1987 der Original-Energydrink, der Flügel verleiht, Dr. Best seit 1988 die nachgebende Zahnbürste, Ryanair seit 1985 die Diskontfluglinie in Europa, Geox seit 1995 der Schuh, der atmet, und Nespresso gibt es auch bereits seit über 20 Jahren.

Positioning ist keine Formel

Positioning ist aber keine Erfolgsformel, vielmehr ist Positioning ein strukturierter Denkansatz, um, basierend auf der Wahrnehmung der Kunden, die optimale Strategie und folglich optimale Position für die eigene Marke zu finden und zu besetzen. So einfach in der Theorie und doch oft so unendlich schwer in der Praxis.

von Michael Brandtner



Positioning

The battle for your mind. How to be seen and heard in the overcrowded marketplace

von Al Ries und Jack Trout
Mcgraw-Hill Education Ltd; 2. Auflage 2000
Taschenbuch, 213 Seiten, Sprache englisch
ISBN: 978-0071373586, € 14,99

Writing for Leaders

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

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

Kontakt

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