das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 6:2013 15,00 EUR

Marke Flughafen München

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

STRAHLKRAFT UND RELEVANZ AUCH FÜR IHRE MARKE.

Börse vor acht: Sponsoring im hochwertigen und aufmeksamkeits-starken Umfeld mit Entscheider-Zielgruppen.

Immer mehr Wert
ard-werbung.de

A&S

Flughafen als Markenerlebniswelt

Persönliche Erfahrung schärft den Blick. Ende November bin ich auf dem Flug von Nantes nach München in Paris auf dem Flughafen Charles de Gaulles gestrandet. Der Airbus der Air France hatte technische Probleme und so wurde aus dem geplanten Umstieg ein mehrstündiger Aufenthalt im Terminal 2F von Air France. Nach anfänglichem Groll über die Airline freundete ich mich wie Tom Hanks im Hollywood-Klassiker *Terminal* recht zügig mit der neuen Umgebung an. Der Streifzug durch den Duty Free und durch die zahlreichen Markenshops entwickelte sich zu einem Shakehands mit den großen französischen und internationalen Brands. Flughafen wird so zur Markenerlebniswelt und Reisende sind – insbesondere wenn sie wesentlich mehr Zeit haben als geplant – den Werbebotschaften der Airport-Werbung wie den gastronomischen Verlockungen gegenüber aufgeschlossen.

Diese und weitere Zusammenhänge hat das Management des Flughafens München gemeinsam mit der Markenberatung Interbrand in einem ausführlichen Prozess analysiert. Auf Basis der Erkenntnisse hat der international aufgestellte Konzern für die „Marke Flughafen München" eine neue Markenstrategie sowie eine Markenpositionierung samt Markenauftritt entwickelt (Seite 20). Erklärtes Ziel von Michael Otremba, Leiter Werbung, Medien, Marketing Flughafen München, ist, mit der Marke einen Kulturwandel zu schaffen (Seite 24). Davon, dass der in vollem Gange ist, konnte ich mich nach meiner Rückkehr aus Paris überzeugen. Am Flughafen München empfing mich das M als bekanntes und doch neues Markenzeichen.

Nachtrag: Gefreut habe ich mich über die Mail der Air France, die sich kurz für die Unannehmlichkeiten entschuldigt hat. Gelebter Kundenservice zahlt auf die Marke ein.

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

20 Der Flughafen München hat sich in den vergangenen 20 Jahren sehr gut entwickelt – mit dem „M“ als starkem Zeichen mit Signalwirkung und hohem Wiedererkennungswert. Doch das global agierende Unternehmen hatte keine klare Positionierung und die Marke war nicht ausreichend erlebbar. Deshalb hat der Flughafen München gemeinsam mit der Markenberatung Interbrand eine neue Markenstrategie sowie eine Markenpositionierung samt Markenauftritt entwickelt.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 **Sponsoring-Controlling: Empirische Ergebnisse offenbaren Defizite**
Robert Hohenauer, Doktorand; Prof. Dr. Peter Mathias Fischer, Assistenzprofessor; Prof. Dr. Sven Reinecke; Direktor am Institut für Marketing der Universität St.Gallen.

MARKE

20 **Marke Flughafen München – „Verbindung leben“**
Friedrich M. Kirn, Redaktion *marke41*.

30 **Kunden zum Feedback motivieren – Kundendialoge intensivieren**
Bernhard Keller, Forschung für Banken, Sparkassen und Versicherungsunternehmen, Maritz Research; Karel Mette, Web-Designer, Maritz Research.

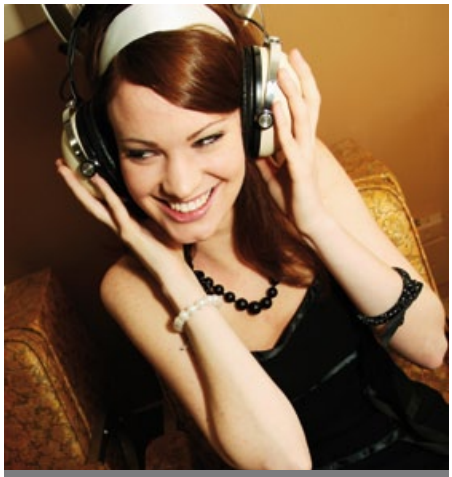
44 **Lokale Plakatwerbung mit Tiefgang**
Andreas Kiechle, Leitung Strategie | Unternehmensentwicklung; Mareike Frietsch, Leitung LocalSelect, PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH.

48 **Liebe, Luxus und Likör**
Thomas Rothkirch-Goertz, Product Manager bei der Diversa Spezialitäten GmbH; Lars-Eric Mann, Verkaufsdirektor Solutions bei IP Deutschland.

52 **Echtes Erlebnis, echtes Ergebnis – Markenerlebnisse in einer neuen Dimension**
Armin Schlamp, Managing Partner bei Blackeight; Dr. Matthias Hüsgen, Managing Partner bei Blackeight.

56 **Markenbildung ist keine Frage der Größe**
Roland Albrecht, Geschäftsführer von GoYa! Die Markenagentur GmbH; Kira Tschierschke und Marco Ruckenbrod, Strategieberater bei GoYa!

08 Sponsoring
Empirische Ergebnisse beim Sponsoring-Controlling offenbaren Defizite.



72 Radiowerbung
So entstehen gute und effiziente Radiospots für die Marken- und Abverkaufswerbung.

61 Das weiße Gold für die moderne Küche
Maria Elena Haller, Senior Consultant der Gruppe Nymphenburg Consult AG; Dr. Isabell Goldberg, Product Manager Consumer Salts, Marketing Specialities bei esco – european salt company GmbH & Co. KG.

68 Emotionen: Gefühle wecken
Hermann H. Wala, Atyoursite Marketing Kommunikation GmbH.

72 Radiowerbung – geht ins Ohr, bleibt im Kopf!
Corsta Danner, Carpe Diem Studios.

74 Inneneinrichtung aus der Online-Druckerei
Julia Voigt, Marketingleiterin der Onlineprinters GmbH; Frank Seemann, Leiter Marketing der Neschen AG.

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

AUTOREN DIESER AUSGABE

ROBERT HOHENAUER,
Doktorand am Institut für Marketing der Universität St.Gallen. Seite 08

PROF. DR. PETER MATHIAS FISCHER,
Assistenzprofessor Institut für Marketing, Universität St.Gallen. Seite 08

PROF. DR. SVEN REINECKE,
Direktor am Institut für Marketing der Universität St.Gallen. Seite 08

BERNHARD KELLER,
Forschung für Banken, Sparkassen und Versicherungsunternehmen bei Maritz Research. Seite 30

KAREL METTE,
Web-Designer, Leitung Gestaltung und Screen-Design bei Maritz Research. Seite 30

MATTHIAS TIEN,
Director Ipsos Marketing Science. Seite 36

HEIDI NEUBERT,
Senior Research Executive Ipsos MarketQuest. Seite 36

MATTHIAS DANG,
Geschäftsführer bei IP Deutschland. Seite 40

ANDREAS KIECHLE,
Leitung Strategie | Unternehmensentwicklung, PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH. Seite 44

MAREIKE FRIETSCH,
Leitung LocalSelect, PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH. Seite 44

THOMAS ROTHKIRCH-GOERTZ,
Product Manager bei der Diversa Spezialitäten GmbH. Seite 48

LARS-ERIC MANN,
Verkaufsdirektor Solutions bei IP Deutschland. Seite 48

36 Marktforschung
Die wahren Treiber und Zusammenhänge für die Nutzung von Produkten und Services.

40 Matthias Dang
Im Interview skizziert der Geschäftsführer von IP Deutschland Herausforderungen für Markenartikler und Vermarkter.

RESEARCH

36 **Wie eine neue Analysemethode die Forschungslandschaft verändert**
Matthias Tien, Director Ipsos Marketing Science; Heidi Neubert, Senior Research Executive Ipsos MarketQuest.

INTERVIEW

40 **Markenbotschafter durch Content Involvement**
Matthias Dang, Geschäftsführer bei IP Deutschland.

ERINNERUNG

78 **Peter Zernisch – Geheimtipp und Missionar**
Wolfgang K. A. Disch, Verleger aus Hamburg.

RUBRIKEN

Editorial 3
Bild des Monats 28
Termin 83
Impressum 83

AUTOREN DIESER AUSGABE

ARMIN SCHLAMP,
Managing Partner bei Blackeight. Seite 52

DR. MATTHIAS HÜSGEN,
Managing Partner bei Blackeight. Seite 52

ROLAND ALBRECHT,
Geschäftsführer von GoYa! Die Markenagentur GmbH. Seite 56

KIRA TSCHIERSCHKE,
Strategieberaterin bei GoYa! Seite 56

MARCO RUCKENBROD,
Strategieberater bei GoYa! Seite 56

MARIA ELENA HALLER,
Senior Consultant der Gruppe Nymphenburg Consult AG. Seite 61

DR. ISABELL GOLDBERG,
Product Manager Consumer Salts, Marketing Specialities bei esco – european salt company. KG. Seite 61

HERMANN H. WALA,
Atyoursite Marketing Kommunikation GmbH. Seite 68

CORSTA DANNER,
Carpe Diem Studios. Seite 72

JULIA VOIGT,
Marketingleiterin der Onlineprinters GmbH. Seite 74

FRANK SEEMANN,
Leiter Marketing der Neschen AG. Seite 74

WOLFGANG K. A. DISCH,
Verleger aus Hamburg. Seite 78

Alles zielt auf Wachstum. Wir wissen was trifft.

Wachstum zu schaffen, ist die Kernaufgabe des Marketings. Und oftmals der Auslöser für Kopfschmerz bei den Verantwortlichen. Line-Extensions, Preis-Dumping oder Promotiondruck mögen kurzfristig helfen, nachhaltig profitabel ist das eher selten.

Neue Potentiale heben

Wer Wachstumschancen identifizieren will, muss Konsumverhalten verstehen, erklären und prognostizieren können. Gängige Modelle zur Segmentierung stellen vielfach eine zu weit gehende Trivialisierung der Realität dar, weil sie Märkte auf ihre Kerntreiber (z.B. Lifestyle, Needs, Verwendungssituationen) reduzieren. Menschen entscheiden jedoch je nach Kontext aus unterschiedlichen Beweggründen.
Wir bilden diese Vielschichtigkeit ab, identifizieren was Nachfrage wirklich treibt und entwickeln aus diesem Wissen zielführende Wachstumspfade.
Wir nennen dieses System kontextabhängiger Nachfragemuster GrowthFinder. Denn nur über das Aufspüren menschlicher Verhaltensmuster entstehen Märkte und Ideen.

Marken magnetisch machen

Neue Potentiale heben ist der eine Weg, markeninduziertes Wachstum der andere. Wie schaffen es manche Marken, dass die Menschen von sich aus den Weg zu ihnen finden? Sie verfügen über Magnetismus, also über Einzigartigkeit und Ausstrahlung. Einzigartigkeit im Kopf der Menschen löst klare spontane Assoziationen aus. Ausstrahlung erreicht man, indem diese Einzigartigkeit auch als relevant differenzierend empfunden wird. Gängige Marktforschungsansätze greifen zu kurz. Sie fokussieren auf passives Markenwissen und lassen die aktive Markenwahrnehmung komplett außen vor. Das sensibelste Diagnosesystem auf dem Markt ist der Brand Navigator. Er zeigt Risiken oder Störfaktoren ebenso auf wie Opportunitäten. Er identifiziert mittelfristige Optimierungspotenziale und deckt markeninduzierte, also innovationsunabhängige, Wachstumspotenziale auf.
Ob über Innovationen oder aus der Marke heraus, Wachstum ist leichter, wenn man über den Vorteil des Erkennens verfügt. Unser Anspruch ist es, der Vorreiter für Marketinginspiration aus intelligentem Research zu sein.

Stellen Sie uns auf die Probe: +49 (0)911 95930

Inspiration durch Insights. www.icon-added-value.com

ICON ADDEDVALUE

Sponsoring-Controlling: Empirische Ergebnisse offenbaren Defizite

Was kann Sponsoring wirklich zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen? Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit des Kommunikationstools belegen? Die Antwort auf diese Fragen ist nur durch ein professionell durchgeführtes Sponsoring-Controlling möglich. Die folgenden exemplarischen Ergebnisse der Studie Sponsoring-Controlling *des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG) liefern Erkenntnisse über die Stellung der Erfolgsmessung des Kommunikationstools im Unternehmen.*

MARKETING-AKTION Vor dem Red Bull US-Grand-Prix-Wochenende in Laguna Seca wärmte sich der deutsche Moto-GP-Pilot Stefan Bradl in den Straßen von San Francisco auf.

ROBERT HOHENAUER,
Doktorand am Institut für Marketing der Universität St.Gallen.

PROF. DR. PETER MATHIAS FISCHER,
Assistenzprofessor am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen.

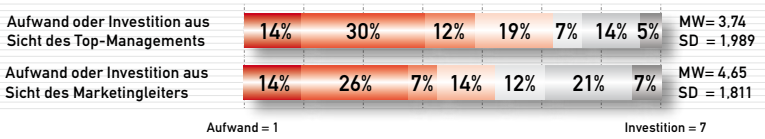
PROF. DR. SVEN REINECKE,
Direktor am Institut für Marketing der Universität St.Gallen.

Sponsoring hat sich zu einem bedeutenden Marketinginstrument entwickelt (Cornwell, Roy & Steinard, 2001). Während das weltweite Sponsoringvolumen im Jahr 2001 noch bei rund einer Milliarde Euro lag, geben Unternehmen mittlerweile über 40 Milliarden für ihre Sponsoringaktivität aus (IEG, 2013). In Deutschland liegt das Sponsoringvolumen bei geschätzten 4,5 Milliarden Euro, wobei über zwei Drittel dieser Ausgaben in den Sport investiert werden (Pilotcheckpoint & FASPO, 2010). Aufgrund der steigenden Sponsoringausgaben und dem Streben nach ökonomischem Erfolg rückt Sponsoring-Controlling immer mehr in den Fokus der Unternehmen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie steht die kritische Analyse des aktuellen Stands der Effektivitäts- und Effizienzmessung im Sponsoring. Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit ihrem Sponsoring? Wie gut wurden diese Ziele in den letzten fünf Jahren erreicht? Inwiefern müssen Sponsoren den Return of Sponsoring gegenüber der Geschäftsführung oder dem

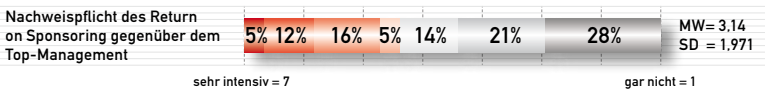
Fotos: © Cameron Baird/ Red Bull Content Pool, © Getty Images / Red Bull Content Pool, © danko jones by matthias rhomberg/Southside Festival, © Christoph Oetzmann Southside Festival, © obs/Interbrew Deutschland / Brauerei Beck & Co. KG, Sascha Fromm/Erdinger Weißbier, Unternehmen

ABBILDUNG 1: AUFWAND VERSUS INVESTITION



Angaben in Prozent. Basis: 43 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

ABBILDUNG 2: NACHWEISPFLICHT GEGENÜBER TOP-MANAGEMENT



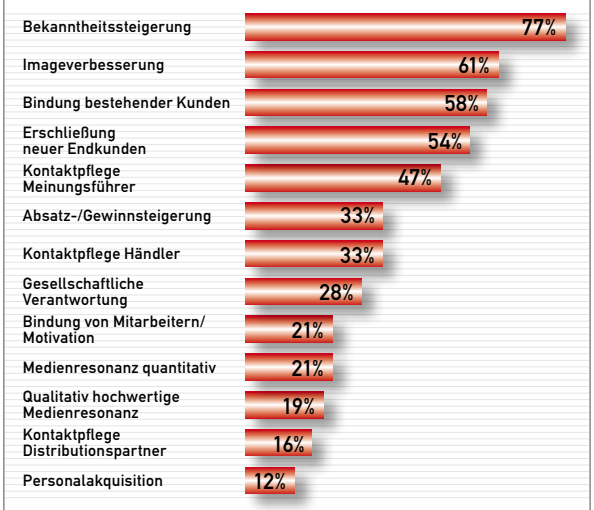
Angaben in Prozent. Basis: 43 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

Top-Management rechtfertigen? Mit welchen Herausforderungen müssen Unternehmen kämpfen, um die Effektivität und Effizienz im Sponsoring sicherzustellen? Wie erfolgt die Planung der Höhe des Sponsoringbudgets? Welche Instrumente und Kennzahlen werden im Rahmen des Sponsoring-Controllings eingesetzt? In welchen strategischen Infrastrukturbereichen besteht Handlungsbedarf, um Wirtschaftlichkeitsreserven im Sponsoring auszuschöpfen?

Zu diesen Bereichen wurden im Zeitraum von September bis Oktober 2013 43 Manager aus unterschiedlichen Unternehmen befragt. Dabei handelt es sich um eine Teilstichprobe von Teilnehmenden an einer umfassenderen Studie *Marketing- und Verkaufs-Controlling*: Um werthaltige Ergebnisse zu erzielen, wurden bei den Vertiefungsfragen zum Sponsoring-Controlling ausschließlich Marketingmanager berücksichtigt, die sich gut im Themengebiet auskennen und Sponsoring intensiv im Rahmen der Marketingmix-Maßnahmen einsetzen. Aufgrund der geringen Fallzahlen sind keine allgemeingültigen Aussagen möglich. Allerdings geben die deskriptiv dargestellten Ergebnisse

KÖNIGSDISZIPLIN
Ohne Sponsoring wäre die Formel 1, wie man sie heute kennt, undenkbar.

ABBILDUNG 3: ZIELSETZUNGEN IM SPONSORING



Angaben in Prozent. Basis: 43 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

In Deutschland liegt das Sponsoringvolumen bei geschätzten 4,5 Milliarden Euro, wobei über zwei Drittel dieser Ausgaben in den Sport investiert werden (Pilotcheckpoint & FASPO, 2010).

Aufschlüsse über die Bedeutung von Sponsoring-Controlling aus unterschiedlichen Perspektiven.

Die meisten Umfrageteilnehmer bekleiden eine leitende Funktion in ihrem Konzern: 40 der 43 Befragten sind Geschäftsführer, Marketingleiter, Werbeleiter oder Verkaufsleiter. Die Stichprobe umfasst ein breites Branchenspektrum. Mehr als ein Drittel der Unternehmen bietet Dienstleistungen an, die weiteren Umfrageteilnehmer verteilen sich auf Handel, Industrie- und Konsumgüter.

Sponsoring-Controlling ist für die Verantwortlichen wichtig, um ihre eigene Position im Unternehmen zu festigen. Abbildung 1 zeigt, dass eine Aufwertung von Sponsoring im Unternehmen notwendig ist. Das Top-Management sieht Sponsoring lediglich als Aufwand und nicht als Investition, während die Marketingleitung von dessen Wert für das Unternehmen überzeugter ist.

Doch nicht jeder Marketeer steht in der Pflicht, die Effektivität und Effizienz der Sponsoringmaßnahmen gegenüber dem Top-Management nachweisen zu müssen. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ist der Rechtfertigungsdruck der Sponsoringmanager gegenüber den Vorgesetzten eher gering, bei rund einem Drittel der befragten Personen besteht eine intensivere Nachweispflicht gegenüber dem Top-Management (siehe Abbildung 2).

Sponsoren erreichen Ziele

Um den Erfolg einer Sponsoringmaßnahme messen zu können, müssen vor dem Erwerb eines Sponsorships von allen relevanten Abteilungen im Unternehmen eindeutig messbare Marketingziele definiert werden. In der Literatur wird zwischen monetären Sponsoringzielen (Absatz-,

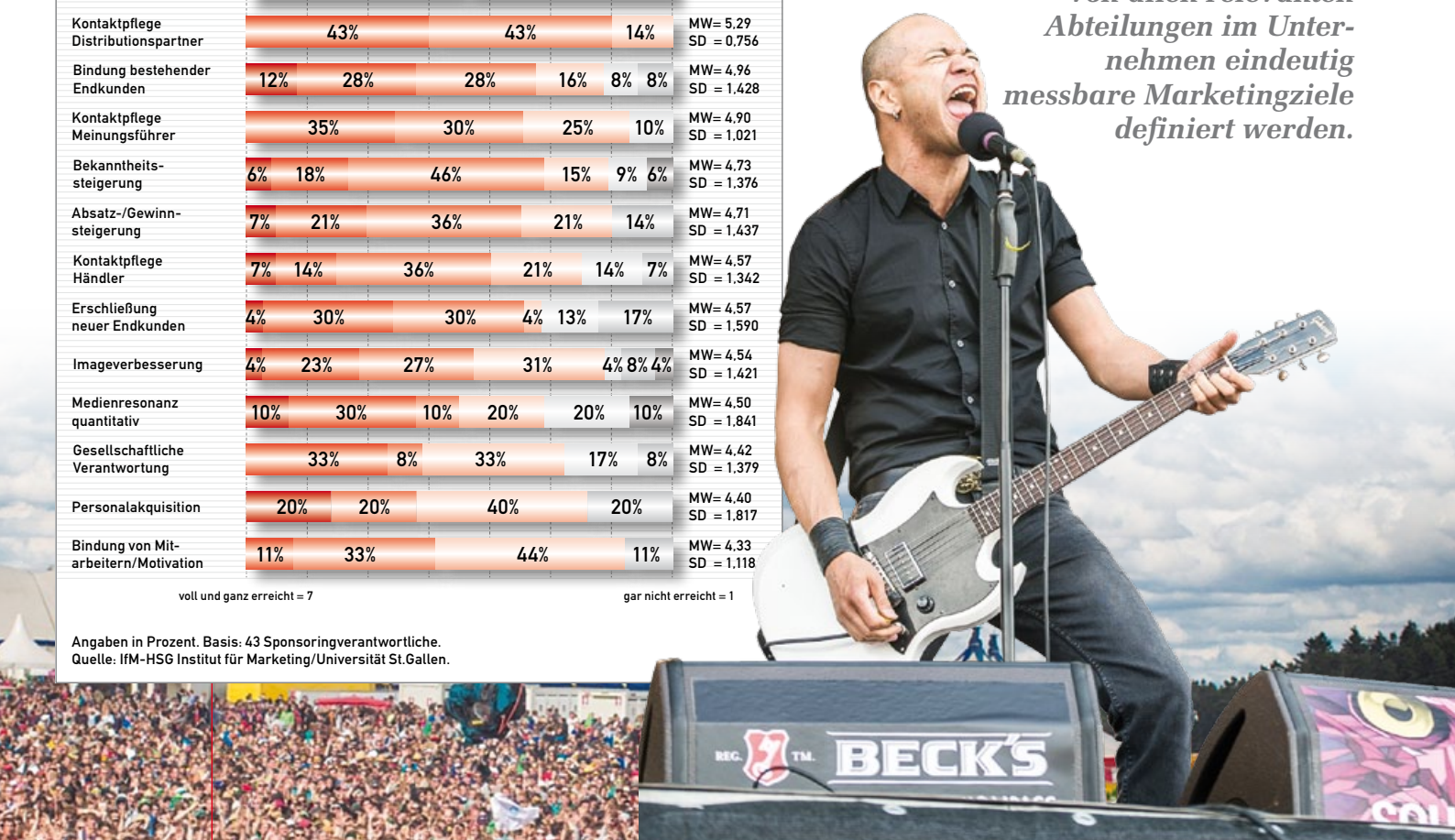
Umsatzsteigerung) und psychologischen Zielen (z.B. Imageverbesserung, Bekanntheitssteigerung, Mitarbeitermotivation) unterschieden (Bruhn, 1997; Reinecke, 2004). 77 Prozent der Sponsoringverantwortlichen möchten mit ihren Engagements die Bekanntheit ihres Unternehmens, ihrer Marke oder eines Produkts steigern, 61 Prozent streben eine Optimierung des Image an. Das Streben nach Absatz- und Gewinnsteigerung durch den Einsatz von Sponsoringmaßnahmen ist nur rund ein Drittel der Befragten wichtig (siehe Abbildung 3).

Diese Erkenntnisse sind nicht überraschend und decken sich mit den Ergebnissen weiterer Sponsoringstudien, z.B. der jährlich erscheinenden *Sponsor Visions*. Ein Grund hierfür liegt sicherlich in der Messbarkeit. Während Bekanntheits- und Imagewerte beispielsweise mit Vorher-Nachher-Befragungen auf einem Event relativ einfach zu erheben sind, ist es schwer, den isolierten Einfluss des Kommunikationsinstruments auf Ergebniskennzahlen wie Umsatz, Absatz oder Gewinn zu belegen. Dennoch sind sich die befragten Personen sicher, zumindest teilweise eine Absatz- und Gewinnsteigerung durch Sponsoring zu generieren. Auf die Frage „Wie gut haben Sie in den letzten drei Jahren die für Sie wichtigen Ziele erreicht?“, liegt das Ziel „Absatz- und Gewinnsteigerung“ auf Rang 6 von 13 möglichen Zielen (siehe Abbildung 4). Die Einschätzungen der Marketeers auf einer

ABBILDUNG 4: ZIELERREICHUNG

Angaben in Prozent. Basis: 43 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

Um den Erfolg einer Sponsoringmaßnahme messen zu können, müssen vor dem Erwerb eines Sponsorships von allen relevanten Abteilungen im Unternehmen eindeutig messbare Marketingziele definiert werden.



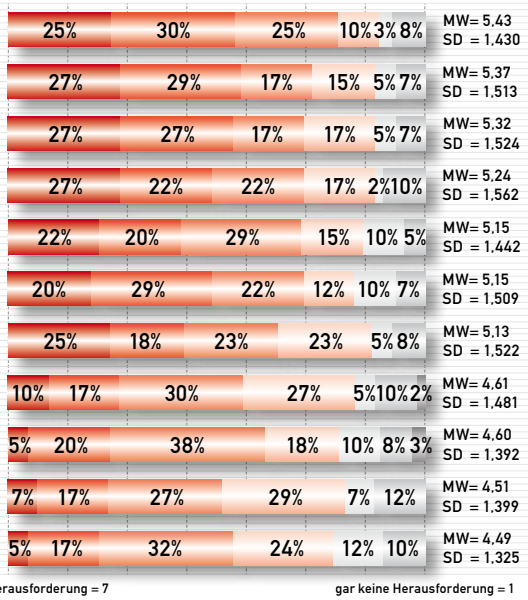
SOUTHSIDE FESTIVAL Seit Jahren begleitet Beck's den Live-Event als Sponsor.

siebenstufigen Likert-Skala (1 = gar nicht erreicht bis 7 = voll und ganz erreicht) deuten darauf hin, dass vor allem die Generierung einer qualitativ hochwertigen Medienresonanz (Mittelwert: 5.50), die Kontaktpflege zu Distributionspartnern (5.29) und die Bindung von bestehenden Endkunden an das Unternehmen (4.96) durch Sponsoring funktionieren. Die Erreichung der definierten Ziele ist vor allem wichtig, um die Stellung des Kommunikationstools im Unternehmen zu stärken.

Isolierter Einfluss von Sponsoring kaum messbar

Doch den Sponsoringverantwortlichen stehen nicht nur unternehmensinterne Hürden im Weg. Seit Jahren entfachen Interessensgruppen wie Fachverbände oder Sponsorenvereinigungen sowie Fachzeitschriften die Diskussion über die Effektivität und Effizienz des Kommunikationsinstruments neu. Die größte Schwierigkeit ist die isolierte Messung von Sponsoring gegenüber anderen Marketingmix-Instrumenten. Zudem fehlen oftmals die finanziellen und/oder personellen Kapazitäten, um professionelles Controlling betreiben zu können (siehe Abbildung 5). Das fehlende Know-how ist jedoch in gewisser Weise „selbst verschuldet", weil es in der Kompetenz des Managements selbst liegt, hier

ABBILDUNG 5: HERAUSFORDERUNGEN IM SPONSORING-CONTROLLING



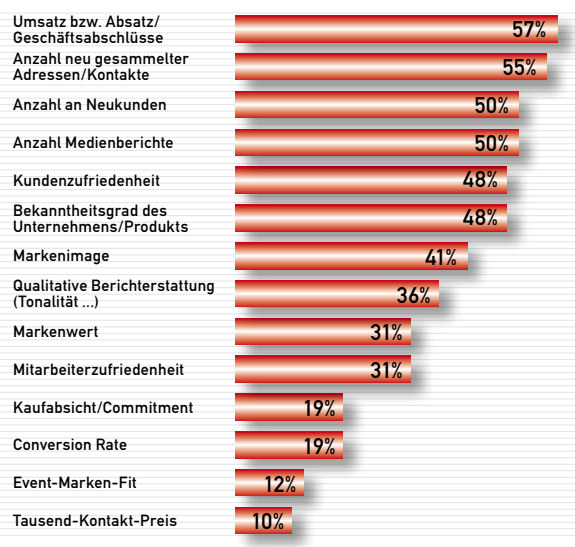
Angaben in Prozent. Basis: 40–41 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

WINTERSPORT bietet Sponsoren eine multimediale Plattfom, wie hier beim E.on IBU Weltcup Biathlon 2012 mit Andreas Birnbacher.

die vorhandenen Defizite zu schließen. Ein weiteres Problem stellt das Benchmarking im Konkurrenzvergleich mit den damit einhergehenden fehlenden einheitlichen Messmethoden dar. In der klassischen Werbung ist beispielsweise der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) die von allen Beteiligten akzeptierte Währung. Im Sponsoring existiert dagegen kein standardisiertes einheitliches Bewertungssystem, welches von der gesamten Branche akzeptiert wird. Deshalb ist ein Vergleich zwischen Analysen unterschiedlicher Institute und verschiedener Sponsoringleistungen kaum möglich.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage nach der Verwendung von Kennzahlen im Rahmen des Sponsoring-Controllings interessant. Wie Abbildung 6 zeigt, wird der TKP im Sponsoring von wenigen Unternehmen zur Steuerung des Sponsorings verwendet. Bei der Bewertung des Sponsorings sind finanzielle Kennzahlen wie Umsatz, Absatz bzw. Geschäftsabschlüsse und der damit einhergehenden Anzahl an

ABBILDUNG 6: SPONSORING-KENNZAHLEN



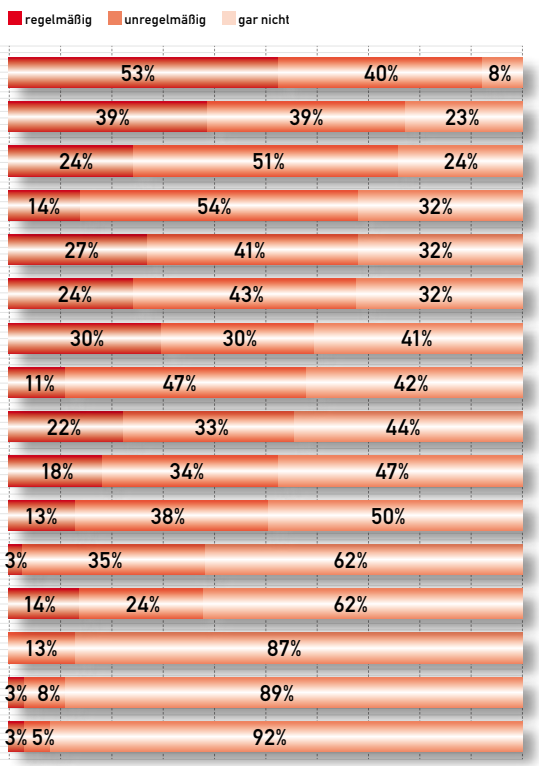
Angaben von Top-drei-Kennzahlen in Prozent. Basis: 42 Sponsoring-verantwortliche. Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

BELIEBTES TESTIMONIAL
Neben Milka warb Maria Höfl-Riesch auch für Olympia 2018/2022 in München und Ein Herz für Kinder.

Neukunden bzw. die Anzahl neu gesammelter Kontakte am wichtigsten. Hierin zeigt sich ein Widerspruch: Während finanzielle Ziele beim Sponsoring als weniger wichtig eingeschätzt werden und die befragten Manager auch einräumen, dass der Beitrag von Sponsoringmaßnahmen zum finanziellen Erfolg nur schwer messbar ist (siehe Abbildungen 1 und 5), werden diese dennoch durch Kennzahlen mit am häufigsten erfasst. Dies lässt darauf schließen, dass viele Unternehmen Nachholbedarf bei der Vernetzung von Zielplanung und Erfolgsmessung haben. Gleichzeitig werden aber auch verstärkt kundenorientierte Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Bekanntheitsgrad oder das Markenimage gemessen. Wichtig erscheint zudem die qualitative Ausprägung der Medienberichte zu sein.

Natürlich ist ein Kennzahlensystem lediglich ein Puzzlestück eines umfassenden Sponsoring-Controlling-Systems. Abbildung 7 gibt einen Überblick über die eingesetzten Instrumente. Marketeers führen Medienresonanzanalysen relativ regelmäßig durch. Hingegen werden Sponsoring-Pretests äußerst unregelmäßig eingesetzt. Doch gerade Untersuchungen im Vorfeld können vor möglichen Fehlinvestitionen, die oftmals im Millionenbereich liegen, schützen. Eine nicht ganz so stark ausgezeichnete Abneigung ist bei Sponsoring-Trackings und -Posttest zu verzeichnen. Hingegen werden Zielgruppenanalysen und Analysen von potenziellen Sponsoringplattformen relativ regelmäßig durchgeführt. Ähnlich wie beim Media Monitoring dürfte der Grund hierfür der überschaubare Erhebungsaufwand sowie die

ABBILDUNG 7: EINSATZ VON SPONSORING-CONTROLLING-INSTRUMENTEN



Angaben in Prozent. Basis: 43 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

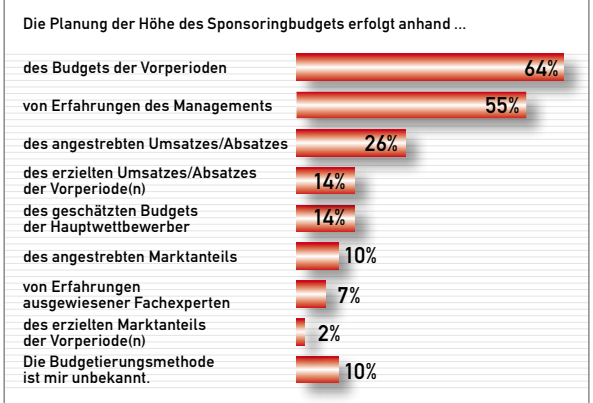
relativ einfache Durchführung sein. Die in den Fachmedien diskutierten neuen Erhebungsverfahren, wie z.B. Blickbewegungsmessung sowie die Messung von Aktivierung und Emotionen, werden unter anderem aufgrund der hohen Erhebungskosten kaum berücksichtigt.

Gutes Sponsoring-Controlling durch den Einsatz der geeigneten Kennzahlen und Instrumente generiert eine sichere Argumentationsgrundlage für Marketeer, wenn es um die angemessene Verteilung von Budgets geht.

Gutes Sponsoring-Controlling durch den Einsatz der geeigneten Kennzahlen und Instrumente generiert eine sichere Argumentationsgrundlage für Marketeer, wenn es um die angemessene Verteilung von Budgets geht. Angesichts des immer größer werdenden Anteils an Sponsoringrechte- und Aktivierungskosten steht das Kommunikationstool in vielen Unternehmen immer mehr auf dem Prüfstand. Budgets für diverse Engagements werden vom Top-Management gekürzt oder ganz gestrichen. Um die Höhe des Sponsoringbudgets bestimmen zu können, greifen Unternehmen in der Regel auf verschiedene Ansätze und Methoden zurück. Für die vorliegende Studie sollten die befragten Personen bis zu drei der von ihnen primär für die Sponsoringbudgetierung genutzten Instrumente nennen. Wie Abbildung 8 zu entnehmen ist, vertraut das Management vor allem auf seine Erfahrungen und orientiert sich zumeist an den Budgets der Vorperioden. Problematisch an diesem vergangenheitsorientierten Ansatz ist die womöglich fehlende Berücksichtigung neuer Entwicklungen, z.B. die Steigerung der Rechtekosten. Immerhin orientiert sich mehr als ein Viertel der befragten Marketingexperten am angestrebten Umsatz bzw. Absatz.

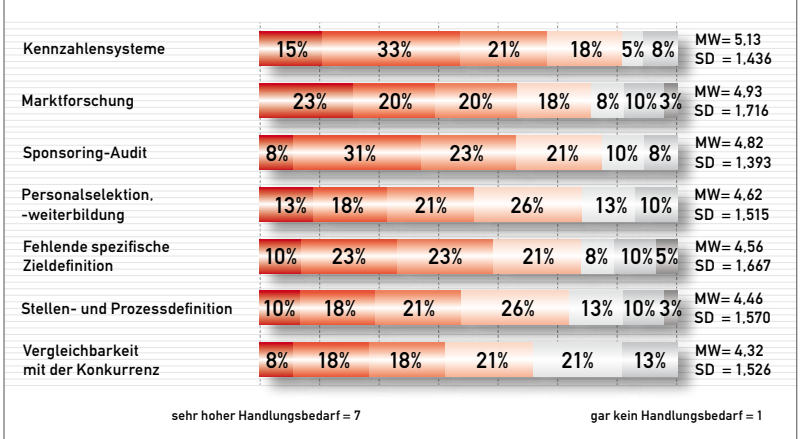
Ein zentraler Punkt im Rahmen der Sponsoringkontrolle ist die Effektivität und Effizienz des Kommunikationstools. Besonders in Zeiten größer werdenden Rechtfertigungsdrucks innerhalb der Unternehmen gewinnt die Frage nach dem Einfluss der einzelnen Engagements auf den langfristigen Unternehmenserfolg an Bedeutung. Durch eine transparente Reflexion können unternehmensspezifische Sponsoringmaßnahmen

ABBILDUNG 8: SPONSORING-BUDGETIERUNG



Angaben in Prozent. Basis: 34–42 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

ABBILDUNG 9: HANDLUNGSBEDARF IM SPONSORING-CONTROLLING



Angaben in Prozent. Basis: 38–40 Sponsoringverantwortliche.
Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St.Gallen.

WERBEPLATTFORM FUSSBALL Unternehmen engagierte sich über viele Jahre im Sportsponsoring im Bereich Fußball – als Namensgeber von Arenen, als Sponsor von Mannschaften – oder indem sie einzelne Spieler als Key Visual als Leitbild präsentieren.

– mit Blick auf ihren monetären und nichtmonetären Return – kritisch hinterfragt werden. Trotzdem lassen nur vier von fünf Sponsoren ihr Engagement empirisch überprüfen (BBDO, 2010). Die in Abbildung 5 dargestellten Herausforderungen bei der Durchführung einer Erfolgsmessung wurden bereits diskutiert und sind sicherlich eine Erklärung für den stiefmütterlichen Umgang mit der Erfolgsmessung. Doch es gibt weitere Baustellen. In der vorliegenden Studie wurden die strategischen Infrastrukturbereiche hinterfragt, um Wirtschaftlichkeitsreserven im Sponsoring ausschöpfen zu können. Demnach sehen die Sponsoringverantwortli-

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

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

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

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

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

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

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

SEXY UND BILLIG – das sind die Eigenschaften, mit denen man sich in der neuen Image-Kampagne auch ein Stück weit selbstironisch präsentiert.

chen großen Handlungsbedarf im Controlling – vor allem hinsichtlich des Einsatzes von Kennzahlensystemen. Denn oftmals fehlt im Unternehmen das nötige Know-how, um diese Instrumente zielführend einsetzen zu können. Die Tatsache, dass es Marktforschungsengpässe gibt, belegt, dass die Informationsgrundlagen für das Management von Sponsoringengagements häufig unzureichend sind. Personalselektion bzw. -weiterbildung ist eine weitere Stellschraube, an der Unternehmen drehen müssen, um effektiv und effizient Sponsoring betreiben zu können (siehe Abbildung 9).

Sponsoring bietet weitaus mehr Möglichkeiten als lediglich das Aufstellen einer einfachen Bande oder die Durchführung eines „netten" Hospitality-Events. Doch damit die Leistungskraft des Kommunikationstools richtig zum Tragen kommt, ist die Durchführung einer professionellen Erfolgskontrolle notwendig. Allerdings sollte diese unternehmensspezifisch geschehen, da das Marketing- und somit das Sponsoringzielsystem maßgeblich von den Unternehmenszielen (Wachstum, Profitabilität, Sicherheit) beeinflusst wird (Reinecke & Hohenauer, 2012). Ein Sponsoringengagement eines nach Sicherheit und Profitabilität strebenden Mittelständlers muss anders beurteilt werden als der Sponsoringauftritt eines stark auf Wachstum ausgerichteten börsennotierten Unternehmens. Somit gilt auch beim Sponsoring der zentrale Grundsatz: Planung ohne Controlling ist sinnlos, Controlling ohne Planung (= Zielsetzung) aber unmöglich.

von Robert Hohenauer, Prof. Dr. Peter Mathias Fischer und Prof. Dr. Sven Reinecke

ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

- Sponsoren verfolgen mit ihren Engagements hauptsächlich die Ziele Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung.
- In Widerspruch hierzu werden jedoch vornehmlich finanzielle Kennzahlen zur Messung des Sponsoringerfolges herangezogen, da diese als aussagekräftiger als Imagegrößen wahrgenommen werden.
- Das Top-Management sieht Sponsoring eher als Aufwand, die Marketingverantwortlichen eher als Investition.
- Marketeers sind sich sicher, die vorab definierten Ziele durch Sponsoring zu erreichen (v. a. Generierung einer hochwertigen Medienresonanz, Kontaktpflege zu Distributionspartnern, Bindung von bestehenden Endkunden).
- Die isolierte Messung von Sponsoring ist die größte Herausforderung beim Sponsoring-Controlling.
- Medienresonanz-, Eventerfolgs- und Zielgruppenanalysen sind die wichtigsten Instrumente im Sponsoring-Controlling.
- Die Planung der Höhe des Sponsoringbudgets ist unzureichend begründet und erfolgt insbesondere auf Basis des Budgets der Vorperioden.

Quelle: IfM-HSG Institut für Marketing/Universität St. Gallen.

KEY VISUAL MIT C-PROMIS
Der Online-Elektronikhändler Redcoon wirbt u.a mit Deutschlands bekannten It-Girls Micaela Schäfer, Gina-Lisa Lohfink, Jordan Carver und Sandra Lang.

Wie erleben Kunden Ihr Unternehmen? Wir finden es heraus, damit Sie erfolgreiche Strategien entwickeln können – von der Produktentwicklung bis zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

www.maritzresearch.de

Maritz RESEARCH

Marke Flughafen München – „Verbindung leben“

Der Flughafen München hat sich in den vergangenen 20 Jahren sehr gut entwickelt – mit dem „M“ als starkem Zeichen mit Signalwirkung und hohem Wiedererkennungswert. Doch das global agierende Unternehmen hatte keine klare Positionierung und die Marke war nicht ausreichend erlebbar. Deshalb hat der Flughafen München gemeinsam mit der Markenberatung Interbrand eine neue Markenstrategie sowie eine Markenpositionierung samt Markenauftritt entwickelt.

Es waren bewegende Momente, als Dr. Michael Kerkloh und Thomas Weyer, Geschäftsführer Flughafen München, am 20. November 2013 im Hangar 3 beim Event „Welcome the Brand“ die Marke Flughafen München vorstellten. Visuell bleibt das im Markt etablierte und gelernte Zeichen für den Flughafen München, das M, Kern der neuen Identität. Partner, Kunden und Mitarbeiter waren vom Markenrelaunch des Flughafen München Konzerns begeistert, aber nicht schlecht erstaunt, als Michael Otremba, Leiter Werbung, Medien, Marketing Flughafen München, ankündigte, dass er alle Beteiligten mit auf einen langen und spannenden Weg nehmen wolle. „Die Präsentation von Markenstrategie, Markenpositionierung und Markenauftritt markiert nicht den Abschluss, sondern den Beginn eines lebendigen Prozesses“, so Michael Otremba, dessen Team gemeinsam mit der Markenberatung Interbrand in den

Fotos: Flughafen München, ©iStockphoto

vergangenen Monaten hart an der Marke Flughafen München gearbeitet hat.

Rückblick: Anfang des Jahres 2012 nahm die Diskussion um den Bau der dritten Startbahn am Flughafen München an Fahrt auf. Geschäftsführer Dr. Michael Kerkloh war häufig unterwegs, um sich dem Gespräch zu stellen und dabei die enorme Bedeutung des Ausbaus für den Standort, die Region und Deutschland sachlich zu erläutern. „Damals mussten wir feststellen, dass unser Chef zur essenziellen Frage des Ausbaus des Flughafens München ziemlich alleine auf dem Feld stand“, erinnert sich Michael Otremba: „Und zwar nicht nur im Gespräch mit externen Dritten, sondern auch in der Diskussion mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das war eine echte Überraschung.“

FLUGHAFEN MÜNCHEN MARKENARCHITEKTUR

Quelle: Flughafen München 2013.

Denn der Ausbau eröffnet gerade den Mitarbeitern am Standort und in der Region um den Flughafen hervorragende Perspektiven. Doch es gab nur geringe Identifikation der Menschen mit dem Flughafen München.

Vom Regionalflughafen zum internationalen Konzern

Wesentlicher Grund für das Fehlen des „Wir-Gefühls“ war die rasante Entwicklung des Regionalflughafens zum international agierenden Drehkreuz. Nach Neubau und Umzug ins Hallbergmoos ist der Airport heute ein Konzern mit über einer Milliarde Euro Umsatz, mit zwölf Tochtergesellschaften und der Dimension einer Stadt. Zudem hat der Flughafen München eine enorme Diversifikation erlebt. Früher ging es ausschließlich um Starts und Landungen. „Heute haben wir dieses Geschäftsfeld perfektioniert und um Shopping, Gastronomie, Event, weltweite Beratung und viele andere Facetten erweitert“, erklärt Markus Preiß, Teamleiter Marketing, Flughafen München. Das ist eine fantastische Entwicklung, auf die alle Beteiligten wirklich stolz sein könnten. Preiß: „Aber es fehlten das Verständnis füreinander, das Wir-Gefühl und ein gemeinsamer Spirit.“

Markenmanagement im Konzern verankern

Als dieser Ist-Zustand erkannt war, kam von der Geschäftsführung der klare Auftrag, an der Marke Flughafen München zu arbeiten. Dabei war es von Anfang an klare Vorgabe der Geschäftsführung, dass künftig das Markenmanagement im Konzern verankert wird. Das heißt, geplant ist eine eigene Organisationseinheit. „Im ersten Schritt haben wir gemeinsam mit der Markenberatung Interbrand ermittelt, was den Markenkern des Flughafens München ausmacht, und wie hoch der Mar-

GRUNDELEMENTE DES NEUEN AUFTRITTS DER MARKE FLUGHAFEN MÜNCHEN

MARKENZEICHEN
Das Markenzeichen stellt ein zentrales Element der Marke dar. Das Symbol der Marke setzt sich aus der Grundgeometrie des Buchstabens M und einem farbigen, schrägen Balken, dem Connector, zusammen. Es stehen vier unterschiedliche Farbvariationen sowie positive und negative Varianten zur Verfügung. Die vier Logos unterliegen keiner Hierarchie oder Codierung und müssen alternierend genutzt werden.

MARKEN-CLAIM
Der Claim „Verbindung leben" unterstreicht das visuelle Erscheinungsbild verbal. Der Claim steht wie auch das Markenzeichen immer auf der Grundlinie und bündig am Satzspiegelrand.

FARBEN
Die Hauptfarben des Flughafen München sind Silber (Grau) und Weiß. Sie unterstreichen den Premiumanspruch der Marke und prägen den Auftritt. Die weiteren Unternehmensfarben Blau, Grün, Purpur und Orange werden als Akzentfarben genutzt und sorgen für einen lebendigen, vielfältigen Charakter. Sie werden nicht codierend eingesetzt, sondern müssen frei pro Medium gewählt werden.

FARBVERLÄUFE
Die Farbverläufe ergeben sich aus den definierten Grundfarben. Oben befindet sich der hellste und unten der dunkelste Farbton.

TYPOGRAFIE
Als Unternehmensschrift ist die Munich Airport Pro in den Schnitten Medium, SemiBold und Regular festgelegt.

CONNECTOR
Das sekundäre Gestaltungselement, der Connector, leitet sich aus dem Markenzeichen ab und gibt der Kommunikation Konsistenz und Wiedererkennbarkeit. Der Connector wird in Headlines eingesetzt und ist immer einfarbig.

DAS LAYOUT-PRINZIP
Das Layout baut auf einem Raster auf, das sich aus der längeren Seite eines Formats ergibt. Das Logo wird stets an der Kante der Bildteilung platziert.

BILDWELT
Die Bildwelt vermittelt die Leitidee der „Verbindung". Durch einen diagonalen Schnitt im Layout stehen sich zwei Motive gegenüber, die zusammen eine Geschichte erzählen und ein emotionales, einzigartiges Markenbild stützen.

Quelle: Flughafen München 2013.

kenwert ist. Basierend auf den Ergebnissen, galt es, die Markenstrategie, die Markenpositionierung und das Markenbild zu entwickeln.", so Otremba.

Weg vom Klischee „Laptop und Lederhose"

Intern wie extern wurde eine Vielzahl von Interviews geführt. „Befragt haben wir über alle Hierarchie-Ebenen hinweg unsere Mitarbeiter, Partner und Stakeholder", sagt Preiß. Bei der Analyse der Trends hat sich herauskristallisiert, dass für den Flughafen München das Thema „Bayern" emotional sehr wichtig ist. Doch die Befragten wollten sich nicht auf das Klischee „Laptop und Lederhose" reduzieren lassen. Zeitgleich wurde der Wettbewerb gründlich unter die Lupe genommen. Das sind nicht nur andere Flughäfen, sondern auch Gastronomiebetriebe, Shopping-Center, Event-Arenen und ähnliche Einrichtungen. Bei der visuellen Überprüfung des Auftritts wurde festgestellt, dass es weder Einheitlichkeit noch nachvollziehbare Logik bei der Gestaltung und Verwendung von Logos, Farben und Schriften gab. Otremba: „Kurz: Am Flughafen München herrscht in vielen Bereichen große Vielfalt, die zur Beliebigkeit wurde."

Mit der Marke einen Kulturwandel schaffen

Interview mit Michael Otremba, Leiter Werbung, Medien, Marketing Flughafen München

Welches Ziel verfolgen Sie im Marken-Prozess?
Otremba: Wir müssen uns im internationalen Wettbewerb als Marke positionieren, um für Mitarbeiter, Partner und Kunden aus den unterschiedlichsten Bereichen attraktiver zu werden. Zum Team des Flughafens München gehören rund 8500 Kollegen, insgesamt arbeiten auf dem Campus 32000 Menschen. Wir wollen Bewusstsein schaffen, wer zu uns gehört und unsere Marke leben. Zu einer starken Marke entwickeln Menschen echte Loyalität – und genau das wollen wir erreichen. Die Einführung der neuen Marke am Flughafen soll einen Kulturwandel herbeiführen.

… also ein „Brand driven Change-Process"?
Otremba: Das trifft den Kern. Entscheidend ist, die Geschäftsführungsebenen und die Gesamtheit der Mitarbeiter in diesen Prozess einzubinden und sie emotional mitzunehmen. Für diese Herkules-Aufgabe haben wir uns mit den Spezialisten der erfahrenen Markenberatung Interbrand verstärkt. Unser Ziel war übrigens nie, nur anders aussehen zu wollen. Es ging also nicht um einen Design-Prozess. Unser Ziel war, unseren Auftritt mit Zeichen, Logo und Schrift an die neue Positionierung, die neue Haltung und die neue Kultur anzupassen.

Die Geschäftsführung hat diesen Prozess mit angeschoben und nachhaltig unterstützt?
Otremba: Anders ist ein Markenprojekt in dieser Dimension nicht realisierbar. Im Juli 2012 haben wir uns mit den Geschäftsführern fünf Stunden eingeschlossen. In dem Meeting hat die Geschäftsführung ihren Ansatz formuliert und unterstrichen, wohin es mit dem Unternehmen in den kommenden Jahren gehen soll. Das waren die entscheidende Basis und die Guideline für die Markenentwicklung. Als Quintessenz des Meetings wurde das Ziel „Ein Unternehmen, Eine Kultur, Eine Marke" formuliert. Das war natürlich eine vollkommen neue Perspektive für ein Unternehmen mit zwölf Tochtergesellschaften, unterschiedlichsten Geschäftsfeldern und zahllosen Außenauftritten. Gewünscht war ganz klar eine Marke, die für den ganzen Konzern und alle Aktivitäten – auch off Campus – steht.

Wie haben Sie Ihr Team motiviert?
Otremba: Wir vom Team Marketing, Werbung, Medien haben vor fünf Jahren einen erfolgreichen Change-Process durchlebt. Ich kam aus dem Fußball und habe in meiner neuen Funktion am Flughafen einen Kulturschock erlebt. Von der Dynamik, der Professionalität und der Proaktivität her war das ein ganz anderes Umfeld. Für mich galt es, neue Strukturen zu schaffen, neue Tools einzuführen und Kolleginnen und Kollegen zu finden, die mit Leidenschaft, Spaß und hoher intrinsischer Motivation bei der Sache sind, um sie dann eigenverantwortlich arbeiten zu lassen. Das hat funktioniert. Heute wollen viele junge Kolleginnen und Kollegen gerne in unser Team kommen, weil bei uns hart gearbeitet wird, wir aber gleichzeitig auch viel Spaß bei der Arbeit haben.

Verbindung als Kern des Handelns

In Führungs-Workshops mit dem Top-Management und in einem offenen Diskussionsprozess musste die Frage beantwortet werden, was der Kern des Handelns am Flughafen München ist. Die Antwort: Verbindung. „Klar ist für einen Flughafen Verbindung etwas Generisches. München–Hamburg, München–San Francisco. Aber wir verstehen Verbindung viel weiter. Am Flughafen München verbinden wir Menschen miteinander, hier werden Träume, Wünsche und Emotionen miteinander verbunden“, bringt es Otremba auf den Punkt. Das Management am Flughafen sagt, dass München nicht der zentrale Punkt auf der Welt ist, aber ein zentraler Knotenpunkt. Das gilt für Verkehr, Business, Gastronomie, Event und Shopping. „Der Flughafen München verfügt über Expertise und Know-how – auf die können wir bauen“, so Markus Preiß.

Die Markenattribute der Marke Flughafen München sind „leidenschaftlich“, „weitsichtig“ und „anziehend“. „Unsere Teams sollen zusammenwachsen und mit Leidenschaft und Begeisterung agieren“, fordert Otremba, „so schaffen wir für die Menschen einzigartige Erlebnisse.“ Ein hoher Anspruch an die Erlebnisqualität des Flughafens. Denn es wird sich auch in München nicht vermeiden lassen, dass Menschen aus verschiedenen Zielgruppen negative Erfahrungen am Airport machen. Otremba: „Die Frage ist, wie wir als Unternehmen grundsätzlich mit negativen Erlebnissen umgehen und wie unsere Mitarbeiter auf Menschen zugehen. Kommt ein Koffer nicht oder eine Verbindung fällt aus, dann haben wir die einmalige Chance, einem Menschen in einer unangenehmen Situation zu helfen. Auch das verstehen wir unter einzigartigem Erlebnis.“

FLUGHAFEN MÜNCHEN UNTER DEN TOP TEN EUROPAS

Gesellschafter der 1949 gegründeten FMG sind der Freistaat Bayern mit 51 Prozent der Gesellschaftsanteile, die Bundesrepublik Deutschland mit 26 Prozent und die Landeshauptstadt München mit 23 Prozent. Mit einem Aufkommen von 38,4 Millionen Passagieren im Jahr 2012 konnte München erneut ein Rekordergebnis verbuchen. Unter den Top Ten Europas belegt München beim Fluggastaufkommen Platz 7 in Europa. Seit Inbetriebnahme haben sich die Fluggastzahlen in München damit mehr als verdreifacht. Die Anzahl der Flugbewegungen lag bei knapp 400 000. Die FMG setzte im vergangenen Jahr konzernweit rund 1,2 Milliarden Euro um. Das Frachtaufkommen belief sich 2012 auf insgesamt rund 272 000 Tonnen. Zusammen mit dem Luftpostaufkommen summiert sich die geflogene Fracht auf ein Cargo-Ergebnis von über 290 000 Tonnen. Der wichtigste Wachstumsmotor für den Flughafen München ist der Drehscheibenverkehr der Lufthansa und ihrer Star-Alliance-Partner. Reisende aus aller Welt schätzen die hohe Aufenthaltsqualität und das bequeme Umsteigen in München. Dies wurde bereits mehrfach bei den jährlichen Umfragen des renommierten Londoner Luftfahrtforschungsinstitutes Skytrax bestätigt, in denen München von den Fluggästen seit 2005 regelmäßig zu den sechs besten Flughäfen der Welt gewählt wird. Auch auf dem Non-Aviation-Sektor, der mittlerweile fast die Hälfte des Gesamtumsatzes der Flughafengesellschaft ausmacht, setzt der Münchner Airport Maßstäbe: Mit über 200 Outlets auf rund 35 000 Quadratmetern Fläche verfügt der Flughafen über ein quantitativ und qualitativ hochwertiges Angebot im Laden- und Gastronomie-Bereich.

Ein Flughafen ist Begegnung. Hier treffen sich Menschen und ständig spielen sich zwischenmenschlich bewegende Momente ab. Es gibt, so Otremba, Geschichten von Busfahrern, die Fluggästen aus der Region nach Dienstschluss privat noch vergessene Gepäckstücke nach Hause bringen. „Solche emotionalen Storys interessieren die Menschen wesentlich mehr, als dass unser neuer Passagierbus 780 PS und ein Lenkrad hat.

Künftig werden wir also emotionale Geschichten mit bewegenden Momenten in den Vordergrund stellen“, unterstreicht Michael Otremba.

Marke offensiv leben

Der Markenkern der Marke Flughafen München ist „Verbindung leben“ und ganz bewusst nicht „Verbindung schaffen“. Denn es geht nicht nur um technische Aspekte, sondern um das Leben. Das hat konkrete Auswirkungen. In der Visualisierung steht das M künftig als Zeichen und Klammer für alle Bereiche. „Unsere Mitarbeiterinnen am Counter werden nicht mehr in grauen Kostümen hinter grauen Tresen versteckt. Die Menschen sollen sichtbar sein und als Persönlichkeiten wirken“, betont Otremba. Führungskräfte werden künftig verstärkt nach ihrer fachlichen Qualifikation und nach ihren sozialen und kommunikativen Fähigkeiten eingesetzt. „Wir brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unsere Marke offensiv leben und damit selbst Markenbotschafter werden.“

„Unsere Kolleginnen und Kollegen am Counter sollen zukünftig durch Gestik, Mimik, Kleidung deutlich machen: Wir leben Verbindung“

Kompetenz und Innovation von zentraler Bedeutung

Als Markenwerte wurden „Partnerschaft“, „Verantwortung“, „Innovation“ und „Kompetenz“ definiert. In der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Kunden und im partnerschaftlichen Umgang im Team legt das Unternehmen den Grundstein für künftigen Erfolg. Der Flughafen München muss mit qualifiziertem Wachstum Verantwortung übernehmen. Für die Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft. „Bei aller Emotion und bei aller Empathie in der Markenpositionierung wollen wir natürlich auch weiterhin immer besser werden“, sagt Otremba unmissverständlich. Deshalb sind Begriffe wie Kompetenz und Innovation von zentraler Bedeutung für die Zukunft. „Wir leben im Unternehmen unter Einbindung aller Mitarbeiter ein aktives Innovationsmanagement. Dazu ist Querdenken erlaubt, und das Unternehmen muss systematisch die Expertise der Mitarbeiter nutzen. Es gilt, die ‚Kultur des Miteinander‘ von innen heraus zu gestalten.“

UNSERE MARKENPOSITIONIERUNG: MARKE FLUGHAFEN MÜNCHEN

Markenwerte
Unsere Werte beschreiben, wofür wir stehen. An ihnen lassen wir uns und unsere Angebote messen.

Markenattribute
Die Attribute beschreiben, wie wir im Markt auftreten und kommunizieren.

Markenkern
Der Markenkern bildet die unverrückbare Basis unseres Unternehmens. Er beschreibt unsere Grundhaltung.

Unsere Markenwerte

Partnerschaft
Unser Flughafen funktioniert nur im engen Zusammenspiel aller Leistungsträger. Zusammenarbeiten als Team und mit Partnern ist für uns Herzstück unseres Geschäftsmodells. Wir verstehen uns als Team am Standort und darüber hinaus.

Kompetenz
Unsere Kompetenz basiert auf mehr als 20 Jahren Erfahrung. Am Standort und in der Airport-Industrie haben wir uns als erfolgreicher Betreiber und Entwickler positioniert. Unternehmerisches Handeln steht dabei im Fokus unserer Arbeit – heute und in Zukunft.

Verantwortung
Wir tragen Verantwortung – für unsere Mitarbeiter, für die Region und unsere Umwelt. Für uns stehen wirtschaftlicher Erfolg und die Erhaltung von Ressourcen im Gleichgewicht mit dem Schutz der Umwelt sowie sozialem und gesellschaftlichem Engagement.

Innovation
Fortschritt ist unser ständiger Begleiter – wir haben eine lange Tradition in der stetigen Weiterentwicklung unseres Geschäfts. Dabei wollen wir nicht nur mitarbeiten, sondern führend sein. Innovationen sind essenziell für eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens.

Unsere Markenattribute

Leidenschaftlich
Wir brennen für das, was wir tun. Im Team schaffen wir bewegende Momente in außergewöhnlicher Atmosphäre.

Anziehend
Wir ziehen in den Bann. Mit attraktiven Ideen, Angeboten und Services überraschen wir immer wieder aufs Neue.

Weitsichtig
Wir sind die Experten. Mit unserer langjährigen Erfahrung bieten wir Orientierung und denken einen Schritt voraus.

Zukunftsfeld Mitarbeitergewinnung

In der Zwischenzeit haben am Flughafen München zum Thema Marke quer durch den Konzern über 100 Workshops stattgefunden. Obwohl das Unternehmen in jedem Jahr immer neue Rekordzahlen schreibt, wurden an die 700 Maßnahmen ermittelt, die zeigen, was sich zeitnah ändern muss. Dies besonders zu den Themenfeldern Angebot, Service, Organisation und Kommunikation. „Das wichtigste Zukunftsfeld ist zweifellos die Mitarbeitergewinnung und -führung. Deshalb kommt der Zusammenarbeit mit unserem Personalchef besondere Bedeutung zu“, ist sich Otremba sicher. „Beim On-Boarding-Prozess muss neuen Mitarbeitern vermittelt werden, dass sie in einem super Team angekommen sind und dass es ein Privileg ist, mit unseren Kunden in Kontakt treten zu dürfen.“

Das Team um Michael Otremba und Markus Preiß hat möglichst viele Menschen in den Marken-Prozess involviert und versucht, sie als Markenbotschafter zu gewinnen. „So haben wir die Idee auf viele Schultern verteilt und ungeachtet der Hierarchie im Unternehmen eine virale Kampagne in Gang gesetzt“, freut sich Otremba und fügt mit ernstem Ton hinzu: „Mit der Marke Flughafen München einen Kulturwandel zu schaffen, ist ein langer, spannender Weg, der von uns allen noch viel Einsatz verlangen wird.“

von Friedrich M. Kirn

gettyimages®
Tel. 0800 589 0204
www.gettyimages.de

163904348, Per Breiehagen/Stone

Kunden zum Feedback motivieren – Kundendialoge intensivieren

Sie wollen wissen, an welchen Stellen Sie die operative Leistung Ihres Unternehmens verbessern können? Und was Sie dazu konkret tun müssen? Sie wollen die Zufriedenheit Ihrer Kunden kennen und Unzufriedenheit sofort auffangen und eindämmen, bevor sie sich verfestigt – und der Kunde vielleicht noch schlecht über Ihr Unternehmen spricht?
Warum fragen Sie nicht Ihre Kunden? Die, die soeben bei Ihnen waren – damit Sie sofort und individuell reagieren können.

Sie erheben Kundenzufriedenheit bereits mithilfe von Marktforschungsinstrumenten? Ein unzureichender Weg, wie wir meinen, denn Marktforschung ist limitiert durch die Bedingung, Kundendaten nur anonym zu verarbeiten und nur auf Zielgruppenebene darzustellen. Individualisierte Rückmeldungen sind selbst dort nicht möglich, wo Kunden dies wünschen – die Berufsstandesregeln der Marktforschungsbranche, die viel strenger sind als sogar das deutsche Datenschutzgesetz, stehen dem entgegen. Außerdem fehlt das Momentum der Unmittelbarkeit, damit verblasst die Erinnerung, Einzelheiten gehen verloren und Begründungen werden eher emotional als auf realen Erlebnissen begründet gegeben.

Der Kundendialog – individuelles Feedback für Service, Marketing und Vertrieb

Was die Marktforschung nicht kann und oft auch nicht will, darf das Marketing: Befragungen durchführen, deren Antworten auf Kundenwunsch individuell an die Auftraggeber zurückgemeldet werden können. Diese Vorgehensweise ermöglicht es Unternehmen, Kunden gezielt nach ihrer Zufriedenheit mit einem Werkstatt- oder Bankenbesuch zu fragen – und Unzufriedenheit direkt an den PoS-Verantwortlichen zur Bearbeitung weiterzugeben. Doch die Analyse ist nicht auf die individuelle Rückmeldung beschränkt – Kundensegment- und betriebliche Prozessana-

BERNHARD KELLER
verantwortet bei Maritz Research die Forschung für Banken, Sparkassen und Versicherungsunternehmen.

KAREL METTE,
Web-Designer, leitet bei Maritz Research die Abteilung Gestaltung und Screen-Design.

lysen sind notwendig, um strukturellen Ursachen auf den Grund zu gehen, die zur Unzufriedenheit führen können.

In den vergangenen Jahren sind die Verbraucher befragungsmüde geworden. Das liegt an mehreren Ursachen, weshalb es auch einer Vielzahl an Optimierungsmaßnahmen bedarf. Die vorrangige: die Kommunikation mit Kunden nicht als Befragung verstehen, sondern als Dialog. Eine Befragung ist nur in eine Richtung ausgerichtet, der Kunde darf nur in den vorgegebenen Kategorien antworten – und nur auf das, was er gefragt wird. Das ist keine Kommunikation auf Augenhöhe. Es fehlt die Wertschätzung als Partner des Unternehmens – als Kunde eben. Ein Dialog muss dem Kunden Raum bieten, mit den ihm eigenen Worten sein Erlebnis beschreiben zu können. Ein Dialog muss Möglichkeiten bereitstellen, den Kunden zur Äußerung zu motivieren, und aus den Äußerungen die handlungsleitenden Analysen für das Unternehmen abzuleiten.

Dialoge mit Kunden gestalten: Return on Communication erhöhen

Kundendialoge sind Kommunikationsmaßnahmen – und diese müssen optimal gestaltet werden, um Kostensparpotenziale zu nutzen und gleichzeitig die formale wie inhaltliche Qualität anzuheben.

Kosten werden eingespart, wenn die Rückläufe durch die Optimierungsmaßnahmen verbessert werden – dann kann unter Umständen die Ansprachequote reduziert werden, und wenn keine Abbrüche im Interview vorkommen, also alle Dialoge vollwertig in die Analyse einbezogen werden können.

Optimierungsmaßnahmen starten mit dem An- oder Begleitschreiben: Es muss verschiedene Anforderungen erfüllen: Es enthält eine Legitimation (Warum), eine sehr höfliche Aufforderung (Bitte) und einen Appell an das Engagement für andere (wir verbessern – Kunden profitieren), das sich ja auch ausbezahlt, weil andere Menschen ebenfalls ihren Beitrag beisteuern.

Zu den Optimierungsmaßnahmen zählt auch die Überleitung zum Dialog – sie gleicht einer Brücke: Ist ein Pfeiler morsch, kann sie wegbrechen und das Interview findet nicht statt. Ein immer noch vorzufindendes Beispiel: Bei fehlenden Opt-ins wird ein postalischer Brief mitsamt einem Fragebogen an den Kunden ge-

Fotos: ©thinkstock, Unternehmen

schickt. Im Begleitschreiben ist ein Link und/oder QR-Code aufgedruckt, damit die Fragen auch im Web beantwortet werden können. Doch warum sollte das ein Kunde tun, wenn der Fragebogen schon beiliegt und er kein Porto bezahlen muss (was er ohnehin nicht vorhat)? Nach unserer Erfahrung kommen bei dieser Art des sogenannten Mixed-Mode-Verfahrens nur etwa fünf Prozent der Rückläufer aus der Website, 95 Prozent stammen aus postalisch zurückgesendeten Briefen. Die angebotene Online-Alternative bringt weder betriebswirtschaftlich noch inhaltlich einen Mehrwert. Inhaltlich nicht, weil die Web-Variante ja analog der Printvariante gestaltet sein muss. Und ein schriftlich-postalischer Fragebogen findet seine Grenzen im Umfang (mehr als vier Seiten sind kaum zumutbar) und in der inhaltlichen Gestaltung, denn die kognitionspsychologischen Errungenschaften programmierbarer Fragebögen (wie im Telefon- oder Online-Interview) werden nicht genutzt. Ihre Vorteile liegen in der komplexen Kombination mehrerer gegebener Antworten, aus der heraus eine neue Frage gestellt werden kann. Dazu ein Beispiel: Keinem Leser eines papiernen Fragebogens ist auf S. 4 zuzumuten, dass er Frage 25 nur dann beantworten darf, wenn er bei Frage 1 ein ja, bei Frage 4 ein nein und bei Frage 6 eine Bewertung schlechter als 3 auf der 5er-Skala angekreuzt hat – und wenn er männlich und älter als 30 Jahre ist, ein Einkommen von weniger als 1200 Euro im Monat erzielt und eine Kilometerleistung von mehr als 40000 im Jahr auf seinem SUV aufbringen kann. Programmierbare Fragebögen können Antworten solange kombinieren, wie der Forscher noch einen Sinn im Filtern auf spitze Zielgruppen sieht. Schriftlich-postalische Fragebögen müssen einfach und kurz gehalten sein.

Programmierbare Fragebögen können Antworten solange kombinieren, wie der Forscher noch einen Sinn im Filtern auf spitze Zielgruppen sieht. Schriftlich-postalische Fragebögen müssen einfach und kurz gehalten sein.

Es gibt noch eine Reihe weiterer Vorteile programmierbarer Fragebögen – in aller Regel sind sie dem erfahrenen Kommunikationsforscher geläufig. Sie sind von elementarer Bedeutung, wenn es um die Qualität des Fragebogens geht – sie werden aber bestimmt von der Wahl des Instruments und bei gegebenen Alternativen ist die reine Online-Variante bei Kundendialogen allen anderen vorzuziehen.

In dieser innovativen Variante erhält der Kunde eine SMS oder eine E-Mail mit einem Link. Beides kann individualisiert sein, sodass die personalisierten Rückmeldun-

SMARTPROBE™ nutzt definierte Schlüsselwörter, um bei deren Auftauchen konkret nach einer detaillierteren Beschreibung zu fragen. Die Schlüsselwortlisten können während des Dialogverlaufs jederzeit angepasst werden.

gen von Service und Vertrieb mit den bestehenden CRM-Variablen wie beispielsweise Vertrauensscore, Profitabilität und Kommunikationskanalpräferenz für eine Auswertung und für Data Matching genutzt werden können.

Um Fehler bei der Nutzung von Links zu minimieren, sind lange Buchstaben-/Zahlenkombinationen hinter der Linkindividualisierung, mit der direkt von der E-Mail auf den Fragebogen geklickt werden kann, zu vermeiden. Kundenversuche, bei nicht funktionierender Automatisierung, den Link händisch einzutragen, schlagen oft fehl, weil eng geschriebene, über eine Zeile hinweg laufende Kombinationen einfach nur mit mehrfachen und damit zeitintensiven Kontrollen fehlerfrei übertragen werden können. Es folgt der Abbruch des Dialogs. Wird dagegen eine händische Übertragung von Kombinationen von Zahlen bzw. Zahlen und Buchstaben aus der E-Mail auf die Website genutzt, so läuft der Betreiber Gefahr, durch Dreher in der Kombination die Individualisierung zu verfälschen – mit allen Problemen daraus resultierender Fehler. Die automatisierte Platzierung der Links als grafische Schaltfläche erhöht hier die Anwenderfreundlichkeit und kann durch eine motivierende Beschriftung gleichzeitig als engagierendes Element genutzt werden.

Weitere Optimierungsmöglichkeiten können in Form von Visualisierungen sowohl der Einladung als auch der Dialogbefragung vorgenommen werden. Intuitiv erfasst der Befragte, welche Themen nun kommen. Wohlgemerkt – es geht nicht darum, einen Comic rund um die Fragenabfolge zu kreieren, es geht nur darum, zu den einzelnen Themenblöcken passende Eingangsbilder zu finden. Innerhalb des Fragenablaufs können zu fokussierende Betonungen mit fettem Schriftgrad und Bewertungen mit entsprechenden Grün-gelb-rot-Markierungen verstärkt werden. Schieberegler anstatt Eingabefelder markieren Bewertungen, sie können über Veränderungen der Farbgebung oder Balkendicke die beabsichtigte Einstufung direkt symbolisieren. Auf diese Weise wird der Befragte im Dialog modern, kurzweilig und intuitiv geführt.

Balken am Rand des Dialogbogens markieren den Fortschritt, die so den Kommunikationsprozess angenehmer gestalten. Sie sind auch ein Ausdruck der Wertschätzung, denn sie signalisieren, wie weit der Kunde bereits gekommen ist. Zur Wertschätzung gehört auch, Fragen nicht als Pflichtfragen zu konzipieren – Kunden haben das Recht, keine Antwort geben zu dürfen. Kunden geben freiwillig Antwort, sie sind zu nichts verpflichtet. Pflichtfelder führen zu höheren Abbruchquoten oder unpassenden Antworten. Denn entweder will der Kunde keine Antwort geben, was zu respektieren ist, oder er kann mangels Erfahrung keine Antwort geben. Wird er in eine Antwortkategorie gezwungen, wird er den Fragebogen nicht mehr ernsthaft beantworten.

Pflichtfelder, um Antworten zu erzwingen, sind wie eine überdurchschnittliche Zahl an „keine Antwort“ (k.A.), also nicht ausgefüllte Kategorien, Ausdruck man-

gelnder kognitionspsychologischer Kenntnis der Forscher – und in der Regel auch fehlender Pretests, denn dort würden höhere k.A.-Anteile auffallen.

Die höchste, allerdings nur schwer zu vermeidende Zahl an „leeren“ Antwortfeldern ist bei offenen Fragen zu finden – also bei Fragen, bei denen nicht eine Antwort anzukreuzen ist, sondern in ein Freitextfeld zu schreiben ist. Doch hier können Befragte motiviert werden, mehr und detaillierte Antworten zu geben. Probing heißt das Verfahren, bei dem einerseits Menschen bei keiner oder nur einer geringen Wortzahl im Freitextfeld höflich ein zweites Mal gebeten werden, doch ihre Antwort einzutragen oder zu präzisieren. SmartProbeTM nutzt definierte Schlüsselwörter, um bei deren Auftauchen konkret nach einer detaillierteren Beschreibung zu fragen. Die Schlüsselwortlisten können während des Dialogverlaufs jederzeit angepasst werden. Aus bereits abgeschlossenen Interviews lassen sich besonders relevante Nennungen extrahieren und dem Katalog existierender Schlüsselwörter hinzufügen. Der Erfolg ist bei jeder Befragung messbar, denn mit diesem Verfahren werden deutlich mehr Inhalte (Quantität) und mehr Details (Qualität) erzielt.

Die Wertschätzung des Kunden, der sich ja extra Zeit genommen hat, die Befragung mitzumachen, sollte sich nicht in einem lapidaren „Danke“ am Ende erschöpfen.

Ein sehr gewichtiges aber oft unterschätztes Phänomen ist die sich schnell verbreitende Nutzung von Smart Devices, also Tablets oder Smartphones. Kunden empfangen auf diesen Geräten E-Mails und SMS und versuchen auch, die einmal geöffneten Fragebögen zu beantworten. Vor dem Hintergrund, dass die Nutzergeneration gelernt hat, auf kleinem Gerät oder Screen zu kommunizieren, erwartet sie auch vom Sender, sich entsprechend zu äußern. Aus kognitionspsychologischer und praktischer Sicht bedeutet das, den Fragebogen bereits für „mobile“ zu konzipieren, also nicht für die Beantwortung auf einem stationären PC-Screen, sondern auf einem kleinen Smartphone. Fragen müssen also kürzer und Skalen nicht als komplexe Grids gestaltet werden und die Abstände zwischen den Antwortkategorien müssen groß genug sein, um auch dickeren Fingern ein einwandfreies Antippen einer Antwortkategorie zu ermöglichen. Farben wirken auf einem kleinen Screen deutlich markanter, Symbole (wie bspw. Smileys) ersetzen lange Begriffe, spielerische Elemente fesseln die Befragten, wecken ihre Neugier und machen Lust auf weitere Fragen. Spätestens hier wird deutlich, dass die Gestaltung des Fragebogens als Kundendialog intensive Kommunikation mit dem Kunden bedeutet – und nicht nur, ein paar Fragen zu stellen, um ein paar Antworten zu erhalten. Spannend gestaltete Dialoge laden ein, wieder mitzumachen – und möglicherweise finden sie als Empfehlung sogar Eingang in Social-Media-Sites.

Kundenrückmeldung

Die Rückmeldung des Kunden wird für die strukturellen Analysen in die Auswertung gespeist. Sie wird aber auch individuell an die Verantwortlichen wie Filialleiter, Händler oder Sachbearbeiter gegeben, wenn der Kunde das ausdrücklich wünscht oder seine Bewertungen ein vom Auftraggeber gesetztes Benchmark unterschreiten. Das können negative Bewertungen sein, die einen Hot Alert, ein schnelles Signal beim Auftraggeber auslösen, denn dieser sollte unmittelbar reagieren, den Kunden kontaktieren. Das können aber auch Wünsche sein, die Service und Vertrieb schnell erfüllen sollten, um den Kontakt zum Kunden nicht

zu verlieren. Kundendialoge werden also nicht nur retrospektiv eingesetzt, um Zufriedenheit nach einem Ereignis zu erforschen, sondern auch prospektiv, um den Kunden nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Wertschätzung des Kunden, der sich ja extra Zeit genommen hat, den Dialog mitzumachen, sollte sich nicht in einem lapidaren „Danke“ am Ende erschöpfen. Wertschätzung zeigt sich bereits im Dialogbogen (siehe Pflichtfelder), der nach den Bedürfnissen der Kunden und nicht (ausschließlich) nach der Wissbegier des Unternehmens zu gestalten ist. Wertschätzung zeigt sich am Ende auch in der Rückmeldung der Ergebnisse anderer Kunden. So kann das eigene Ergebnis im Überblick oder in Kernfragen gegen die bis dahin kumulierten Ergebnisse aller bereits Befragten gespiegelt werden. Und warum nicht ein Extra-Dankeschön einen Tag später schicken – als neuer „Aufhänger“ für ein Thema oder mit einem Gutschein versehen?

Fazit

Nicht nur die Marktforschung setzt die Fragetechnik ein, um Wissen zu erlangen. Auch Marketing und Vertrieb können Kundendialoge initiieren, um mit Kunden in Kontakt zu bleiben. Der Anlass ist zweckgetrieben, zuweilen reicht es, einfach einen bestehenden Kontakt nicht abreißen zu lassen. Unter Geschäftskollegen nennt man das Netzwerken, unter Freunden tratschen, beim Gemüsehändler Kundenpflege. Nur Autohändler oder Versicherer begnügen sich damit, den Kunden einmal jährlich die Inspektionsaufforderung oder die Jahresrechnung zuzuschicken. Der Gemüsehändler ist da weiter, der frägt auch mal ihre Nachbarn, wenn er sie länger nicht mehr gesehen hat. Warum es also nicht ähnlich gestalten? Gehen Sie auf Ihre Kunden zu, holen Sie sich deren Meinung und Wissen über einen strukturierten und gesteuerten Dialog ins Haus! Und belassen Sie es nicht beim Thema Zufriedenheit – Ihre Kunden geben Ihnen auch Auskunft zu Wettbewerbern und Investitionsabsichten. Der Dialog mit dem Kunden ist also nicht nur retrospektiv einsetzbar, um Schwachstellen im Betriebsablauf aufzudecken – prospektiv genutzt, lassen sich auch zukünftige Absatzpotenziale identifizieren.

von Bernhard Keller und Karel Mette

Wie eine neue Analysemethode die Forschungslandschaft verändert

Dem Konsumenten auf der Spur – Ipsos Bayes Nets deckt die wahren Treiber und Zusammenhänge für die Nutzung von Produkten und Services auf.

Wie tickt der Konsument? Warum kauft er die eine Marke und warum lässt er eine andere im Regal stehen? Was animiert den Konsumenten am stärksten zum Kauf oder zur Nutzung von Produkten? Was sind Treiber und Barrieren? Herkömmliche Studien liefern auf diese Fragen häufig als Ergebnis nur die Wichtigkeiten oder Bewertungen unterschiedlicher Aspekte. Diese Informationen sind allerdings zu wenig aussagekräftig, wenn es um die konkrete Maßnahmenplanung und Priorisierung von Maßnahmen geht. Die innovative Treiberanalyse mit Ipsos Bayes Nets (IBN) liefert deshalb nicht nur die Wichtigkeiten von Aspekten, sondern offenbart auch deren Wirkungsstärke und zugleich deren Struktur und Zusammenhänge untereinander.

Was wir sagen, ist nicht immer das, was wir tun

Vielen strategischen Entscheidungen liegen immer noch Ergebnisse aus Studien zugrunde, in denen schlicht die Wichtigkeiten von unterschiedlichen Aspekten abgefragt werden. Hierbei ist jedoch höchste Vorsicht geboten. Denn wir wissen selbst nur zu gut, dass das, was wir sagen, nicht immer dem entspricht, was wir tun. Die nebenstehende Grafik zeigt es: Wenn wir direkt gefragt werden, tendieren wir dazu, rational zu antworten. Die Vernunft sagt: Möhre. Die Lust bzw. die Emotion sagt: Burger. In diesem Beispiel können wir die Folgen an der Waage ablesen. In der Marketingforschung ist die Ermittlung von Zusammenhängen natürlich deutlich komplexer, aber auch dort gilt: Die direkte Abfrage überschätzt rationale Aspekte und kann dadurch zu falschen Schlüssen führen.

Mehrwert = Mehr Wert aus den Daten ziehen

Bei Ipsos Bayes Nets werden sowohl die Treiberstärke als auch die Treiberstrukturen analytisch berechnet, ohne direkt nach Wichtigkeiten zu fragen. So kann genau beleuchtet werden, wie stark jeder Aspekt die Zielvariable treibt und wie die einzelnen Aspekte untereinander vernetzt sind. Aus dem Netz bzw. der Erklärung von Strukturen lässt sich entschlüsseln, welche Stellhebel es gibt, um einen Aspekt zu adressieren. Mehr noch: Wenn relevante Aspekte nicht direkt adressiert werden können (z.B. Vertrauen), hilft die Analyse zu erkennen, welche aktivierbaren Aspekte auf diese Variable einzahlen. Ein Vorteil bei Ipsos Bayes Nets: Der Algorithmus sucht die Strukturen selbstständig. Das bedeutet, dass vorab keine Hypothesen entwickelt werden müssen. Eine weitere Stärke der Methode: Es wird nicht eine abstrakte Treiberwichtigkeit berechnet, sondern über Simulationen für jeden einzelnen Treiber dessen tatsächlicher Einfluss auf Veränderungen in der Zielvariablen (wie z.B. Kauf oder Nutzung) ermittelt. Dabei werden die im Netz gelernten Interaktionen der Treiber untereinander berücksichtigt. Die Berechnungen basieren also sowohl auf der direkten Wirkung als auch auf den indirekten Einflüssen.

WAS WIR SAGEN, IST NICHT IMMER DAS, WAS WIR TUN

Quelle: Ipsos.

MATTHIAS TIEN,

Director Ipsos Marketing Science.
Er befasst sich seit über 20 Jahren mit innovativen Methoden der Marktforschung und hat bereits 2 mal den BVM-Innovationspreis gewonnen.

HEIDI NEUBERT,

Senior Research Executive
Ipsos MarketQuest.
Sie ist seit über 10 Jahren in der Marktforschung tätig mit dem Fokus auf Markt-, Marken-, Werbe- und Innovationsforschung.

Identifikation der wahren Treiber

Inwiefern diese neue Analysemethode auch einen Mehrwert für die strategische Marketingforschung darstellt, zeigt sich in einer umfangreichen, strategischen Marketingforschungs-Studie der DeutschlandCard. Die DeutschlandCard ist Betreiber des gleichnamigen branchenübergreifenden Multipartner-Bonusprogramms. Die DeutschlandCard entschied sich bewusst für den Einsatz der innovativen Treiberanalyse mit Ipsos Bayes Nets (IBN), um den Konsumenten und seine wahren Bedürfnisse näher zu beleuchten. Mit dieser umfangreichen Studie wollte die DeutschlandCard die wahren Treiber für die Teilnahme an Bonusprogrammen ermitteln. Daraus wurden gezielt Maßnahmen und Handlungsfelder zur Weiterentwicklung des Programms abgeleitet.

Dem Konsumenten auf der Spur mit „detektivisch" analytischen Methoden

In der Studie der DeutschlandCard vereinen sich innovative qualitative und quantitative Verfahren und sichern damit die Wertschätzung der einzelnen Konsumentenstimme.

In der qualitativen Vorstudie wurden relevante Themenfelder, Motivatoren und Barrieren und somit mögliche Treiber für die Teilnahme an Bonusprogrammen identifiziert.

Fotos: ©thinkstock, ©Natika - Fotolia, ©Gena - Fotolia, Unternehmen

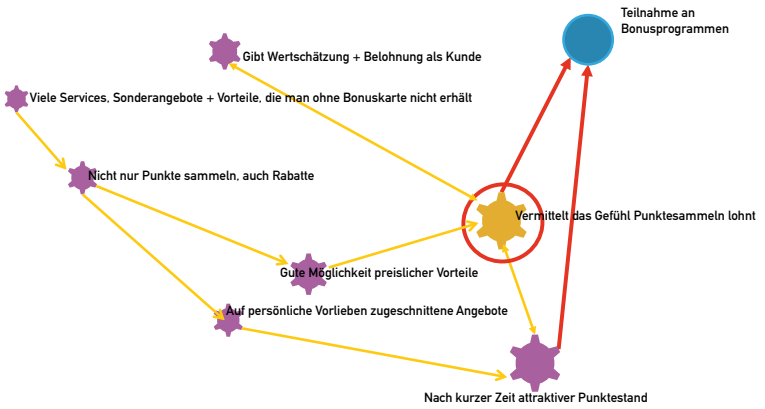
Auch hier wurden innovative Ansätze verfolgt. In den Fokusgruppen fanden sowohl klassisch-narrative als auch morphologisch-psychologische Methoden ihren Einsatz. Durch diesen integrierten Ansatz konnten analytisch authentische Zusammenhänge zwischen direkt wahrgenommenen und mitschwingenden Bedürfniswelten herausgearbeitet werden.

Aus diesen Erkenntnissen konnten mögliche Treiber formuliert werden, wie z.B. „Punkte sammeln macht Spaß“, „Vermittelt das Gefühl, Punkte sammeln lohnt“, „Punkte bei vielen Unternehmen“, „Nach kurzer Zeit attraktiver Punktestand“. Diese möglichen Treiber wurden in einer anschließenden quantitativen Studie quantifiziert und mit der innovativen Analysemethode – der Ipsos Bayes Nets – ausgewertet.

Das Was sagt noch nichts über das Wie

In bisherigen Analysen würden diese möglichen Treiber nach deren Wichtigkeit bewertet werden. Dies bedeutet häufig, dass allen Aspekten eine hohe Relevanz zugeschrieben wird. In der Folge entstehen Ergebnisse, welche (rational) zeigen, wie sehr die Befragten sich etwas wünschen, bzw. wie stark sie einer Aussage zustimmen. Folglich ist eine Definition und Priorisierung von Handlungsfeldern schwierig.

EINFLUSSFAKTOREN AUF
„VERMITTELT DAS GEFÜHL, PUNKTE SAMMELN LOHNT“



Quelle: Ipsos.

Alles ist miteinander verbunden

Die Treiberanalyse mit Ipsos Bayes Nets erfolgt wie beschrieben über eine analytische Herleitung von Treiberwichtigkeiten. Durch diese Vorgehensweise lassen sich bereits deutlich differenzierendere Ergebnisse erreichen. Die Analyse betrachtet den gesamten Wirkungszusammenhang einer Variablen und ihren Einfluss auf die Zielgröße und dies vernetzt und in Bezug aufeinander. Einflussfaktoren (Treiber) sind selten unabhängig voneinander. Sie zahlen teilweise direkt auf die Teilnahme an Bonusprogrammen ein, meist wirken sie jedoch verzahnt und dadurch indirekt über andere Faktoren. Die einzelnen Treiber sind also häufig miteinander „vernetzt“. In ihrem Zusammenspiel hat jeder Treiber dennoch einen Eigenbeitrag auf die Teilnahme an Bonusprogrammen.

Wahre Handlungspotenziale aufdecken

Die berechneten Treiber und deren Einfluss auf die Zielgröße „Teilnahme an Bonusprogrammen“ ermöglichen die Identifizierung der wahren Handlungspotenziale und helfen, diese zu priorisieren. So wird beispielsweise das „Gefühl, Punkte sammeln lohnt sich“ maßgeblich von sechs weiteren Faktoren in unterschiedlicher Intensität beeinflusst. Die Grafik illustriert dies: Einflüsse auf das „Gefühl, Punkte sammeln lohnt sich“ werden mit goldenen Pfeilen gekennzeichnet. Die Größe der Zahnräder bezieht sich auf die Stärke des Einflusses der Faktoren. Mit den roten Pfeilen wird schließlich der direkte Einfluss auf die Zielvariable „Teilnahme an Bonusprogrammen“ gekennzeichnet. Auf diese Weise wird deutlich, wie bisher nicht direkt aktivierbare Themen – beispielsweise „Punkte sammeln lohnt sich“ – adressiert werden können. Solche Zusammenhänge werden durch Treibernetze klar erkennbar.

Julian Wicht, Bereichsleitung Marketing der DeutschlandCard GmbH: „Für uns stehen unsere Teilnehmer und deren Wünsche und Bedürfnisse klar im Fokus. Durch diese innovative Studie sehen wir deutlich, was die wahren Treiber für die Teilnahme an Bonusprogrammen sind und wie diese untereinander vernetzt sind. Diese wertvollen Erkenntnisse können wir zielgerichtet für den weiteren Erfolg der DeutschlandCard einsetzen.“

von Matthias Tien und Heidi Neubert

NBB

Wert marken!

Bayern 2

Das bundesweit erfolgreichste Kultur- und Informationsprogramm

BR-KLASSIK

Die bundesweit einzige reine Klassikwelle

B5 aktuell

Das bundesweit reichweitenstärkste Inforadio

Die Einschaltprogramme des Bayerischen Rundfunks – einzigartig und erfolgreich.

BR media

Markenbotschafter durch Content Involvement

Matthias Dang, Geschäftsführer bei IP Deutschland, über die Herausforderungen des neuen Mediennutzungs-Settings für Markenartikler und Vermarkter.

Herr Dang, Multiscreen ist in aller Munde. Woher kommt der Hype? Schließlich werben Kunden doch schon länger crossmedial. Warum ist die Multiscreen-Diskussion so aktuell? Was ist neu?

Sie haben Recht, Werbekunden beschränken sich schon lange nicht mehr nur auf einen Kanal – sie nutzen mindestens einen weiteren für ihre Markenbotschaft. Allerdings hat es in den letzten drei Jahren eine enorme technische Entwicklung der Endgeräte gegeben und diese ist noch nicht am Ende. Kategorien verschwimmen, es gibt keine klare Grenze zwischen TV oder Online oder Mobile. Ist es nur TV, wenn es auf dem großen Bildschirm läuft, oder ist es auch TV, wenn der *Dschungel* zum Beispiel auf RTL Now gesehen wird – egal ob am Laptop oder am Tablet-PC? Oder was genau ist Mobile? Es gibt unterschiedliche Nutzungsarten: der Zugriff über den Browser oder eben über Apps – ist das eine Online und das andere Mobile oder ist beides Mobile? Dann gibt es mit Smartphone und Tablet-PC verschiedene Endgeräte, die sich von ihren Screen-Größen immer mehr angleichen, aber unterschiedlich genutzt werden – eine Herausforderung für die gesamte digitale Branche.

Bedeutet das konkret für den Markt, dass Standardwerbung allein nicht mehr ausreicht?

Wir befinden uns in einer Welt konvergenter Mediennutzung. Und auch wenn nicht alle Bevölkerungsgruppen die neuen digitalen Angebote gleichermaßen stark nutzen, diese sind dennoch so sichtbar, dass Fourscreen fast schon Normalität ist. Standard kann für ein gewisses Grundrauschen sorgen, allerdings reicht es nicht aus, um die Zielgruppe dort zu erreichen, wo sie sich gerade befindet – und das umfasst im Tagesverlauf definitiv unterschiedliche Endgeräte. Hier spielt das Thema Automatisierung rein. Allerdings beobachten wir in den letzten drei Jahren auch eine deutlich verstärkte Nachfrage nach kreativen Lösungen. Hierfür stehen wir im engen direkten Austausch mit Werbekunden, da die Passung von Format- und Konsumentenmarke ein entscheidender Faktor ist.

Was empfehlen Sie Ihren Kunden?

Da Konsumenten täglich zahlreiche Medienkanäle auf unterschiedlichen Bildschirmen nutzen, liegt die Herausforderung darin, Werbegelder effizient auf die verschiedenen Kanäle und Bildschirme zu verteilen. Content Involvement ist ein wichtiger Schlüssel – also die enge emotionale Bindung von Zielgruppen an TV-Inhalte. Das bietet nicht nur enormes Potenzial für die Markenkommunikation, sondern Formate und ihre Darsteller fungieren im weitesten Sinn als Markenbotschafter und sorgen dafür, dass Marken über alle Kanäle nachhaltig im Bewusstsein der Zuschauer verankert werden. Um genau solche Markenerlebnisse zu schaffen, ist unsere Empfehlung, verstärkt auf integrierte Kampagnen zu setzen. Dafür bieten wir die passenden Werbelösungen.

Wie könnte ein solcher Ansatz im Sinne von Content Involvement aussehen?

„Standard kann für ein gewisses Grundrauschen sorgen, allerdings reicht es nicht aus, um die Zielgruppe dort zu erreichen, wo sie sich gerade befindet – und das umfasst im Tagesverlauf definitiv unterschiedliche Endgeräte."

Fotos: Guido Engets, Unternehmen

CONTENT INVOLVEMENT Für ihre Konzertreihe Telekom Street Gigs kooperiert die Telekom mit „Gute Zeiten, schlechte Zeiten" (GZSZ), um eine sehr junge und involvierte Zielgruppe zu erreichen.

Die Möglichkeiten reichen weit über den klassischen TV-Spot hinaus. Der TV-Spot bildet oft die Basis und sorgt für die nötige Aufmerksamkeit, ergänzt wird er idealerweise durch Sonderwerbeformen oder ein Product Placement. Wichtig hierbei ist, dass das Product Placement glaubwürdig im Format eingebettet wird, genau dann ist es sehr wirksam für das Produkt. Ein kraftvoller Hebel, um die Marke noch erlebbarer zu machen, sind die Interaktionsmöglichkeiten der mobilen Endgeräte. Sie machen Marken transparent. Wir erfahren heute ganz schnell, was andere über eine Marke denken, welche Marken sie gerade kaufen und welche sie empfehlen. Ähnliche Interaktionsmöglichkeiten bietet der Red Button beim Smart-TV. Ob alle Bausteine tatsächlich zum Einsatz kommen, entscheidet das Kampagnenziel. Am Ende kommt es immer darauf an, mehr Kontaktpunkte zu den Nutzern zu schaffen – egal ob die Nutzung der verschiedenen Endgeräte aufeinander folgt oder parallel. Die Herausforderung ist, diese Kontaktpunkte optimal zu koordinieren und sinnvoll aufeinander abzustimmen – also die Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Dosis und im richtigen Kanal zu erreichen. Multiscreen also.

Welche Marken haben das denn schon so umgesetzt? Können Sie ein oder zwei Beispiele nennen?

Eines unserer Paradebeispiele ist in jedem Fall Bahlsen. Im Sinne von Fourscreen hat Bahlsen alle Bausteine genutzt, um „Pick up!" zu inszenieren. Im Umfeld von *Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!* bereits zum zweiten Mal. Neben klassischen Spots und einem Pre-Split, der passend zur Werbepause die Dschungel-Auszeit ausrief, wurde der Pick up! über ein Product Placement Teil der Spielhandlung. In einer Folge er-

„Am Ende kommt es immer darauf an, mehr Kontaktpunkte zu den Nutzern zu schaffen – egal ob die Nutzung der verschiedenen Endgeräte aufeinander folgt oder parallel."

hielten die Dschungelbewohner den Keksriegel als Belohnung für eine erfolgreich gelöste Schatzsuche. Auch innerhalb des Smart-TV-Dienstes RTL digitaltext sowie Online und Mobile war Bahlsen mit Pick up! eingebunden. Zusätzlich wurden verschiedene Online- und Mobile-Integrationen für das Second-Screen-Angebot RTL Inside entwickelt, beispielsweise mobil mit einem Inside Feed. Bedeutet, dass Bahlsen, neben den redaktionellen Feeds zur Sendung, mit einer Anzeige präsent war. Also egal mit welchem Endgerät Zuschauer die Dschungelprüfungen verfolgten, an Bahlsen kam keiner vorbei.

Mit Telekom haben wir ein bisher einzigartiges Beispiel für Content Involvement. Die Telekom hat für ihre Konzertreihe Telekom Street Gigs mit *Gute Zeiten, schlechte Zeiten* (GZSZ) kooperiert, um eine sehr junge und involvierte Zielgruppe zu erreichen. Für den Telekom Street Gig holte sich der Konzern den UK-Superstar Birdy und machte sie zum Inhalt einer *GZSZ*-Folge. Darin gibt Birdy ein Konzert im Mauerwerk, dem Kult-Club der Serie, das nicht nur von den Serien-Stars besucht wird, sondern auch Fans von Birdy und *GZSZ* können sich über ein Gewinnspiel die Teilnahme an dem Konzert sichern. Mitte Dezember wird die Folge ausgestrahlt und am selben Abend erfolgt auch im realen Leben der Telekom Street Gig mit Birdy.

Wie werden Sie das Thema Innovationen weiter entwickeln?

Ideen gibt es viele, und einiges haben wir bereits in diesem Jahr schon auf den Weg gebracht, wie zum Beispiel unsere technischen Lösungen im Sinn von Multiscreen. Hierfür haben wir Fourscreen play und Fourscreen plus eingeführt. Beide Werbelösungen ermöglichen eine plattform- und geräteübergreifende Ausspielung des Kundenspots. Fourscreen play verbindet dabei die interaktiven Kanäle – also Smartphone, Tablet, PC/Notebook und Smart-TV – und Fourscreen plus verbindet die lineare und non-lineare Welt miteinander. Heißt, dass bei dieser Werbelösung lineares Fernsehen eingesetzt wird, zunächst auf den Digitalsendern RTL Crime und RTL Living. Darüber hinaus haben wir mit dem Branded Red Button innerhalb unserer Smart-TV-Dienste oder mit dem digitalen Product Placement Innovationen eingeführt und in diesem Jahr mit ausgewählten Kunden getestet. Werbelösungen, die auch im nächsten Jahr nichts an ihrem Innovationsstatus einbüßen. Trotzdem werden wir uns jetzt aber nicht auf die faule Haut legen – ganz im Gegenteil. Mit unseren kreativen Units Solutions und Conceptions haben wir Experten, die ständig an neuen Lösungen arbeiten und einiges in der Konzeption haben. Es ist aber noch zu früh, um jetzt schon zu verraten, was es ist. Wir können uns aber gern nächstes Jahr darüber unterhalten.

Lokale Plakatwerbung mit Tiefgang

Die Plakatwerbung ist klassisches Terrain für das Händlermarketing. Doch oft läuft der Aufwand aus dem Ruder und steht in keinem Verhältnis zum späteren Werbeeffekt. Das muss aber nicht sein: Wenn die geschickte Verknüpfung von On- und Offline-Selektion auf den Mut zur individuellen Betreuung trifft, erzeugt dies lokale Plakatkampagnen mit hoher Durchschlagskraft.

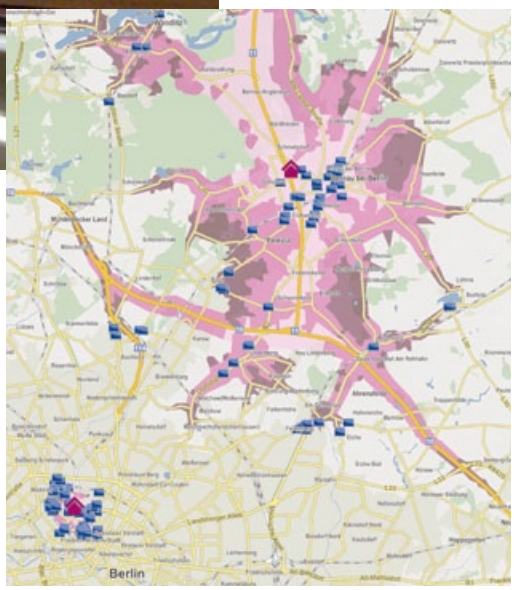
Eigentlich ist alles ganz einfach. Werbung muss beim Betrachter ankommen. Ihre Wirkung entfalten. Die Marke ins beste Licht rücken. Den Kaufimpuls auslösen. Und das alles im Rahmen eines gut kalkulierten Budgets, selbstverständlich frei von Streuverlusten. Keine geringen Anforderungen also, die da zusammen kommen – doch wie setzt man sie zielgenau um?

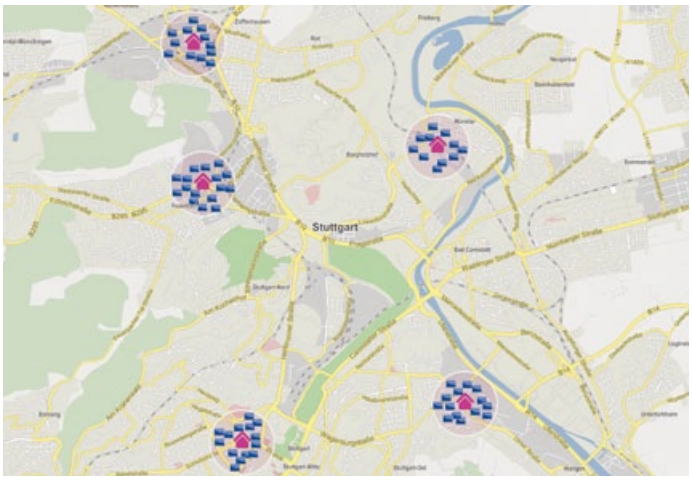
Zwar kann sich die Plakatwerbung seit Jahren aufgrund ständiger Optimierungen von Leistungsnachweisen und Werbewirkungsforschung wunderbar im Gesamtkonzert der Mediengattungen behaupten. Doch gerade in Spezialdisziplinen wie dem Händlermarketing ist man von diesem Status quo oft weit entfernt.

Meist steht man vor einem Berg von Fragen: Wie bestimme ich für eine Filialkampagne das optimale Budget oder Einzugsgebiet? Wie müssen die Abläufe zwischen Kampagnenvorbereitung, Angebotserstellung und Buchung bis zum Plakataushang in einem reibungslosen Workflow aussehen? Können überhaupt genügend Werbekontakte im definierten Filialumfeld erzielt werden?

ANDREAS KIECHLE,
Leitung Strategie | Unternehmens-entwicklung, PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH.
kiechle@posterselect.de

MAREIKE FRIETSCH,
Leitung LocalSelect, PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH.
frietsch@posterselect.de





MAPPINGS Der Filial-Erfolg wird heute nach Zielpersonen-Potenzialen definiert (Grafik links). Bisher arbeitete man hier vornehmlich per Entfernungsradius (Grafik rechts).

Fakt ist: Je individueller sich ein Werbekunde angesprochen fühlt, je besser er in allen Punkten der Kampagnenumsetzung „an die Hand genommen“ wird, je mehr aus der wohlklingenden Marketingvokabel „Full-service“ ein nachhaltig gelebtes Versprechen wird, desto schneller wird eine Kampagne für alle Beteiligten fruchtbar und erfolgreich. Denn: Es ist kein Geheimnis, dass viele Media- und Spezialagenturen den Aufwand einer solchen ganzheitlichen Betreuung scheuen. Doch gerade in der Flexibilität, dem „Sich-Einstellen“ auf die individuellen Wünsche und Befindlichkeiten eines Werbekunden sehen wir den lokalen Schatz, den es im Schulterschluss mit dem Werbekunden zu heben gilt.

Nehmen wir das Beispiel des Stuttgarter Kachelofen-Herstellers Hagos, der seit Jahren erfolgreiches Händlermarketing betreibt. Von der Kampagnenvorbereitung über die Angebotserstellung bis hin zur Abrechnung inklusive der Werbekostenzuschuss-Steuerung mit jedem einzelnen Händler, bringt unsere Unit LocalSelect ihre persönliche Beratung und Kampagnenerfahrung mit ein. So fügt sich aus vielen lokalen Einzelmaßnahmen der Händler eine aufmerksamkeits-

Fotos: Unternehmen

starke überregionale Werbekampagne zusammen, getreu dem Motto: „Gemeinschaft macht stark."

Nur wenn diese Detailtiefe an sämtlichen Touchpoints der Zusammenarbeit zum Tragen kommt, können die gewünschten Ergebnisse auch realisiert werden. Das sieht man auf Kundenseite genau so: „Wir optimieren auf diese spezielle Weise gemeinsam seit Jahren unsere Plakatkampagne", sagt Petra Bayer vom Kachelofen-Hersteller Hagos. „Die Impulse und Möglichkeiten, die uns die Agentur bietet, sind für uns dabei eine wertvolle Unterstützung."

Doch wie sieht das in der Praxis konkret aus? Auf Basis des „Wunschzettels" der teilnehmenden Händler zum Belegungsgebiet und Zeitraums, erhalten diese eine individuelle Werbeträgerauswahl inklusive Werbeträgerfotos aus dem direkten Filialumfeld. Selbstverständlich können hierzu weitere beschreibende Informationen wie Entfernungsangabe in Metern zur Filiale, Google-Map-Ansichten oder Kontaktchancen der Werbeträger – per Post, per Mail oder über das Online-Tool „WebSelect" – zur Verfügung gestellt und gebucht werden. Ganz wichtig ist hierbei die manuelle Sichtung und Prüfung jedes einzelnen Werbeträgers im Vorfeld der Angebotserstellung für die Händler: Ausschließlich qualitativ hochwertige Standorte dürfen den Weg in die lokalen Händlerkampagnen finden.

Bei aller planerischen Detailtiefe darf jedoch eines nicht aus dem Fokus geraten: Neben den Werbeträgern ist das passende Plakatmotiv für den Kampagnenerfolg mitentscheidend. Jeder Händler kann daher je nach Vorgabe des Kampagnengebers aus verschiedenen Plakatmotiven für seine lokale Kampagne auswählen und diese individuell personalisieren. Dies erfolgt beispielsweise durch Platzierung eines Logos, Adress- oder Texteindrucks auf dem ausgewählten Motiv. Während dieser Phasen der Kampagnenabwicklung erhält jeder Händler

KAMPAGNE MIT STI(H)L

Stihl als mittelständischer Hersteller von Motorsägen und Gartenprodukten beschreitet seit Jahren auch in puncto Plakatwerbung innovative Wege. Das Unternehmen aus dem schwäbischen Waiblingen mit Vertriebszentrale in Dieburg wirbt in den klassischen Kanälen TV, Print und Radio, zunehmend kommt auch Online zum Einsatz. Die Besonderheit der Stihl-Kampagne liegt in der stringenten Einbindung der Fachhändler: Sie können in Eigenregie mit individualisierten Plakatmotiven für sich werben. Dadurch lässt sich die Werbewirkung für die Fachhändler steigern, die von den professionellen Plakatmotiven der Marken STIHL und VIKING profitieren und gleichzeitig Absatzimpulse für ihr Tagesgeschäft erfahren.

Ausgehend von einer einheitlichen Dachkampagne können und sollen die regionalen oder lokalen Vertriebspartner den Auftritt an von ihnen gewählten Standorten gezielt verstärken. Die jeweils beworbenen Angebote erhalten damit eine direkte Verbindung zum Fachhändler in der Region. Dabei bringt die Agentur PosterSelect ihre Beratungsleistung bereits in der Konzeptionsphase ein: Gemeinsam mit Stihl ermittelt sie den optimalen Kommunikationsweg, um die Händler für eine Beteiligung an der Kampagne zu gewinnen. PosterSelect übernimmt hier zum Beispiel auch, den Vertrieb des Unternehmens als entscheidendes Bindeglied zum Handel mit entsprechenden Argumenten für die Kampagne zu schulen. Ergänzend hierzu werden aussagekräftige Schulungsunterlagen erstellt.

AUF BASIS DER DACHKAMPAGNE verstärken regionale und lokale Vertriebspartner den Auftritt an von ihnen gezielt gewählten Standorten.

Die Händler, die sich an einer Kampagne beteiligen, erhalten Fullservice-Betreuung durch die Agentur: Auf der Basis ihres jeweiligen „Wunschzettels" zum Zeitraum der Kampagne, zur Anzahl der belegten Plakatstellen und zu den Standorten erhalten sie eine individualisierte Standortauswahl mit hinterlegten Fotos. Die Buchung erfolgt per Buchungstool, über das eine besonders schnelle und komfortable Abstimmung möglich ist. Neben seiner individuellen Vorselektion von Standorten findet der Händler hier auch eine Auswahl von Motiven, die er für seinen Auftritt nutzen kann.

individuellen Support per Telefon- oder Mail-Hotline. Hier kristallisiert sich nun ein weiterer Erfolgsfaktor des regionalen Händlermarketings heraus: die Umfeldselektion. Jahrzehntelang „klassisch“ per Entfernungsradius durchgeführt, betrachten wir diese Variante als überholt – obwohl sie immer noch weit verbreitet zur Anwendung kommt. Wir definieren heute jedoch Filialerfolge über Kontaktpakete, und zwar bezogen auf die Anzahl der gewünschten Zielpersonen im Filialumfeld.

Definiert beispielsweise ein Kampagnengeber oder Filialist sein Kampagnenziel damit, eine Mindestanzahl von Kontaktchancen pro Person in der Zielgruppe zu generieren, ermitteln wir ihm anhand eines von GfK-Daten gespeisten Planungssystems die durchschnittliche Anzahl benötigter Werbeträger inklusive der potenziellen Kontaktchancen und Budgets (siehe Grafik: Mappings).

Doch damit ist es immer noch nicht ganz getan: Als essenziellen Bestandteil einer lokalen Plakatkampagne betrachten wir es, unsere Kunden bei der Aktivierung ihrer Kampagnenteilnehmer durch Workshops, Vertriebsschulungen oder Telefonmarketing, aber auch durch kundeninterne Befragungen zu unterstützen. Abgerundet wird dieser ganzheitliche Ansatz durch ein stringentes Monitoring, das den Überblick über die erreichten Zielsetzungen ermöglicht und den Kampagnenerfolg final bewerten lässt.

Fazit: In den komplexen Disziplinen des lokalen Händlermarketings steht und fällt der Kampagnenerfolg mit der Detailtiefe. Individuell definierte Ablaufprozesse setzen ein optimal organisiertes und transparentes Kampagnenmanagement voraus. Bei der Agenturauswahl gilt es für den Werbekunden daher zu beachten, wie punktgenau die beauftragte Agentur individuelle Vorgaben in ein konsistentes Kampagnenraster überführen und umsetzen kann.

von Andreas Kiechle und Mareike Frietsch

Liebe, Luxus und Likör

Ein heiß begehrter Junggeselle, zwanzig potenzielle Herzensdamen und ein mittlerweile preisgekröntes Product Placement: Unter der südafrikanischen Sonne servierte* Der Bachelor *in der gleichnamigen RTL-Romanze seinen Kandidatinnen den Cream-Likör Amarula. Ein ausgesprochen erfolgreicher Flirt für Sponsor Amarula, der erstmals auch mit einem Product Placement on air war – Fortsetzung folgt.

Die südafrikanische Landschaft ist nicht nur eine traumhafte Kulisse für die Dreharbeiten des *Bachelor*, sondern auch das Heimatland von Amarula, dem Likör aus der wilden Marula-Frucht. Amarula betont in der Kommunikation den Kern der Marke: afrikanische Natur und Kultur mit europäischem Einfluss. Südafrika ist die eine Gemeinsamkeit von Format und Produkt – neben der weiblichen Zielgruppe. *Der Bachelor* lieferte bereits 2012 stimmungsvolle Bilder und romantische Szenen, die geradezu einluden, einen Amarula on the rocks zu trinken. Der Cream-Likör steht für bewussten Genuss in entspannten Momenten. Es lag also nahe, Amarula nicht nur durch ein Sponsoring zu präsentieren, sondern in der folgenden Staffel Anfang 2013 auch innerhalb der Sendung erlebbar zu machen. Das Placement sollte Neugierde und Probierlust der Zuschauer wecken und ihnen zeigen, wie sie sich afrikanisches Flair nach Hause holen können. In fünf Folgen von *Der Bachelor* versüßte Amarula die aufregenden Momente des Kennenlernens in edlem Ambiente auf der Yacht oder die Zweisamkeit voller Herzklopfen im Abendrot

THOMAS ROTHKIRCH-GOERTZ,
Product Manager bei der Diversa Spezialitäten GmbH. Er ist seit 2006 u.a. für alle Marketingmaßnahmen rund um die südafrikanische Cream-Likör-Marke Amarula verantwortlich.

LARS-ERIC MANN,
seit 2006 Verkaufsdirektor Solutions bei IP Deutschland, dem Vermarkter der Mediengruppe RTL Deutschland. In dieser Position verantwortet der Diplom-Betriebswirt die Entwicklung und den Verkauf von TV-Sonderwerbeformen.

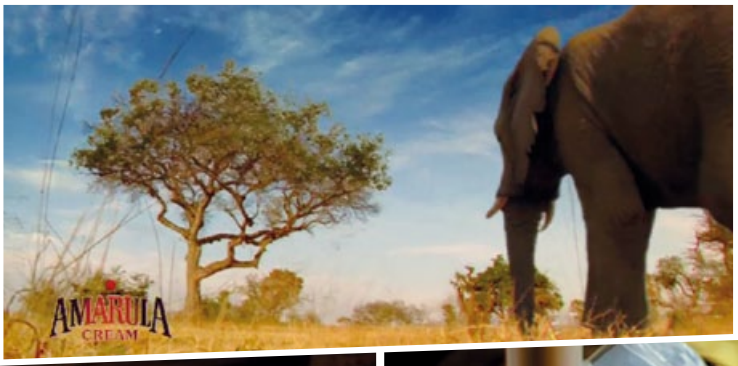
auf der Dachterrasse und traf dabei den Geschmack des TV-Publikums.

Kaufanreiz durch Product Placement

Erfolgreich machte das Product Placement die Inszenierung von Amarula beim romantischen Rendezvous. Laut Kampagnenbegleitstudie von IP Deutschland verbinden die Stammseherinnen von *Der Bachelor* mit dem Format in erster Linie Romantik (73 Prozent), afrikanische Landschaft (63 Prozent) und Luxus (57 Prozent). Das übertrug sich auf Amarula: Vor der Ausstrahlung hätten 29 Prozent der Zuschauerinnen den fruchtigen Likör bei einem romantischen Date getrunken, danach waren es schon 37 Prozent. Die Markenassoziationen zu Luxus und Premium stiegen dank glamouröser Villa und extravaganter Ausflüge ebenfalls an (um zehn bzw. sieben Prozentpunkte).

Schon mit dem Sponsoring im Jahr 2012 schnellte die Markenbekanntheit deutlich nach oben. In Verbindung mit dem zusätzlichen Product Placement in der vergangenen Staffel verdreifachte sich die spontane Markenbekanntheit noch einmal – eine Steigerung um satte 215 Prozent. Gestützt kletterte sie nach Ausstrahlung um 16 Prozent auf 79. Von den Zuschauerinnen, die bei jeder oder fast jeder Folge darum bangten, wer in der Nacht der Rosen die ersehnte Blume bekommt, nahmen 59 Prozent das Product Placement wahr. Die Sponsoring-Trailer blieben 65 Prozent der Fans im Gedächtnis. Sie empfanden den Amarula-Werbeauftritt insgesamt als stimmig, für 63 Prozent passte er gut zur Sendung. Die ent-

Fotos: Unternehmen



EIN STÜCK AFRIKA ERLEBEN
Mithilfe des „Bachelor" soll sich das Getränk, das aus afrikanischen Marulafrüchten hergestellt wird, als Kultgetränk durchsetzen.

spannte Atmosphäre in einzigartiger Natur strahlte ab, weitere 34 Prozent der Stammzuschauerinnen bekamen Lust, Amarula zu probieren. Dass das Gesamtpaket der Werbeformen besonders wirkt, zeigen die Parameter Produktinteresse und Kaufabsicht: Sie waren bei denjenigen, die alle Werbeformen gesehen hatten, besonders hoch (42 bzw. 72 Prozent). Die Kaufabsicht der Zuschauerinnen, die den exotischen Likör bislang noch nicht getrunken hatten, stieg um 35 Prozent und eröffnete damit ein großes Potenzial an Neukunden.

Und es blieb nicht bei reinem Interesse, beim Gang in den Supermarkt wanderten mehr Amarula-Flaschen in den Einkaufswagen als zuvor. Der Blick auf die Absatzentwicklung bestätigt die Umfrageergebnisse: Im Folgemonat des *Bachelor*-Finales stieg der Abverkauf von Amarula um rund 80 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

STUDIENDESIGN

Für die Kampagnenbegleitstudie befragte IP Deutschland in zwei Wellen insgesamt 650 Seherinnen des Formats „Der Bachelor" im Alter von 18 bis 59 Jahren. Die Umfrage wurde im Dezember 2012 und Februar 2013 über die „I love MyMedia"-App durchgeführt.

Prämiertes Placement

Neben dem Wirkungs- und Absatzerfolg darf sich Diversa – der Amarula Vertriebspartner in Deutschland – über den Kreativpreis MAX für das Placement freuen. Der Product-Placement-Award würdigt herausragende Placements, die sich durch besondere Kreativität, Qualität und zielgruppengenaue Ansprache hervorheben. Bei der Verleihung im Herbst 2013 stand die einreichende Media-Agentur Initiative mit IP Deutschland ganz oben auf dem Siegertreppchen. Für das laut Juryurteil sympathische und unaufdringliche Placement mit hohem Glaubwürdigkeitsfaktor gab es den ersten Platz. Neben Wirkungsstudie und Absatzzahlen ein weiterer schöner Beweis dafür, dass sich das gegenseitige Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit der Partner auszahlen.

Flirt mit Fortsetzung

Wenn Anfang 2014 der nächste attraktive *Bachelor* bei RTL alle Register zieht, um seine Kandidatinnen zu beeindrucken, wird erneut mit Amarula angestoßen. In bewährter enger Zusammenarbeit mit Medienvermarkter IP Deutschland erweitert Amarula das Sponsoring und Product Placement um eine Online- und Mobile Kampagne und ist damit erstmals auf allen Endgeräten vertreten. Der große Auftritt im TV wird durch ein breit angelegtes Sponsoring auf RTL.de, RTLNOW.de und in der RTL-Inside-App für Smartphone und Tablet ergänzt.

von Thomas Rothkirch-Goertz und Lars-Eric Mann

diedruckerei.de

Immer im Blickfeld – Ihr individueller Kalender

Wählen Sie aus unserem kostenlosen Angebot eine passende Kalendervorlage
und gestalten Sie sich mit Ihren Motiven einen nachhaltigen Werbeträger.

50 Wandkalender* nur 121,95
inkl. MwSt. und Versand

*mit Leimbindung, DIN-A4, einseitig vierfarbig bedruckt (4/0),
135 g/m² Bilderdruckpapier

Drucksachen **einfach online** bestellen!

Modernste Technologie, über 25 Jahre Erfahrung und qualifizierte Fachkräfte garantieren Ihnen beste Qualität. Dabei arbeiten wir umweltschonend und sind FSC- und PEFC-zertifiziert. Wir bieten über 1400 Produkte in über 10 Mio. Varianten an, die im hochwertigen Offset- und Digitaldruck hergestellt werden – und das zu attraktiven Preisen. Täglich steht der telefonische Kundenservice für Fragen zur Verfügung.

www.diedruckerei.de

Echtes Erlebnis, echtes Ergebnis – Markenerlebnisse in einer neuen Dimension

Mit dem Blick durch die Kundenbrille zu messbarem Erfolg

Marken sind nicht einfach, sie entstehen. Die Summe der wahrgenommenen Erlebnisse der Kunden über alle Touchpoints hinweg bildet die Marke. Daher konzentrieren sich Markenführungsexperten nicht nur auf die Markenentwicklung, die Optimierung von Markenarchitekturen oder eine effiziente Kommunikationssteuerung. Vielmehr legen sie einen besonderen Schwerpunkt auf die Schaffung und Vermittlung realer Markenerlebnisse. Denn auch im digitalen Zeitalter ziehen Marken einen wesentlichen Teil ihrer Faszination aus der direkten Präsentation. Dass in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung gerade das Erlebnis am Offline-Point of Brand Experience (PoBX) besonders wichtig und für die Markenführung unerlässlich ist, veranschaulicht das Beispiel des ersten Vodafone-Flagship-Stores in Köln.

ARMIN SCHLAMP,
Managing Partner bei Blackeight.

DR. MATTHIAS HÜSGEN,
Managing Partner bei Blackeight.

Dieser wurde von den Markenführungsexperten Blackeight in enger Zusammenarbeit mit Vodafone und den Raumdesignern von KMS Blackspace entwickelt und zieht nun ein Jahr nach der Eröffnung erfolgreich Bilanz. Ziel war es, das Versprechen „der beste Service für den Kunden“ im Flagship Store umfassend erlebbar zu machen. Dazu wurde das 200 qm große Ladengeschäft in der Kölner Innenstadt konsequent und vollständig aus der Perspektive des Kunden konzipiert. Die „Reise des Kunden“ ist komplett neu durchdacht worden – von der Begrüßung bis zum Verlassen des Stores. Zu diesem Zweck wurden zuerst die Zielgruppen des Flagship Stores beschrieben und deren Bedürfnisse analysiert. Ihre jeweilige Customer Journey wurde zielgruppenspezifisch angepasst und in der Unterteilung des Raums in verschiedene Zonen, im Kommunikationsangebot und in der Gestaltung des Service- und Beratungsangebots des Stores berücksichtigt.

Der stetige Blick durch die Kundenbrille bildet den zentralen Erfolgsfaktor bei der Entwicklung des Markenerlebnisses. Entsprechend wurde für Vodafone zunächst das Soll-Erlebnis für die Zielgruppen entlang der Stationen der entworfenen Customer Journey definiert. Die Detailkenntnis des Kundenbeziehungspfads ist hierbei von großer Bedeutung, da sich erst auf dieser Basis eine Touchpoint-übergreifende Interaktion der Marke mit dem Kunden festlegen lässt. So können Brüche aufgedeckt und geschlossen werden, zum Beispiel bietet erstmalig eine eigene Store-Webseite die Möglichkeit der vorherigen Terminvereinbarung, um Wartezeiten zu vermeiden.

Die Entwicklung des Flagship Stores ist Resultat eines Transformationsprozesses von der Markenstrategie zum Markenerlebnis. Dieses wurde anhand von drei Gestaltungshebeln, die erst im Zusammenspiel ihr volles Potenzial entfalten, systematisch entwickelt:

- Angebot (Produkte und Services)
- Verhalten der Markenbotschafter (Mitarbeiter)
- Gestaltung des Markenauftritts (Räume, Präsentationsflächen, etc.)

Fotos: Unternehmen

Bei der Realisierung der Maßnahmen erfolgte ein ständiger Abgleich mit dem Soll-Erlebnis, um die Customer Journey in Zonierung und Interaktion je Touchpoint zu überführen. Anhand der Analyse der Kundenerwartungen wurden Beratungsszenarien definiert. Hieraus wurde zum Beispiel der Bedarf nach mobiler Beratung deutlich. Dies machte Tablets statt Standrechner, entsprechende Schulungen sowie Veränderungen an den Möbeln erforderlich. Im Zentrum der räumlichen Inszenierung steht eine interaktive Medienwand, die sich über zwei Etagen erstreckt und die die beiden Service-Bereiche Check-in/Browsing im Erdgeschoss und Guidance/Service im Obergeschoss visuell und inhaltlich verbindet. Lichtkonzept, Materialmix und Möbeldesign schaffen das gewünschte Erlebnis – die beiden Stockwerke unterscheiden sich spürbar.

PROZESS VON DER MARKENSTRATEGIE ZUM MARKENERLEBNIS IN FÜNF SCHRITTEN

1. ZIELFORMULIERUNG

Vielen Unternehmen fehlen Detailkenntnisse über den Kundenbeziehungspfad. Diese sind nötig für die Definition des Markenerlebnisses über alle Touchpoints hinweg. Basis für die Verankerung dieses Erlebnisses bei allen Botschaftern der Marke ist die Entwicklung der Shopper Journey am Point of Brand Experience. Etwaige Brüche in dieser Reise können durch das Einnehmen der Kundenperspektive aufgedeckt werden.

2. ERFASSUNG STATUS QUO

Genau wie bei der Makroperspektive des Kundenbeziehungspfads in Schritt 1, geht es hier um die Mikroperspektive der Kundenreise durch den Point of Brand Experience. In welcher Tonalität und Intensität will eine bestimmte Kundengruppe am PoBX auf spezielle Angebote hingewiesen werden? Wie findet diese Kommunikation derzeit statt? In der Regel müssen dazu ergänzende Befragungen, Beobachtungen oder Begleitungen der Kunden durchgeführt werden, um eine besonders nachhaltige Beschreibung des Soll-Erlebnisses zu erhalten.

3. DEFINITION SOLL-ERLEBNIS

Hierfür bildet das Markenversprechen die Basis – sowohl in emotionaler als auch rationaler Hinsicht. Ziel ist es, anhand spezifischer Berührungspunkte die zentralen Vorteile, die das Markenerlebnis prägen, für die jeweilige Zielgruppe zu identifizieren. Je nach Wettbewerbssituation und Kundenbedürfnis sowie vor dem Hintergrund des eigenen Markenversprechens, können ganz konkret „Wow"-Momente definiert werden.

4. IMPLEMENTIERUNG

Bei der Realisierung aller Maßnahmen ist ein ständiger Abgleich mit dem Soll-Erlebnis erforderlich. Neben der Angebotsrealisierung gehören hierzu technische Enabler. Dies kann zum Beispiel ein beratungsunterstützendes iPad sein oder auch Services, die PoBX-übergreifend

Zusammen mit Vodafone und wiederum basierend auf dem Kundenbeziehungspfad mit der Marke (Makroperspektive) und der Kundenreise durch den PoBX (Mikroperspektive) wurden im kontinuierlichen Abgleich mit dem Soll-Erlebnis grundsätzliche Interaktionsprinzipien und neue Rollenprofile für die Mitarbeiter, wie das des Welcome Managers, entwickelt. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Analyse des Ist-Images der Marke im Vergleich mit Wettbewerbern, wurde genau bestimmt, in welcher Tonalität und Intensität eine bestimmte Kundengruppe am Point of Brand Experience auf spezielle Angebote hingewiesen werden will und die Mitarbeiter entsprechend geschult.

Dieses systematische Vorgehen zeigt Erfolg: Ein Jahr nach Eröffnung verzeichnet der erste deutsche Flagship Store in Köln deutliche Erfolge. Die Investition von Vodafone in die Inszenierung des Markenerlebnisses hat sich gelohnt. So ist die Kundenzufriedenheit im Vergleich zu anderen Filialen höher. Durch die Flagship-exklusive Präsenz von Mitarbeitern des Customer Service liegt die Lösungsrate der Service-Anliegen auf einem Spitzenwert. Auch der Umsatz ist, verglichen mit Vodafone-Shops in vergleichbaren Innenstadtlagen, deutlich höher – der Absatz von Zubehör ist sogar signifikant gestiegen. Das Grundkonzept des Flagship Store soll darum sukzessive deutschlandweit umgesetzt werden. 2014 sind weitere Flagship-Store-Eröffnungen in Hamburg und München geplant, der Store in der Düsseldorfer Innenstadt soll im Herbst 2016 seine Tore öffnen.

Der Flagship Store macht deutlich, dass ein mit stetigem Blick durch die Kundenbrille konzipiertes Markenerlebnis zu messbarem kommerziellen Erfolg führt. Eine wichtige Grundlage dieses Erfolgs bildet die frühzeitige Einbindung von Markenexperten und die Entwicklung des Markenerlebnisses in klar definierten fünf Schritten. Dieses systematische Vorgehen schafft große Akzeptanz bei den zahlreichen Stakeholdern.

von Armin Schlamp und Dr. Matthias Hüsgen

realisiert werden können (etwa die Datenbasis, die der Service-Line erlaubt, einem Kunden jenen Point of Brand Experience zu empfehlen, der über das gesuchte Leistungsangebot verfügt). Erfolgsentscheidend auf dieser Stufe sind die wesentlichen Gestalter des Markenerlebnisses: die Mitarbeiter. Jeder Einzelne von ihnen muss aktiviert werden.

5. STEUERUNG UND OPTIMIERUNG
Ein Markenerlebnis ist immer eine Momentaufnahme. Kunden lernen, der Wettbewerb ist hellwach, und die Gesellschaft ändert sich. Entsprechend einer Nachsteuerung des Ziel-Image ist das Markenerlebnis kontinuierlich zu optimieren. Hierzu zählt auch die Erschließung von neuen Erlebnisfeldern. Die Messung von Ist-Images, die Weiterempfehlungsbereitschaft oder auch Markentreue liefern konkrete Optimierungs- und Erschließungspotenziale.

Markenbildung ist keine Frage der Größe

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) glauben immer noch, dass ihnen für eine Markenbildung die notwendige Größe fehlt. Markenbildung ist jedoch weniger eine Frage der Größe, des Geldes oder der Bekanntheit als vielmehr eine Frage von Werten, einer Haltung und einer Geschichte. Auch für KMUs liegt der Schlüssel zum Erfolg in einer konsequenten Markenbildung.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass – egal ob Konzern, Institution oder Mittelständler – alle von einer starken Marke profitieren. Das diesem Artikel zugrunde liegende Markenverständnis betrachtet eine Marke als Summe aller emotionalen wie rationalen, aller bewussten wie unbewussten Vorstellungen, die ein Unternehmen bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen (intern wie extern) hervorruft.

Eine Marke ist dabei mehr als nur ein schönes Logo, ein Corporate Design oder eine nette Kommunikationsmaßnahme. Marke ist die ganzheitliche Betrachtung der Identität eines Unternehmens und deren konsequente Umsetzung an sämtlichen Kontaktpunkten. Eine Marke ist ein gutes (Bauch-)Gefühl, das Menschen in Bezug auf ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen verspüren. Und eine Verbindung, die auf

ROLAND ALBRECHT,
Geschäftsführer von GoYa! Die Markenagentur GmbH, www.goya.eu.

KIRA TSCHIERSCHKE,
Strategieberaterin bei GoYa!

MARCO RUCKENBROD,
Strategieberater bei GoYa!

rationaler, oft aber emotionaler Grundlage beruht. Eine wichtige Ursache dieses guten Gefühls ist eine emotionale Markenkommunikation.

Was genau bewirkt eine Marke dabei für den Kunden und das Unternehmen?
01_ Wiedererkennbarkeit durch Stringenz.
02_ Orientierung durch Werte.
03_ Emotionalität durch Botschaften.
04_ Sicherheit durch Vertrauen.

Wie baut man nun eine Marke auf, die dem Unternehmen Wiedererkennbarkeit, Orientierung, Emotionalität und Sicherheit schenkt?

Die wichtigsten Elemente einer Marke setzen sich zusammen aus ihrer Identität, ihrer Positionierung und der darauf folgenden Inszenierung. Bei der Identität eines Unternehmens geht es um seinen Markenkern, seine Markenwerte, seine Markenpersönlichkeit und sein Markenversprechen – und somit um Fragen wie: Was kann ich besonders gut? Was treibt mich an? Wie trete ich auf? Was erwarten andere von mir? Auf jede dieser Fragen muss eine Antwort gefunden werden, bevor ein Unternehmen den Blick auf den Markt und die Wettbewerber richten kann. Sie stellen das Fundament – oder den „Tiefbau“ wie wir es bei GoYa! nennen – des Markenhauses dar. Bei der Positionierung geht es anschließend um die externe Perspektive: Was kann ich besser als andere? Durch welchen Aspekt meiner Identität kann ich mich differenzieren? Letztlich geht es darum, die Identität via Positionierung in der Inszenierung zu einem emotionalen Markenerlebnis zu machen, bzw. es geht um nicht weniger als um die Schaffung magischer Momente. Eine zentrale Frage dabei lautet: Welche Geschichte(n) erzähle ich?

Warum es die „Kleinen“ oft leichter haben

Markenbildung ist keine Frage der Größe. Unterschiedliche Unternehmensformen und Unternehmensgrößen erfordern unterschiedliche Herangehensweisen und bringen unterschiedliche Chancen und Hindernisse mit sich, die es bei einer Markenbildung zu beachten gilt. KMUs sind dabei nicht per se benachteiligt. Im Gegenteil. Oftmals profitieren sie von ihren schlanken (Entscheidungs-)Strukturen.

Fotos: GoYa! Die Marketing Agentur, Peter Würmli

Eine erfolgreiche Markenbildung beginnt stets mit der Entscheidung eines Unternehmensgründers oder Geschäftsführers und ist daher erst einmal Chefsache. Diese Haltung ist wichtig, um die Markenbildung von einem reinen Marketingthema zu einem ganzheitlichen Unternehmensthema zu machen. Nur so kommt einer Markenbildung abteilungsübergreifend die notwendige Bedeutung zu – und nur so tritt der gewünschte nachhaltige Markenerfolg ein. Im Laufe des Markenbildungsprozesses muss sich der in Gang gesetzte Top-Down-Prozess durch die sukzessive Integration der Mitarbeiter zu einem Bottom-up-Prozess wandeln. Es geht darum, die Mitarbeiter abzuholen und sie mitzunehmen auf der anstehenden Markenreise. Und aufgrund der überschaubaren Strukturen lässt sich das Einbeziehen der Mitarbeiter in kleineren und mittleren Unternehmen oftmals deutlich besser umsetzen. Denn jeder wird Teil des Prozesses und kann die Markenbildung somit zu „seinem Projekt" machen. Er wird Weggefährte auf der Markenreise.

Und das ist entscheidend für den Erfolg eines solchen Prozesses. Eine Markenstrategie muss immer aus dem Unternehmen heraus entwickelt werden und sollte nie von oben oder von außen aufoktroyiert werden. In dem Fall wird sie von den Mitarbeitern weder nachvollzogen noch ernsthaft gelebt – und am Ende des Tages verschwindet alles in der Schublade des Chefs. Statt Return-on-Brand-Investment wird dann nur Geld verbrannt.

Des Weiteren spricht für mittelständische Unternehmen die Tatsache, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen meist hoch ist. Diese starke Identifikation der Mitarbeiter ist die beste Voraussetzung für die Existenz von authentischen Markenbotschaftern, die das Unternehmen überzeugend repräsentieren. Solche Mitarbeiter leben die Marke – und machen sie durch ihr Tun erlebbar.

Mach dir bewusst, wer du bist und wie du das geworden bist!

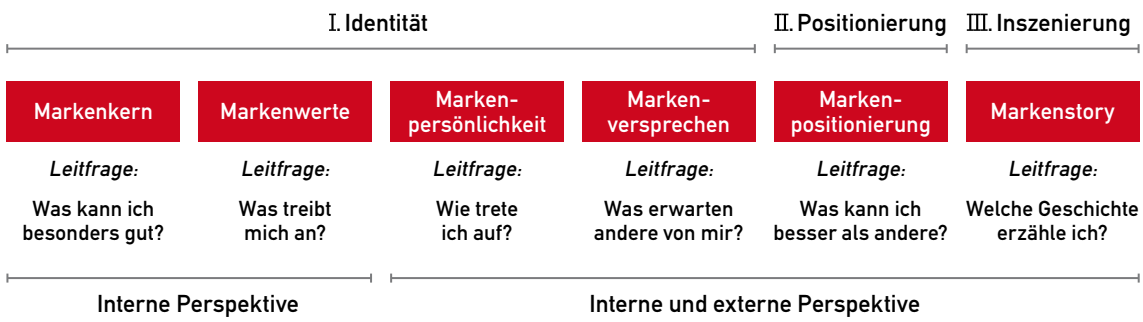
Eine Markenbildung bewegt sich stets im Spannungsfeld aus Tradition und Innovation. Das Erfolgsrezept ist das Prinzip der dynamischen Stabilität:

01_ Bewahren, was der Konstanz wegen sich nicht ändern darf.

02_ Ändern, was die Anschlussfähigkeit an den Wandel notwendig macht.

Das bedeutet, dass nicht nur die externe Kommunikation verändert wird, sondern auch interne Prozesse überprüft, und wenn notwendig, angepasst werden. Oft wird erst im Laufe der Markenreise klar, in welchem Maße man Dinge verändern muss, damit die Markenbildung ein nachhaltiger Erfolg wird. Damit diese notwendigen Veränderungen nicht durch Befürchtungen und Sorgen sei-

SCHAUBILD: IDENTITÄT, POSITIONIERUNG, INSZENIERUNG



Quelle: GoYa! Die Marketing Agentur.

MARKENPROJEKT BEI CLIMATE NEUTRAL **Im Zuge der Markenbildung wurden diese Punkte angegangen und Climate Neutral auf seinen Kern „Engagement ermöglichen" fokussiert.**

tens des Chefs oder der Mitarbeiter verhindert werden, empfehlen wir die Anwendung des Hebammen-Prinzips.

Climate Neutral: das Hebammen-Prinzip

Es ist das Jahr 1999, die Jahrtausendwende. Der Klimawandel wird mehr und mehr zu einem gesamtgesellschaftlichen Thema und zunehmend zu einer globalen Herausforderung. In dieser Zeit gründet sich das Unternehmen First Climate Markets AG, um sich dieser Herausforderung zu stellen. Der Reason for Being des Unternehmens besteht darin, seinen Kunden mittels Klimaschutzprojekten einen Beitrag zu deren Klimaneutralität zu ermöglichen. Mehr als zehn Jahre sollten jedoch vergehen, bevor das mittelständische Unternehmen damit begann, sich intensiv mit seiner eigenen Identität zu beschäftigen – ein wichtiger Meilenstein in der Erfolgsgeschichte und ein richtungsweisender Markenschritt in die Zukunft.

Dr. Sascha Lafeld, Mitbegründer und Vorstand der First Climate Markets AG sowie Geschäftsführer von Climate Neutral, sieht bereits wenige Monate nach der Markenbildung sichtbare Erfolge. Einer dieser Erfolge besteht in der Ernennung von First Climate zur besten Handelsmarke der Environmental-Finance-Umfrage. Vor der Markenbildung fehlte dem Unternehmen ein scharfes Profil – nach innen wie nach außen. Die Marke Climate Neutral war nicht klar definiert und es fiel sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern schwer, ihr Unternehmen und ihr Business auf den Punkt bzw. auf den Begriff zu bringen. Im Zuge der Markenbildung wurden diese Punkte angegangen und Climate Neutral auf seinen Kern „Engagement ermöglichen" fokussiert. Das heutige Credo lautet: Wir ermöglichen das Engagement unserer Kunden. Das gemeinsam entwickelte Markenleitbild und die klare Positionierung funktionieren: „Wenn das bereits der ‚impact' von [der Markenbildung durch] GoYa! ist, dann bitte weitermachen", so Dr. Lafeld in einer spontanen Äußerung über den seinerzeitigen Projektverlauf.

Das Markenprojekt bei Climate Neutral zeigte, dass die Marke schon längst in den Köpfen der Menschen existent war. Die zentrale Aufgabe des Markenprozesses war es daher, sich eben genau dieser Marke bewusst zu werden, diese greifbar zu machen, sie ans Licht der Welt zu bringen und sie letztendlich zu „verschriftlichen". Eine Markenagentur ist nach unserem Verständnis daher nicht mehr, aber auch nicht weniger als die Hebamme, die bei einer Markenbildung die notwendige Geburtshilfe leistet.

Drei Faktoren als Voraussetzung für ein erfolgreiches Markenprojekt

01_ Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten.
02_ Intelligenz, Einfühlungsvermögen und Sensibilität als Treiber des Markenprozesses.
03_ Die Markenentwicklung sollte als Top-Down-Prozess starten und sollte sich dann im Laufe des Projektes zu einem Bottom-up-Prozess weiter entwickeln, sodass alle Mitarbeiter mitgenommen werden.

Freitag: zwei Brüder, eine Tasche, eine Erfolgsgeschichte

Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche Markenentwicklung ist das Schweizer Unternehmen Freitag. Im Jahr 1993 waren die beiden Brüder Markus und Daniel Freitag in Zürich auf der Suche nach einer Kuriertasche für ihre Radfahrten. Weil sie keine geeignete Tasche fanden, produzierten sie einfach selbst eine: aus alten Lkw-Planen, Fahrradschläuchen und Sicherheitsgurten. Quasi Kuriertaschen, die schon bei ihrer Produktion einige Kilometer auf dem Buckel haben. Aus dem eigenen Bedürfnis entstand unbeabsichtigt ein Unternehmen, das heute über 150 Mitarbeiter beschäftigt. In diesem Jahr erhielten die Brüder sogar den Swiss Award für die einzigartige Erfolgsgeschichte ihrer Taschen.

Betrachtet man die Marke Freitag, wird schnell klar, dass es um mehr als um Taschen geht. Die Marke wird ganzheitlich gedacht: von der Ladenarchitektur bis hin zum Preisschild. Es geht um das Erlebnis, das die Marke schafft. Freitag verkörpert die Werte Nachhaltigkeit, Design und das Schweizer Lebensgefühl, das eng mit dem Velo (also dem Fahrrad) verbunden ist. Alle Taschen werden zudem in der Schweiz produziert.

Dass die Marke für das Unternehmen Freitag Wiedererkennbarkeit, Orientierung, Emotionalität und Sicherheit schafft, zeigt nicht zuletzt das Beispiel der Taschen-Kopie durch den Einzelhandelsriesen Migros, der vor 15 Jahren die Idee der erfolgreichen Tasche von Freitag klaute und sie „Donnerstag“ nannte. In dieser Auseinandersetzung konnte sich der Mittelständler gegen den großen Konzern durchsetzen, die beiden Parteien einigten sich außergerichtlich. Migros sicherte zu, keine weiteren Plagiate mehr zu produzieren sowie auf die Verwendung von Wochentagen für ihre Produkte zu verzichten. Erfolgsentscheidend bei dieser Auseinandersetzung war die Marke – nicht die Größe.

„Sich treu zu bleiben, das heißt, auf dem Boden bleiben und sich verändernde Zusammenhänge und Umstände immer wieder neu zu begreifen, das ‚Große-Ganze‘ nicht aus den Augen zu verlieren und viel zu delegieren.“

Quelle: http://www.freitag.ch/about/bros

Welche persönlichen Eigenschaften ihr Unternehmen so erfolgreich machen, fasst Markus Freitag wie folgt zusammen: „Sich treu zu bleiben, das heißt auf dem Boden bleiben und sich verändernde Zusammenhänge und Umstände immer wieder neu zu begreifen, das ‚Große-Ganze‘ nicht aus den Augen zu verlieren und viel zu delegieren.“ (Quelle: http://www.freitag.ch/about/bros)

Erfolgsgeschichten mittelständischer Unternehmen, wie die von Climate Neutral oder Freitag, machen eines deutlich: Markenbildung ist keine Frage der Größe, sondern eben von Werten, einer Haltung und einer Geschichte. Allen Mittelständlern, die dem Thema Marke noch skeptisch gegenüber stehen, sei gesagt: Traut euch – es lohnt sich!

von Roland Albrecht, Kira Tschierschke und Marco Ruckenbrod

MARIA ELENA HALLER,
Diplom-Psychologin und Senior Consultant der Gruppe Nymphenburg Consult AG, Mitglied der Ebeltoft-Gruppe.

DR. ISABELL GOLDBERG,
Diplom-Ökotrophologin und Product Manager Consumer Salts, Marketing Specialities bei esco – european salt company GmbH & Co. KG, ein Unternehmen der K+S-Gruppe.

Das weiße Gold für die moderne Küche

Saldoro, eine neue Natursalzmarke zum Kochen und Würzen, ist seit diesem Jahr im deutschen Einzelhandel erhältlich. Zur Unterstützung der Positionierung der Marke wurde eine Studie mit dem bildgestützten Limbic® Explorer vorgeschaltet, um die verborgenen Konsumentenbedürfnisse der Zielgruppe aufzudecken und zu befriedigen.

LIMBIC® EXPLORER

Der Limbic® Explorer dient dazu, unbewusste Motive von Konsumenten oder Kunden innerhalb einer Kategorie, z.B. Tafelsalz, zu ergründen. Die zur Zielgruppe passenden Motive können dann im Rahmen der Marken-, Produkt- sowie Dienstleistungsumsetzung, bei Launches oder Neuausrichtungen durch die Kommunikation gezielt angesprochen und letztlich befriedigt werden. Da Motive nicht direkt abgefragt werden können, kommt ein semi-implizites, mehrstufiges Gesprächsverfahren zum Einsatz. Hierbei wird mit den Konsumenten einzeln und standardisiert mit einem validierten Bilderkollagen-Set in verschiedenen Übungen gearbeitet. Die eingesetzten Limbic® Image Cards leiten sich aus dem Emotions- und Werteraum der Limbic® Map ab und regen den Zugang zur Beschreibung von unbewussten Gedächtnisinhalten und weitergehenden metaphorischen Visualisierungen zur Kategorie an.

DER LIMBIC® EXPLORER: Ein metaphorisches Verfahren zur Ermittlung von Konsummotiven.

Wie sehr liebt Ihr mich?“ „Ich, Vater liebe Euch … wie Salz!“ antwortete die Lieblingstochter des Königs ihrem Vater auf dessen Frage vertrauensselig. Die Prinzessin wurde vom Hofe verstoßen, weil sie ihre Zuneigung mit so etwas Trivialem verglich. Was das royale Oberhaupt im Märchen der Gebrüder Grimm vorerst nicht erkannte: Selbst die beste Speise mundet niemals ohne Salz. Ganz zu schweigen davon, dass Salz schon seit dem frühen Mittelalter als „weißes Gold“ geschätzt wurde und den Königshäusern, die an den Salzhandelsstraßen lagen, zum Reichtum verhalf. Salz war eines der kostbarsten Handelsgüter, da man zu dieser Zeit nur hiermit Fleisch und Fisch konservieren konnte. Darüber hinaus wusste man schon damals um die heilende und reinigende Kraft des Salzes.

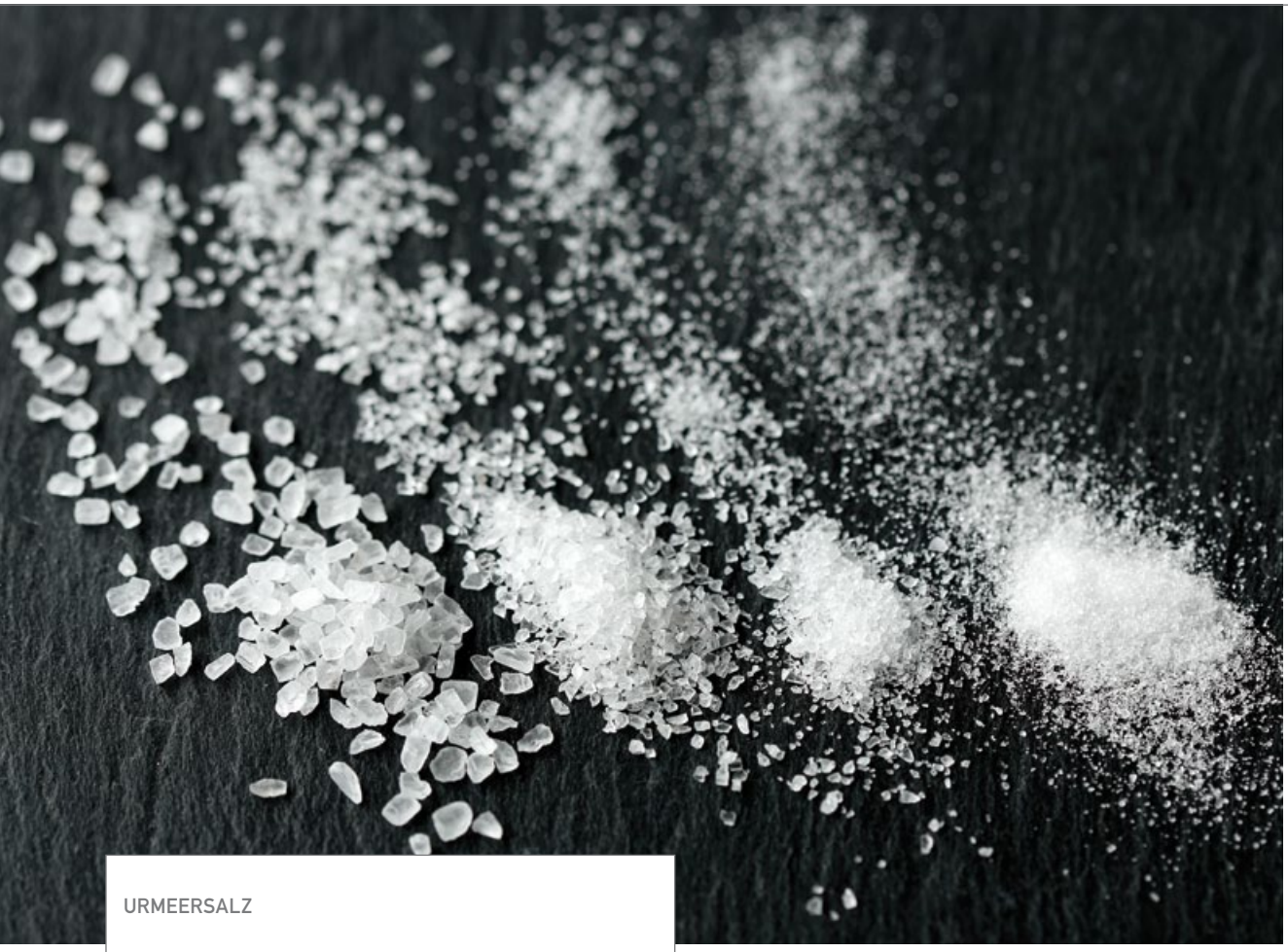
Nach einer langen Periode des Preisverfalls durch die Betrachtung von Salz als reinen Bedarfsartikel hat die moderne Küche die faszinierende Ambivalenz des Salzes aus basaler Einfachheit und magischer Wertigkeit wiederentdeckt. Neben dem gewöhnlichen Haushaltssalz haben feinste Salze aus den abgelegensten Regionen der Welt und exklusivsten Gewinnungsmethoden besonders echte Feinschmecker animiert, die Geldbeutel weit zu öffnen. Doch ein Marken-Tafelsalz, das diesem Verbrauchertrend nicht nur im Gourmet-, sondern auch im Volumensegment begegnet, gab es bis 2013 für die heimischen Konsumenten nicht. Dafür aber einen natürlichen, reinen Steinsalzbestand des urzeitlichen Zechsteinmeeres in Norddeutschland, der als Abbaustätte für ein neues Produkt dienen könnte. Eine Vermarktung dieser in der Tiefe vor Umwelteinflüssen geschützten, seit 250 Millionen Jahren eingeschlossenen Salzvorkommen für den Privathaushalt würde vor allem auch dem anhaltenden Naturtrend bei den Verbrauchern Rechnung tragen. Eine zündende Idee bei esco (european salt company GmbH & Co. KG), Europas führendem Salzlieferant und Betreiber dieses Salzstollens, ausgestattet mit modernster Produktionstechnik, war geboren: eine hochwertige, unraffinierte Natursalzmarke für den Lebensmitteleinzelhandel.

Doch was kommt nach der Idee und der betriebswirtschaftlichen Prüfung? Im besten Fall eine Studie, die die Verbrauchermotive der zukünftigen Zielgruppe der Salzkäufer untersucht und folgende beispielhafte Fragen beantwortet: Welche Chancen hätte ein solches Produkt bei Ihnen und was erwarten Sie vom Produkt auf Nutzenebene? Welche Anforderungen stellen Sie an die Verpackung bezüglich der Handhabung? Wie tickt die Kategorie? Welche Motive leiten Ihren Verzehr von Tafelsalz funktional und insbesondere emotional?

Unbewusste Verbrauchermotive

Verbrauchermotive liefern wichtige Hinweise für eine zukünftige Markenidentität und kreative Inszenierung. Aus ihnen können Emotionsfelder der Kategorie und mögliche Positionierungsrouten, auch in einem dicht besetzten Wettbewerbsumfeld, abgeleitet werden.

Nun wissen wir aber spätestens seit verschiedenen Grundlagenforschungen zur menschlichen Entscheidungsfindung um die Jahrtausendwende, dass Menschen emotional getrieben sind und klassische Marktforschungsmethoden, die den Konsumenten direkt befragen, keine adäquaten Antworten liefern können. Der Anteil des Unbewussten an unseren Entscheidungen liegt bei mindestens 70 Prozent, manche Forscher gehen sogar von bis zu 99 Prozent aus. Willentlich kann folglich nur über die Spitze des Eisbergs Auskunft gegeben werden. Das Verborgene bleibt unzugänglich, auch wenn uns das nur schwer nachvollziehbar erscheint, weil unser Gehirn ex post der eigenen Rationalisierung



URMEERSALZ

Vor 250 Millionen Jahren bedeckte das Zechsteinmeer große Teile Deutschlands. Die Wassermassen dieses Urmeeres verdunsteten und ließen reinstes Urmeersalz zurück. In der Folgezeit wurde das Salz durch Gesteinsschichten überlagert und so vor Umwelteinflüssen geschützt. Heute schätzen Konsumenten die ursprüngliche Reinheit der enthaltenen Mineralien. Aus ausgewählten Salzbeständen in Deutschland stammend, ist das Tafelsalz Saldoro der ideale Begleiter einer natürlichen und genussreichen Ernährung.

zum Opfer fällt. Um zu den unbewussten Gedächtnisinhalten der Konsumenten vorzudringen, können verschiedene Neuromarketing-Methoden zum Einsatz kommen. Beispielsweise apparative Verfahren wie das fMRT-Scanning (Funktionelle Magnetresonanztomographie) oder EEG (Elektroenzephalografie), die sich zur impliziten Testung von einzelnen Stimuli, Konzepten oder Marketingexekutionen hervorragend eignen. Für ein solch frühes Stadium der Produktidee ohne spezifische Ansatzpunkte zur Überprüfung wäre eine derartige Forschungsstudie allerdings die berüchtigte Suche nach einzelnen Stecknadeln im Heuhaufen.

Unbewusste Kundenmotive und Kategorietreiber lassen sich am effizientesten über semi-implizite Methoden erheben, bei denen Gehirnforschungserkenntnisse im Rahmen eines dahinterliegenden Modells Anwendung finden.

Methode

Der Limbic® Explorer wurde zur Motivforschung von der Gruppe Nymphenburg als metaphorisches Consumer-Insights-Tool entwickelt, das auf dem neuropsychologischen Marken- und Zielgruppenmodell Limbic® (Dr. Hans-Georg Häusel) fußt.

Basis des Modells ist die Limbic® Map, die den Motiv- und Emotionsraum des Menschen ganzheitlich aufspannt. Die Emotionssysteme Dominanz, Balance und Stimulanz bilden dabei die Eckpunkte der emotionalen Landkarte, gestützt durch Submodule wie Fürsorge, Bindung usw. Dazwischen liegen verschiedene Emotionswerte wie z.B. Tradition, Status, Fürsorge usw. Je nach Aktivitätsausprägung der einzelnen Emotionssysteme lassen sich sieben unterschiedliche Konsumententypen, die sogenannten Limbic® Types, ermitteln.

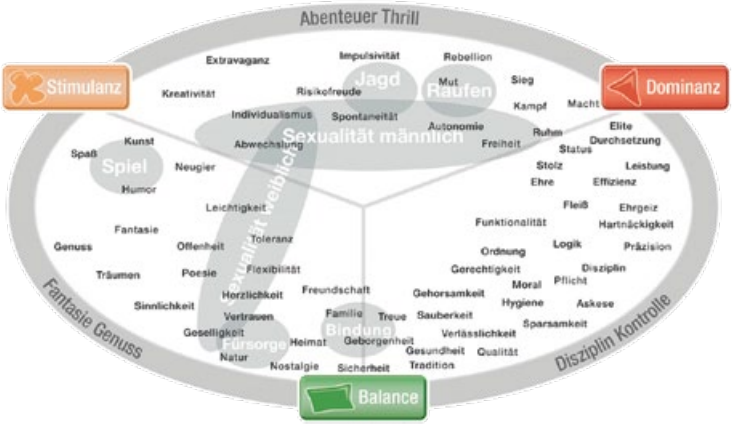
Der Limbic® Explorer lässt sich als mehrstufiges, gelenktes und standardisiertes Interviewsystem be-

Fotos: K+S Aktiengesellschaft

schreiben, das sich für Zusatzfragen adaptieren lässt. Sein theoretischer Kern ist die Nutzung von Bildmaterial als Schlüssel zu den verborgenen Gedächtnisinhalten über die Narration und Bildarbeit mit dem Konsumenten. Bei der Entwicklung des Limbic® Explorers wurden die Emotionswerte auf der Limbic® Map (z.B. Tradition, Sicherheit, Natur) in Bilderkollagen (Limbic® Image Cards) übersetzt und in mehreren Wellen an großen Stichproben statistisch validiert. Durch ein multimodales Vorgehen wird sowohl die Erforschung von Konsumentenmotiven als auch Kategorie und Wettbewerbsmarken-Images, inklusive aktivierter Motivaufladungen, in verschiedenen Branchen ermöglicht.

Die Verwendung von Bildern bringt den großen Vorteil, dass diese im Gehirn in hohem Maße mit Emotionen verknüpft sind. Erinnerungen an Erlebtes werden in bildhaften Elementen und Szenen im Gedächtnis gespeichert und sind deshalb auch leichter durch Bilderstimuli wiederbelebbar bzw. abrufbar. Die visuelle Wahrnehmung entwickelte sich phylogenetisch in der Evolution des Menschen sehr viel früher als die Sprache, um unser Überleben zu sichern. Die Fähigkeit zu sprechen bildete sich erst im Zuge der zunehmend komplexer werdenden sozialen Gemeinschaftsgefüge und letztlich Kulturentstehung aus. Die Anfänge der Sprache liegen erst 100 000 bis 200 000 Jahre zurück.

DIE LIMBIC® MAP



Die Limbic® Map zeigt den Werte- und Emotionsraum des Menschen: die Basis des Consumer Insights Tools Limbic® Explorer.

Quelle: Gruppe Nymphenburg Consult AG.

In den Ursprüngen der Menschheitsgeschichte war es für unser Überleben ungemein wichtig, Gefahren schnell über die Sinne, insbesondere das Auge, zu erkennen und zu bewerten, um sich für Kampf oder Flucht zu entscheiden.

Studienergebnisse

Den Emotionswerten Natur, Status, Familie, Genuss oder Geselligkeit kommt in der Kategorie Salz aus Sicht der Konsumenten eine besonders wichtige Rolle zu. Exotische Salze beispielsweise werden zur Abwechslung und Demonstration der Weltoffenheit gerne als Souvenirgeschenk mitgebracht und Salzmühlen bei Essens-Besuchen gerne zur Status-Repräsentation als Tischdekoration verwendet. Bei älteren Konsumenten, die überdurchschnittlich häufig zu den Traditionalisten und Disziplinierten zählen, zeigte sich, dass Gesundheit, Reinheit und Naturaspekte von höherer Bedeutung sind, im Gegensatz zum Genussanspruch, der bei den Jüngeren dominierte.

Die Kategorie Tafelsalz zeigte ein differenziertes Profil in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer mit Schwerpunktaufladungen im Balance-Feld. Die verschiedenen aufgedeckten Konsummotive bedeckten den südlichen Motivraum der Limbic® Map zwischen Dominanz und Offenheit. Diese lassen sich übergeordneten Clustern zuordnen: Ursprung, Seele und Körper. Für die Konsumenten war bedeutsam, woher das Salz kommt, z.B. als Schatz der Erde (emotionale Aufladung im Bereich Status), und wofür es körperlich gut ist, z.B. als Gleichgewichtserzeuger für den Stoffwechsel (Balanceaufladung), obwohl bei den Teilnehmern vereinzelt gesundheitliche Vorbehalte gegenüber dem generell in Salz enthaltenen Natrium bestanden. Weiter war für sie z.B. die Fürsorge am Familientisch, die das Herz erwärmt (Familie- und Geselligkeitsaufladung) auf seelischer Ebene von Relevanz.

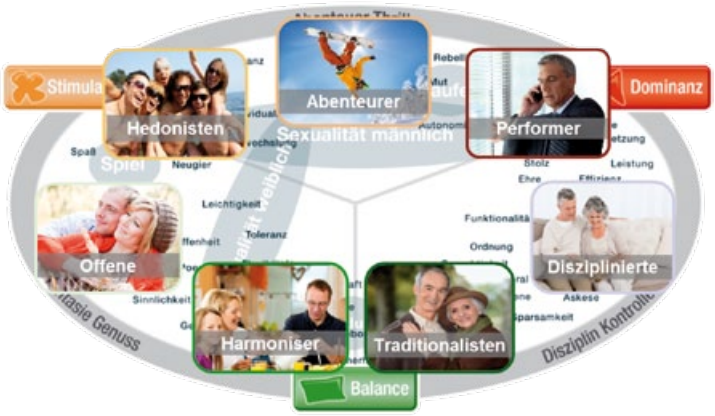
Aus der emotionalen Kongruenz einzelner Motive unterschiedlicher Cluster wurden acht mögliche Tafelsalz-Positionierungsrouten abgeleitet, die unterschiedliche Konsumententypen (Limbic® Types) ansprechen. Im Rahmen der verfügbaren, ausgewählten Urmeer-Salzbestände und der bereits vom Marktumfeld besetzten Felder wurde die Kombination der Routen „ursprüngliches Natursalz“ und „Historisches Gourmetsalz“ als volumentaugliche und erfolgsversprechende Positionierung bewertet. Ergänzt wurden die Motive

durch die Beschreibung des eindrücklichen inneren Bildes „Gold des Mittelalters“ einzelner Konsumenten.

Basierend auf diesen tiefen Insights, wurde die Markenidentität für Saldoro mit seinem Koggen-Signet entwickelt. Der Name Saldoro leitet sich aus dem Begriff „Sal“ für Salz und „Oro“ für Gold ab und heißt somit „Goldenes Salz“ als Hommage an die längst vergangenen Handelszeiten mit dem weißen Gold. Die Namensfindung wurde einerseits pragmatischen Anforderungen (leichte Aussprechbarkeit, Markenrechte, Domain-Hosting) gerecht, andererseits dem phonetischen Anspruch nach hoher Wertigkeit, die das Salz über die Jahrhunderte eingebüßt hatte.

Genauer erzählt Saldoro die Geschichte der Kaufmannsleute der norddeutschen Hanse, die an Bord ihrer Koggen stets Salzfässer als Seefracht lagerten und damit die wirtschaftliche Blütezeit des Mittelalters begründeten. Der erste Erzählfaden beginnt bereits vor 250 Millionen Jahren mit der Entstehungsgeschichte dieses reinen, naturbelassenen und echten Urmeersalzes als Schatz der Natur aus Deutschlands Norden. Um auch dem Bedürfnis der Konsumenten nach Balance im Bereich der Gesundheit gerecht zu werden, wird die Eigenschaft von Saldoro als Mineralien- und Spurenelement-Lieferant einer natürlichen und genussreichen Ernährung betont. Eine überzeugende Markengeschichte, entstanden aus einer tiefgehenden Konsum-Motivforschung, die die Kaufbereitschaft in einer nachgelagerten Verbraucherstudie auf 63 Prozent verstärkte.

DIE LIMBIC® TYPES



Ein neuropsychologisches Konsumenten-Segmentierungs-Modell.

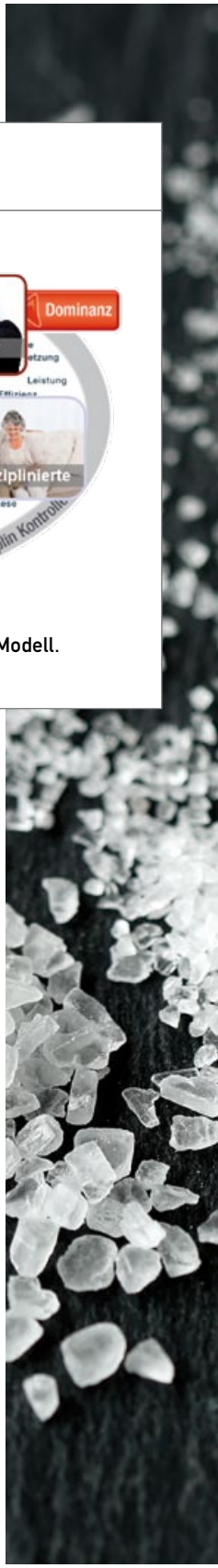
Quelle: Gruppe Nymphenburg Consult AG.

Die Markengeschichte Saldoros

Die Markteinführung von Saldoro hat begonnen. Es ist eine Range von elf Saldoro-Produkten in unterschiedlichen Varianten von 100 Prozent Natur bis zu Anreicherungen mit Jod, Fluorid & Folsäure, Mühlen-, Finger- und Kräutersalz sowie verschiedensten, hochwertigen Verpackungsvarianten von der Faltschachtel über Streudose und Standbodenbeutel bis hin zum Premium-Glas erhältlich. Stets mit Abbildung der Markengeschichte, die ihren Bezug zur kontemporären Küchenwelt durch ein modernes und frisches Design erhält. Dieses sorgte bereits jetzt für internationale Furore. Das Verpackungsdesign von Saldoro wurde 2013 mit dem renommierten und begehrten Red-Dot-Design-Award in der Kategorie „Communication Design“ prämiert. Dies zeigt, dass man eine fundierte Vorbereitung, eine aufschlussreiche Insight-Generierung und Analyse, eine relevante Positionierung sowie Sinn für Details in der Exekution, auch im Ergebnis sehen kann.

Nicht nur Saldoro-Konsumenten erfreuen sich an Salz als Geschenk der Natur, auch der König aus dem Märchen erkannte letztlich, dass selbst die Glückstränen der Versöhnung salzig schmecken.

von Maria Elena Haller und Dr. Isabell Goldberg



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

Bitte sorgfältig ausfüllen und die Unterschrift nicht vergessen.

Fax-Antwort: 089/72 95 99 18

Firma

Funktion

Branche

Name, Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Datum

✖

Unterschrift

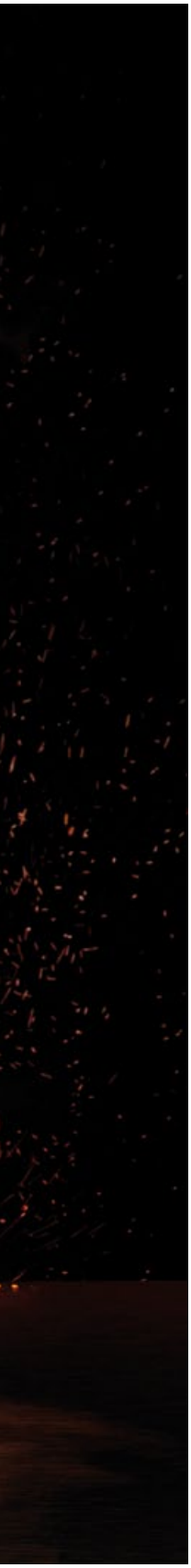
Unser Angebot: 12 statt nur 6 Ausgaben marke41 für 90,00 Euro inkl. 7 % MwSt und Versandkosten im Inland (Abo im Ausland auf Anfrage). Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn nach Ablauf der Bezugszeit nicht gekündigt wird. Das Abonnement ist jederzeit kündbar. Ihr Vertragspartner ist MIM Marken Institut München GmbH, vertreten durch den Geschäftsführer Friedrich M. Kirn, Bavariaring 43, 80336 München.
Tel.: 089/72 95 99 15 (HRB 172589).
Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (E-Mail, Fax, Brief) widerrufen.
Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung.
Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die Absendung des Widerrufs an:
MIM Marken Institut München GmbH
marke 41, Bavariaring 43,
80336 München
E-Mail: info@commnet-media.de.

Ja ist denn schon wieder...

Gönnen Sie sich 24 Monate Marketing-Know-how aus erster Hand. Abonnieren Sie jetzt marke41 und zahlen Sie nur den halben Preis.

Emotionen: Gefühle wecken

Emotionen haben ein fragwürdiges Image. „Lassen Sie uns doch vernünftig miteinander reden." „Bitte bleiben Sie sachlich." „Nüchtern betrachtet ...". Sätze wie diese fallen jeden Tag in Tausenden Büros und Meetings. Vernünftig, sachlich, nüchtern, so möchten wir sein; ganz Ururenkel von Aufklärung und Rationalismus. Emotionen gelten seit dem 18. Jahrhundert als „irrational", „dunkel", schwer kontrollierbar, als niedere Motive sozusagen. Doch inzwischen ist unbestritten, dass sie die Hauptmotive für das Kundenverhalten sind.



HERMANN H. WALA,
Keynote Speaker & Business Expert, Autor des Bestsellers „Meine Marke" und Gründer von Atyoursite Marketing Kommunikation GmbH.
Der Markenexperte verfügt über 25 Jahre Erfahrung in Marketing-Positionierungs-Strategy.

Der Kunde ist kein ökonomisch denkender Rationalist, kein Homo oeconomicus, der eine rein zweckrationale Verkaufsentscheidung trifft. Damit wäre er angesichts der Übersättigung der Märkte auch hoffnungslos überfordert. Kunden kaufen das, was ihnen, aus welchen Gründen auch immer, ein „gutes Gefühl" gibt. WIR-MARKEN liefern einen ideellen Mehrwert, der die Menschen fasziniert, unterhält, amüsiert oder fesselt. Legendär und vielfach geschildert ist in diesem Zusammenhang der Pepsi-Test: Obwohl Pepsi in Blindtests besser schmeckt als Coke, entscheiden sich Limonadetrinker für Coke, sobald sie die Marke kennen, und finden nun, diese schmecke besser. Wenn ich Coca-Cola kaufe, kaufe ich eben nicht eine braune, stark gezuckerte Limonade, sondern den American Way of Life, Jugend und Coolness. Emotionen spielen eine zentrale Rolle beim Kaufverhalten. Wer das vernachlässigt, kann auf Dauer kaum erfolgreich sein. Wer es glaubwürdig und authentisch in seine Markenführung integriert, gewinnt echte Fans. WIR-MARKEN, die keine Emotionen auslösen, sind kaum vorstellbar.

Wie wir (Kauf-)Entscheidungen fällen

Dass Entscheidungen – auch Kaufentscheidungen – stark emotional geprägt sind und nur sehr begrenzt bewusst getroffen werden, davon gehen die Vertreter des Neuromarketings aus. Von den elf Millionen Sinneseindrücken, die unser Gehirn in jeder Sekunde verarbeiten kann, dringt nur ein verschwindend geringer Anteil, etwa 40, ins Bewusstsein vor. Emotionen fungieren dabei als Wahrnehmungsfilter. Menschen nehmen bevorzugt Dinge wahr, zu denen sie emotional eine Beziehung herstellen können. Das ist beispielsweise der Grund dafür, warum wir es zielsicher mitbekommen, wenn in einem zuvor ignorierten Umgebungsgespräch plötzlich unser eigener Name fällt.

„Emotionen sind sehr wichtig. Jede Marke möchte der beste Freund des Kunden werden, und das geht nicht über Fakten, sondern nur über Emotionen."

Rolf Kreiner, McDonald's

Wenn emotional Geprägtes Vorrang hat, und Emotionen nicht nur Wahrnehmungen, sondern Entscheidungen steuern, liegt der Schluss nahe, dass erfolgreiche Marken die richtigen Emotionen auslösen. Die emotionalen Marken sind erwartungsgemäß „starke" Marken, die neutralen dagegen „schwach". Die Probe aufs Exempel zeigt der Blick ins Gehirn. Mittels MRT-Test ließ sich feststellen, welche Gehirnregionen tatsächlich aktiv sind, wenn Probanden an starke, an schwache oder an acht weitere, unbekannte Marken denken. Das

Fotos: Unternehmen

Ergebnis war eindeutig: Die starken Marken aktivierten Gehirnregionen, die für die Verarbeitung positiver Emotionen zuständig sind. Die Verarbeitungsmuster bei schwachen und unbekannten Marken hingegen unterscheiden sich nicht: Aktiv sind in beiden Fällen Gehirnregionen zur Verarbeitung negativer Emotionen. Kurz gesagt: Starke Marken lösen gute Gefühle aus, schwache oder unbekannte nicht. Wer eine starke Marke kreieren will, sollte sein Angebot daher positiv emotional aufladen und möglichst alle „Kontaktpunkte" mit der Marke (Produkt, Kommunikation, Verhalten am Point of Sale) entsprechend gestalten.

„Keine Marke will für ihre Kunden nur ein beliebiges Produkt sein: Eine erfolgreiche Marke erreicht ‚head and heart'"

Rolf Kreiner, McDonald's

Nespresso: Willkommen im Club

Eine Frage zum Thema Rationalität und Kaufentscheidungen: Wären Sie bereit, für ein Kilogramm Kaffee 60 bis 70 Euro auf den Tisch zu legen? Die meisten Menschen würden auf diese Frage wohl energisch den Kopf schütteln. Und doch tun acht Millionen Kunden weltweit genau das regelmäßig: Sie sind Mitglied im „Nespresso Club" und brühen ihren Kaffee mittels bunter Aluminiumkapseln in eigens dafür hergestellten Maschinen. In einer Kapsel befinden sich fünf bis sechs Gramm Kaffee, sie kostet über 30 Cent. Beziehen konnten Kunden die Kapseln, bis zum Auslaufen des Patents 2012, nur direkt bei Nespresso, einem Tochterunternehmen des Schweizer Lebensmittelkonzerns Nestlé – online, per Telefon oder in luxuriös ausgestatteten „Boutiquen".

Nespresso-Fans können sich als Mitglied einer exklusiven Gemeinschaft fühlen, eines Clubs Gleichgesinnter, die exzellenten Kaffeegenuss zu schätzen wissen und darin der Schauspieler-Ikone George Clooney folgen. Der argumentiert gar nicht erst groß mit Geschmack oder Bequemlichkeit, sondern fragt schlicht: „Nespresso. What else?" Die Kaffees heißen „Grand Crus", das Zubehör „Accessoires". Dieses perfekte Emotionen-Marketing geht auf: Allein zwischen 2006 und 2008 habe sich der Umsatz auf über zwei Milliarden Schweizer Franken verdoppelt.

Einziger Wermutstropfen: Die Kapseln produzieren Jahr für Jahr etliche Tausend Tonnen Alu-Müll. Und da es nicht mehr genügt, ein attraktives Produkt anzubieten, sondern anspruchsvolle Kunden heute auch ein gutes Gewissen haben möchten, engagiert sich das Un-

ternehmen für die Umwelt und die Lebensbedingungen der Kaffeebauern. Unter dem Link „Ecolaboration“ erfährt man auf der Nespresso-Website alles über nachhaltigen Anbau, Recycling der Kapseln und „umweltfreundlichere Kaffeemaschinen“. Natürlich ist es für einen echten Umweltfreund ähnlich absurd, statt einer 500-Gramm-Packung Kaffee 100 eigens produzierte Aludöschen zu kaufen und diese anschließend zu einer Sammelstelle zu tragen, wie mit dem Flugzeug um die halbe Welt zu fliegen, um dann vor Ort Wert auf Recycling-Toilettenpapier zu legen. Doch die menschliche Natur ist schwach: Untersuchungen belegen, dass die meisten Menschen den Schutz der Umwelt im Allgemeinen zwar wichtig finden, aber nur ungern Einschränkungen im persönlichen Umfeld hinnehmen. Und so funktioniert die Markenwelt von Nespresso, die auf Exklusivität und erlesenen Geschmack setzt, perfekt.

Nespresso vereint so vieles, was eine WIR-MARKE ausmacht: mit dem „Club“ eine Community, die das Wir-Gefühl stärkt; ein emotional besetztes Angebot, das für einen bestimmten Lebensstil steht; die Integration von Werten wie Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit in ein Angebot, das primär auf Exklusivität abhebt. Hinzu kommt eine Gründungsstory, die von großen Widerständen und unverhofftem späten Erfolg erzählt. Die Erfolgsgeschichte von Nespresso verlief alles andere als linear; es gab Rückschläge und Verzögerungen. Man scheiterte zunächst im Restaurant-Markt (1974), versuchte vergeblich, im Büro-Sektor Fuß zu fassen (1982). Erst in den Neunzigerjahren wurde das Geschäft mit Privatkunden profitabel.

Fazit: Emotionen

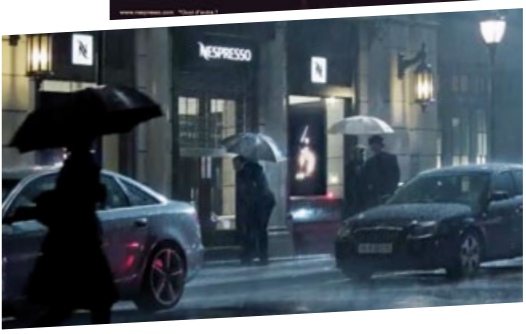
Wer die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen von Kunden gewinnen will, muss sie emotional berühren. Für WIR-MARKEN ist die Auslösung positiver Emotionen geradezu elementar, denn ein festes Band zwischen Kunde und Marke ist immer ein Band der Gefühle.

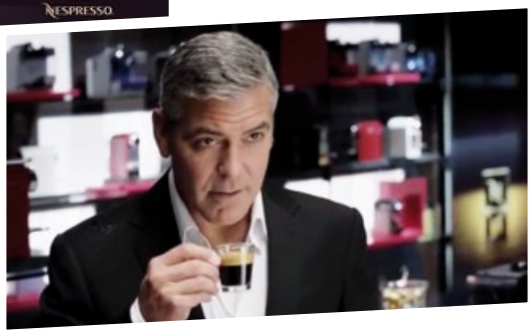
„Mein Rat lautet erstens: Finde ein Alleinstellungsmerkmal, eine faktische oder emotionale Differenz. Man kann keine Marke kreieren, die allen gefällt.“

Rolf Kreiner, McDonald's

- Kauf-Entscheidungen fallen überwiegend unbewusst und emotional. Gehirn-Scans bestätigen: Starke Marken, WIR-MARKEN, zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Kunden ein „gutes Gefühl“ geben.
- Emotionales Marketing bedeutet, die Marke mit positiven Emotionen aufzuladen. Dies betrifft nicht nur das Produkt selbst, sondern alle Kontaktpunkte zum Kunden.
- Für emotionales Marketing gibt es keine Regeln. Gefragt sind Mut und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Wer es allen recht machen will, erreicht am Ende niemanden.
- Kunden kaufen Marken, die sie ernst nehmen und die ihnen einen emotionalen Mehrwert bieten.

von Hermann H. Wala

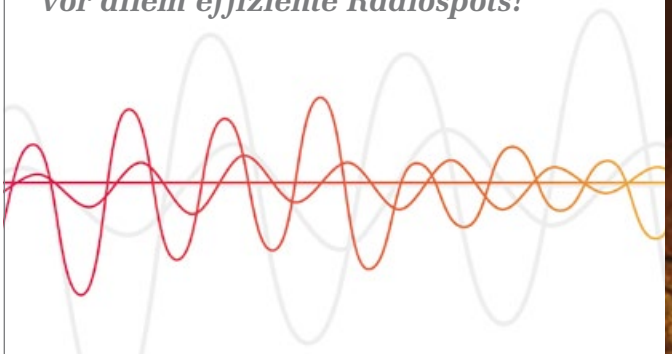




SYMPATHIETRÄGER
Die „Nespresso“-Werbungen mit Hollywood-Schauspieler und Frauenschwarm George Clooney sind längst Kult.

Radiowerbung – geht ins Ohr, bleibt im Kopf!

Stimmt das? – Nun ja, wenn die Werbung gut gemacht ist, trifft dies zu. Aber wie macht man gute und vor allem effiziente Radiospots?

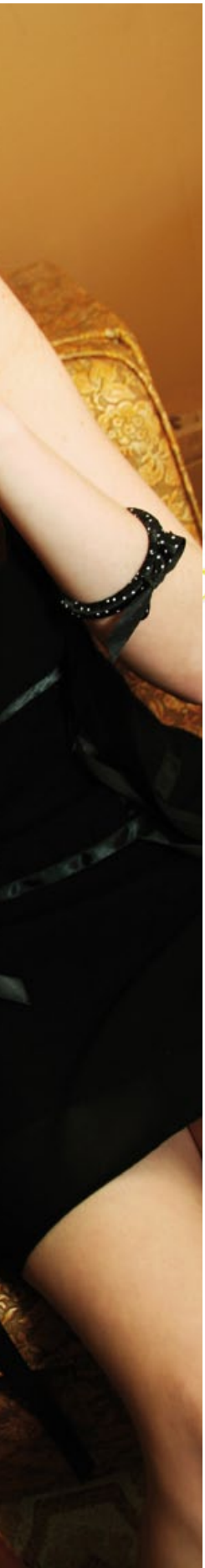


Zuerst sollte man sich im Klaren darüber sein, dass heutzutage Kommunikationsforscher von täglich bis zu 10 000 Werbebotschaften pro Person ausgehen. Somit ist also klar, dass der Einzelne förmlich mit Werbung bombardiert wird. In diesem Zusammenhang wird es also umso deutlicher, dass ein effizient gemachter Radiospot nicht mehr als eine Botschaft haben sollte. An dieser Stelle erwähne ich gern das gute alte Beispiel mit den Tennisbällen. Wirft man einer Person einen Ball zu, so ist die Chance sehr groß, dass er diesen auch fängt. Wirft man der gleichen Person aber fünf Bälle auf einmal zu, so wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit keinen der Bälle fangen.

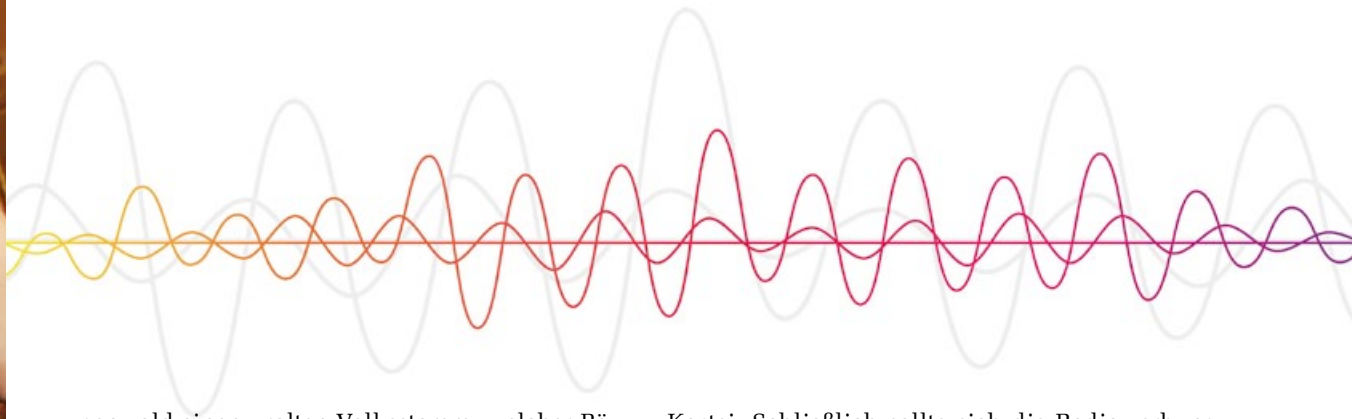
Da Radio ein Nebenbei-Medium ist, sollte man ferner auch keine Spots mit allzu viel Hirnschmalz auf Sendung schicken.

Der zweimalige Werbeblock pro Stunde ist ja auch keine Quizshow, in der es darum geht, sich möglichst viele Infos und Produkte zu merken – nein – eigentlich unterbricht er die Gute-Laune-Songs, die den ganzen Tag aus dem Radio trällern. Also sollten Funkspots wenigsten unterhalten, lustige Geschichten erzählen und nicht belästigen.

Der Hörer will nicht angeschrien werden. Allerdings gibt es einer Legende zufolge tief im Re-



CORSTA DANNER,
Carpe Diem Studios.



genwald einen uralten Volksstamm, welcher Bäume, die zu dick sind, um sie mit der Axt zu fällen, einfach anbrüllt. Tage lang, Monate lang, rund um die Uhr ... und irgendwann fallen sie um.

Zum Glück kann man dies aber auch anders gestalten. Und dazu gehört in jedem Fall ein guter Sprecher. Ein guter Sprecher ist wie ein guter Schauspieler; je besser er ist, umso mehr Geld spielt er ein. Sparen Sie nicht an der Stimme, denn die Stimme formt das Produkt.

Radiowerbung ist Kino im Kopf – also sollte man seine Botschaft – sein Produkt – auch auditiv in einer spannenden Kurzgeschichte verpacken. Mit einer ausgefeilten, aber einfachen Story. Bei Bedarf auch gerne mit guter Musik, würzigen Effekten und einer selbstbewussten Portion Mut.

Effiziente Spots wecken Emotion, sie sprechen das Bauchgefühl an, sie verkaufen ein Lebensgefühl, Träume, einen Mehrwert. – Sind wir nicht alle ein bisschen Bluna!?! – Irgendetwas sollte beim Hörer hängen bleiben.

Wenn die kreative Idee allerdings zu stark ist, besteht die Gefahr des sogenannten Vampireffekts. Sprich, das Produkt wird von der Kreativität aufgesaugt, und es bleibt nur noch die Idee übrig.

Das gibt dann in Cannes vielleicht einen Preis, aber mit Sicherheit einen Kunden weniger in der Kartei. Schließlich sollte sich die Radiowerbung auch in der Kasse des Kunden bemerkbar machen!

Dennoch ist es wichtig, seinem Kunden klar zu machen, dass die Radiowerbung nicht ihm gefallen muss, sondern auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Zielpublikums zugeschnitten sein sollte. – Der Köder muss dem Fisch schmecken, und nicht dem Angler!

Werbepsychologen sprechen hierbei gerne von Priming – Priming ist die Aktivierung spezieller Assoziationen im Gedächtnis aufgrund einer zuvor gemachten Erfahrung: Je genauer man sich zuvor mit seinem Konsumenten befasst hat, desto genauer kann man seine Werbestrategie auf ihn ausrichten.

Abschließend ist auch das Acoustic Branding ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Werbespots.

Plant man Radiowerbung auf längere Zeit, so spielt die Erkennbarkeit einer Marke bzw. eines Produkts eine sehr wichtige Rolle. Man spricht hier auch gerne von Akustischer DNA. Einem kurzen, einzigartigen und vor allem markanten Sound-Logo. – Da Da Da Di Da – na, haben sie es erkannt? – Telekom.

Mit dieser einprägsamen Terz wünsche ich Ihnen alles Gute bei der Planung Ihrer zukünftigen Radiospots!

von Corsta Danner

Fotos: ©iStockphoto, © Rachael Arnott - Fotolia.com, Unternehmen

Inneneinrichtung aus der Online-Druckerei

Büros, Besprechungs- und Empfangsräume, Werbung am Point of Sale beim Kunden oder am Messestand: Branding mit individuell bedruckten Dekorationsmaterialien war noch nie so einfach wie heute. Wie Sie Ihre Wände optisch ansprechend und zeitgemäß präsentieren, verraten Ihnen unsere Fachexperten.

Für die Präsentation und Gestaltung der eigenen Geschäftsräume stehen am Anfang ein Konzept und eine kreative Idee, mit der das Design für die Raumgestaltung entwickelt wird. Ideen für die Inneneinrichtung gibt es genug: Lassen Sie ihre Mitarbeiter auf Fotoleinwänden im Eingangsbereich des Unternehmens sprechen, zeigen Sie großformatige Luftbilder Ihrer Produktionsstätten in Besprechungsräumen oder gestalten Sie großflächige Fotodesigns. Beliebt sind Steinmotive, die Räume optisch abtrennen, oder überdimensionale Urlaubsmotive als Hingucker auf einer ganzen Wand. In Restaurants und Gastronomie sind Fotografien von Lebensmitteln, Früchten oder Stillleben beliebt. Die

JULIA VOIGT,
Marketingleiterin der Onlineprinters GmbH, die über diedruckerei.de Drucksachen vertreibt.

diedruckerei.de

FRANK SEEMANN,
Leiter Marketing der Neschen AG in Bückeburg, Hersteller von innovativen Schutz- und Aufziehfolien sowie von Druckmedien für den großformatigen Digitaldruck.

NESCHEN

Wandgestaltung wird zu einem kreativen Produkt, das mit einer Fototapete aus dem Online-Shop von diedruckerei.de zum Unikat wird. Digital bedruckt und mit eigenen Motiven gestaltet, löst die Fototapete die gestrichene Wand in der professionellen Innenraumgestaltung zunehmend ab.

Oft stellt sich die Frage: Wie setze ich meine eigenen Ideen zur Gestaltung von Innenräumen um und ist eine individuelle Ausstattung nicht extrem teuer? Die Antwort gibt die Onlineprinters GmbH mit ihrem Angebot im Online-Shop diedruckerei.de. Das mittelfränkische Unternehmen hat mit seinem Zulieferer der Neschen AG den Bereich Large-Format-Printing (LFP) erschlossen. Durch die enge Zusammenarbeit der beiden Partner, die stark IT-gestützte Produktion und neueste Produktionsmittel ist die Herstellung von Werbemitteln und individuellen Großformatdrucken in Einzelanfertigung problemlos möglich. In der Online-Druckerei gibt es eine Sortimentauswahl an Drucksachen und Zubehör von über 1400 Produkten in zehn Millionen Varianten – von der „klassischen“ Geschäftsausstattung wie Briefpapier und Kuverts bis hin zu den neuesten Trends im Bereich Branding: Fototapeten und Künstlerleinwände, großformatige Klebefolien und Textilposter.

Preisvorteile für Kunden in der Online-Druckerei

Die qualitativ hochwertigen Offset- und Digitaldrucksachen aus dem Online-Shop diedruckerei.de sind wesentlich günstiger als die aus einer konventionellen Druckerei. Das Geheimnis des Erfolgs ist die hauseigene Produktion im mittelfränkischen Neustadt an der Aisch und das sogenannte „Sammeldruckverfahren“ der Online-Druckerei. Durch die Bündelung mehrerer Druckaufträge und den gemeinsamen Druck in einer „Sammelform“ wird eine ideale Material- und Maschinenauslastung gewährleistet. Das ist gut für die Umwelt und gut für den Preis, denn wo weniger

Fotos: Unternehmen

ADE WEISSE WÄNDE – langweilig war gestern. Auch Fotoleinwände eignen sich für Privat- und Geschäftsräume.

Material verschwendet wird, können Kunden sparen – und dieser Preisvorteil wird an die Online-Kunden weitergegeben.

Der Bestellvorgang im Online-Shop ist denkbar einfach: Das Wunschprodukt wird auf diedruckerei.de ausgewählt, die Druckdaten hochgeladen und innerhalb weniger Tage wird die perfekte Geschäftsausstattung an eine beliebige Adresse geliefert. Die hohe Qualität wird nicht nur durch über 30 Jahre Erfahrung in der Druckbranche gewährleistet, sondern auch durch den modernen Maschinenpark und die beste Qualität der verwendeten Materialien wie Tapeten, Planen, Stoffe und brillanten Folien der Neschen AG für die Inneneinrichtung.

Trend zur individuellen Fototapete

Fototapeten haben heute nichts mehr mit dem Klischee der 80er-Jahre zu tun, denn heute erwartet Kunden nicht mehr der unscharfe Sonnenuntergang in billiger Optik – bekannt aus dem Sonnenstudio. Die individuell und hochwertig bedruckten Tapeten sind Einzelstücke, mit denen sich Innenräume kreativ gestalten lassen. Statt mit weißen Wänden werden Mitarbeiter, Besucher und Kunden mit individuellen Motiven in fotorealistischer Qualität begrüßt – geeignet für alle Branchen und Einsatzbereiche von Firmenbüros, Ladengeschäften, Hotels und Gastronomie bis zum Messeauftritt.

NESCHEN ERFURT WALLPAPER

Qualität, Design und Umweltbewusstsein prägen die Vliesfasertapete Erfurt wallpaper. Im Gegensatz zu gängigen Mustertapeten mit Kunststoffbeschichtung enthält sie keine Weichmacher und dünstet auch keine Aromaten und Acrylate aus, die gesundheitsschädlich sein können. Denn das verwendete Vlies auf der Basis von speziellen Zellstoff- und Textilfasern, kombiniert mit polymeren Bindemitteln, ist frei von PVC und auch von ausdünstenden Weichmachern. Damit das Digitalvlies im Inkjet-Verfahren bedruckbar ist, erhält es bei Neschen das Inkjet-Coating.

ONLINEPRINTERS GMBH

Firmensitz:	Neustadt an der Aisch
Mitarbeiter:	rund 430 Beschäftigte in Produktion und Vertrieb
Marktposition:	gehört zu den Top-5-Online-Druckereien in Europa
Kunden:	mehr als 250 000 Kunden in 30 Ländern Europas
Produkte:	Über 1400 Produkte in 10 Millionen Varianten – vom Flyer bis zum Messestand
Spezialitäten:	Blitzdruck (Produktion am selben Werktag), auch im LFP-Bereich. Klimaneutrales Drucken

Da besonders für Businesskunden beste Qualität im Vordergrund steht, wird bei diedruckerei.de ausschließlich das Neschen-Digitalvlies „Erfurt wallpaper“ verarbeitet. Dieses eignet sich besonders für Bereiche mit viel Publikumsverkehr, da es leichten mechanischen Belastungen standhält. Wenn Kunden also versehentlich mit Kleidungsstücken oder Handtaschen an der Tapete entlang reiben oder diese berühren, stellt dies kein Problem dar. „Erfurt wallpaper“ wird auch aus visueller und künstlerischer Sicht höchsten Ansprüchen gerecht – naturgemäß tritt man an dieses Werbemittel sehr nah heran, somit müssen Druckauflösung und Farbwiedergabe zu 100 Prozent stimmen. Dies wird bei Produkten von diedruckerei.de gewährleistet. Mit Fototapeten lassen sich somit echte Raumkunstwerke erschaffen: Mit einer maximalen Höhe von 3,80 Meter und einer theoretisch unbegrenzten Breite sind der eigenen Kreativität keine Grenzen gesetzt. Ein besonderer Vorteil der Neschen-Wallpaper ist, dass das Raumklima nicht belastet wird. Der Druck erfolgt mit PVC-freien Farben, somit dünsten keine gesundheitsgefährdenden Stoffe wie Weichmacher aus. Das wird durch die Zertifizierung im Oeko-Tex Standard 100 garantiert.

Fototapeten haben heute nichts mehr mit dem Klischee der 80er-Jahre zu tun, denn heute erwartet Kunden nicht mehr der unscharfe Sonnenuntergang in billiger Optik – bekannt aus dem Sonnenstudio.

Fotoleinwände und Messestände

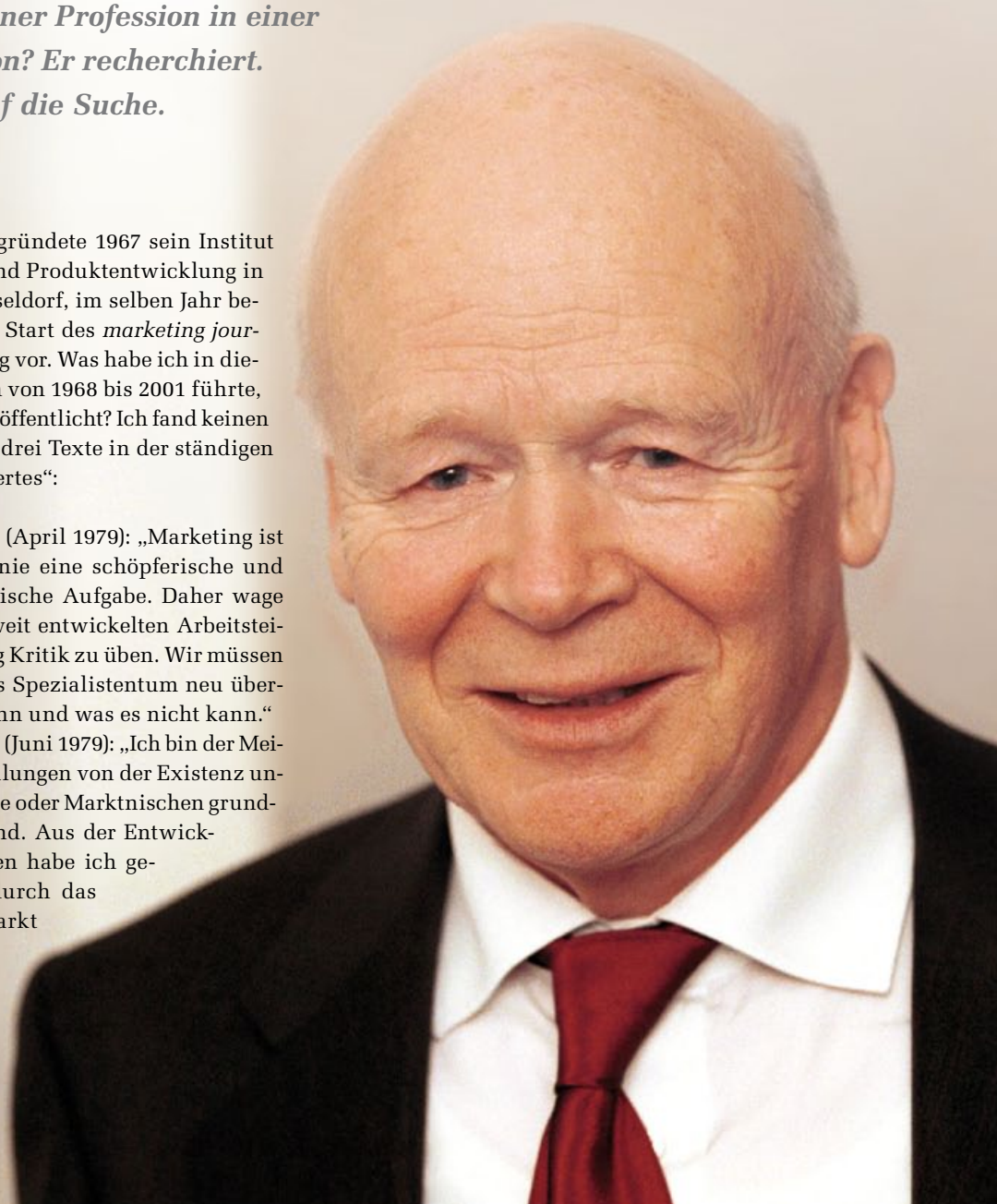
Eine weitere attraktive Wanddekoration sind Keilrahmen, auch Fotoleinwände genannt. Der Druck erfolgt auf Canvas Künstlerleinwand. Diese zeichnet sich durch eine offene Oberflächenstruktur aus und wirkt dadurch besonders warm. Jeder Keilrahmen wird in Handarbeit hergestellt und auf einen Holzrahmen aufgezogen. Das Besondere daran ist, dass das Bild selbst ohne weiteren Rahmen auskommt, da es bis auf die Rückseite gezogen wird – somit ist ebenso der Rahmen in Motivoptik.

Auch im Bereich Messebedarf kooperieren die Kompetenzpartner Onlineprinters und Neschen: Mit Tapeten in selbstklebender Ausführung lassen sich Messestände in kürzester Zeit branden. Dadurch wird der Platz für Ausstellungsstücke maximiert – das Ablösen der Tapeten ist rückstandslos möglich. Stimmt das visuelle Konzept, strahlt ein Messestand Qualität aus und überzeugt die Besucher auf den ersten Blick.

von Julia Voigt und Frank Seemann

Peter Zernisch – Geheimtipp und Missionar

Peter Zernisch und ich – wir kennen uns seit gut 30 Jahren. Kenne ich ihn wirklich? Wenn wir uns treffen, haben Menschen um uns herum den Eindruck: das sind zwei gute Freunde. Was verbindet uns? Als Peter Sumerauer mich fragte, ob ich mich mit einem Beitrag an dieser Denkschrift zum 75. Geburtstag von Peter Zernisch beteiligen wolle, weil mir Peter Zernisch doch sehr vertraut sei, habe ich spontan zugesagt. Doch schon bald bekam ich Zweifel: Vertraut, gut bekannt, was weiß ich wirklich von Peter Zernisch? Was macht ein Mensch meiner Profession in einer solchen Situation? Er recherchiert. Und ich ging auf die Suche.



Peter Zernisch gründete 1967 sein Institut für Marken- und Produktentwicklung in Genf und Düsseldorf, im selben Jahr bereitete ich den Start des *marketing journal* in Hamburg vor. Was habe ich in dieser Zeitschrift, die ich von 1968 bis 2001 führte, von Peter Zernisch veröffentlicht? Ich fand keinen Autoren-Beitrag, aber drei Texte in der ständigen Rubrik „Bemerkenswertes“:

- Über Spezialisten (April 1979): „Marketing ist doch in erster Linie eine schöpferische und keine organisatorische Aufgabe. Daher wage ich, an der sehr weit entwickelten Arbeitsteilung im Marketing Kritik zu üben. Wir müssen das Team und das Spezialistentum neu überprüfen, was es kann und was es nicht kann.“
- Über Marktlücken (Juni 1979): „Ich bin der Meinung, dass Vorstellungen von der Existenz unbefriedigter Märkte oder Marktnischen grundsätzlich falsch sind. Aus der Entwicklung von Projekten habe ich gelernt, dass erst durch das Angebot ein Markt

WOLFGANG K. A. DISCH,
Verleger aus Hamburg.

entsteht, gemacht wird. Und diese Angebote sind nicht antizipierbar, auch nicht durch eine noch so gute Marktforschung. Ich empfehle, an die Stelle der Marktforschung die Problemforschung zu setzen. Ich brauche die Kritik des Verbrauchers an alten Produkten. Die Idee für das Neue ist nichts anderes als die Umkehrung der Kritik am Alten."

- Über Markenartikel als Nonkonformisten (April 1982): „Das Entwicklungs-Prinzip des erfolgreichen, des echten Markenartikels ist das Prinzip des Nonkonformismus. Das bedeutet: Alle gemeinschaftlich verfolgten Konzepte sind zwangsläufig Anti-Markenartikel-Konzepte. Das wiederum führt zu der Erkenntnis: Es kann keine gemeinsam gültige Zukunft für Markenartikel auf der Grundlage gemeinsamer Perspektiven geben. Die ‚glückliche' Perspektive ist stets in der Alleinstellung eines Markenartikels begründet." (Als Teilnehmer an einer internationalen Delphi-Umfrage zur Zukunft des Markenartikels, die ich anlässlich „100 Jahre Beiersdorf" durchführte).

Damit zeichnet sich ab, was Peter Zernisch und mich verbindet: eine gemeinsame Denkwelt. Die noch deutlicher wird durch einen Vorwortbeitrag von Peter Zernisch in meiner Neuauflage des damals viele Jahre vergriffenen Buches *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik* von Hans Domizlaff. Er ist überschrieben: „Schaffen wir tatsächlich die Wandlung zur Markentechnik im Sinne Domizlaffs, dann hätten wir die Wandlung vom reaktiven zum aktiven Marketing, zum Marken-Marketing".

Typisch Zernisch: Er will gestalten, nicht anpassen. Die von ihm Ende der 1960er-Jahre entwickelte Methode PPD „Projective Product Development" hebt ganz darauf ab. Thomas Marcotty schreibt dazu 1968 in seinem Informationsdienst *Context* (Nr. 137): Die neue Zernisch-Arbeitsgruppe in Genf und Düsseldorf operiert mit unkonventionellen Vorgehenstechniken und einer viel gelehrten aber wenig praktizierten Philosophie: Nicht Anpassung, sondern offensive Marktgestaltung; nicht dem Trend folgen, sondern Trends schaffen. Zu einem Vortrag, den Peter Zernisch über die PPD-Methode im März 1971 beim Marketing-Club Rhein-Ruhr hielt, heißt es im Mitgliederbericht: Dieser 70-Minuten-Vortrag war im Aufbau, in der Entwicklung von Bildern und im sprachlichen Ausdruck eine Leistung sui generis. Bemerkenswert war dieses Referat weiter, weil hier einer den Mut hatte, Ansätze zu neuen Formen der Produktentwicklung, wie sie auch woanders bestehen, konsequent zu Ende zu denken. Im September 1972 stellt Peter Zernisch sein PPD-Mo-

Fotos: Unternehmen

dell auf dem Esomar-Congress (European Society for Opinion and Marketing Research) in Cannes vor: „Agitierende Marktforschung als Mittel zur Steuerung der Produktentwicklung."

Es ist übrigens gar nicht so leicht, Veröffentlichtes über und von Peter Zernisch ausfindig zu machen. Seine Auftritte als Referent und Autor sind eher gering. Auch etwas Zernisch-Typisches. Was aber nicht gleichbedeutend ist mit geringer Bekanntheit. Bei meiner Recherche habe ich mehrere Kongress- und Seminar-Veranstalter nach Peter Zernisch gefragt. Immer wieder so und ähnlich die Antwort: Wir haben Peter Zernisch nie als Referent gehabt – obwohl er eine bekannte Größe auf dem Branding-Gebiet ist. Lutz E. Weidner, 30 Jahre Geschäftsführer des Kommunikationsverband e.V., schreibt mir: In meiner Erinnerung ist kein Auftritt als Referent, aber das Bild von dem feinen, klugen Kopf, die leise Stimme – und natürlich sein Markenthema.

Und weil so wenig Veröffentlichtes zu finden ist, habe ich Kontakt zu Menschen gesucht, die bei Peter Zernisch „in die Schule gegangen" waren.

So Dieter Lübcke, heute Marketing- und Personalberater in Wuppertal; er war 1967 bei Peter Zernisch in Düsseldorf. In unserem Telefonat reflektiert er: Peter Zernisch, ein ungewöhnlicher Mensch. Ein Guru, schon im Auftritt, in seiner Erscheinung. Ein Marken-Fetischist mit einer unglaublichen Sprache, wenn er bei seinen Kunden war. Zernisch hat sehr früh die integrierte Kommunikation in die Unternehmen getragen, so Lindt & Sprüngli, Triumph Miederwaren und Henkell. Peter Zernisch steht für Marken entwickeln und Marken pflegen.

Karl-Heinz Zenz konnte ich leider nicht mehr befragen, er ist verstorben. Er war 1968 bis 1971 bei Peter Zernisch; in seinem Vorwortbeitrag in meiner 1982er-Neuauflage von *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik* von Hans Domizlaff verweist er darauf, dass Peter Zernisch ihm Domizlaffs Markentechnik zur Lektüre anempfohlen habe, als er ihm vor 15 Jahren assistieren durfte.

Uwe Zimmer, heute Geschäftsführer seiner Gesellschaft für Industrie-Publizistik in Meerbusch/Düsseldorf, lernte Peter Zernisch bei einer Präsentation im Hause 3M kennen, war dann zwölf Jahre bei Zernisch in Düsseldorf. In unserem Telefonat und anschließender E-Mail sagte er: Bei Peter Zernisch lernte ich die Welt des Markentechnikers Hans Domizlaff und seine elitären Grundregeln der Markentechnik kennen. Peter Zernisch ist genial im Erkennen und Entwickeln von Marken-Kernen. Bei ihm lernte ich, den ganzheitlichen Organismus einer Marken-Persönlichkeit und die Einzigartigkeit zu entfalten. Peter Zernisch steht für Markentechnik mit Konsequenz. Er sagte uns: Wir müssen die Marke im Markt einschleichen. Und: Sie müssen immer mit dem ersten Mann des Hauses sprechen. Peter Zernisch ist einfach ein Genie in seinem Fach. Er stand nie in der großen Öffentlichkeit, er ist eher ein Geheimtipp.

Dann habe ich doch noch eine Veröffentlichung gefunden (*SG Süßwarenhandel*, Heft 5/1995), in der ein Referat von Peter Zernisch vor Teilnehmern aus der Süßwarenwirtschaft im Frühjahr 1995 in München abgedruckt ist: *Strategien zum Ausstieg aus dem Preiswettbewerb*. Zernisch beweist seinen Zuhörern am Beispiel einer Schokoladenfabrik, deren Chef vor 30 Jahren zu ihm kam, dass ein Ausstieg aus dem Preiswettbewerb und eine Positionierung im Nutzenwettbewerb möglich ist. Der erste Schritt dorthin müsse immer ein geistiger Ausbruch sein, ein Ausbruch aus dem Gefängnis der gewohnten Ansichten. Und er re-

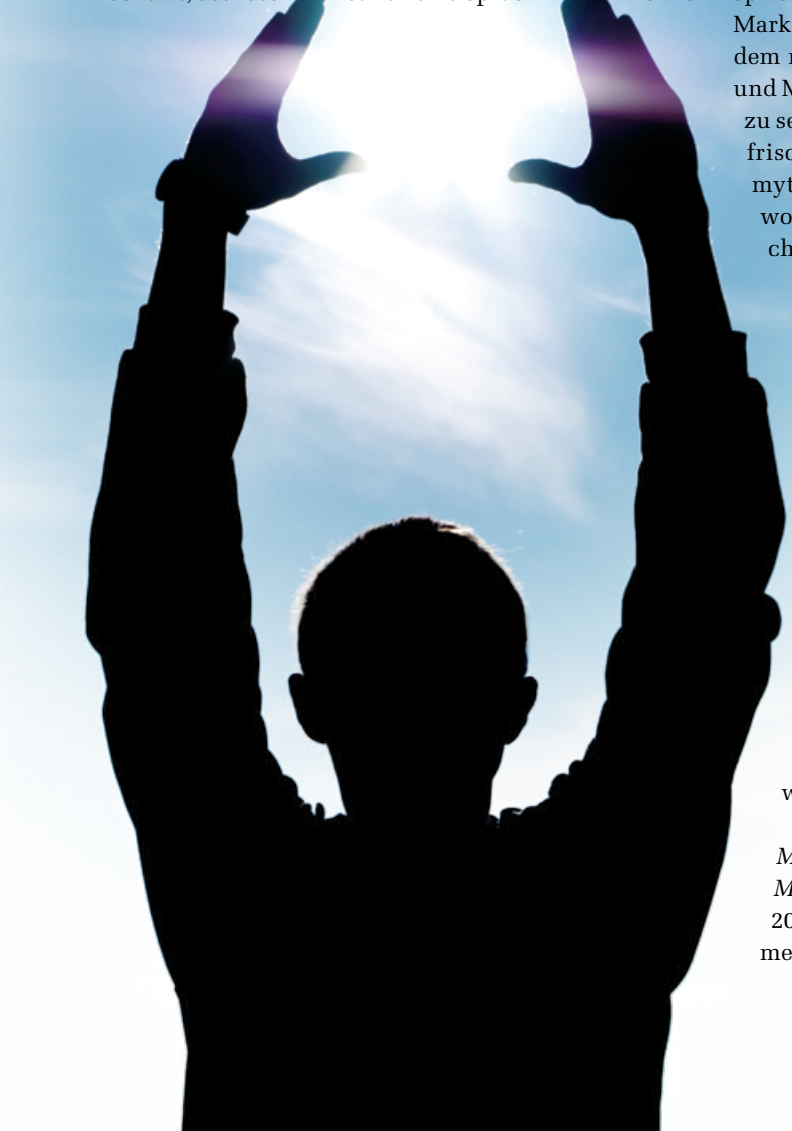
„Was immer nach der Markenmacherei kommen mag, es kann nicht mehr im Geist der Macher daherkommen. Es kann nur im Geist der Bildenden, der Regieführenden vielleicht, der Züchter und Gärtner meinetwegen, daherkommen. Vielleicht spricht man von Markenregie, vielleicht sogar von Markenliturgie, wer weiß. Auf jeden Fall wird man dem mythologischen Wesen der Marke in Forschung und Management entsprechen müssen, um erfolgreich zu sein."

Peter Zernisch, „Wohin die Ernüchterung aus der Markenmacherei führt" in der Broschüre „Ertragsreserven aus Markenkapital" des Markenverband e.V. (2003).

sümiert: „Alle echten Marken sind Tugendsymbole. Die meisten Marken sind nur sogenannte Pseudomarken, an die niemand glaubt. Weil sie für keinen Wert stehen, an den man glaubt. Weil sie eigentlich nirgendwo stehen auf der Landkarte unserer Seele. Sie tanzen um den Käufer herum wie die Irrlichter und leiten und binden niemand. Weil es so wenige echte Marken gibt, brauchen Sie den Markenwettbewerb auch nicht zu fürchten."

Dieses Thema „Marke" ist es, das Peter Zernisch und mich seit gut 25 Jahren verbindet. Hier sind wir, beide von Hans Domizlaff geprägt, „Gefährten" im Sinne von Nietzsches Zarathustra. Ganz besonders dann, wenn Leute meinen, man könne eine Marke machen.

Hans Domizlaff schreibt in seiner *Markentechnik*: „Man sagt zwar, daß der Markentechniker eine Marke schafft, aber das ist nur eine sprachliche Vereinfachung. Der Markentechniker liefert gewissermaßen nur eine Materialkomposition, die besonders geeignet und verführerisch ist, um von der Masse aufgenommen und zu einer lebendigen Marke auferweckt zu werden. Eine uneingeführte Marke ist tot. Das Leben kann ihr erst die Masse einhauchen, aber das kann man nicht erzwingen, sondern nur anregen." (7. Auflage, 2005, Seite 130).



Peter Zernisch endet 2003 seinen Beitrag *Wohin die Ernüchterung aus der Markenmacherei führt* in der Broschüre *Ertragsreserven aus Markenkapital* des Markenverband e.V. mit: „Was immer nach der Markenmacherei kommen mag, es kann nicht mehr im Geist der Macher daherkommen. Es kann nur im Geiste der Bildenden, der Regieführenden vielleicht, der Züchter und Gärtner meinetwegen, daherkommen. Vielleicht spricht man von Markenregie, vielleicht sogar von Markenliturgie, wer weiß. Auf jeden Fall wird man dem mythologischen Wesen der Marke in Forschung und Management entsprechen müssen, um erfolgreich zu sein." Und er fügt noch hinzu: „Ohne einen neuen, frischen Pioniergeist sind die Chancen der Markenmythologie nicht zu nutzen. Diese Einsicht müsste wohl am Anfang des Abschieds von der Markenmacherei stehen."

Es lohnt sich, den schweren Schritt zu wagen – Einladung in die Markenmythologie überschreibt Peter Zernisch einen Beitrag, der Anfang 2004 anlässlich des 50-jährigen Bestehens der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (gegründet 1910, wiedergegründet 1954) im *Markenartikel* (Heft 1/2004) erscheint. „Es lohnt sich für jeden Markenmanager, den Schritt zu wagen, gegen den sich sein nüchterner Managerverstand so sehr sträubt: den Schritt aus der Welt der Vernunft in die Welt des Glaubens. Was hindert ihn eigentlich daran so sehr? Eine Markenwahl ist ganz gewiss keine Entscheidung der Vernunft. Das weiß er doch, das weiß insgeheim ja jeder. Die Markenwahl eines Käufers ist immer der Beweis eines Credo, ein Glaubensbekenntnis also."

Ein Jahr zuvor hatte Peter Zernisch sein Buch *Markenglauben managen. Eine Markenstrategie für Manager* vorgelegt (Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2003, 264 Seiten). Darin fordert er: Abschied nehmen von der Markentechnokratie.

Zurück zur *Einladung in die Markenmythologie*. Zernisch fragt: „Was hindert Markenmanager daran, sich als Credomanager zu verstehen? Warum klammert er sich so gern an rationalistische Markenmodelle, an Baukästen und Konstruktionsanlagen, die ihm die Machbarkeit von Marken versprechen? Warum so gern an Zahlen und harte Fakten? Warum misstraut er den weichen Fakten? Fakten sind doch Fakten und weiche Fakten schließlich genauso real wie harte Fakten. Warum versucht die Mehrzahl der Markenmanager so krampfhaft, ihre Arbeit unter die Spielregeln technischer Produktion zu zwingen?“ Und er antwortet: „Das aktuelle Verständnis von Markentechnik würde den Erfinder dieses Wortes sicher zu zornigem Einspruch veranlassen, könnte er sich noch zu Wort melden. Hans Domizlaff hat das Wort Markentechnik stets in seinem ursprünglichen Sinne umfassend gebraucht, für alle Bemühungen handwerklicher, wissenschaftlicher, künstlerischer Art. Er würde zu der beflissenen Begriffsverengung seiner Nachfolger vielleicht folgende Erklärung gegeben haben:

„Das aktuelle Verständnis von Markentechnik würde den Erfinder dieses Wortes sicher zu zornigem Einspruch veranlassen, könnte er sich noch zu Wort melden.“

Peter Zernisch

„Ihr stutzt meine Markentechnik auf die Maße technokratischer Organisierbarkeit und industrieller Reproduzierbarkeit deshalb zurecht, weil Ihr Euch fürchtet. Weil Ihr zurückschreckt vor der Tiefe des Wesens der Marke, weil Ihr die Abgründe ihrer Irrationalität ahnt. Weil Euch Eure Unbeholfenheit drückt, Eure Unerfahrenheit in der Dämmerwelt der Mythen, deshalb weicht Ihr zurück. Das numinose Wesen der Marke, ihr zugleich anziehendes und Furcht erregendes Geheimnis hemmt Euren Unternehmergeist und Eroberungsdrang.“ Das etwa würde er wohl sagen.

Fast gleichzeitig erscheint im Heft 1/2004 des *marketingjournal* der Artikel von Peter Zernisch: *Eine Marke, was ist das nun eigentlich?* Im Fazit heißt es, dass Markenverantwortliche einen großen Erkenntnissprung wagen müssten, „einen Sprung aus der Welt der Vernunft in die Welt des Glaubens. Der ist auf jeden Fall notwendig, um die Marke sicher in den Griff zu bekommen, denn sie ist definitiv kein Produkt der Ratio, sondern ein Credo, ein Glaubensbekenntnis. Man spricht bei berühmten Marken gern von einem Mythos, locker und ohne sich über das Wort Klarheit zu verschaffen. Wer das tut, sieht klar, jede Marke hat ihren Mythos. Erst ein Mythos bringt die Marke hervor. Eine Marke ohne Mythos wäre keine Marke, sondern nur ein Name, Schall und Rauch, flüchtig und wirtschaftlich ein Fass ohne Boden.“

Peter Zernisch ist beseelt von seinem Thema „Marken-Mythologie“. Wenn ich eingangs davon sprach, dass Auftritte als Referent und Autor Zernisch-untypisch waren, sehen wir heute einen neuen Zernisch. Er wird zum Missionar. Weil er weiß, dass es Markenverantwortlichen nicht leicht fallen wird, den Sprung „aus der Welt der Vernunft in die Welt des Glaubens“ zu wagen. Ich bekenne, dass ich noch Schwierigkeiten habe, voll zu erfassen, was Peter Zernisch mit Marken-Mythologie wirklich meint. Trotz persönlicher Gespräche und intensivem Literaturstudium. Ich ahne, dass es um etwas für die Markenführung unwahrscheinlich Wertvolles geht. Mir fehlt nicht der Glaube, lieber Peter Zernisch, nur das Verstehen. Sie sind mir so weit voraus. Geben Sie mir noch etwas Zeit. Bin ich doch auf den Tag genau fünf Jahre jünger als Sie. Vielleicht ist es auch unser Geburtstag, der uns verbindet.

von Wolfgang K. A. Disch

Erschienen im August 2007 als gekürzte Fassung in der Zeitschrift „Markenartikel“, Heft 8/2007.

14. CAR-Symposium

Das 14. CAR Symposium der Universität Duisburg-Essen verspricht einen spannenden Jahresauftakt, bei dem Spitzenmanager über ihre Unternehmensstrategien berichten und die Branchenherausforderung Nummer eins, die Rückrufe, im Mittelpunkt stehen.

Drei Dax-Konzernstrategien, die Erfolgsgeschichte des fünftgrößten Zulieferunternehmens in Familienbesitz und der Start einer aufsehenerregenden neuen Marke aus China bilden ein Programm-Highlight des 14. CAR-Symposium. Daimler-Vorstand Dr. Wolfgang Bernhard präsentiert die zukünftige Daimler-Truck-Strategie. BMW-Produktionsvorstand Harald Krüger erläutert, wie das BMW-Produktionssystem mit dem BMW i3 neu ausgerichtet wird. Dr. Heinrich Hiesinger, ThyssenKrupp Vorstandsvorsitzender, spricht über die Neuausrichtung seiner Automotive Sparte und Qoros CEO Volker Steinwascher zeigt die Strategien hinter der wohl am meisten diskutierten neuen Qualitäts-Marke Qoros aus China. Michael Stoschek, Gründerenkel, Gesellschafter und Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Brose Gruppe, erläutert im Unternehmergespräch mit Ferdinand Dudenhöffer die Werte und Ziele, die hinter dem Erfolg des Familienunternehmens stehen.

Absicherung gegen Rückrufe, dem Branchenproblem Nummer eins

Die Absicherung gegen Rückruf-Risiken ist der zweite große Themenblock beim 14. CAR-Symposium. Rückrufe können Unternehmen in gefährliche Schieflagen bringen. Das musste auch Branchenprimus Toyota erfahren, als er etwa im Jahre 2010 mehr Fahrzeuge in die Werkstätten zurückbeordern musste, als neue verkauft werden konnten. Für Zulieferer sind Rückrufe mittlerweile Elementar-Risiken. Beim CAR-Symposium werden in einem speziellen Workshop die rechtlichen Haftungsbedingungen zu Rückrufen und Gewährleistungsaktionen sowie die Versicherbarkeit von Risiken aus Rückrufrisiken diskutiert. Ein Praxisbeispiel der Webasto AG rundet den Workshop ab.

CARSYMPOSIUM

Das 14. CAR-Symposium der Universität Duisburg-Essen findet am 28. Januar 2014 im Bochumer RuhrCongress statt.
Der Teilnahmebeitrag inklusive Vorabend-Veranstaltung beträgt 450,– Euro zzgl. MwSt.

Das komplette Programm ist unter www.car-symposium.de oder bei Jan Wortberg, Tel. 0203-306-1247, abrufbar.

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

IMPRESSUM

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

Redaktion
Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München

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

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

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

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

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

AGB unter www.marke41.de

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage: Fritsch Publishing, 80336 München. Wir bitten um Beachtung.

ISSN 1866-5438

Marke 41 – das marketingjournal erscheint im sechten Jahrgang.

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

Erscheinungsweise 6 x jährlich
Auflage 5200

ZKZ 77808

/Flughafen München: Verbindung leben

Vielfalt erleben, Herzlichkeit spüren, Menschen zusammenbringen. Entdecken Sie mehr unter **www.verbindung-leben.de**