das marketingjournal

marke41

www.marke41.de

15,00 EUR

User generated content

Pricing als Dauerlauf

Warenverfügbarkeit 2.0

Nachhaltigkeit

FAIR WEAR FOUNDATION

Fair Trade

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

smart

open your mind.

>> Das einzige Weihnachtsgeschenk, auf das Sie sich bis zum Frühling freuen können.

Das neue smart electric bike.

Das schönste Geschenk steht dieses Jahr nicht unterm Weihnachtsbaum, sondern rechtzeitig zum Frühling bei Ihrem smart Händler: Freuen Sie sich auf puristisches Design und auf hohe Funktionalität, die Sie schneller und entspannter ans Ziel bringt. Und apropos Vorfreude: Ihr smart Händler freut sich auf Ihren Besuch – lassen Sie sich jetzt für das smart electric bike vormerken und verschenken Sie schon zu Weihnachten den schönsten Weg durch die Stadt.

JETZT BEI IHREM SMART HÄNDLER VORMERKEN.

www.smart.com

smart – eine Marke der Daimler AG

Bei dem abgebildeten Produkt handelt es sich um ein seriennahes, noch nicht zertifiziertes Modell. Abweichungen im Design und in technischen Daten sind bis zum tatsächlichen Verkaufsstart möglich.

Nachhaltigkeit

„Ich muss nur noch kurz die Welt retten“, singt Tim Bendzko aus Berlin und trifft damit den Nerv einer Jungen Generation, die sich mit immer neuen Hiobsbotschaften aus Finanzwelt, Wirtschaft und Umwelt konfrontiert sieht. Der trockenste November seit Beginn der Wetteraufzeichnungen und die UN-Klimakonferenz im südafrikanischen Durban, bei der rund 15 000 Teilnehmer aus 200 Staaten zwei Wochen lang im Kern erneut ergebnislos diskutierten, schüren „German Angst“.

Ob die überzogen und hysterisch ist oder nicht, kann dahingestellt bleiben. In jedem Fall setzt sich bei den Menschen das Bewusstsein durch, dass ein ökologisch orientiertes Leben und nachhaltiges Wirtschaften mittelfristig eine Frage des Überlebens sind. Nachhaltigkeit dürfte künftig zu dem Megatrend werden, der das wirtschaftliche Denken und Handeln beeinflussen wird – auch und gerade im Marketing. Das haben Marken wie Henkel, Linde, BMW oder Miele längst verinnerlicht und kommunizieren ihr nachhaltiges Handeln offensiv am Markt. Einen bemerkenswerten Ansatz verfolgen Günther Reifer und Evelyn Oberleiter von Terra Institute aus dem norditalienischen Brixen mit ihrer „Gemeinwohl-Ökonomie“ (Seite 18). In der streben die Betriebe nicht in Konkurrenz zueinander nach maximalem Finanzgewinn, sondern sie kooperieren mit dem Ziel des größtmöglichen Gemeinwohls. Klingt im ersten Moment naiv und idealistisch. Dass solche Modelle aber funktionieren, beweisen die innovativen Vordenker mit ihrem „Terra Eco Fashion Store“.

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

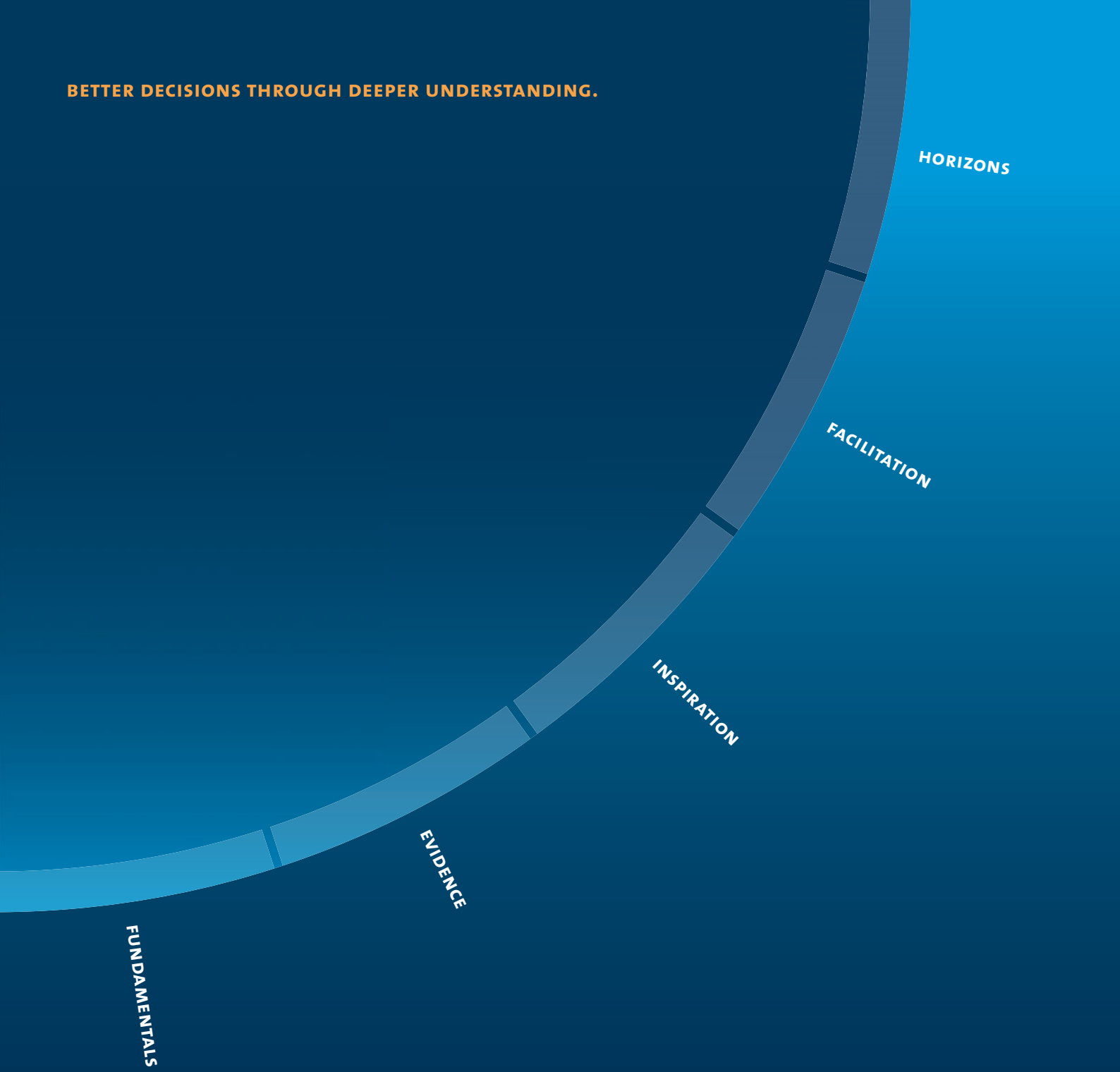
E-Journal

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

Werden Sie marke41-Fan auf facebook!

marke41 E-JOURNAL kostenfrei unter www.marke41.de

BETTER DECISIONS THROUGH DEEPER UNDERSTANDING.



Als eines der führenden Marktforschungsinstitute in Deutschland forscht die GIM heute für über 200 Unternehmen und ihre Marken weltweit. Unsere spezifischen Forschungstools unterstützen auch Sie bei der Führung Ihrer Marke und Marketingaktivitäten – sowohl strategisch als auch operativ. Zudem bieten wir als Multispezialist passgenaue Lösungen für sämtliche Forschungsbedürfnisse. Die GIM liefert somit die Entscheidungsgrundlagen für Ihren Erfolg: fundiert, umsetzungsorientiert und inspirierend. Dazu beschreiten wir neue und bewährte Wege.

GIM – 360°-FORSCHUNG FÜR IHRE MARKE
WWW.G-I-M.COM

DIE NEUE GIM.

GIM | GESELLSCHAFT FÜR
INNOVATIVE MARKTFORSCHUNG

18 Nachhaltigkeit liegt im Trend und ist weitaus mehr als nur eine Modeerscheinung. Ein ökologisch orientiertes Leben und nachhaltiges Wirtschaften sind sinnvolle und vernünftige Schlüssel, um auch morgen noch bestehen zu können. Das Terra Institute in Brixen setzt Impulse für Zukunftsorientiertheit und systemisches Denken.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

10 **Kundennutzenorientierte Geschäftsplanung**
Dr. Jochen Schauenburg, Schauenburg Consulting, Markdorf, Deutschland.
Dr. Michael Reinhold, Institut für Marketing, Universität St.Gallen, Schweiz.

MARKE

18 **Für die Zukunft handeln**
Günther Reifer und Evelyn Oberleiter, Terra Institute Brixen, Italien.

40 **Asien im Aufbruch. Welchen Beitrag deutsche Agenturen leisten können.**
Olaf Stein und Christian Prill, Factor Design.

50 **Pricing ist ein Dauerlauf**
Alexander Lüring, Principal Prof. Homburg GmbH.
Patrick Weese, Project Manager Homburg & Partner.

54 **Professor Vögele goes online!**
Dr. Klaus Wilsberg, Siegfried-Vögele-Institut Königstein/Taunus.

58 **Alle Social-Media-Shares sind gleich – doch einige sind gleicher**
Marco Ripanti, ekaabo GmbH.

40 IDT Hongkong
Kreativität Made in Germany promoten.

26 Zukunft der Marke
Herausforderung Supply Chain Management.

62 Dialogmarketing mit einer Kundenrechnung?
Alexander Schäfer, Swiss Post Solutions GmbH.

66 Web-Controlling 3.0: nutzerzentrische Website-Optimierung durch intelligente Datenverknüpfung
Christian Bennefeld, etracker GmbH.

RESEARCH

26 Zukunft der Marke – Warenverfügbarkeit 2.0: Sieg der verfügbaren Marke
Dr. Heiko von der Gracht, Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU).
Otmar W. Debald, Procter & Gamble Deutschland, Vorsitzender des Aufsichtsrats GS1 Germany.

AUTOREN DIESER AUSGABE

DR. JOCHEN SCHAUENBURG,
Schauenburg Consulting, Markdorf, Deutschland. Seite 10

DR. MICHAEL REINHOLD,
Institut für Marketing, Universität St.Gallen, Schweiz. Seite 10

GÜNTHER REIFER
zeichnet bei Terra Institute für nachhaltige Unternehmensmodelle verantwortlich. Seite 18

EVELYN OBERLEITER,
selbstständige Beraterin bei Terra Institute. Seite 18

DR. HEIKO VON DER GRACHT,
Managing Director des Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU). Seite 26

OTMAR W. DEBALD,
Geschäftsführer Procter & Gamble Deutschland, Vorsitzender des Aufsichtsrats GS1 Germany. Seite 26

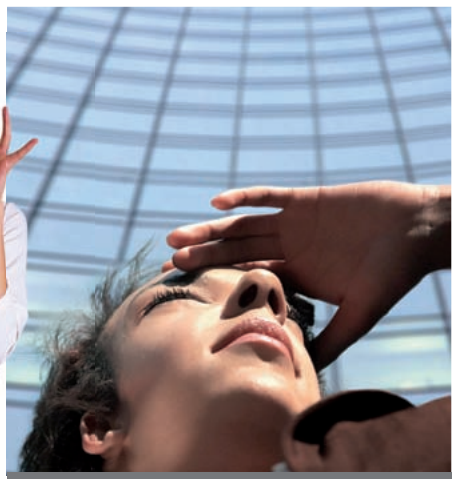
BENJAMIN DENNIG, M.A.,
Research Manager GIM. Seite 34

SEBASTIAN KLEIN, M.A.,
Research Manager GIM. Seite 34

OLAF STEIN
ist Gründer und Designchef der Hamburger Agentur Factor Design. Seite 40

CHRISTIAN PRILL
ist bei Factor Design als Partner für den Bereich Markenstrategie verantwortlich. Seite 40

34 Social Media
User generated content als Quelle der Marktforschung.



44 Customer-Studie
Kunden erwarten von den Unternehmen bessere Serviceleistungen.

34 **We watch – User generated content**
Benjamin Dennig und Sebastian Klein, GIM.

44 **Leitfaden Customer-Experience-Management (CEM)**
Simone Spiegels und Dr. Jörg Reinnarth, Congenii Consulting Group.

RUBRIKEN

Editorial	3
Impressum	65
Studien	65

AUTOREN DIESER AUSGABE

SIMONE SPIEGELS,
Beraterin Congenii Consulting Group. Seite 44

DR. JÖRG REINNARTH
ist Gründungspartner der Congenii Consulting Group. Seite 44

ALEXANDER LÜRING,
Principal
Prof. Homburg GmbH. Seite 50

PATRICK WEESE,
Project Manager
Homburg & Partner. Seite 50

DR. KLAUS WILSBERG,
Vice-President-Training- und Management-Center am Siegfried-Vögele-Institut. Seite 54

MARCO RIPANTI,
Gründer und Geschäftsführer der ekaabo GmbH. Seite 58

ALEXANDER SCHÄFER,
Head of Solution Sales Document Output, Swiss Post Solutions GmbH. Seite 62

CHRISTIAN BENNEFELD,
Geschäftsführer (CEO) der etracker GmbH. Seite 66

UM RICHTIG DRUCK ZU MACHEN, BRAUCHT MAN EINEN, DER WEISS, WIE'S GEHT

**SIGRID BEISEKEN,
SELEKTIV MEDIA GMBH
GESCHÄFTSFÜHRENDE
GESELLSCHAFTERIN**

Die Tageszeitung ist Deutschlands Werbeträger Nummer 1. Die Nielsen-BallungsRaum-Zeitungen bündeln diese werbliche Kraft und bieten die Buchung von mehr als 500 Titeln aus einer Hand. Mit der NBRZ erreichen Sie deutschlandweit insgesamt fast 27,54 Millionen kaufkräftige Leser* – oder wählen für Ihre Kampagne regionale Schwerpunkte. Welche Strategie Sie auch verfolgen – mit Deutschlands reichweitenstärkster Zeitungskombi haben Sie Ihre Zielgruppe immer fest im Blick.

Die NBRZ hilft Ihnen, Ihre Anzeige optimal zu platzieren – effizient und flexibel. Nutzen Sie den Komplettservice „One Order – One Bill" – die maßgeschneiderte Lösung für Ihre Werbung. Sparen Sie mit der NBRZ Zeit, Geld und Nerven.

Erstatten Sie Anzeige unter:
(089) 23 88 65 35 oder www.nbrz.de.

NBRZ PLUS nun noch stärker: *neuer Partner ist die Rhein Zeitung (Koblenz).*

DRUCK AN DEN RICHTIGEN STELLEN

NBRZ
NIELSEN
BALLUNGSRAUM
ZEITUNGEN

NBRZ: -CLASSIC -PLUS -REGIO -VARIO -CROSSMEDIA

**QUELLE: MA 2011 NBRZ-GESAMT UND NBRZ-PLUS-BELEGUNG*

Kundennutzenorientierte Geschäftsplanung

Erfolgreiche Technologieunternehmen behaupten sich im Wettbewerb durch einen konstanten Strom innovativer Produkte oder Prozesse. Nicht jeder Innovation ist jedoch der Markterfolg beschieden. Aus Untersuchungen ist bekannt, dass bei Fehlschlägen in etwa 80 Prozent der Fälle das Marketing versagt hat und nur in 15 Prozent der Fälle die Technik. Viele Unternehmen suchen daher nach Methoden, um die Erfolgschancen von Innovationen in den angestammten Märkten zu erhöhen, oder alternativ, diese in neue Märkte erfolgreich einzubringen.

DR. JOCHEN SCHAUENBURG,
Schauenburg Consulting,
Markdorf, Deutschland.

DR. MICHAEL REINHOLD,
Institut für Marketing,
Universität St.Gallen, Schweiz.

Das Institut für Marketing der Universität St.Gallen beschäftigt sich seit langem mit dem Problem der „solutions looking for a problem", dem Aufspüren alternativer Anwendermärkte für technologische Innovationen. Verschiedene Praxisprojekte haben ergeben, dass sich mittels aufwendiger Suchalgorithmen zahlreiche alternative Anwendungen außerhalb der angestammten Märkte finden lassen. Die Methodik beruht auf der Idee der morphologischen Feldüberdeckung des Schweizer Astrophysikers Fritz Zwicky.

Das Problem alternativer Anwendermärkte ist damit zwar prinzipiell gelöst. Es fehlt jedoch eine Aussage über deren Erfolgschancen. Es gilt, diese zu erheben und im Vergleich mit bestehenden Problemlösungen zu bewerten. Unter der Voraussetzung, dass sich ein Kunde unter Wettbewerbsbedingungen stets für den Anbieter entscheidet, der ihm den höchsten, von ihm tatsächlich wahrgenommenen Nutzen bietet (das ist die Definition des Kundennutzens), ist dieser Kundennutzen der ideale Indikator zur Beurteilung der Marktchancen. So hat sich in den vergangenen Jahren sehr klar die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Kundennutzen die eigentliche zentrale Orientierungsgröße für alle marktorientierten unternehmerischen Aktivitäten ist. Er besteht aus zwei Komponenten: 1. dem Produktnutzen, der alle mess- und einschätzbaren Größen beinhaltet, und 2. der Marktposition des Anbieters, der unternehmensrelevante, sogenannte weiche Einflussgrößen enthält. Aus diesen Überlegungen heraus wurde eine stringente, durchgängig auf dem Kundennutzen

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

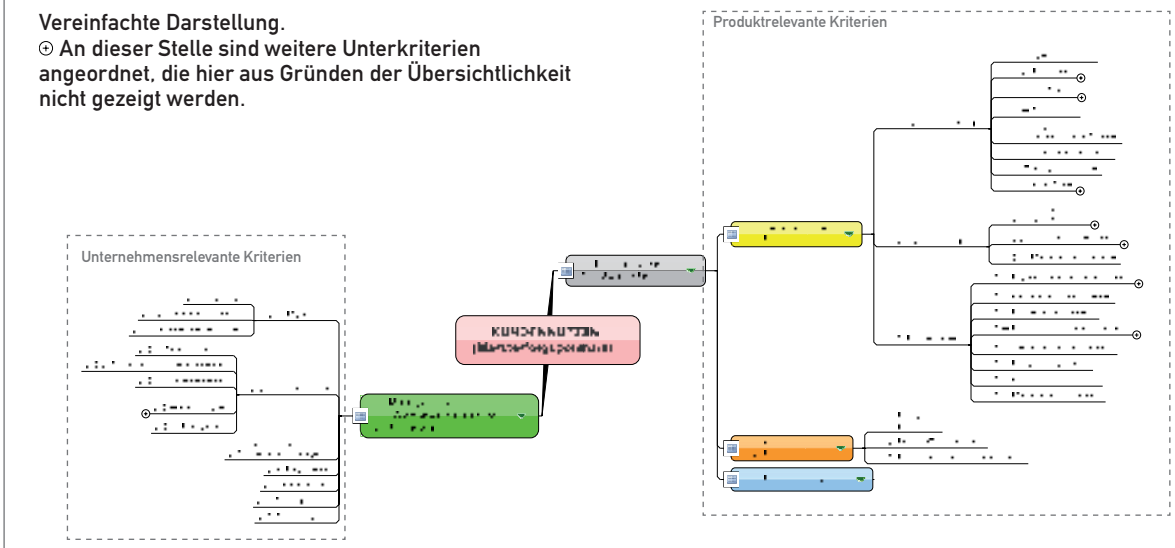
basierende Methodik zur Einschätzung der Erfolgspotenziale marktorientierter unternehmerischer Aktivitäten entwickelt. Dieser KNA© („Kundennutzenanalyse“) genannte Ansatz hat in den vergangenen 20 Jahren in einem breiten Spektrum von Anwendungen seine hohe Praxistauglichkeit unter Beweis gestellt. Den Nutzen dieser Methode demonstrieren wir anhand von zwei miteinander verbundenen Praxisfällen. In beiden geht es um die Beurteilung der Marktchancen von innovativen Faserverbundwerkstoffen in unterschiedlichen Märkten.

Erfolgspotenziale innovativer Faserverbundmaterialien

Praxisfall 1:
Im Rahmen eines von der KTI (Kommission für Technik und Innovation, Effingerstraße 27, CH 3003 Bern) geförderten Partnerprojekts galt es, neue Anwendungsfelder für die Faserverbundwerkstoffe zu finden. Faserverbundmaterialien sind mit Fasern aus Glas, Kohlenstoff oder Aramid verstärkte Kunststoffe. Es wurden etwa 100 attraktive Produkte identifiziert. Hier wird der Nutzen von einigen ausgesuchten Produkten aus innovativen Faserverbundmaterialien im Vergleich zu anderen, eingeführten Materialien dargestellt. Der Produktnutzen ist die Kennzahl für die tatsächliche Marktreife der Problemlösung in Faserverbundtechnologie und erlaubt es, die Marktchancen realistisch einzuschätzen.

Praxisfall 2:
Hier werden Kundennutzenwerte für Flugzeug-Passagiersitze sowohl für Strukturen aus Faserverbund (CFK: Carbonfaserverstärkter Kunststoff) als auch aus Aluminium ermittelt. Die von den Luftfahrtgesellschaften als Beschaffer von Fluggastsitzen wahrgenommenen Kundennutzenwerte sind direkte Kennzahlen für die Markterfolgspotenziale der ver-

ABBILDUNG 1: KUNDENNUTZENSTRUKTUR FÜR INNOVATIVE FASERVERBUNDWERKSTOFFE



schiedenen Anbieter. Zuerst gilt es, die Gesamtstruktur des Kundennutzens für diese Anwendungsfälle darzulegen.

Gesamtstruktur des Kundennutzens

Die Gesamtstruktur des Kundennutzens wird in Form einer Kriterienstruktur beschrieben.

Abbildung 1 zeigt die Kriterienstruktur beispielhaft zur Bewertung der Erfolgspotenziale von Faserverbundwerkstoffen. Diese Darstellung wird in einem systematischen, kreativen Prozess erzeugt. Durch Hinzufügen weiterer Kriterien ist eine beliebig tiefe Staffelung denkbar. Zur Bewertung kommen jedoch nur diejenigen Kriterien, die für den Kaufentscheid des Kunden maßgebend sind.

Über ein lineares Scoring-Verfahren werden unter Verwendung von Gewichtungsfaktoren und Noten Kundennutzenwerte sowohl für das eigene Unternehmen als auch für alle untersuchten Wettbewerber berechnet. Hierbei gelten folgende Besonderheiten:

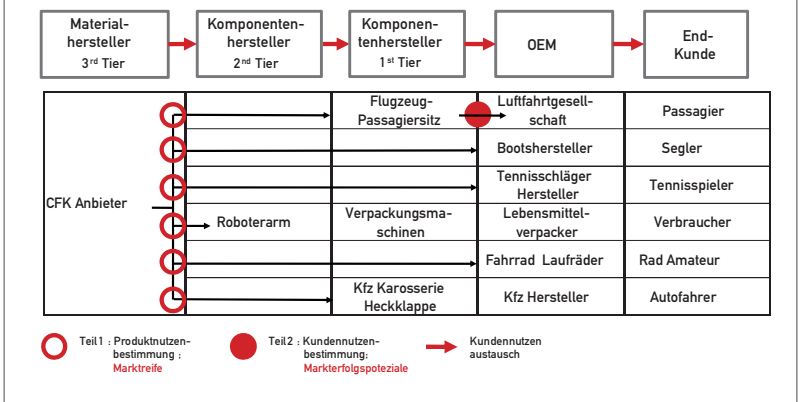
- Die Kriterienstruktur in Abbildung 1 zeigt die Marktbedürfnisse der untersuchten Zielgruppe.
- Gewichtungsfaktoren erfassen die Bedeutung der einzelnen Kriterien im Kaufentscheidungsprozess der Zielgruppe. Sie beschreiben damit deren Entscheidungsverhalten.
- Noten (bzw. „Erfüllungsgrade“) erfassen, wie gut die Nutzenerwartungen der Zielgruppe erfüllt werden. Sie beschreiben somit die Leistungen der untersuchten Anbieter.

Wie beispielhaft in Abbildung 2 dargestellt, bedienen Anbieter häufig nur Teile anstatt eine ganze Wertschöpfungskette. Der vom Endkunden wahrgenommene Kundennutzen ist der wichtigste Indikator für die Markterfolgspotenziale einer Wertschöpfungskette. Falls man jedoch nicht die ganze Kette bedient, gilt es, nicht nur den Nutzen des Endkunden, sondern auch den Nutzen des direkten nächsten Abnehmers zu analysieren.

Praxisfall 1:
Marktreife von innovativen Faserverbundwerkstoffen

Abbildung 3 zeigt die für die untersuchten Produkt-

ABBILDUNG 2: WERTSCHÖPFUNGSKETTEN DER UNTERSUCHTEN CFK-PRODUKTE



Material-Kombinationen ermittelten Produktnutzenwerte, basierend auf der Kriterienstruktur in Abbildung 1. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass aus Gründen der Übersichtlichkeit hier nur Produkte mit homogenen Materialstrukturen behandelt werden. In einigen Fällen hat sich gezeigt, dass Hybridversionen, mit mehreren Materialien, wie z.B. GFK und CFK oder Aluminium und CFK, überragende Produktnutzenwerte erzielen konnten. Ein CFK-Lieferant wird anhand dieser Ergebnisse leicht feststel-

ABBILDUNG 3: PRODUKTNUTZENWERTE VERSCHIEDENER MATERIALIEN BEI VERSCHIEDENEN PRODUKTEN.

Produktnutzen	CFK	GFK	Stahl	Aluminium	Titan	Holz
Flugzeug Passagiersitz						
Segelmast						
Tennisschläger						
Roboterarm						
Fahrrad Laufräder						
Kfz Karosserieteile						

Erläuterungen:

Kreissegmente zeigen den Grad der Nutzenerfüllung. D. h.,

Nutzenerwartungen werden zu 100 % erfüllt (N = 4)

Nutzenerwartungen werden zu 0 % erfüllt (N = 0)

Die tatsächlichen Noten liegen im Bereich $1{,}72 \leq N \leq 3{,}07$

In diesem Bereich gelten folgende Farben:

= 75,1 % bis 100 % des Notenbereiches; sehr interessant

= 50,1 % bis 75 % des Notenbereiches; überprüfen

= 25,1 % bis 50 % des Notenbereiches; weniger interessant

= 0 % bis 25 % des Notenbereiches; uninteressant

= Abstufung wegen Nichterfüllung eines KO Kriteriums

Jeder Kreis beinhaltet eine komplette Produktnutzenbestimmung.
(Titan und Holz wurden bei Kfz-Karosserieteilen wegen ihrer Irrelevanz nicht untersucht.)

ABBILDUNG 4: KUNDENNUTZENWERTE, BERECHNET AUS PRODUKTNUTZEN UND MARKT-POSITION, ALLER UNTERSUCHTEN ANBIETER FÜR FLUGGAST-PASSAGIERSITZE.

		70% Produktnutzen	30% Marktposition	Kundennutzen
Anbieter 1	CFK			2,00
Anbieter 2	Aluminium			2,99
Anbieter 3	Aluminium			3,25
Anbieter 4	Aluminium			3,12
Anbieter 5	Aluminium			3,12
Anbieter 6	Aluminium			2,86
Anbieter 7	Aluminium			2,79

1,5 2 2,5 3 3,5 Noten

Erläuterungen:

Kreissegmente zeigen den Grad der Nutzenerfüllung. D. h.,

Nutzenerwartungen werden zu 100 % erfüllt (N = 4)

Nutzenerwartungen werden zu 0 % erfüllt (N = 0)

Die tatsächlichen Noten liegen im Bereich $1{,}72 \leq N \leq 3{,}07$

In diesem Bereich gelten folgende Farben:

= 75,1 % bis 100 % des Notenbereiches; sehr interessant

= 50,1 % bis 75 % des Notenbereiches; überprüfen

= 25,1 % bis 50 % des Notenbereiches; weniger interessant

= 0 % bis 25 % des Notenbereiches; uninteressant

= Abstufung wegen Nichterfüllung eines KO Kriteriums

len, bei welchen Produkten die größten Nutzengewinne gegenüber dem Stand der Technik zu erzielen sind und wo sich folglich die größten Erfolgspotenziale bieten.

Für Segelmasten, Tennisschläger, Roboterarme und Fahrrad-Laufräder ist das klar der Fall. Bei Kfz-Karosserieteilen hingegen liegen die Ergebnisse bei allen Materialien sehr nahe beieinander. Jedoch auch hier bietet CFK den größten Produktnutzengewinn.

Von besonderem Interesse ist das Ergebnis für Flugzeug-Passagiersitze. Hier bieten Stahl, Aluminium und Titan bessere Produktnutzenwerte als Faserverbundmaterialien, obwohl gerade in der Luftfahrt Gewichtsreduzierungen besonders hohe Betriebskosteneinsparungen generieren. Der Grund liegt hier zum einen darin, dass bei diesem typischen B-to-B-Produkt der emotionale Produktnutzen keine Rolle spielt und zum anderen darin, dass der kommerzielle Produktnutzen durch sehr hohe Fertigungsmittelkosten belastet wird. Da der kommerzielle Produktnutzen mit einem hohen Gewicht in die Analyse eingeht, wird der Produktnutzen hier insgesamt entsprechend verschlechtert. Zusätzlich ist die Einsatzreife von Faserverbundmaterialien bei Fluggastsitzen wegen der bislang nur marginalen Einsatzerfahrungen nicht besonders hoch. Lassen Sie uns das an den Flugzeug-Passagiersitze vertiefen.

Praxisfall 2:
Kundennutzen von Flugzeug-Passagiersitzen
Dieser Fall ist durch folgende Gegebenheiten gekennzeichnet:

- Flugzeug-Passagiersitze für die Touristikklasse wurden zum Zeitpunkt dieser Untersuchung weltweit von allen Anbietern mit Aluminiumstrukturen angeboten.
- Hier trat ein neuer Anbieter auf, der diese Sitze mit vollständig aus CFK gefertigten Strukturen anbot, die sehr interessante Gewichtsreduzierungen auswiesen, die insbesondere im Luftfahrtbereich erhebliche Betriebskosteneinsparungen und damit Nutzenverbesserungen generieren.
- Dieser neue Anbieter war ein Start-up-Unternehmen.

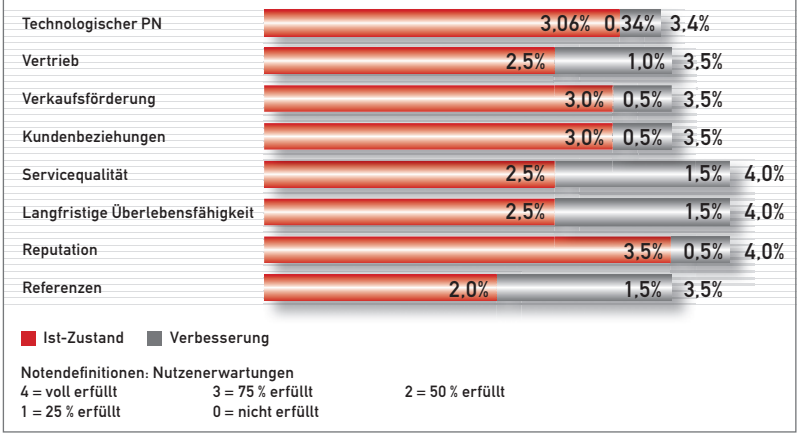
Kundennutzenwerte

Anhand der in Abbildung 1 gegebenen Marktbedürfnisse wurden für alle Anbieter Kundennutzenwerte ermittelt, in die nunmehr auch Marktpositionen einbezogen wurden. Die Ergebnisse werden in Abbildung 4 gezeigt.

Abbildung 4 zeigt, dass Anbieter 1 wegen des schlechten CFK-Produktnutzens und wegen dessen schwacher Marktposition keinerlei Markterfolgsaussichten hat. Das hat sich in der Praxis auch sehr schnell gezeigt: Nach einem Auftrag zur Ausrüstung von drei Großraumflugzeugen einer Chartergesellschaft konnten keine weiteren Verkäufe mehr getätigt werden. Dieser Start-up-Anbieter musste seinen Betrieb einstellen. Im praktischen Betrieb der Chartergesellschaft haben sich die Vorbehalte des Marktes voll bestätigt, da dort erhebliche kostenträchtige Probleme auftraten.

Anbieter 2, der diese Untersuchung zur Untermauerung einer grundlegenden Entscheidung über die Einführung von Voll-CFK-Sitzen in das eigene Produktprogramm durchgeführt hat, entschied folgerichtig, keine Voll-CFK-Sitze anzubieten und stattdessen die vorhandenen Ressourcen in die konsequente Weiterentwicklung von Aluminiumsitzen und in eine deutliche Verbesserung der eigenen Marktposition zu investieren.

ABBILDUNG 5: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR VERBESSERUNG DES KUNDENNUTZENS VON ANBIETER 2



Aus dem umfangreichen Datenmaterial wurde mit Unterstützung der KNA© Methodik der in Abbildung 5 dargestellte Katalog von Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese Darstellung ist stark verdichtet. Der ursprüngliche Katalog war wesentlich detaillierter.

Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen bewirkte bei ihm eine Verbesserung des Kundennutzens um 17 Prozent auf den Wert des besten Anbieters Nummer 3. Damit konnte realistischerweise eine Anhebung des eigenen Marktanteils auf ca. 18 bis 24 Prozent erwartet werden. Der wurde nach Umsetzung der Maßnahmen in den Folgejahren auch tatsächlich erreicht.

Fazit

Die vorgestellte Kundennutzenanalyse erlaubt es, Markterfolgspotenziale aller Arten von marktorientierten unternehmerischen Aktivitäten in einer bislang nicht gekannten Genauigkeit einzuschätzen sowie unterschiedliche Technologien in Bezug auf ihre Chancen zur Vermarktung zu vergleichen. Die Methode liefert konkrete Handlungsanweisungen zur weiteren Steigerung des Kundennutzens und präzise Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Marktposition.

von Dr. Jochen Schauenburg und Dr. Michael Reinhold

LITERATURHINWEISE:

Reinhold, M. / Herzog, A. (2002): Wenn technologische Lösungen ein Problem suchen. Effektives Technologiemarketing am Beispiel der Biomimetik, in: new management, Nr. 4/2002, S. 84–89 und 5/2002, S. 90–91.

Reinhold, M. / Hubler U. (2004): Eine Lösung sucht das Problem, in: new management, Nr. 4/2004, S. 10–14.

Reinhold, M. (2008): InnoFaser – Innovative Faserverbundteile für Neue Märkte, Fachbericht für Marketing, Institut für Marketing Universität St.Gallen, pdf-download: www.alexandria.unisg.ch

Schauenburg J.: „Konzepte sowie Tools zur Nutzenplanung und -kontrolle des Projektportfolios“; Beitrag zu Steinle, Eßeling, Eichenberg (Hrsg.) „Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling“, 2. Aufl., 2010, Erich Schmidt Verlag Berlin, ISBN 978 3 503 12447 3

Schauenburg J.„Innovation und Nutzen“, Beitrag zur digitalen Fachbibliothek „Innovationsmanagement“ Symposion Verlag Düsseldorf, 2011; www.symposion.de.ISBN 978-3-939707-26-4

Zwicky, F. (1950): Morphologische Forschung, in: Helvetica Physica Acta 23, S. 223, Basel: Birkhäuser.

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

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

Für die Zukunft handeln

Nachhaltigkeit liegt im Trend und ist weitaus mehr als nur eine Modeerscheinung. Ein ökologisch orientiertes Leben und nachhaltiges Wirtschaften sind sinnvolle und vernünftige Schlüssel, um auch morgen noch bestehen zu können. Das Terra Institute in Brixen setzt Impulse für Zukunftsorientiertheit und systemisches Denken – sei es in Unternehmen oder im Alltag jedes Einzelnen.

ERSTER TERRA
ECO FASHION STORE
in Brixen

GÜNTHER REIFER

ist seit über zehn Jahren als Dozent an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen im In- und Ausland tätig. Er zeichnet bei Terra Institute für nachhaltige Unternehmensmodelle verantwortlich.

EVELYN OBERLEITER,

selbstständige Beraterin. Sie konzipiert, begleitet und moderiert tiefgreifende Kultur-, Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse bei Terra Institute.

Geschäftsmodelle, die danach streben, die natürlichen Öko-Systeme und die Lebensqualität für alle zu verbessern, sind eine notwendige Überlebensstrategie der globalisierten Welt. Unternehmen werden auch von ihrem Umfeld zunehmend daran gemessen werden, wie sie die Ziele einer langfristig orientierten Entwicklung verfolgen und in ihrem Unternehmen verankern. Ein neues Wirtschaften ist gefordert und möglich, das sowohl dem Menschen als auch unserem Lebensumfeld, der Erde, zugute kommt. Eines Tages reifte in uns der Entschluss, Unternehmen nur mehr in jene Richtung zu führen, die für die Zukunft erfolgreich und sinnvoll ist – nämlich in Richtung verantwortungsbewusstes und qualitatives Wachstum. Mit dem Terra Institute in Brixen schufen sie in Südtirol ein Kompetenzzentrum für nachhaltiges Wirtschaften, das über Unternehmensberatungen, Forschung, Lehre und Veranstaltungen Impulse für ein Zusammenspiel von wirtschaftlichem Erfolg, ökologischer Nachhaltigkeit, sozialer Gerechtigkeit und persönlicher Sinnerfüllung setzt. Für unser Engagement und unsere Vorreiterrolle sind wir weit über Südtirol hinaus bekannt und agieren im gesamten Alpenraum.

Zukunftsorientiert wirtschaften, Mitarbeiterpotenziale nutzen und ganzheitlich denken: Das Terra Institute unterstützt und begleitet Unternehmen darin, unternehmerische Zukunftsmodelle in die Wirklichkeit umzusetzen. Neue, sogenannte grüne oder blaue Business-Strategien erfordern ein ganzheitliches Menschenbild und systemisches Denken: Effiziente Organisation, ehrliche Vermarktung und ein laufender Reifeprozess der Mitarbeiter sind hierbei zentrale Themen. Terra Institute erarbeitet mit Unternehmen eine systemische Neuausrichtung ihrer Vision, adaptiert Strukturen, gibt laufend Inputs für

Fotos: Kissa Kinderwelten, Mandala, Portocolonia, Terra Fashion Store/Terra Institute

die Schaffung einer gesunden Unternehmenskultur und bietet Unterstützung bei einer ökologisch-nachhaltigen Produktentwicklung. Das Produktportfolio reicht von der Implementierung von Marketing 3.0-Strategien und der Einführung von Führungsmodellen zur Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen über Cradle-to-cradle in der Produktentwicklung bis hin zum Verfassen von Nachhaltigkeitsberichten nach GRI-Standard. Für Führungskräfte und Manager bietet das Terra Institute auch Coachings und Lehrgänge an, organisiert internationale Kongresse, bildet Netzwerke und ist Herausgeber von Fachliteratur. Der systemische Beratungsansatz des Terra Institute fördert dabei Unternehmen und Organisationen auf eine Art und Weise, die nur wenig mit einer klassischen Unternehmensberatung zu tun hat. Vielmehr ist die Beratung durch das Terra Institute ein ganzheitlicher Prozess, der alle Schichten des Unternehmens umfasst und sich über einen längeren Zeitraum erstreckt: Von heute auf morgen lässt sich eine beständige Neuorientierung nicht erwirken. Um ein nachhaltiges Bewusstsein wirtschaftlich und sozial erfolgreich im Unternehmen zu verankern, muss dieses in sämtlichen Handlungsbereichen und damit allen Unternehmensprozessen umgesetzt werden.

Die „Gemeinwohl-Ökonomie“ ist ein Konzept, das Antworten auf die vielgesichtige Krise der Gegenwart sucht: Finanzblasen, Arbeitslosigkeit, Armut, Klimawandel, Migration, Globalisierung, Demokratieabbau, Werte- und Sinnverlust sind nur einige der zahlreichen Herausforderungen unserer Zeit.

STECKBRIEF

THINK and DO
tank for sustainable business
terra institute

Terra Institute OHG
Institut für nachhaltiges Wirtschaften und persönliche Entwicklung
Großer Graben 29, Brixen
Tel. +39/472/970484

Im Netz finden Sie Terra Institute unter www.terra-institute.eu

TERRA ECO FASHION STORE
SIE SIND HERZLICH EINGELADEN!

Modeboutique mit ausschließlich nachhaltiger und fair produzierter, hochwertiger Mode für Damen, Herren und Kinder; Accessoires, Naturkosmetik und Literatur.
In Kooperation mit Heiner Oberrauch
www.terra-institute.eu

Gemeinwohl-Bilanzen messen Unternehmenserfolg neu

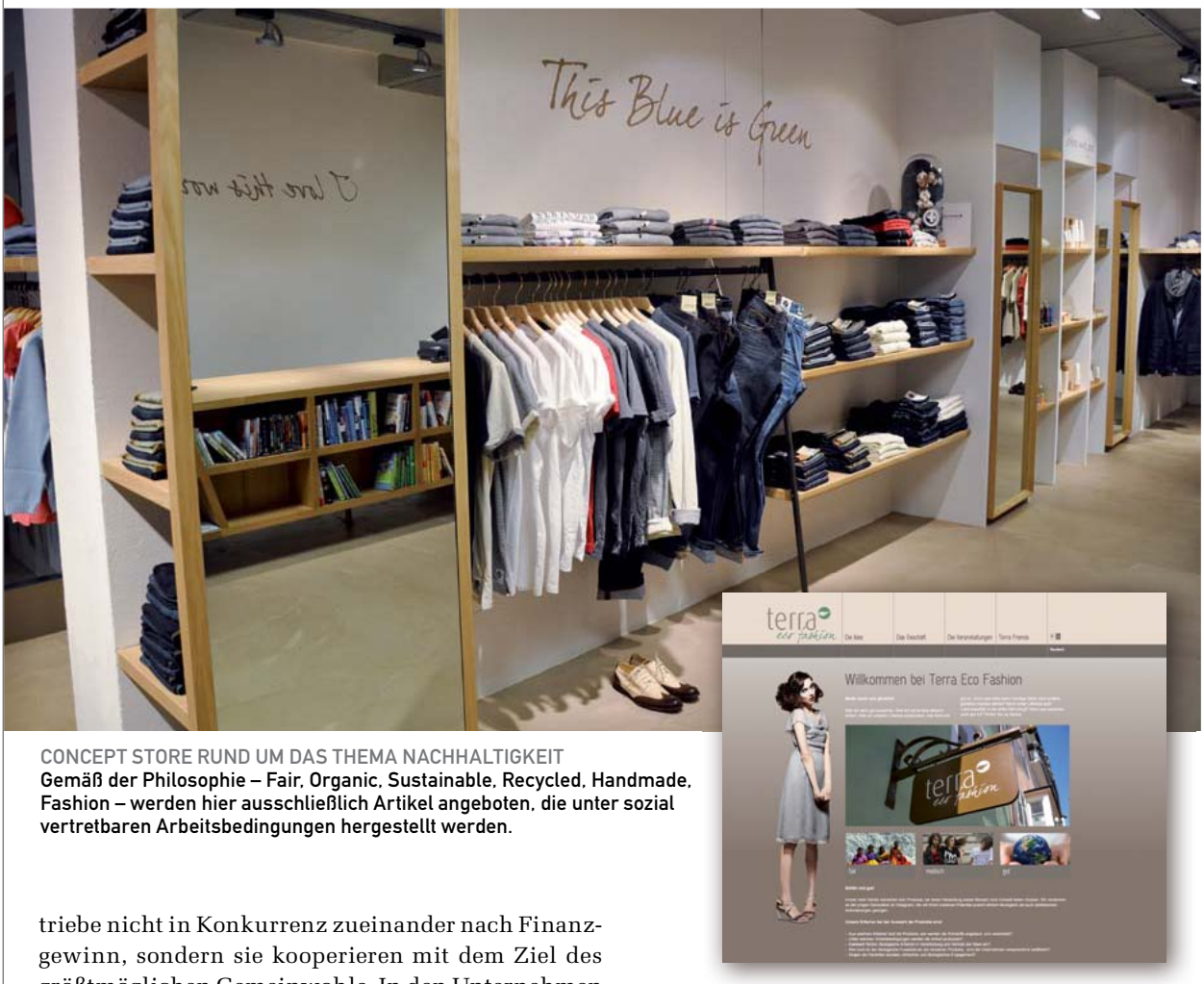
Das Terra Institute hat dieses Jahr fast 20 namhafte Unternehmen dabei begleitet, neben ihrer betriebswirtschaftlichen Bilanz eine sogenannte „Gemeinwohl-Bilanz“ umzusetzen. Gemeinsam arbeiten derzeit rund 400 Betriebe aus Österreich, Deutschland, Schweiz und Italien an einem neuen Wirtschaftsmodell – der „Gemeinwohl-Ökonomie“ – und senden damit eine klare Botschaft an die Öffentlichkeit: Es gibt einen Ausweg aus der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Sackgasse der Gegenwart. Die Gemeinwohl-Ökonomie ist ein Konzept, das Antworten auf die vielgesichtige Krise der Gegenwart sucht: Finanzblasen, Arbeitslosigkeit, Armut, Klimawandel, Migration, Globalisierung, Demokratieabbau, Werte- und Sinnverlust sind nur einige der zahlreichen Herausforderungen unserer Zeit. In der Gemeinwohl-Ökonomie streben die Be-

Zeichen setzen für die Umwelt.

Unter dem Motto „Piepenbrock Goes Green“ gestalten wir interne Abläufe sowie Dienstleistungen und Produkte in allen Geschäftsbereichen umweltfreundlicher. Unser Ansporn: CO_2-neutrale Dienstleistungen und Produkte.

Im Rahmen der Aktion „Wachstum“ pflanzen wir gemeinsam mit unseren Kunden auf 2.200 ha neue Bäume im firmeneigenen Forst Rheinshagen. Unsere Tochterunternehmen Loesch und Hastamat bieten ihren Kunden unter dem Siegel „carbon neutral packaging“ schon heute Maschinen an, deren Wertschöpfung komplett und deren Betrieb für mindestens ein Jahr CO_2-neutral erfolgen. Alle diese Maßnahmen garantieren wir unseren Kunden mit einem individuellen Zertifikat.

In Sachen Nachhaltigkeit positionieren wir uns weiterhin als Vorreiter. Seit Mitte Mai 2011 dokumentieren wir unsere ökologischen, ökonomischen und sozialen Aktivitäten mit der Herausgabe unseres ersten Nachhaltigkeitsberichts.
Nähere Informationen erhalten Sie unter **www.piepenbrock.de/nachhaltigkeit**.



CONCEPT STORE RUND UM DAS THEMA NACHHALTIGKEIT
Gemäß der Philosophie – Fair, Organic, Sustainable, Recycled, Handmade, Fashion – werden hier ausschließlich Artikel angeboten, die unter sozial vertretbaren Arbeitsbedingungen hergestellt werden.

triebe nicht in Konkurrenz zueinander nach Finanzgewinn, sondern sie kooperieren mit dem Ziel des größtmöglichen Gemeinwohls. In den Unternehmen soll die Finanzbilanz nur mehr eine Nebenrolle spielen. Die Hauptrolle gehört der Gemeinwohl-Bilanz.

Ökologische Gestaltung der Produkte

Die Gemeinwohl-Bilanz, deren Gerüst von Unternehmern aus Österreich, Deutschland und Südtirol entwickelt wurde, misst in 18 Kriterien den Beitrag, welchen jedes Unternehmen an der Erhöhung des Gemeinwohls leistet. Beispiele für solche Kriterien wären: Die Arbeitsplatzqualität, die gerechte Verteilung des Einkommens oder die ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen. Die Gemeinwohl-Bilanz wendet ein Punktesystem an, bei dem maximal 1000 Punkte erreicht werden können. Je höher die Punktezahl, desto größer der Beitrag zum Gemeinwohl und desto größer sollte dann irgendwann die Belohnung durch das Rechtsystem ausfallen – so die politische Forderung der Unternehmer. Auf diese Weise würden menschenwürdige, solidarische, ökologische, gerechte und demokratische Verhaltensweisen der Unternehmen gefördert werden.

Nicht nur reden, sondern tun: der Terra Eco Fashion Store in Brixen. Ein zentrales Anliegen der beiden Gründer des Terra Institute ist es, auch selbst immer wieder sinnvolle unternehmerische Modelle zu initiieren und konkret umzusetzen. Ganz im Sinne der offenen Systemorientierung des Instituts, ist man auch beim „jüngsten“ Projekt Kooperationen eingegangen und hat ein Netzwerk geschaffen, das in der Summe sehr viel mehr kann als die einzelnen Teile: Im März 2011 hat in Brixen der erste Terra Eco Fashion Store geöffnet, eine Modeboutique, die ausschließlich nachhaltige, biologisch-organische und nach Fairtrade-Kriterien produzierte Mode für Damen, Herren und Kinder anbietet. Und sie haben sich mit Heiner Oberrauch, dem Inhaber des bekannten Sportbekleidungs-Labels Salewa einen der sehr innovativen und kreativen Köpfe der Textilbranche ins Boot geholt: „Heiner Oberrauch hat die Idee des Eco Fashion Store sofort begeistert aufgenommen und daraufhin haben wir mit ihm eine Gesellschaft gegründet.“ Auf schickes Design und trendige Schnitte braucht der Kunde bei den zertifizierten Mode-Labels nicht verzichten. Die „Green Fashion“ hat schon längst das Image unförmiger Sackkleider hinter sich gelassen und präsentiert sich heute selbstsicher, elegant und trendig auf den Laufstegen der großen internationalen Fashion Weeks. Um die passenden Labels für den Store zu finden, haben wir international recherchiert und die Besten der Branche herausgefiltert. Neben modischer Bekleidung bietet der Terra Eco Fashion Store auch Accessoires, Naturkosmetik und Bücher an – und ist somit viel mehr als eine Boutique. Über ein innovatives Voucher-System arbeitet der Store mit einer Reihe von lokalen Betrieben zusammen, denen Bildung und Nachhaltigkeit ein Anliegen sind. Nachhaltiges Wirtschaften erfordert nicht nur ein Umdenken der Unternehmen. Jeder Mensch ist als Konsument gefordert. Jeden Tag entscheidest du aufs Neue, was und wen du mit deinem Einkauf unterstützt. Aus diesem Grund hat der bewusste Konsument neben Bio-Läden und Klimahaus nun auch in einem weiteren Bereich die Wahl, nachhaltige Entwicklungen zu unterstützen: mit der Wahl seiner Kleidung.

Neues Bewusstsein für alle, jeden Tag. Internationaler Kongress im Mai 2012 in Brixen. Nachhaltigkeit leben, und dies alle Tage – dieser Gedanke steckt hinter einem weiteren Projekt des Terra Institute. Vom 10. bis 12. Mai 2012 organisiert das Institut in Zusammenarbeit mit dem Bildungshaus Kloster Neustift sowie den Universitäten von Bozen und Innsbruck zum zweiten Mal die „Tage der Nachhaltigkeit“

Ein hoher Anspruch an Design, Qualität und Nachhaltigkeit gilt mittlerweile auch bei der Fertigung von Kinderkleidung. Die Naturfasern sind nachhaltig produziert und rein aus biologischen Stoffen.

in Brixen und Umgebung, den „Think more about. Summit 2012“.

Es ist dies eine besonders vielschichtige Veranstaltung, welche die gesamte Bevölkerung mit einbezieht: vom Manager eines Unternehmens bis hin zum Grundschulkind. Hochkarätige Referenten wie beispielsweise der Gründer des Alternativen Nobelpreises, Jakob von Uexküll, die Sozialunternehmerin und weltbekanntes Ex-Modell Bibi Russell, auch „Engel von Bangladesch“ genannt, und der Unternehmer Claus Hipp werden für den eineinhalbtägigen Wirtschaftskongress nach Brixen kommen und Informationen und Know-how für ein neues, erfüllendes und verantwortungsvolles Wirtschaften bieten. Seminare für jedermann werden signifikante Erfahrungen ermöglichen. Ein reichhaltiges Rahmenprogramm wird über Filme, Kunst- und Kulinarikprojekte und Ausstellungen aufzeigen, wie jeder Einzelne eine nachhaltige Lebensweise in seinem persönlichen Alltag umsetzen kann. Vergangenes Jahr hatten mehr als 1000 Menschen „Think more about“ besucht.

Die „Green Fashion“ hat schon längst das Image unförmiger Sackkleider hinter sich gelassen und präsentiert sich heute selbstsicher, elegant und trendig auf den Laufstegen der großen internationalen Fashion Weeks.

Internationale Partnerschaften: Das Ziel des Terra Institute, qualitatives Wirtschaften und Leben zu fördern, verlangt nach internationaler Vernetzung und Partnerschaften. Diese pflegt das Terra Institute mit international anerkannten Vordenkern wie dem Verein der Gemeinwohl-Ökonomie, dem Epea Institute Hamburg, dem Berliner Genisis Institut oder dem biodynamischen Modell-Unternehmen Sekem in Ägypten. Durch diese Kooperationen lebt das Terra Institute seine Vision vor: Erfahrungen zu sammeln, sich vernetzen, Wissen zu teilen, systemisch nachhaltig zu reifen und zu wachsen und Verantwortung zu übernehmen – für eine gesunde Zukunft.

von Evelyn Oberleiter und Günther Reifer

THINK MORE ABOUT. SUMMIT 2011
TAGE DER NACHHALTIGKEIT
VOM 19. BIS 22. MAI 2011 IN BRIXEN

Wirtschaftskongress, Seminare, Podiumsdiskussionen, Vorträge und Gesprächsrunden sowie ein reichhaltiges Rahmenprogramm mit Kinoabenden, Öko-Fashion-Modeschau, geführte Wanderungen, Ausstellung in Kooperation mit Greenpeace, Projekt „Klimabotschafter“ mit Grund- und Mittelschulklassen, Kulinarik am Domplatz.

In Zusammenarbeit mit dem Bildungshaus Kloster Neustift, der Freien Universität Bozen und der Universität Innsbruck.

Anmeldungen jetzt schon unter www.thinkmoreabout.com

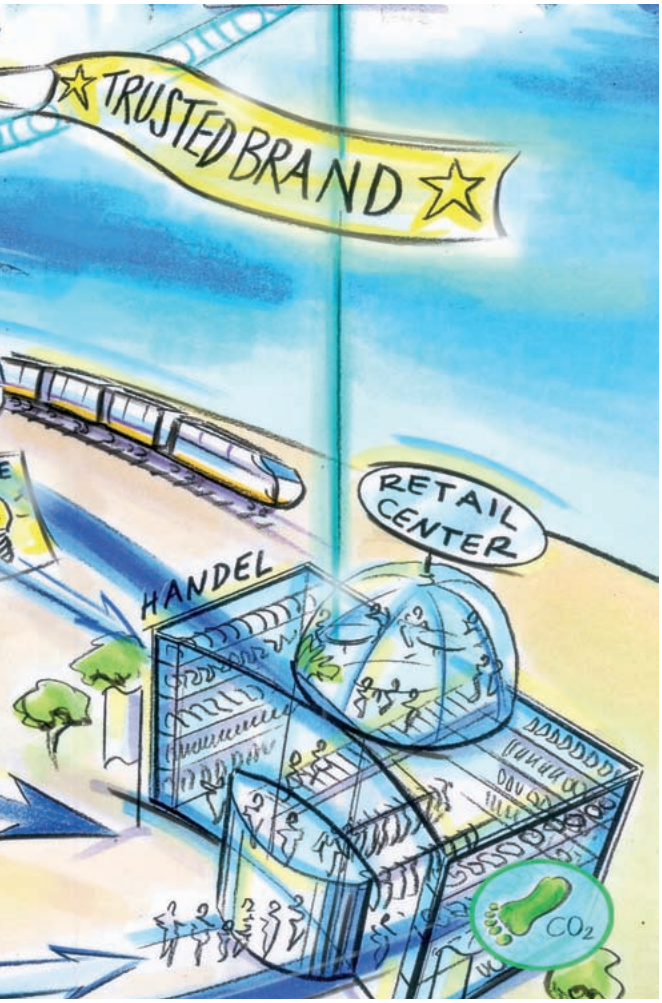
wire.

Qualität erzeugt Wirkung. Der SPIEGEL.

Mehr Informationen unter: johannes_varvakis@spiegel-qc.de

Zukunft der Marke – Warenverfügbarkeit 2.0: Sieg der verfügbaren Marke

Neulich im Untergrund von Seoul: 600 Menschen warten auf ihre U-Bahn. Seltsam nur: 200 davon warten nicht, sondern fummeln mit ihrem Smartphone vor der Betonwand des U-Bahn-Tunnels herum. Fummeln? Nein: Sie kaufen ein. Sie knipsen die Bilder der gewünschten Produkte von der Tunnelwand ab und funken sie an den Supermarkt in ihrer Nachbarschaft. Wenn sie am Abend nach Hause kommen, steht der Karton mit ihren Einkäufen vor der Wohnungstür: Et voilà, der Einkauf der Zukunft ist hundert Prozent Convenience, das heißt Supply Chain. Wo bleibt die Marke?



DR. HEIKO VON DER GRACHT,
Gründer und Managing Director des Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU), EBS Business School, Oestrich-Winkel/Wiesbaden.

OTMAR W. DEBALD,
Geschäftsführer Procter & Gamble Deutschland, Vorsitzender des Aufsichtsrats GS1 Germany GmbH.

Visionieren wir mit stillem Schaudern den Worst Case der Markenzukunft: Der beste, wohlschmeckendste und millionenschwer beworbene Schoko-Riegel der zukünftigen Welt mit einer Markenbekanntheit von 98 Prozent bleibt im Regal liegen, weil das Smartphone ihn nicht erfassen kann. Gewiss: ein haltlos übertriebenes Szenario. Doch in seiner Extremität beschreibt es die Markenherausforderung von morgen: Die Marke der Zukunft braucht die Supply Chain der Zukunft. Wie wird diese Zukunft aussehen? Eine brandneue Studie des Center für Zukunftsforschung (CEFU) der EBS Business School gemeinsam mit Procter & Gamble Deutschland gibt Antwort.

Blick in die Zukunft

Für ihre Studie befragten die Zukunftsforscher 82 Top-Entscheider der ersten und zweiten Führungsebene aus den Bereichen Konsumgüterherstellung, Handel, Hochschule, Konsumforschung, Logistikdienstleistung, IT, Beratung, Politik und Verbände. Im Mittelpunkt der Studie mit dem Titel *Warenverfügbarkeit 2.0 – Szenarien für die Konsumgüterbranche 2030* steht die Frage: Wie werden die Megatrends von heute die Konsumgüterbranche, deren Marken und ihre Supply Chains bis zum Jahr 2030 prägen? Die Forscher konkretisierten diese Trends und ihre Entwicklung anhand von 16 provokanten Thesen, den sogenannten Projektionen, zum Beispiel: „E-Commerce hat im Jahr 2030 den Vertrieb von Trockensortimenten (Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Kosmetika, Windeln …) über den stationären Handel verdrängt." Oder auch: „Ladenlokale des stationären Handels sind zunehmend zu Concept Stores für Test und Beratung umgewandelt worden." Steile Thesen. Was sagen die Auguren dazu?

Der Feind von gut heißt gut gemeint

Die Expertenmeinungen zu den 16 Projektionen lassen sich in einem Satz zusammenfassen: Im Jahr 2030 macht auch die Supply Chain die Marke. Die Versorgungskette wird integraler Bestandteil der Markenpolitik. Sie wird eine zukunftsentscheidende Komponente der Marke. Branchenfreundlich als Slogan formuliert: Warenverfügbarkeit macht die Marke. Deshalb sagten viele Markenexperten bei ihrer Befragung: „Wir müssen und werden noch viel stärker als bisher die vertikale Kooperation entlang unserer

Fotos: Unternehmen

Eine einfache, schnelle und kooperative Lösung. Zukunftsmusik? Im Handel vielleicht. Andere Branchen sind schon in dieser Zukunft angelangt. Die Luftfahrt zum Beispiel.

Supply Chain vorantreiben." Der Haken daran: Bislang ist das noch eher Vision als Strategie. Denn bislang verfolgen Hersteller und Händler, Logistiker, Politiker und Verbände zwar durchweg gute Absichten, gerieren sich als glühende Apologeten der Warenverfügbarkeit 2.0, beschreiten in den Niederungen der strategischen und operativen Wirklichkeit aber immer noch recht unterschiedliche Pfade zum Kunden. Sehen die Supply-Chain-Partner das nicht? Sehen vielleicht, aber nicht im Sinne einer bewussten Wahrnehmung. Das liegt am Mindset.

Unterschiedlicher Mindset

Die befragten Wissenschaftler zum Beispiel zeichnen sich durch ausgesprochenen Technologie-Optimismus aus. Sie schauen nach Seoul und glauben, Warenverfügbarkeit 2.0 käme schon allein dadurch zustande, dass jeder Mensch künftig mit einem Smartphone durch die Gegend läuft: Technologie als Enabler der Warenverfügbarkeit von morgen. Probleme sieht die Wissenschaft dagegen bei der Innenstadtversorgung: Je verstopfter, regulierter und abgasvernormter die Innenstädte werden, desto schwieriger wird aus ihrer Sicht die urbane Versorgung. Das sieht der Handel anders: Er glaubt an seine in der Vergangenheit bewiesene Adaptionsfähigkeit. Man passt sich eben an, wie man sich immer schon an wandelnde Verhältnisse angepasst hat. Die Hersteller wiederum rechnen stark damit, dass der Konsument der Zukunft mit der Marke auch viel stärker noch als bisher individuelle Beratung und innovativen Mehrwert fordern wird, was auch seine altersgerecht differenzierte Ansprache einschließt. Die befragten Logistiker ihrerseits fordern vehement Technologie-Innovationen und versprechen sich davon umwälzende Einflüsse auf die Markenwahrnehmung. Im Gegensatz zu allen anderen Experten finden sie das Business-Modell des Concept Store attraktiv. Politiker und Verbände schließlich erweisen sich als Strukturbruch-Skeptiker. Ihr Credo: „Es gibt keine Markenrevolution. Alles entwickelt sich peu à peu." Oder wie einer der befragten Politiker formulierte: „Vieles wird herbeigeredet und dann dauert es doch wieder zehn Jahre!" Fazit: Jede befragte Expertengruppe hat einen anderen Mindset zur Warenverfügbarkeit 2.0. Das hat Folgen.

Das passt nicht

Es liegt auf der Hand, dass bei dieser uneinheitlichen Mindset-Gemengelage selbstverständliche Fragen der strategischen Orientierung von Versorgungsketten unbeantwortet bleiben. Fragen wie: Wer übernimmt eigentlich den Lead in die Markenzukunft? Wer müsste, sollte oder könnte? Diese mangelnde Klärung hält die Avantgardisten unter den Herstellern nicht davon ab, bereits an der Intensivierung der Kooperation entlang ihrer Supply Chains zu arbeiten. Einige haben sich zum Beispiel im House of Logistics and Mobility (HOLM) am Frankfurter Flughafen zu sogenannten Innovation Circles zusammengefunden, in denen sie Konzeption und Kooperation der neuen Warenverfügbarkeit vorantreiben. Es werden Szenarien gefahren, Projektlandkarten entworfen, Road Maps skizziert und die Intensivkooperation geprobt. Das geht bis hin zur Revolutionierung der Personalentwicklung.

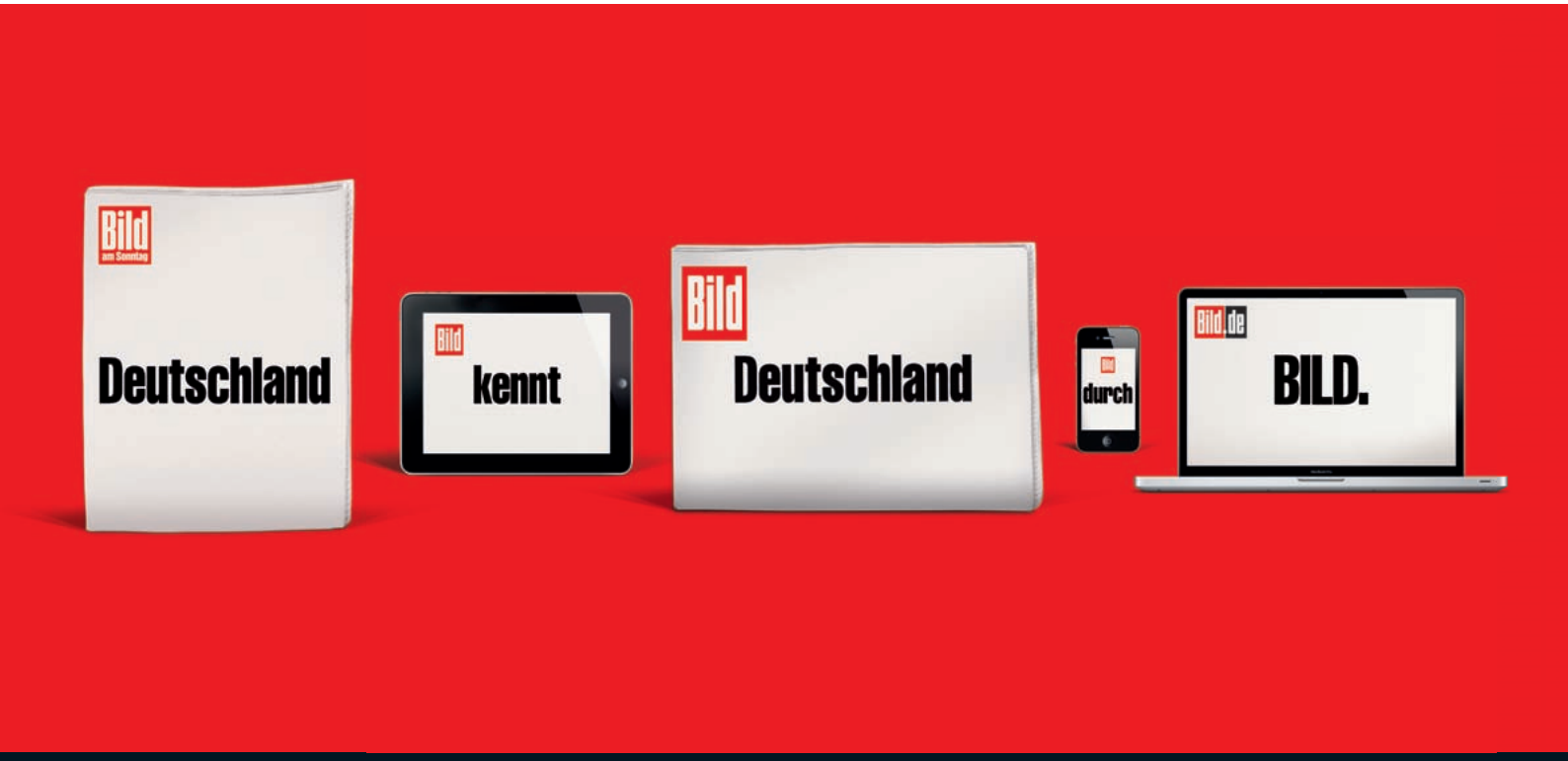
Revolution im Training

Sichtbarstes Zeichen der neuen Intensität bei der vertikalen Kooperation ist die sogenannte Supply Chain

Academy. Wo bislang zum Beispiel lediglich die Produktmanager eines Herstellers im Seminarsaal saßen, sitzen an der firmen- und wertschöpfungsstufenübergreifenden Academy zusammen mit ihnen neuerdings auch Vertreter von Händlern, Vertriebsmittlern, Logistikern, Verbänden, Wissenschaft und Politik. Es trainiert zusammen, wer zusammen arbeitet. Dabei bildet sich ein ganz neues Wir-Gefühl, ein gemeinsames Verständnis der Supply Chain, auch und gerade ein Verständnis für die Prozesse der anderen Partner, eine stärkere Awareness für die neue Warenverfügbarkeit und vor allem eine höhere Kooperationskompetenz: Wie will man entlang einer Supply Chain intensiver kooperieren, wenn man noch nicht einmal zusammen trainieren kann oder will? Wobei die Einrichtung einer Supply Chain Academy nicht maßgeblich ist. Maßgeblich ist vielmehr die neue Art der Kooperation.

Upgrade-Kooperation

Kooperation ist nichts Neues. Entscheidend für den Schritt in die Markenzukunft ist jedoch nicht das alte Modell der Kooperation, sondern sind neue Innovations-Kooperationen. Kooperationen, in denen wertschöpfungsstufenübergreifend an Szenarien für die Markenzukunft gefeilt wird, in denen künftige Risiken aber auch Chancen entlang der kompletten Supply Chain identifiziert und gemanagt werden und in denen die nötige Zukunftskompetenz entwickelt wird. Eine Kompetenz, die das Beherrschen der nötigen Future Tools einschließt, die sich nicht nur auf die bekannten Trend-Extrapolationen und Forecasts beschränken, sondern auch moderne Instrumente wie Backcasting, Roadmapping, Delphi, Prognosemärkte oder Trenddatenbanken umfassen: No Tools – no Future.



Die Medienmarke Nr. 1. Fünf Formate, ein Ziel: das Herz Deutschlands.
Bild
Bild am Sonntag
Bild.de
axel springer media impact
media-impact.de

Andere Konkurrenz

Heute noch konkurrieren Markenhersteller mit Markenherstellern. In Zukunft konkurrieren Supply Chains miteinander. Weil nicht mehr das Einzelunternehmen, sondern die Summe seiner Versorgungsketten und das Zusammenspiel ihrer Partner entscheidend sind. Das muss jeder Partner entlang einer Supply Chain aber erst einmal erkennen, verstehen, nachvollziehen und vor allem nachrechnen können. Das setzt Vertrauen voraus, das sich zum Beispiel auch im Cost-Benefit-Sharing entlang einer Supply Chain manifestiert. Eine enorme Voraussetzung? Das ist noch konservativ formuliert. Denn bislang waren vertikale Kooperationen meist vom Ober/Unter-Paradigma geprägt. Alles was nach dem Hersteller kam, galt bislang nicht als Partner, sondern oft lediglich als notwendiges Übel. Dieses Denken hat keine Zukunft, wie die Studie belegt. *Warenverfügbarkeit 2.0* braucht ein neues Verständnis und vor allem eine neue Praxis der Kooperation: nicht mehr hierarchisch, machtzentriert oder antagonistisch, sondern partnerschaftlich. Das ist sehr abstrakt? Dann konkretisieren wir das.

Shelf out of stock

Nichts ist konkreter als ein Shelf out of stock: Im Supermarkt in Großkleinstadt fehlt die Zahnpasta „Knallweiß" im Regal. Der perfekte Substitutionsfall: Der Konsument nimmt einfach die Tube daneben, die Marke „Knallweiß" hat versagt. Und nicht einmal die Marke an sich, sondern ihre Verfügbarkeit, sprich ihre Supply Chain. Die komplizierte Lösung des Falls wäre nun der übliche Dienstweg: Wo hat's gehakt? Steckt der Lkw im Stau? Ist die Palette noch nicht ins Regal geräumt? Gibt es Produktionsprobleme? Probleme mit der IT? Die übliche Detektivarbeit auf der Hinterbühne eben. Mit diesem macht die *Warenverfügbarkeit 2.0* Schluss. Idealerweise arbeitet sie mit einer ganz einfachen Lösung, die jedoch ohne das neue, kollegiale Kooperationsverständnis nicht möglich wäre: Das intelligente Regalfach im Supermarkt löst automatisch bei Erreichen eines kritischen Regalbestandes im Warenwirtschaftssystem eine Bestellung oder Nachverräumung aus: eine einfache, schnelle und kooperative Lösung.

Eine einfache, schnelle und kooperative Lösung. Zukunftsmusik? Im Handel vielleicht. Andere Branchen sind schon in dieser Zukunft angelangt. Die Luftfahrt zum Beispiel.

Star Alliance

Die Star Alliance ist eine Kooperation der Lufthansa und Dutzender anderer Fluggesellschaften, die bereits nach dem neuen Modell kooperieren. Das zeigt zum Beispiel die gemeinsame IT-Basis, auf die alle Kooperationspartner zugreifen – im Handel noch keine verbreitete Lösung. Außerdem gleichen die Partner ihre Qualitätsstandards an, managen gemeinsam Flotten-, Ersatzteilbestellungen und Flottenleasing. Resultat der Supply Chain Integration: Die einzelne Marke innerhalb der Kooperation kann ihren Kunden höhere Benefits zu besseren Preisen anbieten. Die Supply Chain pusht die Marke et vice versa. Ein Vorteil insbesondere für kleine Marken. Blue1 aus Finn-

BEZUG DER STUDIE

Bei Interesse kann die Studie „Warenverfügbarkeit 2.0: Szenarien für die Konsumgüterbranche" bei P&G Deutschland angefordert werden. Interessenten wenden sich bitte an Frau Roszak: roszak.s@pg.com

Bei Interesse an den FMCG Innovation Circles wenden Sie sich bitte an Dr. Heiko von der Gracht: iCircle.fmcg@frankfurt-holm.de

LITERATURHINWEISE:

CEFU/P&G (2011) Warenverfügbarkeit 2.0: Szenarien für die Konsumgüterbranche 2030. Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU), Wiesbaden.

GS1 Germany (2009) Roadmap zur Value Chain 2016 in Deutschland. Treffpunkt Zukunft.

GDI Gottlieb Duttweiler Institut (2007) Shopping and the City 2020 – Wie die Städte von morgen Konsumenten anziehen. GDI Gottlieb Duttweiler Institut.

The Consumer Goods Forum, Capgemini, HP, Microsoft (2011) Future Value Chain 2020 – Building strategies for a new decade.

land oder TAP Portugal – noch nie gehört? Wer hätte das schon? Aber: Beide Fluggesellschaften sind in der Star Alliance und damit auf demselben Marken-Level wie Lufthansa – das beeindruckt den Kunden: Die kooperative Supply Chain pusht zudem kleine Marken und auch – auf die Konsummarke übertragen – Newcomer innerhalb von Markenfamilien. Das gilt schon heute und noch viel mehr in einer Zukunft, die viele neue Vertriebskanäle bietet: vom E-Commerce über den M-Commerce (Mobile Commerce via Smartphone) bis hin zum F-Commerce (Integration von Webshops in Facebook und Co.).

Fazit: Marke der Zukunft

Die Strahlkraft der Marke verblasst auch in Zukunft nicht. Doch sie strahlt nur dann ungebrochen und glänzender denn je, wenn sie in eine Supply Chain eingebettet ist, die den Erfordernissen der *Warenverfügbarkeit 2.0* genügt. Die Benefits dieser neuen Verfügbarkeit sind für alle Beteiligten enorm: Shoppen in der U-Bahn, an Häuserfassaden, im Taxi … Der Konsum durchbricht alle Grenzen. Doch die Voraussetzungen dafür sind beim gegebenen Mindset der Partner entlang der Supply Chains eine echte Herausforderung: Das Master and Commander-Modell hat nicht nur ausgedient, es ist geradezu eine Bedrohung der Markenzukunft. Die Zukunft wird nur jene Marken als stark erleben, die sich nicht nur für die eigene Marke stark machen, sondern auch und insbesondere für ihre Supply Chain. Die Markenmacht von heute schafft den Übergang in die Zukunft nur dann, wenn sie marktmächtige Partner neben sich nicht nur erlaubt, sondern fördert und sich mit ihnen gemeinsam und innovativ entwickelt.

von Dr. Heiko von der Gracht und Otmar W. Debald

Die Wege zum Erfolg

Wege zum Erfolg. Lektion 1
Reden Sie nicht über Ihr Produkt. Lassen Sie uns das machen!
Volks.Produkt

Wege zum Erfolg. Lektion 2
Repräsentativ ist erst ab 10,57 Millionen Teilnehmer.
Deutschlands großer Lesertest

Wege zum Erfolg. Lektion 3
Wir empfehlen, sich empfehlen zu lassen.
Produkt.Tipp

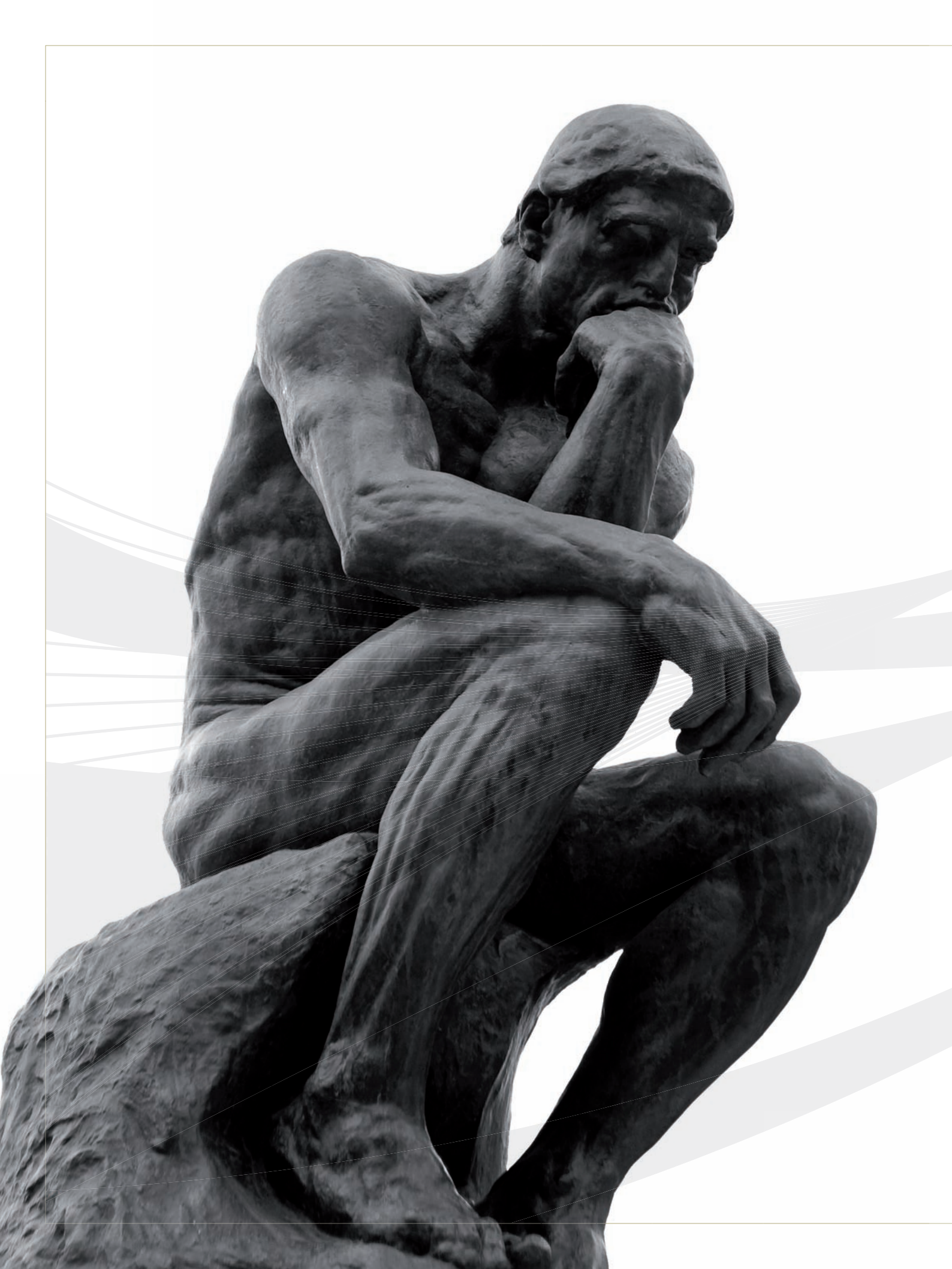
Wege zum Erfolg. Lektion 4
Reden Sie mit jemand, der jeden Sonntag mit ganz Deutschland redet.
Bild am Sonntag FORUM

Wege zum Erfolg. Lektion 5
Denken Sie nicht kleiner als national.
Aktion für Deutschland

Wege zum Erfolg. Lektion 6
Gehören Sie zur Familie der Familienprodukte.
Familien Produkt

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.bild-markenkonzepte.de

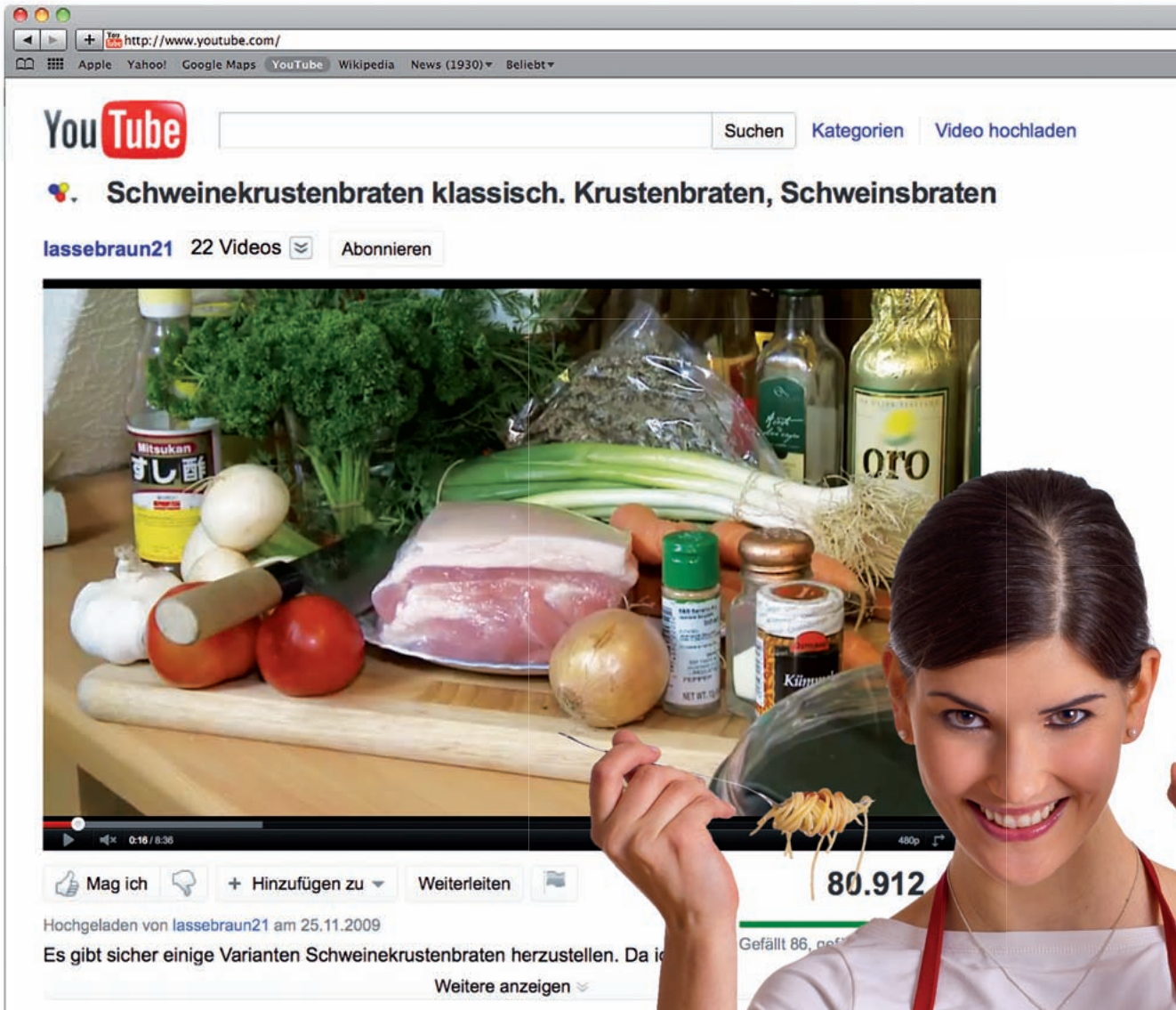
Bild
Bild am Sonntag
Bild.de



Sie suchen Vordenker – keine Nachbeter?

communication
network
media
konzeption und realisierung

Mehr Agentur braucht kein Mensch



We watch – User generated content

User generated content ***ist der Dreh- und Angelpunkt der Social-Media-Forschung. Das World Wide Web als*** **natürliche** ***Datenquelle ist ein Traum für jeden Marktforscher: Rekrutierungseffekte sowie negative Einflüsse durch den Forscher selbst scheinen keine Rolle zu spielen. Wie gesagt, ein Forschertraum ...***

BENJAMIN DENNIG, M.A.,
Research Manager GIM. Seit 2006 Studienleiter in der Gesellschaft für Innovative Marktforschung.
Forscht unter anderem mit den Mitteln der visuellen Ethnografie zu Konsumverhalten und Nutzungsroutinen im Umgang mit technischen Artefakten.

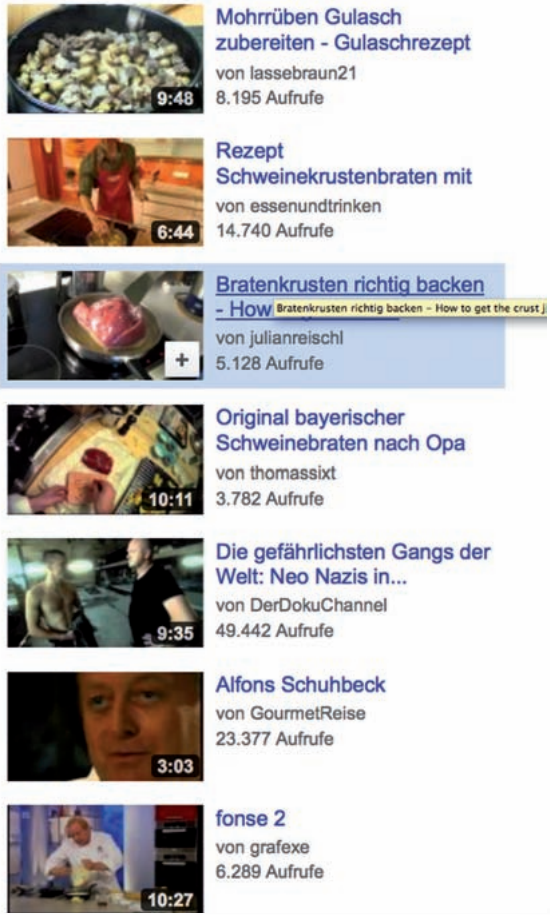
SEBASTIAN KLEIN, M.A.,
Research Manager GIM. Seit 2008 Studienleiter in der Gesellschaft für Innovative Marktforschung.
Forscht unter anderem mit den Mitteln der visuellen Ethnografie zu Konsumverhalten und Nutzungsroutinen im Umgang mit technischen Artefakten.

Dabei fokussiert die Social-Media-Forschung meist nur textbasierten Content: Es werden Blogs gescreent, Foren ausgelesen, Nutzerprofile erforscht etc. Doch das World Wide Web ist vor allem ein multimediales Phänomen, in dem wie selbstverständlich alle Arten von Medien präsentiert und genutzt werden: Bilder vom letzten Backpacker-Urlaub in Thailand werden auf Flickr geladen, die neuesten Songfunde postet man auf Facebook und Home-Videos über das Kochen werden auf YouTube gestellt. Alle diese Daten werden bisher von der Marktforschung stiefmütterlich behandelt.

Wie häufig über ein Thema in welchem Forum „geredet" wird und in welchem Zusammenhang dies geschieht, ist gut zu wissen, doch nicht der Weisheit letzter Schluss.

Die Erforschung von Social Media hat ein deutlich größeres Potenzial! Die Erstellung von kleinen YouTube-Clips ist mittlerweile zu einer etablierten Kulturtechnik avanciert – nicht nur unter den „Digital Natives". Und gerade an diesen Videos wird deutlich, dass das World Wide Web auch ein Ort der (Selbst-)Inszenzierung ist, in dem Konsumenten – neben dem Geschriebenen – weitaus mehr von sich preisgeben.

Was liegt also näher, als GIMs langjährige Erfahrung mit Video-Analysen auf ein neues Feld zu übertragen: YouTube (u.a.) bietet Schätze an Konsumenten-Insights, die wir nun mit Net-Watcher© heben. Diese Methode nutzt mehrstufige Verfahren der semiotischen



Fotos: ©Light Impression - Fotolia.com, Unternehmen

IN AKTION **Der ambitionierte Hobbykoch beim Spätzleschaben und Anrichten.**

Bild- und Video-Interpretation, um die latenten, vom Konsumenten nicht direkt verbalisierten Botschaften in Online-Videos zu entdecken. So werden ausgewählte Videoclips komplett „de-komponiert", d.h. in alle Sequenzen aufgeteilt und Stück für Stück in Bild und Ton analysiert und interpretiert. Am Ende werden alle Teilinterpretationen zu einem umfassenden Bild zusammengeführt.

Im Rahmen der GIM-Forschung zum Thema Kochen haben sich mit der Zeit unterschiedliche Kochtypen herauskristallisiert, die anhand von authentischen YouTube-Videos tiefer beleuchtet werden sollten. In einem ersten Schritt wurden anhand relativ konkreter Typenprofile passende Videos in YouTube identifiziert. Anschließend wurde je Kochtyp ein Video analysiert und interpretiert.

Im Folgenden möchten wir die Möglichkeiten der Video-Analyse am Beispiel zweier DIY-Kochvideos auf YouTube zeigen.

Der ambitionierte Hobbykoch

Der ambitionierte Hobbykoch ist in der Regel männlich und befindet sich am Ende seiner beruflichen Laufbahn oder schon im Ruhestand. Die Kochleidenschaft hat sich bei ihm erst mit dem Alter entwickelt. Während des Berufslebens war i.d.R. die Ehefrau für das alltägliche Kochen zuständig. Dieser Typus schaut regelmäßig TV-Kochsendungen und setzt das Gelernte am Wochenende mit viel Zeit und Geduld um. Dazu werden dann auch Gäste geladen, beispielsweise die schon erwachsenen Kinder, die es mit besonderen Menüs zu beeindrucken gilt. Der professionelle Anspruch des ambitionierten Hobbykochs zeigt sich vor allem in der professionellen Küchenausstattung.

So stellte sich dieser Typus aus validierten Ergebnissen der GIM-Forschung dar. Auf Basis dieser Beschreibung wurden nun typengerechte Suchbegriffe definiert und mehrere Videos identifiziert, von denen nun eines besser beleuchtet werden soll:

Coq au Vin mit Spätzle nach dem Rezept eines französischen Sternekochs

Ohne je die Küche dieses Typs betreten zu haben, konnte anhand eines Videos der ganze Typus zum „Leben erweckt" werden. Gewappnet mit einem semiotisch sensibilisierten Blick, wurden die folgenden Charakterzüge herausgearbeitet.

Das Offensichtlichste zu Beginn: die Küche. Mit dem ausgewählten Bildausschnitt wird eine biedermeierlich wirkende Küche gezeigt, die die stark traditionsbewusste Lebenseinstellung des Protagonisten positiv unterstreicht: Kochgeschirr aus Kupfer, der zentral fokussierte Holz- und Gasherd mit Messing-Reling, klassische Holzlöffel und keine Spur von modernen elektrischen Küchenhilfen. Darüber hinaus verdeutlicht der Verzicht auf diese elektrischen Alleskönner auch den professionellen Anspruch des Typus: Es kommt nur auf das Können des Kochs an! Moderne

elektrische Küchenhelfer würden lediglich die eigene Kochkompetenz untergraben.

Trotz der ausgeprägten „Küchenehre“ des Protagonisten steht er jedoch nicht gerne im Mittelpunkt. Der Bildausschnitt zeigt während des gesamten Filmes – mit Ausnahme der Hände – nichts vom Koch. Vielmehr steht die Kochkunst im Vordergrund der Inszenierung. Diese Fokussierung auf den „Akt des Kochens“ zeigt sich auch in der Länge des Films (ca. 20 Minuten) und in der langsamen Schnittfrequenz: einzelne Einstellungen dauern häufig zwei Minuten oder länger. Daneben verhält es sich auch akustisch ruhig: man vernimmt maximal den Gasanzünder oder das Brutzeln der heißen Pfanne. Alles wirkt ruhig, fast schon zeremoniell!

Dieser Eindruck verstärkt sich weiter. Obwohl sich dieser Typus gerne bei der Ausübung seiner Kunst über die Schulter schauen lässt, bleibt der Zuschauer im Unklaren über die Tricks und Kniffe des „Meisters“. Die allererste Sequenz zeigt zwar – in Form eines Stilllebens in der Art von Willem Claesz – alle schon vorbereiteten Zutaten ordentlich portioniert, doch der Informationstext auf YouTube verrät weder Mengenangaben noch Zubereitungsanweisungen! Auch verfolgt der Videoclip kein didaktisches Konzept: Einblendungen, wie genau man z.B. beim Spätzleschaben vorgeht, gibt es nicht und verbale Erläuterungen werden tunlichst vermieden. Der Zuschauer darf nur einen kleinen Blick in die Küche des Alchemisten werfen!

Der Show-off Kochnovize

Ganz anders der Typus des Show-off Kochnovizen: Auch er ist i.d.R. männlich, jedoch deutlich jünger als der ambitionierte Hobbykoch. Meist noch in der Ausbildungsphase befindlich, ist das Kochen für ihn eher Nebensache: unter der Woche wird nur selten gekocht und am Wochenende ist Hotel Mama noch die Anlaufstelle für gutes Essen. Die eigene Küche ist daher noch nicht für alle Kochsituationen ausgestattet. Doch ab und an wird auch der Kochnovize zum Küchenchef, v.a. wenn es darum geht, den Freundeskreis zu bekochen. Dann wird auch mal ein Blick auf www.chefkoch.de o.ä. geworfen, um möglichst einfache aber imposante Rezepte zum Nachkochen zu finden.

Im vorliegenden Fall kocht dieser Typus Schweinemedaillons auf mediterranem Gemüse mit Nudeln
Die lockere, studentische Lebenseinstellung dieses Typus manifestiert sich immer und überall während des gesamten Videos. So wird das Video von einem Freund des Kochnovizen gedreht, der jedoch gänzlich auf ein Stativ verzichtet. Alles ist in bester MTV-Manier gefilmt: Wackelkamera, schnelle Schnitte (keine Szene dauert länger als 30 Sekunden), loungige Musik und lockere Sprüche sind die Stilmittel, die dieser Typus für seine Inszenierung wählt. Anders auch als der ambitionierte Hobbykoch, nutzt der Kochnovize so wenig Kochgeschirr wie möglich. Ein Brett und ein Messer müssen ausreichen, um das Fleisch und alles Gemüse zu schneiden. Und einzelne Schalen für die zubereiteten Komponenten braucht es auch nicht. Alles kommt gleich vom Brett aus in den Topf.

Der ambitionierte Hobbykoch ist in der Regel männlich und befindet sich am Ende seiner beruflichen Laufbahn oder schon im Ruhestand. Die Kochleidenschaft hat sich bei ihm erst mit dem Alter entwickelt. Dieser Typus schaut regelmäßig TV-Kochsendungen und setzt das Gelernte am Wochenende mit viel Zeit und Geduld um.

Für die Ansprache dieses Typus hochinteressant ist auch die ausgesprochen männliche Haltung des Kochnovizen, der sich als ein „echter Kerl“ versteht, der nicht kleckert, sondern klotzt. So beinhaltet das Essen zwar „mediterranes Gemüse“ als eine Hauptkomponente, doch dominieren zeitlich die Sequenzen, in denen das Fleisch – für die Jungs des Wohnheims – zubereitet wird! Auch wird gerne mal mehr Öl in die Pfanne gegeben oder es werden die Schweinemedaillons dicker geschnitten, „auch wenn die Mädels das bestimmt nicht so gut finden“. Auch seine Inszenierung am Esstisch zeigt die latente Darstellung der

Männlichkeit: So ist der Tisch im Wohnheim zwar mit Sektgläsern und weißem Geschirr ordentlich gedeckt, jedoch fehlt es an Kerzen, Untersetzern, Servietten o.ä. Bei aller Inszenierung für die „Mädels“ darf die eigene Männlichkeit nicht untergraben werden!

Eigentlich noch am Anfang seiner Kochkarriere stehend, will der Kochnovize dennoch als Könner erkannt werden – insbesondere von den weiblichen Gästen. Selbst wenn das Nudelwasser überkocht, die Nudel bei der Garkontrolle auf den Boden fällt oder vergessen wurde, die Tomaten zu schneiden, hat dieser Typus einen „flotten“ Spruch auf den Lippen und überspielt diese Situation mit Humor.

Wackelkamera, schnelle Schnitte (keine Szene dauert länger als 30 Sekunden), loungige Musik und lockere Sprüche sind die Stilmittel des Show-off Kochnovizen, die dieser Typus für seine Inszenierung wählt. Alles ist in bester MTV-Manier gefilmt.

Auch wenn dies nur kleine Einblicke in die beiden Kochtypen waren, so wird doch deutlich, dass die Analyse von YouTube-Clips ein authentisches und v.a. deutlich tieferes Zielgruppenverständnis liefert. Die sich hinter den Inszenierungen verbergenden Einstellungen und Wünsche der Konsumenten können umfassend und ohne den Bias einer Forschungssituation identifiziert werden.

Die Methode wurde bisher „nur“ als Add-on für klassische Zielgruppenforschung angewandt, um einerseits Zielgruppensegmentierungen zu validieren und darüber hinaus tiefere Insights zu den Segmenten zu generieren. Vorstellbar ist die Methode aber auch im Kontext kulturvergleichender Studien. So können relativ leicht Videos aus unterschiedlichsten Ländern hinsichtlich ihrer latenten Botschaften verglichen werden und erste Annahmen/Hypothesen zu Länderunterschieden getroffen werden. Natürlich eignet sie sich auch hervorragend, um einfach nur unverzerrte Einblicke in die alltägliche Nutzung von Marken und Produkten zu bekommen.

Darüber hinaus ist die Methode relativ kosten- und zeiteffizient umsetzbar. Es ist keine aufwendige Rekrutierung und Incentivierung notwendig, die Fallzahlen lassen sich auf einem überschaubaren Level halten, insbesondere durch die kontrollierte Auswahl des Datenmaterials in Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Gerade vor dem Hintergrund einer stark wachsenden DIY-Kultur (in fast allen Produktkategorien und zu fast jedem Thema), bei der die Vermittlung von Kompetenzen über YouTube-Videos eine zentrale Rolle spielt, bietet Net-Watcher© ein großes Potenzial. Let’s watch YouTube!

von Benjamin Dennig und Sebastian Klein

SHOW-OFF Kochnovize beim Zwiebelschneiden.

STILLLEBEN Das richtige Ambiente für den ambitionierten Hobbykoch.

Schenken Sie GLÜCK!

Herzlichen Dank für Ihre Hilfe!

Werden Sie SOS-Pate!
Und bewirken Sie mit rund einem Euro am Tag Großes.

Sie geben einem verlassenen Kind alles Lebenswichtige: Nahrung, Kleidung, eine Ausbildung. Und vor allem: die Liebe und Geborgenheit einer Familie im SOS-Kinderdorf.

Mehr Infos unter:
Telefon 089 12 60 61 62
patenschaften@sos-kinderdorf.de
www.sos-kinderdorf.de

SOS KINDERDORF
In Deutschland und der Welt

Asien im Aufbruch. Welchen Beitrag deutsche Agenturen leisten können.

Deutschland ist Partnerland der Business of Design Week und der IDT Expo in Hongkong, um dort Kreativität Made in Germany zu promoten.

OLAF STEIN

ist Gründer und Designchef der Hamburger Agentur Factor Design.

CHRISTIAN PRILL

ist bei Factor Design als Partner für den Bereich Markenstrategie verantwortlich.

Deutschland war Exportweltmeister über viele Jahre, aber was haben Deutschlands Kreative davon? Selbstverständlich viel, als Gestalter von Autos oder Sportartikeln – um nur zwei markengetriebene Produktkategorien zu nennen. Doch die Designer agieren hier in zweiter Reihe, ihre Arbeit wird in den Exportstatistiken gar nicht aufgeführt, wie übrigens alle anderen Dienstleistungen auch nicht. Was aber, wenn Agenturen und Designer direkt in neue Märkte vordringen wollen? So ist Deutschland Ende November Partnerland der IDT Expo und der Business of Design Week in Hongkong, und es will die Veranstaltung nutzen, um deutsches Design und Dienstleistungen in China zu promoten.

Doch geht das überhaupt? Werden deutsche Designer demnächst chinesische Teams anleiten, um im Fernen Osten kostengünstiger zu produzieren – so wie es andere Gewerbe schon lange vormachen? Und können große Marken und Kampagnen ohne weiteres in andere Kulturkreise übertragen werden?

Dass auch die klügsten Köpfe ihrer Zeit an solchen Aufgaben scheitern, zeigt das frühe Beispiel einer europäisch-asiatischen Begegnung. Der Jesuitenpater Matteo Ricci war im 16. Jahrhundert der erste Europäer nach Marco Polo, der in das Reich der Mitte eindringen konnte. Er war aufgebrochen, um China zu missionieren, und wenn man das als eine Marketingaufgabe beschreiben möchte, würde man sagen, dass er einen Top-Down-Ansatz dafür wählte. Sein Ziel war nichts

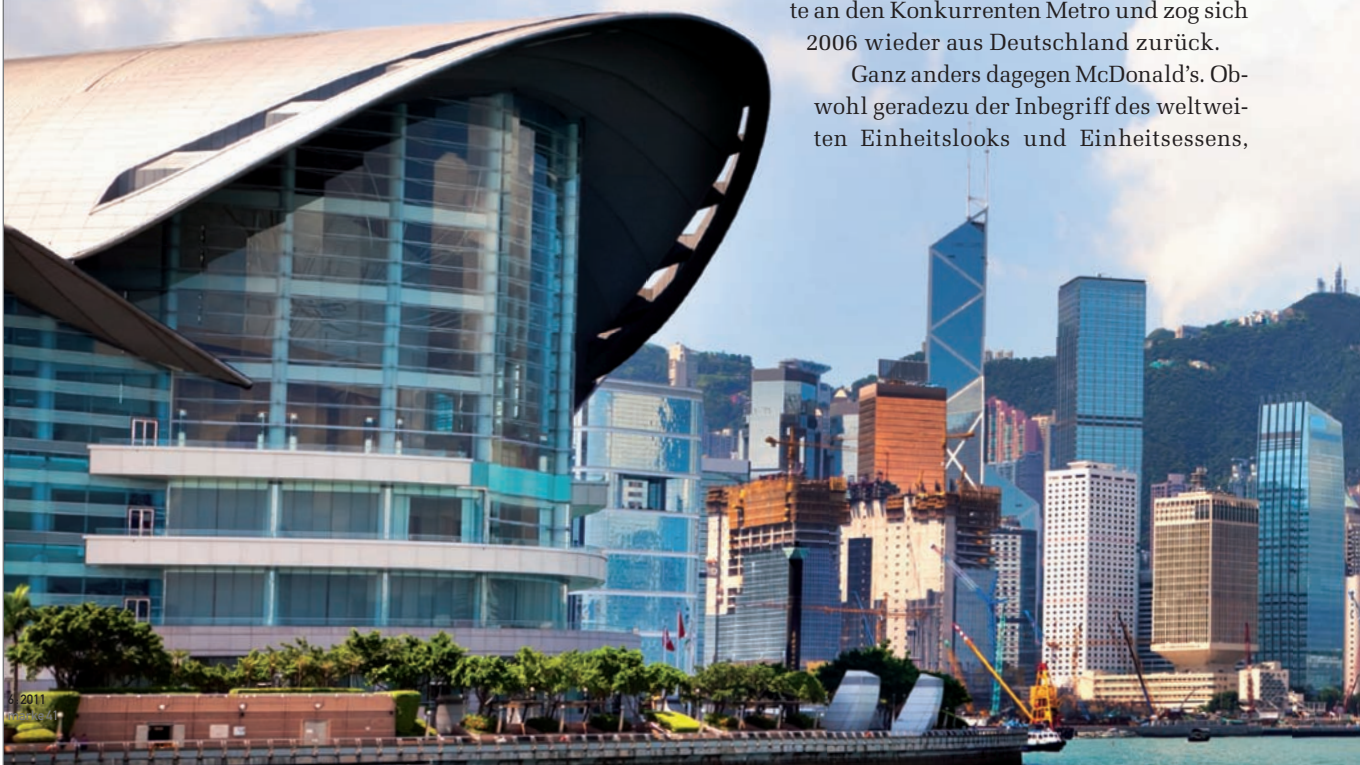
Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

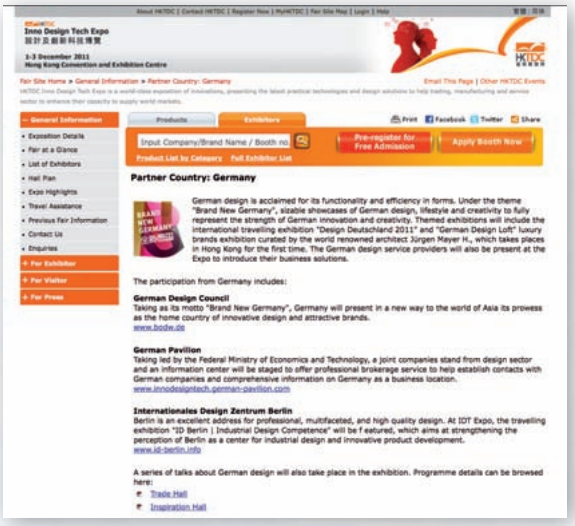
Geringeres, als den Kaiser von China zu bekehren und so das ganze Land zu gewinnen. Zugleich entschied Ricci sich für eine Strategie der Inkulturation. Um der Lebensweise des Gastlandes nahe zu kommen, lernte er nicht nur Chinesisch, sondern überlegte sich auch, in welcher Gestalt er im Reich der Mitte auftreten sollte. Er entschied sich für das Gewand eines buddhistischen Mönches.

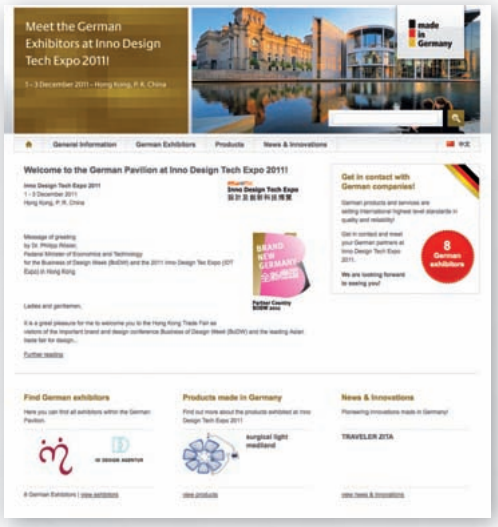
Doch trotz dieser vermeintlich klugen Anpassungsstrategie kam er seinem Ziel, dem Kaiserpalast, lange nicht näher. Es half ihm nicht einmal, dass er als herausragender Wissenschaftler westliches Know-how ins Land brachte – er übersetzte zum Beispiel die Euklidische Geometrie ins Chinesische. Schließlich fand er heraus, warum er von den Menschen, auf die es ihm ankam, nämlich die kaiserlichen Beamten, nicht wahrgenommen wurde. Er steckte einfach im falschen Kostüm. Buddhistische Mönche genossen im China des 16. Jahrhunderts nur geringes Ansehen. Das für einen westlichen Priester logische Anknüpfen an ein lokales Bedeutungssystem hatte dessen soziale Bezüge nicht mit berücksichtigt. Konsequenterweise wechselte Ricci den Habitus und trat fortan im Gewand eines Gelehrten auf. Sofort wurde er von den kaiserlichen Beamten ernst genommen und erhielt wenig später Zugang zum Kaiserhof.

Was sagt uns das heute, rund 400 Jahre später? Um fremde Märkte zu erobern, brauchte es schon immer mehr als Sprachkenntnisse. Fehlt es an kultureller Kompetenz, können selbst große Marken auf massive Schwierigkeiten stoßen. So wie Walmart in Deutschland. Der Riesenkonzern mit seinen zwei Millionen Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 400 Mrd. Dollar hatte sich offenbar nicht die Mühe gemacht, die deutschen Verhältnisse zu analysieren, bevor er hier Mitte der 90er-Jahre antrat. Mussten nicht die deutschen Kunden begeistert sein, wenn ihnen endlich einmal jemand hinter der Kasse das Einpacken abnehmen und die Einkäufe auch noch zum Auto tragen würde? Doch genau das war nicht der Fall. Die Deutschen reagierten eher verunsichert auf die Service-Offensive, vermutlich aus Angst, auch noch Trinkgelder bezahlen zu müssen. Und auch das Walmart-Personal mochte sich für den neuen Arbeitgeber nicht begeistern. Das verordnete morgendliche Einstimmen auf die Firma („Walmart-Cheer“) verstörte eher, als dass es begeisterte. Die Folge: In einem dicht besetzten Wettbewerb brachten die eingesetzten Mittel, obwohl sie aus amerikanischer Sicht völlig logisch erscheinen mussten, nicht die erhoffte Resonanz. Nachdem drei Mrd. Euro an Verlusten aufgelaufen waren, verkaufte Walmart seine deutschen Märkte an den Konkurrenten Metro und zog sich 2006 wieder aus Deutschland zurück.

Ganz anders dagegen McDonald’s. Obwohl geradezu der Inbegriff des weltweiten Einheitslooks und Einheitsessens,







INNO DESIGN TECH EXPO
Deutschland ist Partnerland der Business of Design Week und der IDT Expo in Hongkong, um dort Kreativität Made in Germany zu promoten.

geht der Konzern differenziert auf lokale Märkte ein. In Chile serviert man einen McPollo mit Guacamole und in Indien wird sogar der BigMac modifiziert. Aus Rücksicht auf die Hindu-Bevölkerung, die traditionellerweise kein Rind isst, heißt das Produkt hier Maharaja Mac und ist mit einem Bratling aus Huhn gefüllt.

Für deutsche Agenturen mit asiatischen Kunden kann die Schlussfolgerung aus solchen Beispielen nur lauten: Unser Markt für den Direktexport liegt nicht innerhalb Chinas. Unsere Aufgabe muss die eines Türöffners und Dolmetschers für asiatische Marken in Europa sein. Hier liegt unser kulturelles Kapital und ein Know-how, was in den Herkunftsländern so nicht vorhanden sein kann. Wir können helfen, Importmarken so zu inkulturieren, dass sie hier und heute verstanden werden, nach dem Stand der Kultur, des aktuellen Designs und auch der Mode.

Solche Anpassungsprozesse können vielschichtig sein. Sie können andere Positionierungen erfordern als in den Herkunftsländern. Und womöglich müssen Marken hier auch mit anderen Bildern arbeiten als dort. Wie so etwas aussieht, zeigt der Auftritt des japanischen Möbelherstellers Conde House in Europa, den Factor Design begleitet. Hier in Deutschland gewinnt die Herkunftsbezeichnung eine Bedeutung, die sie in Japan nicht hat. Hierzulande haben die Menschen bestimmte Vorstellungen von japanischer Kultur und Ästhetik, die man in positiver Weise instrumentalisieren kann. Diese spezifisch deutsche Wahrnehmung von Japan ist von dort nicht einfach zu verstehen und damit auch schwierig zu managen. Die Aufgabe einer deutschen Agentur ist es zu klären, welche Dinge in der Kommunikation gleich bleiben müssen, welche Markentreiber im europäischen Markt besonders wirksam sind, welche Argumente hier am meisten überzeugen.

Mit dieser Positionierung deutscher Kreativer kann übrigens auch einer Grundangst des Westens im Umgang mit Asien begegnet werden. Gewiss kann man dort Formen und Motive schnell und preiswert kopieren. Kulturelles Know-how aber ist nicht in gleicher Weise transferierbar. Es erfordert tiefe Vertrautheit mit gesellschaftlichen Verhältnissen – Kenntnisse, mit denen die deutsche Kreativwirtschaft asiatischen Exportoffensiven nicht nur gelassen, sondern geradezu freudig entgegensehen kann.

von Olaf Stein und Christian Prill

Leitfaden Customer-Experience-Management (CEM)

Nach den jüngsten Ergebnissen des* American Express Global Customer Service Barometers *erwarten Kunden von Unternehmen bessere Serviceleistungen. Und dieser Untersuchung zufolge sind die deutschen Verbraucher besonders anspruchsvoll in Sachen Kundenservice, denn für 93 Prozent der Befragten hat dieser Aspekt eine maßgebliche Bedeutung bei der Entscheidung für ein Produkt. Hinzu kommt: Zwei Drittel geben an, dass ihre diesbezüglichen Erwartungen in den vergangenen Monaten sogar noch gestiegen sind. Die Digitalisierung beschleunigt nicht nur die Informationsabläufe und Kommunikation in und seitens der Unternehmen, sondern schafft eine für den Konsumenten noch nie dagewesene Transparenz über Angebote und auch darüber, ob ein Unternehmen sein Markenversprechen hält oder nicht.

Insofern sind die Unternehmen aus Gründen ihrer Wettbewerbsfähigkeit gezwungen, der Kundenzufriedenheit einen deutlich höheren Stellenwert als in der Vergangenheit einzuräumen, und zwar über Customer-Experience-Management (CEM). Aber CRM ist nicht CEM: Das Customer-Relationship-Management (CRM) gehört zu den klassischen Disziplinen in den Vertriebs- und Marketingorganisationen der Unternehmen. Die CRM-Strategien mit ihren Systemen, Methoden und Prozessen dienen einer Betrachtung von innen (Unternehmen) nach außen (Kunden). Sie dienen dazu, die gesamten Maßnahmen und Ressourcen zur kontinuierlichen Kundenansprache zu bündeln und zu systematisieren, um die Wirkung und ihre Wirtschaftlichkeit zu steigern. Customer-Experience-Management (CEM) hingegen beschäftigt sich mit

SIMONE SPIEGELS

von der Congenii Consulting Group berät Unternehmen, wie sie ihre Umsatzpotenziale besser ausschöpfen und ihr Marketing effizienter gestalten können. Sie ist studierte Betriebswirtin sowie Direktmarketing-Fachwirtin (BAW) und Gewinnerin des Alfred-Gerardi-Gedächtnispreises 2002.

DR. JÖRG REINNARTH

ist Gründungspartner der Congenii Consulting Group. Er verfügt über zehn Jahre Erfahrung im Bereich analytisches CRM und Business Intelligence. Er leitet den Bereich strategisches CRM bei Congenii.

der Sicht von außen (Kunden) nach innen (Unternehmen). Im Mittelpunkt steht dabei die Gesamtheit der Erfahrungen eines Kunden mit einem Unternehmen. Das Customer-Experience-Management fokussiert deshalb darauf, in systematischen Verfahren den Kunden exzellente Erfahrungen zu vermitteln – sie also emotional an das Unternehmen zu binden. Indem mit den Augen der Kunden Beratungs-, Bestell- und Kaufsituationen sowie weitere Ereignisse sukzessive analysiert und interpretiert werden, kann das nötige Verständnis aufgebaut werden, welche tatsächlichen Erwartungen bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können. Als Kernziel steht dabei im Vordergrund, durch die Entwicklung eines intensiveren und gleichzeitig stabileren Kundenvertrauens die Profitabilität der jeweiligen Geschäftsbeziehung signifikant und nachhaltig zu steigern. Grundsätzlich deckt CEM alle Kommunikationskanäle ab, weil jede Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden den weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung prägt.

Damit stellt CEM eine konsequente Weiterentwicklung des Customer-Relationship-Managements dar. Das CEM ist nicht nur für bisher übliche CRM-Funktionen an der Kundenschnittstelle relevant, sondern hilft auch Marketing- und Vertriebsverantwortlichen, ihre Zielgruppen abzuholen und exzellente Erfahrungen mit Marke, Produkt und Angebot zu schaffen.

Studie: mehr Kundenvertrauen im Visier

Mit Maßnahmen zur Stärkung des Kundenvertrauens könnten die Unternehmen nach Einschätzung der Vertriebs- und Marketingmanager deutliche Umsatzsteigerungen erreichen. Häufig sind dafür in den Firmen jedoch noch nicht die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Erhebung der Congenii Consulting Group unter mehr als 300 Kundenverantwortlichen in Mittelstands- und Großbetrieben.

Ihr zufolge weisen die Unternehmen in deutlicher Mehrheit dem stabilen Kundenvertrauen eine elementare Bedeutung für den Geschäftserfolg zu. Dies gilt für 71 Prozent der befragten Vertriebs- und Marketingmanager. Weitere 15 Prozent glauben derzeit, darauf noch verzichten zu können, schätzen aber, dass sich dies zukünftig ändern wird. Dagegen ist nur jeder Siebte der Auffassung, dass die Vertrauensverhältnisse der Kunden keinen wesentlichen Einfluss auf die Umsatzergebnisse haben.

Diesem recht klaren Meinungsbild steht jedoch gegenüber, dass erst vergleichsweise selten ein systematisches Customer-Experience-Management (CEM) zur Stärkung des Kundenvertrauens eingesetzt wird. Es besteht in etwa jedem fünften Fall bereichsübergreifend und damit sehr konsequent realisiert, außerdem haben 29 Prozent der Unternehmen CEM zumindest teilweise

Fotos: Unternehmen

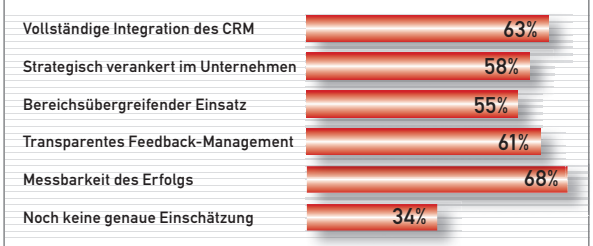
CUSTOMER-EXPERIENCE-MANAGEMENT ZUR STÄRKUNG DES KUNDENVERTRAUENS

Besteht bei Ihnen systematisches CEM zur Stärkung des Kundenvertrauens?

n = 328 Unternehmen mit über 50 Mio. Euro Umsatz.
Quelle: Congenii Consulting Group, Bonn.

ANFORDERUNGEN AN CUSTOMER-EXPERIENCE-MANAGEMENT

Welche Anforderungen soll ein CEM unbedingt erfüllen?



n = 328 Unternehmen mit über 50 Mio. Euro Umsatz; Mehrfachnennungen möglich. Quelle: Congenii Consulting Group, Bonn.

umgesetzt. In der Hälfte der Firmen ist davon aber noch nichts zu sehen, weil sie sich diesbezüglich entweder noch in den Planungen befinden, sich dem Thema CEM später widmen wollen oder keinen Nutzen darin sehen.

Dabei versprechen sich die Verantwortlichen mehrheitlich durchaus eine Menge von Customer-Experience-Management als Umsatztreiber. Über die Hälfte der Befragten in der Congenii-Erhebung erwartet, dass mit diesem Lösungsansatz ein Umsatzplus bis zu zehn Prozent erreicht werden kann. Jeder dritte Sales- oder Marketingmanager ist sogar noch optimistischer und weist CEM das Potenzial von Zuwächsen in zweistelliger Größenordnung zu.

In der Kundenbindung verbirgt sich zwar grundsätzlich ein ganz erhebliches Erfolgspotenzial. Allerdings zeigt die Praxis, dass es alles andere als eine triviale Anforderung ist, die Erwartungen der Kunden zu verstehen und die gewünschte Wertschätzung für sie erlebbar zu machen. Doch genau dafür müsste das Customer-Experience-Management die erforderlichen Antworten finden und in den Unternehmensprozessen etablieren.

Aus Sicht der Praktiker verbirgt sich vor allem in der Nutzung der Moment of Truth-Methode ein wirkungsvoller Hebel zum Aufbau von Kundenvertrauen. Dieser CEM-Maßnahme, bei der die direkten Kontaktpunkte zu den Kunden optimiert werden, trauen zwei Drittel der Befragten eine große Wirkung zu.

Ähnlich viele messen der Verbesserung der Interaktionsqualität der Mitarbeiter einen hohen Nutzen bei. An dritter Stelle nennen die Vertriebs- und Marketingmanager die Notwendigkeit, das Erwartungsprofil der Kunden präziser in Erfahrung zu bringen und daraus

die notwendigen Handlungserfordernisse abzuleiten. Aber auch eine kundengerechtere Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen bringt in den Augen der Verantwortlichen für das Kundenmanagement einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau eines stabilen und damit umsatzsteigernden Vertrauens. Damit das Customer-Experience-Management aber seine Wirkung entfalten kann, erwarten sie vor allem, dass es vollständig in die CRM-Infrastruktur integriert ist. Auch die strategische Verankerung dieses Themas im Unternehmen und den bereichsübergreifenden Einsatz von CEM erachten sie mehrheitlich als notwendig. Vor allem aber sollte eine Messbarkeit des Erfolgs gewährleistet sein und ein Transparent Feedback-Management bestehen.

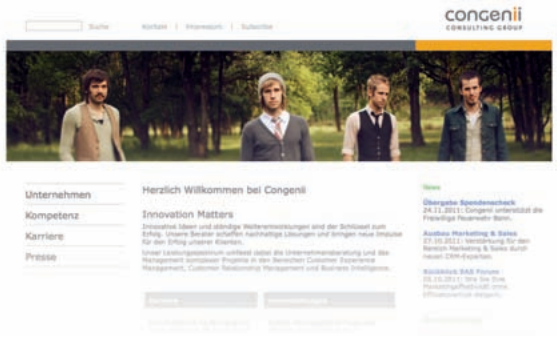
Dass viele Unternehmen diese Anforderungen noch nicht ausreichend erfüllen, erklärt sich damit, dass sie in der Vergangenheit vor allem mit dem Aufbau von Lösungen für das Kundenmanagement beschäftigt waren. Die für CEM beispielsweise erforderlichen Analysetechnologien sind ein logischer Folgeschritt, der immer stärker in den Mittelpunkt der Planungen rückt.

Wirksames CEM mit der Congenii Consulting Group

Die Congenii Consulting Group versteht das Customer-Experience-Management als eine Disziplin, die neue Wachstumschancen in signifikanter Größenordnung entwickeln kann. Investitionen in CEM bewirken demnach spürbare Erfolgschancen des Unternehmens im Markt. Congenii nutzt dafür nicht nur ein differenziertes Methodenkonzept, das auf praxisbewährten Vorgehensweisen beruht und kontinuierlichen Optimierungsprinzipien unterliegt. Sondern gleichzeitig beruhen ihre CEM-Projekte – bei Bedarf von der Strategie-Entwicklung bis zur technischen Umsetzung der Maßnahmen – auf tiefen Fach-, Branchen- und Technologiekompetenzen. Das CEM-Vorgehensmodell der Congenii geht von den Prozessen der Kunden aus und gliedert sich in drei Elemente:

1. Ziele und Strategien auf den Kunden ausrichten:
Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, mit welchen Kundensegmenten und welchen Maßnahmen die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Es gilt, Kundenentwicklungsstrategien zu entwickeln, darauf aufbauend differenzierte Angebots- und Vertriebsstrategien abzuleiten und kundenbezogene Ziele in der Organisation zu verankern.

2. Den Kundenblick einnehmen:
Die Sicht der Adressaten stellt den zentralen Moment bei CEM dar. Insofern stehen in dieser Phase die Fragen im Mittelpunkt, wie der Informations- und Entschei-



CONGENII CONSULTING GROUP

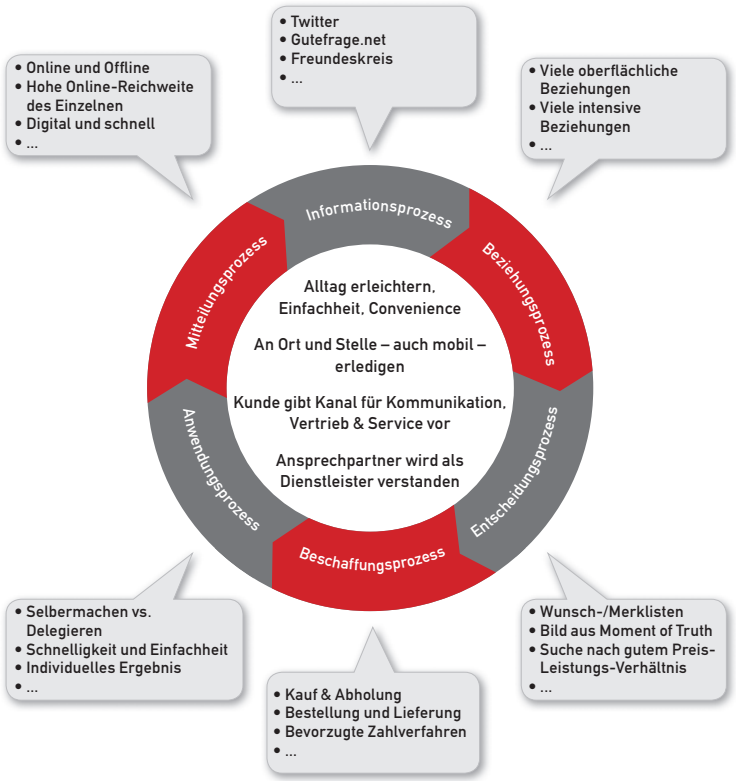
Congenii GmbH
Bonner Talweg 55, 53113 Bonn
Telefon: +49/228/92651820
Telefax: +49/228/92651 8-299
info@congenii.com, www.congenii.com

CHECKLISTE:

WO LIEGEN STÄRKEN UND SCHWÄCHEN?

Die hinterlegte Checkliste dient dazu, die eigene Situation in Sachen Customer-Experience-Management zu bewerten. Dazu werden sehr unterschiedliche Aspekte von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Umsetzung angesprochen.
Die Anzahl der Nein-Nennungen bei der Beantwortung der Fragen in diesem Selfcheck weisen auf den Grad des Handlungsbedarfs hin.

PROZESSE DER KUNDEN



Quelle: Congenii Consulting Group, Bonn.

dungsprozess des Kunden funktioniert, welchen Bedarf der Kunde in der Beschaffung und bei der Anwendung eines Produktes hat und auf welchen Erfahrungen im Beziehungsprozess man als Unternehmen aufsetzt.

Handelt es sich beispielsweise um jemanden mit Wunsch nach Stabilität und festen Beziehungen oder möchte der Kunde eine solche Bindung gar nicht eingehen? Die Aktivierung dieser Kunden wird unterschiedlich ausfallen.

Schließlich gilt es noch, die Bedürfnisse und Erfahrungen der Kunden in ihren Mitteilungsprozessen einzubeziehen. Wie kommuniziert das Unternehmen mit eher schüchternen und zurückhaltenden Kunden bzw. mit gesprächigen, extrovertierten Kunden? Mit welchen Maßnahmen und über welche Kanäle gelingt es einem Unternehmen, seine Kundenpotenziale auszuschöpfen? Unternehmen mit erfolgreichem CEM fordern ihre Kunden zur Interaktion auf und nutzen so die Chance, Kundenwissen aufzubauen und Schlüsselerkenntnisse über die Wirkung einzelner Maßnahmen in Bezug auf die Kunden zu gewinnen.

3. Im Dienst des Kunden handeln:
Sind die Prozesse der Kunden einmal erkannt, passen CEM-orientierte Unternehmen ihre Abläufe entsprechend an. Sie ermöglichen es Kunden beispielsweise

- Artikel am PoS abzuholen, die sie im Internet bestellt haben
- im Servicefall auf ihrem bevorzugten Kanal zu kommunizieren. Das können Twitter und E-Mail, schriftlicher Brief, Hotline, Foren etc. sein
- zu delegieren, wenn es gewünscht ist, indem Beratungspersonal zur Verfügung gestellt wird
- per PayPal am PoS zu bezahlen
- sich nicht auf ein Unternehmen festlegen zu müssen. Kunden, die keine feste Bindung wünschen, werden von CEM-orientierten Unternehmen eben nicht immer wieder zur Teilnahme am Clubprogramm aufgefordert, sondern ihr Potenzial wird ausgeschöpft, indem losgelöst von Bindungsprogrammen immer wieder neue Impulse gegeben werden
- sich in seinem Umfeld darzustellen, indem Unternehmen Inhalte bereitstellen, mit denen sie ihre individuellen Ziele bzw. ihre Präsentation in sozialen Netzwerken erreichen können
- Angebote zu beziehen, die ihrem Anwendungsverhalten entsprechen
- die eigene Zeit zu sparen, etc.

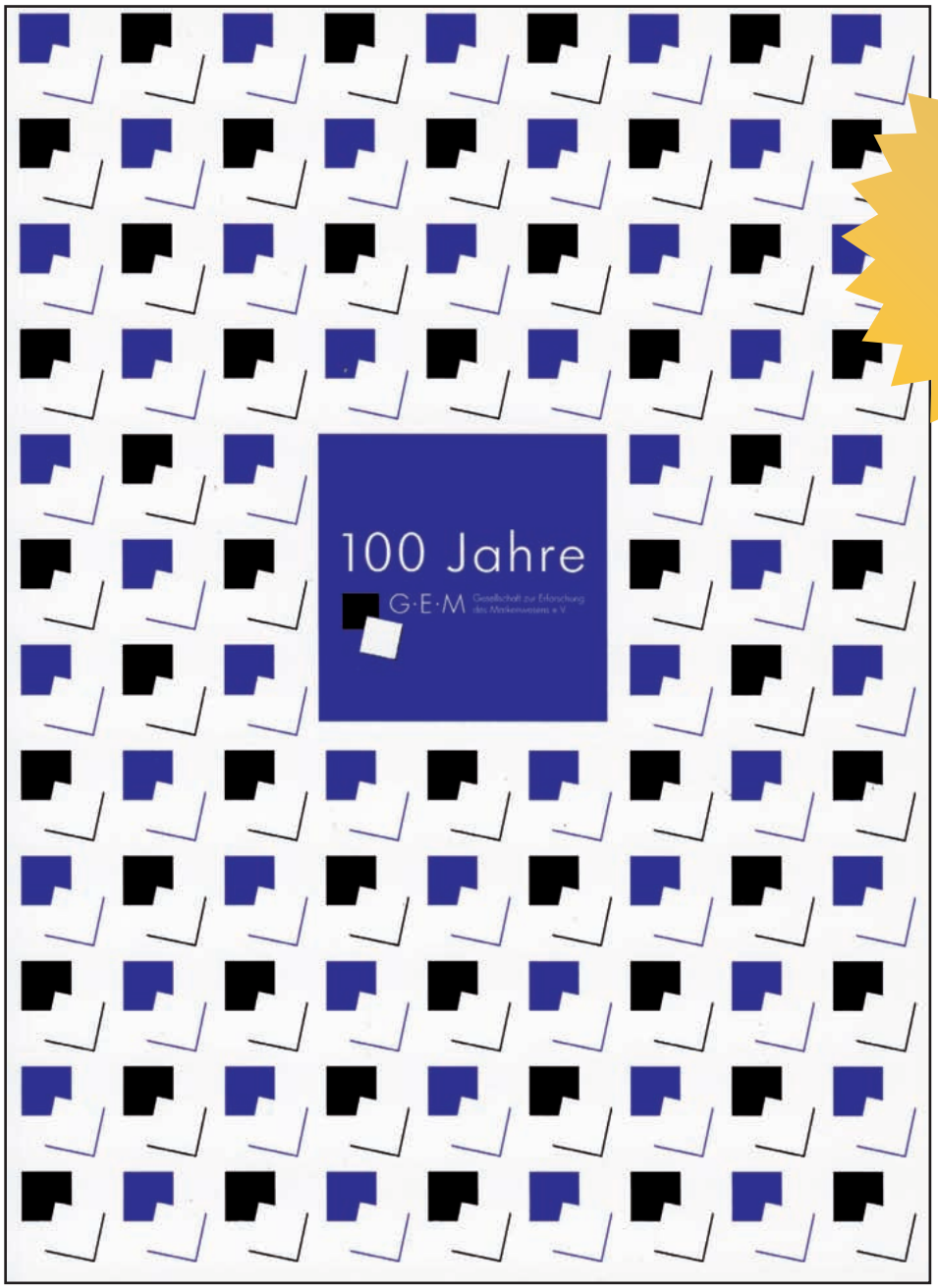
Dieser Lösungsansatz beinhaltet im Regelfall eine integrierte Betrachtung über Abteilungsgrenzen und Kommunikations- und Vertriebskanäle hinweg, zudem fließen langjährige Erfahrungen im Bereich Customer Insights und zielgruppendifferenzierter Steuerung ein. Somit gewährleistet dieser fachliche Hintergrund ein Optimum an Erfolgsergebnissen in den CEM-Projekten.

Letztendlich werden sich diejenigen Unternehmen im Wettbewerb behaupten, denen es gelingt, den Alltag ihrer Kunden zu erleichtern und zu bereichern.

von Simone Spiegels und Dr. Jörg Reinnarth

Die Geschichte der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens 1910 – 1939 – 1954 – 2010

Herausgegeben von der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.



100 Jahre G·E·M

Recherchiert und aufgezeichnet von Wolfgang K.A. Disch

New Business Verlag GmbH & Co. KG, Hamburg

ISBN 978-3-936182-26-2, 2011,
116 Seiten, 98 Abb.
16,80 € plus Versand

Bestellung im Book-Shop der GEM: www.gem-online.de/books

Pricing ist ein Dauerlauf

Die deutsche Wirtschaft wächst seit spätestens Mitte 2010 mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten und die Erwartungen hinsichtlich des kommenden Jahres sind ebenso positiv, wie der ifo-Geschäftsklimaindex zeigt[1]. Die Auftragsbücher sind voll und die Produktion läuft in fast allen Branchen wieder auf Hochtouren.

Ohne jedoch ein Prophet zu sein: Die Wirtschaft wird nicht ewig das aktuelle Wachstumsniveau halten können – Dämpfer sind mittel- bis langfristig zu erwarten, das zeigt allein schon ein Blick in die Vergangenheit. Für anhaltenden Markt- und Margenerfolg ist es daher ganz entscheidend, sich jetzt nachhaltig aufzustellen und entsprechende Vorkehrungen für die Zukunft zu treffen.

Das Thema Pricing wird dazu zwangsläufig einen wichtigen Beitrag leisten. In zahlreichen Studien von Homburg & Partner hat sich das Thema Pricing kontinuierlich als das Top-Handlungsfeld in Marketing & Vertrieb herausgestellt, so z.B. im jüngst veröffentlichen *ChemieMonitor*, einer vierteljährlich durchgeführten Befragung in der chemischen Industrie. Hier geben 40 Prozent aller Teilnehmer an, dass Pricing derzeit das „heißeste Thema" für ihr Unternehmen ist.

Die Praxis zeigt deutlich: Pricing ist essenziell für den Unternehmenserfolg und muss daher eine dauerhafte Rolle in der strategischen Planung spielen. Die sich

ALEXANDER LÜRING,
Principal
Prof. Homburg GmbH.

PATRICK WEESE,
Project Manager
Homburg & Partner.

anschließende Frage ist trivial: An welchen Punkten muss angesetzt werden, damit eine dauerhafte Margenoptimierung gelingen kann? Zur Beantwortung dieser Frage bietet sich zunächst ein Blick ins Lehrbuch an[2]. Ein generischer Pricing-Prozess lässt sich grob in fünf Phasen unterteilen. Entlang dieser sind uns in 15-jähriger Beratungstätigkeit in B-to-B-Industrien viele verschiedene Handlungsfelder und Herausforderungen begegnet:

Phase 1
In der ersten Phase wird eine Preisstrategie festgelegt. Nach unseren Erfahrungen ist in dieser Phase das Hauptproblem, dass Unternehmen in sieben von zehn Fällen keine Preisstrategie festgelegt haben. Doch ohne diese können Unternehmensziele nicht effizient erreicht werden. Wichtig ist, quantitative Margenziele als Leitplanken zu definieren, um den Erfolg der Strategie später analysieren zu können. Die Festlegung einer Preisstrategie sollte „Chefsache" sein und auf Managementebene getroffen werden[3].

Phase 2
In der zweiten Phase der Preisinformation rückt die Marktsituation in den Blickpunkt. Die meisten Unternehmen sind in Bezug auf die Preisinformation der Wettbewerber im Blindflug unterwegs. Eine Studie von Homburg & Partner belegt dies: Über 80 Prozent der 346 beteiligten Unternehmen glauben, die eigenen Produkte seien teurer als die des Wettbewerbs[4]. Als Konsequenz daraus erfolgt die Preisfixierung nicht systematisch – die wirksame Umsetzung der Wettbewerbsstrategie gelingt daher nicht. Eine intelligente Dokumentation und Nutzung von Preisinformationen der Wettbewerber ist demnach unerlässlich, um die eigene Marge nachhaltig zu optimieren.

Phase 3
In der dritten Phase, der Preisfindung, werden passende Preispunkte bestimmt. In unseren Projekten stellten wir fest, dass das Service-Geschäft in der Preisfindung nur unzureichend berücksichtigt wird. Finanzprodukte beispielsweise sind hochkomplex und sehr individuell auf einzelne Wünsche zugeschnitten. Häufig findet sich keine Transparenz über angebotene Beratungsdienstleistungen. Diese werden weder implizit noch explizit in der Preisfindung einkalkuliert. Im Ergebnis ist der abgegebene Preis zu niedrig und Marge wird verschenkt. Unter dem Gesichtspunkt der Margenoptimierung ist ein kritischer Blick in das eigene Service-Geschäft somit immer lohnend.

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

Phase 4
Während die ersten Phasen noch stark vom Management gesteuert werden, liegt in der vierten Phase der Preisdurchsetzung ein besonderer Fokus auf dem Vertrieb. Wir begegnen in vielen Branchen oft dem Phänomen, dass der Vertrieb bei der Preisgestaltung lediglich eine „Briefträgerfunktion" hat. Er liefert die Preise an den Kunden, gestaltet sie aber nicht mit. Gerade der Vertrieb als entscheidende Schnittstelle zum Kunden sollte jedoch frühzeitig „ins Boot geholt" und in den gesamten Preisprozess eingebaut werden, weil er die Preise bei den Kunden verhandeln und durchsetzen muss. Dies schafft Verständnis und Identifikation und erhöht letztlich die Chance, die mühsam ausgearbeiteten Preispunkte und -strategien tatsächlich realisieren zu können.

Phase 5
In der fünften und letzten Phase rundet das Preis-Controlling den gesamten Prozess schließlich ab. Es mag erstaunlich klingen: In unserer Beratungserfahrung haben wir in vielen Fällen kein systematisches Preis-Controlling vorfinden können. Es existiert keine Transparenz über Einzelkundenmargen oder die erzielten Durchschnittspreise der Kunden. Doch ohne Transparenz über erzielte Preise und Margen können keine Strategien und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Situation kann verbessert werden, indem regelmäßig standardisierte Routinekontrollen von Preisen und Margen durchgeführt oder die Prozesse zwischen den Abteilungen auf den Prüfstand gestellt werden.

DIE FÜNF KLASSISCHEN HINDERNISSE IM PRICING

Bereich	Preis-strategie	Preis-information	Preis-findung	Preis-durchsetzung	Preis-Controlling
Hindernis	Keine Preisstrategie vorhanden	Mangelnde Information über Wettbewerbspreise	Unzureichende Berücksichtigung des Service-Geschäfts	Vertrieb nicht im Boot	Wenig Kontrolle
Handlungsempfehlung	• Definition von quantitativen Margenzielen • Festlegung der Strategie auf Managementebene mit Einbeziehung des Vertriebs	• Dokumentation von Wettbewerbspreisen • Systematische Nutzung der Wettbewerbspreise innerhalb des Unternehmens	• Berücksichtigung von Services in der Preisfindung • Erstellung von Argumentationsleitfäden für den Vertrieb	• Frühzeitige Einbindung des Vertriebs, vor allem: – Definition der Preisstrategie – Mitgestaltung Preisfindung – Schulungen zur Preisdurchsetzung	• Durchführung von Routinekontrollen über Einzelkundenmargen und Durchschnittspreisen • Prüfung der Prozesse zwischen den Abteilungen
Ergebnis	Erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie	Setzen des eigenen Preislevels unter Berücksichtigung der Wettbewerbspreise	Margenoptimierung durch Abschöpfen von individuellen Zahlungsbereitschaften	Vertriebsmitarbeiter mit hohem Grad an Verständnis und Identifikation für das Thema Pricing	Hohe Geschwindigkeit bei der Beseitigung von Preisproblemen

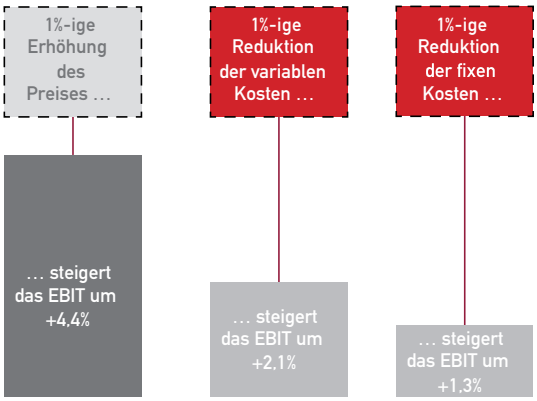
Quelle: Prof. Homburg GmbH 2011.

Der generische Pricing-Prozess und auch die Top-Fünf-Hindernisse zeigen deutlich: Pricing erfasst jedes Unternehmen nahezu vollständig. Ausgehend vom Management über Marketing/Produktmanagement – sogar F&E bei der Findung von Preisen von Neuprodukten – über Vertrieb bis hin zum Controlling ist jede Funktion involviert. Eine passende Verzahnung der unterschiedlichen Abteilungen ist deswegen ein wichtiger Erfolgsfaktor, genauso wie das Aufsetzen entsprechender Arbeitsprozesse und effizienter Kommunikationswege.

Die Top-Fünf-Hindernisse weisen außerdem eine Gemeinsamkeit auf: Sie sind allesamt dynamische Handlungsfelder; die Entscheidungsbasis ändert sich kontinuierlich, z.B. über veränderte Wettbewerbsstrategien und -preise oder neue Mitarbeiter im Außendienst. In der Folge ist es logisch, dass kurzfristige Aktionen in der Preisgestaltung oft nur wenig Nachhaltigkeit mit sich bringen. Wer Pricing als Sprint sieht, verschenkt in der Regel viel Margenpotenzial. Pricing ist ein Dauerlauf mit immer wiederkehrenden gleichen Hindernissen. Pricing-Profis beherrschen diese fünf Hindernisse perfekt[5] und arbeiten kontinuierlich und erfolgreich an der Optimierung der eigenen Marge. Unsere Beratungserfahrung zeigt uns: Nur wer langfristig auf exzellentes Pricing setzt und die fünf klassischen Hindernisse im Griff hat, ist nachhaltig erfolgreich und erzielt überdurchschnittliche Margen.

von Alexander Lüring und Patrick Weese

EINE 1%-IGE PREISERHÖHUNG FÜHRT IM VERGLEICH ZUR DEUTLICHSTEN EBITSTEIGERUNG



Dies entspricht einer absoluten Steigerung von:

4,2 Mio. €	2 Mio. €	1,25 Mio. €

Unternehmensdaten	
Umsatz	420 Mio.€
Variable Kosten	200 Mio.€
Fixe Kosten	125 Mio.€
EBIT	75 Mio.€
Menge	100 Tsd t
Ø-Preis	4,2 €/kg

Quelle: Prof. Homburg GmbH 2011.

REFERENZEN

[1] Quelle: ifo-Geschäftsklimaindex Mai 2011; http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/foHome/a-winfo/d1index/10indexgsk

[2] Quelle: Christian Homburg, Dirk Totzek: Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten, Seite 21, Wiesbaden 2011

[3] Nicht jedoch ohne Einbindung des Vertriebs, denn er muss die Strategie schließlich umsetzen. Vgl. auch den Abschnitt zur Phase 4: Preisdurchsetzung.

[4] Studie am Mannheimer Lehrstuhl Marketing; Christian Homburg: http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/69450230/artikel.html?backUrl=http%3A%2F%2Fwissen.harvardbusinessmanager.de%2Fwissen%2Fstatic%2Ftrefferliste2.html%3Fdokid%3D69450230%26

[5] vgl. dazu auch das White Paper Homburg & Partner: Sales Excellence in der Chemischen Industrie; Dr. Sven Kühlborn, Jens Wagener, Alexander Lüring; http://www.homburg-partner.com/presse/downloadbereich/

Professor Vögele goes online!

Bei der dialoggerechten Gestaltung von Printmedien wie Mailings und Katalogen hat sie sich seit vielen Jahren bewährt: die Prof.-Vögele-Dialogmethode®. Nun wurden ihre Regeln auch auf die wichtigsten Online-Medien übertragen.

Hierzu haben die Dialogexperten des Siegfried-Vögele-Instituts wieder eigene Forschungen durchgeführt – auch mit der Augenkamera. Denn dass Medien, die nach der Prof.-Vögele-Dialogmethode® gestaltet sind, nachweislich besser wirken, hat einen guten Grund: Sie berücksichtigen die Gesetze der menschlichen Wahrnehmung, die sich in Augenkamera-Tests immer wieder bestätigen.

Was bestimmt den Blickverlauf beim Betrachten von Werbung?

Im Grunde ist es eine alte Werber-Weisheit: die Suche nach dem persönlichen Nutzen! Der Betrachter scannt einen Werbebrief oder eine Website nach relevanten Vorteilen für sich ab. Das dauert in der Regel nur wenige Sekunden, in denen sein Auge von einem Punkt

DR. KLAUS WILSBERG,
Vice-President-Training- und Management-Center am Siegfried-Vögele-Institut in Königstein/Taunus.

zum nächsten springt – je nachdem, welches Gestaltungselement seinen Blick am stärksten anzieht. Findet er dort nichts, was für ihn persönlich spannend ist, verliert er schnell das Interesse und verlässt die Web-Seite. Denn im Web liegt das nächste Angebot nur zwei Klicks entfernt.

Zahlreiche Untersuchungen mit der Augenkamera machen deutlich: Die Blickverläufe verschiedener Menschen ähneln sich sehr stark. Es sind immer wieder die gleichen Gestaltungselemente, die den Blick auf sich lenken: Videos, Bilder, Grafiken, Headlines, Hervorhebungen im Text etc. Hier sollten die wichtigsten Nutzen-Botschaften leicht verständlich platziert werden. Das gilt für Print- und für Online-Medien gleichermaßen.

Was unterscheidet den Blickverlauf in Print- und Online-Medien?

Bei Online-Medien müssen neben den Wahrnehmungsgesetzen gelernte Konventionen und Standards beachtet werden. Das verbessert die Usability. User suchen eine Web-Seite von sich aus auf – ganz im Gegensatz zu einem Mailing, das meist unaufgefordert im Briefkasten landet. Diesen Vorteil des höheren Involvements sollte man nicht durch eine schlechte User-Führung verspielen. Viele Usability-Aspekte haben sich über Jahre hinweg etabliert. Der User hat inzwischen gelernt, wo er bestimmte Funktionen wie Menü oder Suche am ehesten findet. Es macht also wenig Sinn, sie an anderer Stelle zu platzieren, bloß weil der Webdesigner es origineller findet. Schließlich soll es dem User so einfach wie möglich gemacht werden, das gewünschte Ziel auf der Web-Seite schnell zu erreichen – ganz gleich, ob er sich einen stationären Web-Auftritt ansieht oder eine mobile Website.

In Online-Medien wird zudem noch stärker gescannt als gelesen, so das Ergebnis aktueller Studien mit der Augenkamera. Durch die Möglichkeit zu klicken, ist der Blickverlauf auch nicht mehr linear. Umso wichtiger ist es, die wesentlichen Nutzen-Botschaften kurz und prägnant auf den Punkt zu bringen – an den Punkt, wo das Auge kurz verweilt. Das Web bietet durch Bewegtbilder und Ton deutlich mehr Möglichkeiten, Inhalte aufmerksamkeitsstark zu verpacken. Doch Vorsicht: Es existieren leider auch Vorurteile gegenüber Videos und Animationen. Zu oft hat der User die Erfahrung gemacht, dass sie mehr Werbung als echten Content enthalten. Vorteilhafter sind daher „kontrollierbare“ Bewegtbilder. Also Videos und Animationen, die nicht automatisch loslaufen, sondern vom User erst gestartet werden müssen.

Am Ende geht es darum, dem Auge attraktive Haltepunkte zu bieten, an denen es hängen bleibt. Und zwar gerade lange genug, um die Information bewusst im Gehirn verarbeiten zu können. Hier arbeitet das Web deutlich stärker über Emotionen als ein Werbebrief. Dieser besticht dagegen durch Personalisierung.

Fotos: Siegfried-Vögele-Institut

Das Web wird immer mobiler

Das betrifft die Inhalte und die Funktionalitäten. Der Verkauf von Smartphones mit Flatrate wächst rasant. Mobile Apps werden immer selbstverständlicher ins Leben integriert. Sie machen Spaß, helfen zu organisieren, zu kommunizieren und liefern schnell wichtige Informationen. Die sehr begrenzte Darstellungsfläche ist dabei eine große Herausforderung. Da nicht alle Handys eine Zoom-Funktion haben, sollten Texte immer in einer gut lesbaren Schriftgröße angelegt werden. Und: Nicht alle Smartphones stellen die Inhalte von mobilen Anwendungen gleich dar. Deshalb ist die Kompatibilität bei iPhone und Android immer zu überprüfen.

Social Media haben eigene Blick-Gesetze

Aufgrund des extrem hohen Interaktionsgrades sozialer Medien muss der Gestaltung von werblicher Kommunikation inhaltlich wie optisch eine noch größere Rolle beigemessen werden. Im Gegensatz zum Werbebrief weisen soziale Medien wie Facebook keinen einheitlichen Blickverlauf mehr auf. Das liegt am hohen Grad der Personalisierung von Inhalten. Bei der User-gerechten Gestaltung dieser Medien gelten für einfache Posts, Werbeanzeigen und Fan-Pages unterschiedliche Regeln.

Gestaltung von Online-Medien nach der Prof.-Vögele-Dialogmethode®

Seit Herbst 2011 können sich Einsteiger und Praktiker in Sachen Online-Marketing das neue Wissen zur User-gerechten Gestaltung von Online-Medien in vier Seminaren aneignen:

- **Basisseminar Online-Medien**
  Was macht einen erfolgreichen Online-Dialog aus? Ein 360°-Überblick.
- **Gestalten von Online-Werbung**
  GoogleAdwords, Banner, Landing-Pages und Newsletter User-gerecht gestalten.
- **Gestalten von Web-Seiten**
  Das richtige Webdesign für die digitale Visitenkarte des eigenen Unternehmens.
- **Gestalten von Social Media**
  Den Firmenauftritt in sozialen Netzwerken für Fans, Follower & Co. optimieren.

Die eintägigen Seminare werden exklusiv vom Siegfried-Vögele-Institut durchgeführt. Sie können einzeln und unabhängig voneinander gebucht werden. Wer das Basisseminar plus zwei Aufbauseminare besucht, erhält den Abschluss „Online-Dialog-Manager“ (nach der Prof.-Vögele-Dialogmethode®). Mehr Informationen zum Abschluss und zu den Seminaren gibt es unter: **www.sv-institut.de**, Rubrik „Seminare & Konferenzen“

von Dr. Klaus Wilsberg

Die Kommunikationsplattform der Mediaplaner

Das Journal für Media & Marketing

www.media41.de

Alle Social-Media-Shares sind gleich – doch einige sind gleicher

Das Social-Sharing-Fieber ist ausgebrochen. Das steht spätestens seit dem 6. Juli fest. An diesem Tag hat Mark Zuckerberg bei seinem Live-Event verkündet, dass die Anzahl der „geteilten" Inhalte sich von Jahr zu Jahr verdoppelt.

MARCO RIPANTI
ist Gründer und Geschäftsführer der ekaabo GmbH und startete 2011 seinen neuen Social-Sharing-Dienst Spreadly (http://www.spreadly.com).

Die virulenten Schaltflächen von Facebook, ShareThis, AddThis, Spreadly und nun auch Google sind fast auf jeder Seite im Netz zu finden. Viele Marken profitieren von den Aktivitäten ihrer Fans, die ihre Nachrichten für sie kostenlos in ihren sozialen Netzwerken verbreiten. Für Marketingleute ist diese Mitteilungsfreude ein fruchtbares Mitbringsel. Sie können sie als Medium nutzen, mit Anreizen fördern und ihre Resonanz messen und auswerten.

Fragen zur Wertbestimmung eines Likes

Die Facebook-Seite der Danske Bank hat über 7000 Fans. Jeder dieser Fans hat auf Like geklickt. Welche Rolle spielt die Anzahl der Klicks auf einen Like- oder Empfehlen-Button zum Teilen von Inhalten? Die Nutzer teilen gern. Lesen die Nutzer auch gern Geteiltes? Teilt ein Meinungsführer Inhalte, dann hat dieser Share einen hohen Wert. Aber wie hoch?

US-Ticketanbieter Eventbride ermittelte vor einem halben Jahr, dass jeder Share, den ein Nutzer auslöst, 2,52 US-Dollar wert ist und elf Besuche generiert. Dieser Wert kann nur als Durchschnittswert gesehen werden und sagt wenig aus über den Wert eines bestimmten Shares. Garantiert würde eine Empfehlung eines Inhaltes von Josef Ackermann weit mehr als elf Besucher generieren und je nachdem, was die Besucher dann tun, auch einen höheren Geldwert erzielen. Aber was tun die Besucher eigentlich? Kaufen sie oder empfehlen sie weiter? Werden sie Fan der Marke? Treten sie in den Dialog? Woher kommen die Besucher?

Welcher Social-Media-Kanal ist am wichtigsten?

Auch wenn Facebook unbestritten das wichtigste Netzwerk aller Netzwerke ist und wahrscheinlich auch bald große Umsätze über Facebook fließen werden, sollte dennoch kein Unternehmen auf Recherchen und Analysen zur eigenen Zielgruppe verzichten. Denn nur, wenn ein Seitenbetreiber weiß, wo seine Zielgruppe aktiv ist, kann er sie auch erreichen.

Kommt die Zielgruppe aus Facebook oder aus LinkedIn oder ist sie bei Twitter? Nach der aktuellen Amiando-Studie sind Facebook, Twitter und Xing die „big 3“ der Social Media. Bei Groupon ist die Kaufwahrscheinlichkeit von Facebook-Nutzern signifikant höher als bei Google. Die Bank of America Meryll Lynch erhält in ihrer Studie ein gegenteiliges Ergebnis: Die Kaufentscheidungen werden nämlich zu 38 Prozent durch Google und nur zu einem Prozent durch Facebook hervorgerufen.

Die verschiedenen Studien bringen die Erkenntnis, dass jede Marke für sich den Wert eines Shares ermitteln muss. Das geht nur über die Ware Mensch. Da wir nicht gern nummeriert werden, bekommen wir beim kalifornischen Dienst Klout zum Beispiel Bezeichnungen wie Berühmtheit, Sprecher, Experte oder aber auch Amateur. Alle 16 Titel sind streng eingeordnet in ein Cluster und rangieren zwischen fokussiert und zufällig oder perzipierend und partizipierend.

Eigene Auswertungen des kalifornischen Dienstes ShareThis zeigen, dass Themen, die sich um Gesundheit, Wissenschaft, Wirtschaft oder Finanzen drehen, eher in LinkedIn oder per Mail geteilt werden, während alles rund um Unterhaltung in die Sozialen Netzwerke verteilt wird.

Proaktivität der Betreiber von Portalen ist gefragt! Es gilt, die Experten für die eigenen Produkte und Themen zu identifizieren! Für die Bankbranche liefert Visible-Banking.com wertvolle Informationen. Die einflussreichsten Twitter-Accounts sind dort beispielsweise mit folgenden Ergebnissen zu finden: Die größte Aktivität hat der Twitter-Account Banesco der Bank Venezuela mit durchschnittlich 15 Tweets pro Tag, gefolgt vom Account American Express mit täglich sieben Tweets im Schnitt. Gemessen an der Anzahl der Follower führt American Express als wahrscheinlich

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

DIE MACHT DES KLOUT **Die Klout-Aussage, dass beispielsweise Justin Bieber online einflussreicher sei als der Dalai Lama oder der US-Präsident, ist mit Vorsicht zu genießen.**

einziges Finanzinstitut, das die Einhunderttausend überschritten hat, mit knapp 120 000 Followern, gefolgt von Banesco mit 47 000 Followern. Die Anzahl der Tweets zeigt, dass die beiden Twitter-Accounts mit Bedacht geführt werden. Zu viele Tweets werden von manchen leicht als Spam eingeordnet und nicht mehr beachtet. Was aber bedeutet die hohe Anzahl der Follower tatsächlich? Liest jeder Einzelne wirklich mit?

Wer für alle Branchen und Themen einen Überblick benötigt, sollte Klout nutzen. Klout misst den Online-Einfluss einzelner Nutzer, basierend auf Aktivitäten und Reaktionen, die diese in Twitter, Facebook und LinkedIn hervorrufen. Wer oder was wichtig ist, ist wie im normalen Leben relativ und bedarf einer sinnvollen Argumentation. So ist beispielsweise die Klout-Aussage, dass Justin Bieber online einflussreicher sei als der Dalai Lama oder der US-Präsident, mit Vorsicht zu genießen.

Resonanz – oder die virtuelle Verpuffung

Wie kommt es, dass querbeet durch die Social-Media-Landschaft ein relativ hoher Aktivitätsgrad verschiedener Marken zu spüren ist, diese aber die Wirkung nur selten auswerten?

Für die einzelnen Marken und Unternehmen bedeutet Resonanzanalyse eine große Herausforderung. Studien des Instituts Ibi Research an der Universität Regensburg und auch von Amiando haben ergeben, dass aus Zeitmangel bei 50 Prozent der Unternehmen kein Web-Controlling betrieben wird. Fehlendes Know-how ist laut beiden Studien zu rund 30 Prozent der Grund für die Nichtnutzung von Analyse-Tools.

Die Commonwealth Bank versucht, es sich einfach zu machen mit dem Monitoring: Mitarbeiter sollen es der Kommunikationsabteilung direkt melden, sobald sie eine Erwähnung in Facebook oder Twitter finden. Tun sie es nicht, ist das ein Kündigungsgrund. Allerdings geht es hier nur um das Monitoring negativer Beiträge, die dann gelöscht werden sollen. Wie das Löschen überhaupt funktionieren soll, und ob es für die Kundenkommunikation positive Effekte haben kann, bleibt allerdings höchst fraglich.

Die Resonanzmessung muss neu angepackt und neu geordnet werden und außerdem mit bestehenden „traditionellen“ Instrumenten verknüpft werden. Nur so kann Kommunikation integriert stattfinden und der Herausforderung der Social Media gerecht werden.

Zahlreiche Analysetools geben Aufschluss über die genaue Resonanz auf Social-Sharing-Aktivitäten. Google Analytics hat nun die Google+ Resonanz integriert. ShareThis und AddThis weisen ebenso ausführliche Analysedaten auf. Auch Facebook gibt aufschlussreiche Auskünfte, die allerdings beim Advertising vom Wettbewerb genutzt werden können. Kommunikationsexperten könnten auf diesen Zahlen aufbauen und gezielt proaktive Aktionen für ihre Produkte und Marken starten.

Social Media machen Meinungsführer greifbar

Wie bei jedem klassischen Kommunikationskonzept ist es wichtig, Meinungsführer für das eigene Thema zu identifizieren. Diese Zielgruppe muss unbedingt bedient werden und zwar auch in den Social Media. Haben Kommunikationsexperten hier Hemmungen, die direkte Ansprache zu wählen? Oder warum wird hier oft gezögert, obwohl eine direkte Rückmeldung erfolgen kann. Ganz anders sieht es aus, wenn PR-Leute

lang- bis mittelfristige Aktionen fahren, bei denen Artikel in Medien platziert werden, die die Zielgruppe vielleicht kennen und auch antizipieren könnte. Hier kann nur selten ein direkter Zusammenhang zwischen der Lektüre von einigen Dreizeilern sowie eines Fachartikels und der Resonanz festgestellt werden. Denn es gibt keine Antwort. In den Sozialen Medien ist das anders. Keine Antwort auf eine direkte Ansprache ist nämlich eine aussagekräftige Antwort – sogar ein klipp und klares negatives Ergebnis, das vielleicht niemand gern dokumentieren und dem Chef zeigen möchte?

Klout-Kunden wissen zum Beispiel, wer die Nutzer mit dem Top-Einfluss zum Thema Bier sind. An dieses wertvolle Wissen können gezielte Kampagnen für Biersorten geknüpft werden. Aber inwieweit lassen sich diese einflussreichen Multiplikatoren beeinflussen? Wer ihnen ein Dankeschön für Empfehlungen anbietet, läuft Gefahr, sie zu verstimmen. Laut einer aktuellen Umfrage von Spreadly wollen 54 Prozent frei sein in ihren Entscheidungen, etwas zu empfehlen, und fühlen sich gehemmt, wird ihnen eine Belohnung geboten.

Proaktivität der Betreiber von Portalen ist gefragt! Es gilt, die Experten für die eigenen Produkte und Themen zu identifizieren!

Die Top 10 für Bier kann aber eben nur mit Bier- und nicht mit Bankthemen punkten. Für jedes Thema, jede Branche, jede Marke müssen die Nutzer mit dem größten Einfluss identifiziert werden. Die Spreadly-Umfrage ergibt, dass 45 Prozent der Befragten aus einer Laune heraus teilen und 21 Prozent aus Spaß. Die Strategie steht bei immerhin 26 Prozent im Vordergrund. Möchte ein Nutzer einfach durch einen interessanten Inhalt auf sich aufmerksam machen, dann teilt er strategisch. Wer zu Fachthemen wie Banken und Finanzen Tipps gibt und selbst in dieser Branche beruflich aktiv ist, teilt auch strategisch. Da aber Geld in Deutschland ein sensibles Thema, fast ein Tabuthema ist, muss ein Finanzexperte vorsichtig sein, damit seine geteilten Inhalte nicht als billige Werbung ankommen.

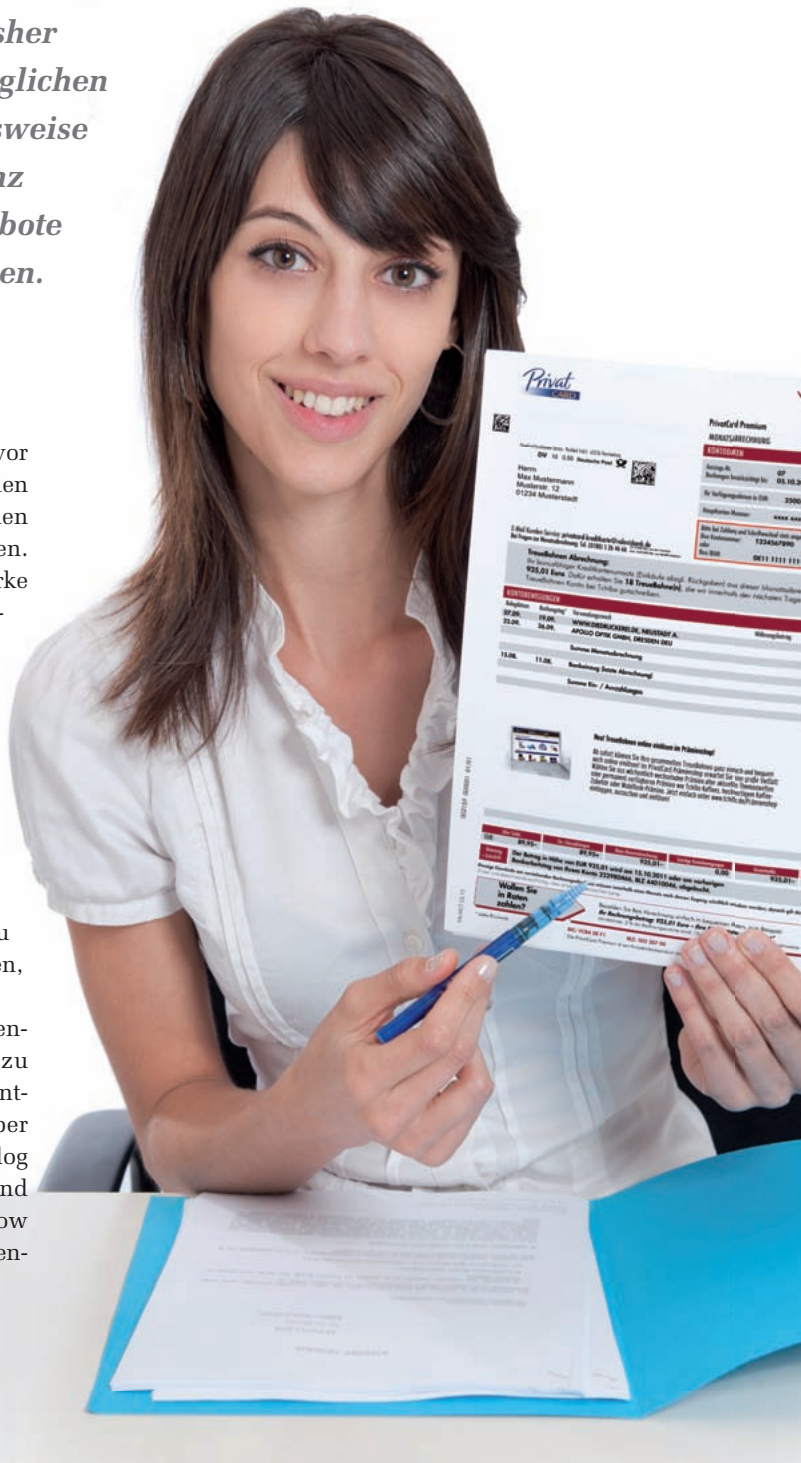
Vor einem Monat hat in London der erste „Social & Digital Media for Financial Services Summit“ stattgefunden. Das Bewusstsein, dass Transparenz und Kundendialog über alle gewünschten Kanäle notwendig sind, führt zu Diskussionen über die Zielgruppen. Kann finanzkräftige Klientel etwa über deren Kinder, die in den Social Media aktiven Teenager, erreicht werden? Taugt die Facebook-Seite als Vertriebskanal? Welche Themen sind überhaupt für die offene Kommunikation geeignet? Ab wann ist die Beratung unter vier Augen oder allein mit dem digitalen Antragsformular angesagt? Nicht jeder Kontakt ist für Nutzer gleich viel wert auf dem Social-Sharing-Markt. Wer von anderen als Experte für bestimmte Themen eingestuft wird, hat einen größeren Einfluss als Freunde. Diese Einstufung basiert auf subjektiver Auffassung. So vertrauten nur 20 Prozent auf die Online-Ratschläge von Freunden bei Kaufentscheidungen, aber 25 Prozent auf die Meinung von zum Teil fremden „Experten“.

Vorsichtige Kommunikation ist also stets gefragt, denn der versuchte Handel mit den Empfehlungen kann sich negativ auswirken. Aber immerhin sind 25 Prozent auch durchaus erfreut, werden sie für ihre Empfehlung belohnt. Schließlich denkt nicht jeder bei Belohnung gleich an Bestechung. Für 20 Prozent ist der öffentlich sichtbare Status seines großen Einflusses auch eine adäquate Belohnung für eine Empfehlung. Denkbar ist, dass direkt im Empfehlen-Button den Nutzern mit großem Einfluss eine hochwertige Belohnung für den Klick geboten wird und Nutzern mit geringerem Einfluss ein anderes, geringer wertiges Dankeschön. Denn einige Shares sind gleicher als andere.

von Marco Ripanti

Dialogmarketing mit einer Kundenrechnung?

Unternehmen setzen ihre Kundendaten bisher viel zu selten für individuelles Dialogmarketing ein. Stattdessen schlummern die Informationen im CRM-System, weil sie nicht in die Unternehmensprozesse integriert sind. Dabei ermöglichen es heute innovative Technologien wie TransPromo, bisher ungenutzte CRM-Daten für den täglichen Kundendialog zu nutzen. Beispielsweise lassen sich so auf Rechnungen ganz gezielt Cross- und Upselling-Angebote oder Kooperationspartner bewerben.



Jeden Tag stehen Unternehmen aufs Neue vor der Herausforderung, in den Dialog mit den Kunden zu treten. Abseits der klassischen Werbung mit ihren hohen Streuverlusten. Klassische Werbung lädt emotional die Marke auf, erreicht im Tagesgeschäft aber nicht die notwendige Kontaktfrequenz. Trotzdem wird der tägliche Kundenkontakt als ideale Dialogmarketing-Plattform vernachlässigt. In Vergessenheit geraten oft auch die Details, nach denen der Kunde eine Beziehung bewertet. Und: Besonders fahrlässig wird hierbei mit Bestandskunden umgegangen. Wenn man bedenkt, wie viel Aufwand es bedeutet, neue Kunden zu akquirieren, und wie einfach es im Vergleich dazu ist, einen bestehenden Kunden zu binden, ist es sinnvoll, permanent zu hinterfragen, welche Investitionen sich wirklich rechnen.

Natürlich ist es richtig, die eigene CRM-Datenbank gegen verschiedenste Scoring-Modelle zu prüfen, um dann mit den so gewonnenen Erkenntnissen neue Kunden zu gewinnen. Warum aber wird dieses Wissen so wenig im täglichen Dialog mit dem Kunden genutzt? Es gibt einfache und pragmatische Beispiele, wie man dieses Know-how erfolgreich nutzen kann und die Kundenzufriedenheit steigert.

ALEXANDER SCHÄFER,
Head of Solution Sales Document Output.

Täglichen Kundendialog sinnvoll nutzen

Eine effiziente Möglichkeit ist TransPromo. Mit TransPromo, der Kombination von Transaktionsdruck und Promotional Print, können ungenutzte CRM-Daten gewinnbringend für den täglichen Kundendialog genutzt werden. Zum Beispiel, um Angebote und Rechnungen für den Kunden mit weiteren Informationen anzureichern. Der Vorteil: Rechnungen oder andere relevante Transaktionsdokumente werden von fast jedem aufmerksam gelesen. Hinzu kommt, dass sich 71 Prozent der Privatkunden ihre Rechnungen noch weiterhin zukünftig gedruckt per Post wünschen. Das zeigen beispielsweise die Ergebnisse einer Befragung bei 1600 Privatpersonen und Geschäftskunden in der Schweiz, die von den Forschungsinstituten GfK Switzerland und Polyquest durchgeführt wurde.

Was liegt da näher, als dieses Potenzial für individuelles Dialogmarketing mit dem Kunden zu nutzen. Das Beispiel des Mobilfunkanbieters im Churn-Management, der seinen Kunden mit einem hochindividuellen Vertragsverlängerungsangebot auf Basis seines Nutzungsverhaltens anspricht, ist eines. Aber auch die Kooperation verschiedener Anbieter in einem Dokument kann neben Kosteneinsparungen für den Versender auch Neukunden für den Werbepartner bringen, im besten Falle mit Mehrwert für den Kunden.

Kooperationsmarketing steigert die Effizienz

So können in der Praxis zum Beispiel einem Heizungsbauunternehmen über die individuell genutzte Werbefläche auf einer Kreditkartenabrechnung wertvolle Kontakte vermittelt werden. Aus einem zuvor definierten Zielpersonenkreis, den das Kreditkartenunternehmen kennt, nicht aber der Heizungsbauer. Gesucht wird hier der solvente männliche Hausinhaber, nicht der Mieter, schließlich handelt es sich um ein hochwertiges Investitionsgut. Nach einem intelligenten und datenschutzkonformen Matching der Daten erfolgt eine individuelle Ansprache zu einem Beratungstermin. Kommuniziert über die Kreditkartenabrechnung und einem Beileger zur Terminvereinbarung über eine Energieberatung.

Welche technischen Möglichkeiten innovatives TransPromo heute bietet, zeigt die Valovis Bank. Ihre Kreditkartenabrechnungen nutzt der größte Emittent von MasterCards in Deutschland, um eine echte One-to-One-Kommunikation mit dem Kunden

Fotos: © Franck Boston – Fotolia.com, Unternehmen

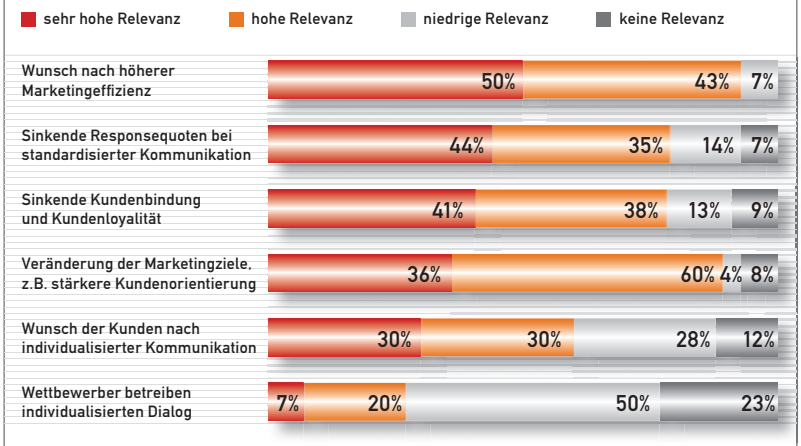
aufzubauen. Dabei werden die Co-Brandings der Kreditkartenpartner im Originaldesign genauso integriert wie Angebote oder Rabattcoupons der Geschäftspartner. Möglich wird das durch die Vollfarb-Digitaldrucktechnik von Swiss Post Solutions (SPS). So ist es möglich, die Zielpersonen mit farbigen Abbildungen, Texten und Bildpersonalisierungen auf der Kreditkartenabrechnung individuell anzusprechen.

Studienergebnis: CRM-Systeme in Prozesslandschaft integrieren

Während die technischen Fragen gelöst sind, ist die fehlende Integration von CRM-Systemen in die Prozesslandschaft der Unternehmen ein Hemmschuh für die kundenindividuelle Kommunikation. Das zeigt eine Studie, die Swiss Post Solutions (SPS) gemeinsam mit Client Vela und der TU München durchgeführt hat. Neben einem generellen Mangel an Kundendaten und Herausforderungen im Datenschutz (fehlende kanalspezifische Werbeeinwilligungen) scheitern Projekte an fehlenden finanziellen Ressourcen. Während die klassischen Werbebudgets wieder steigen, wird in damit verbundene IT-Leistungen lediglich sparsam investiert. Dennoch hat der individualisierte Kundendialog bereits heute einen hohen Stellenwert in den Unternehmen, und die Bedeutung wird in Zukunft noch weiter steigen. Das Potenzial für Wachstum und mehr Marketingeffizienz ist somit gegeben.

Im individualisierten Dialogmarketing spielen heute Print- und Online-Kommunikation eine dominierende Rolle. Hinsichtlich TransPromo ist zwar die Hälfte der befragten Unternehmen schon jetzt überzeugt, dass hier ein Kanal zur individualisierten Kommunikation besteht, es gibt aber auch Bedenken, den Transaktionsdruck als Werbekanal zu nutzen. Insbesondere fehlen hier die Kenntnisse über Einsatzmöglichkeiten und die interne Vernetzung zwischen Marketing und IT.

HÖHERE MARKETINGEFFIZIENZ ALS TREIBER FÜR DIE INDIVIDUALISIERTE DIALOGKOMMUNIKATION



Für die Entscheidungsträger ist der Wunsch nach höherer Marketingeffizienz der entscheidende Treiber für die individualisierte Dialogkommunikation.

Quelle: Studie zur Individualisierung im Kundendialog.

Transaktionale Dialoge per E-Mail gestalten

In Zukunft wird jedoch gerade diese Vernetzung das Bild der transaktionalen Kommunikation bestimmen. So werden auf den „Secure Mail"-Kanälen wie z.B. DE-Mail, ePostbrief und IncaMail der schweizerischen Post quasi nur individuelle transaktionale Dialoge stattfinden. Die großen Internetanbieter als zukünftige Markttreiber überlegen intensiv, wie dieser Kanal der relevanten Kommunikation auch für werbliche Botschaften genutzt werden kann – ohne den eigentlichen Zweck einer Abgrenzung zur alten „normalen" Mailbox mit Spam zu unterlaufen.

Es wird also höchste Zeit, heutige Dokumenten-Output-Prozesse dahingehend zu überarbeiten, dass nicht nur ein kanalübergreifender, sondern auch ein markenbildender und vertrieblicher Kanal in der Transaktionskommunikation entsteht. Nicht laut und bunt, sondern relevant und mit Mehrwert für den Empfänger.

von Alexander Schäfer

WEITERE STUDIEN IM ÜBERBLICK

Die Zukunft der Mobilität 2030
Zukunftsinstitut Kelkheim, www.zukunftsinstitut.de, 180,00 Euro zzgl. MwSt.

Social Media Recruiting-Studie 2011
Eva Zils, www.socialmedia-recruiting.com, kostenlos

Integrated Social Media: Business Impact Study 2011
Ogilvy & Mather, www.slideshare.net, kostenlos

Mobile Effects 2011
Tomorrow Focus, www.tomorrow-focus-media.de/studien, kostenlos

Mobile Monitor 2011
Goldmedia, www.goldmedia.com, 250,00 Euro zzgl. MwSt.

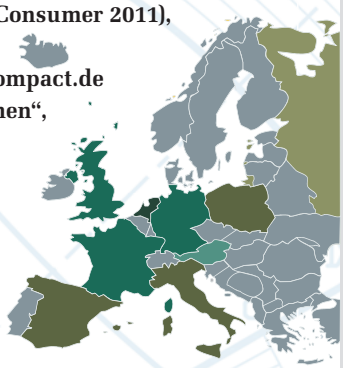
GfK FashionLife: Auswertung zum Uhrenmarkt
GfK Retail and Technology, www.gfkrt.com, Preis auf Anfrage

Mittelstand und Werbung
Telegate/Psyma, www.telegate.com, kostenlos

Europe Online

Die Zahl der Internetnutzer in Europa ist in den letzten zwei Jahren erneut gestiegen: Spitzenreiter sind mit 88 Prozent die Niederlande, gefolgt von UK (77 Prozent), Frankreich (73 Prozent), Deutschland (71 Prozent) und Österreich (70 Prozent). Schlusslicht ist Russland mit 44 Prozent der Bevölkerung, die online sind. Österreich verzeichnet mit 14 Prozentpunkten die höchste Wachstumsrate von 2009 auf 2011, die Niederlande mit sieben Prozentpunkten die niedrigste. Um diese Landkarte Europas für die Internetnutzung zu zeichnen, hat GfK seine Studie *European Consumer 2011* ausgewertet. Die Ergebnisse zu Europa im Netz sind kostenlos verfügbar.

Europa Online (European Consumer 2011), www.gfk-compact.de „Fokusthemen", kostenlos



Digital Life 2011

Keine schöne Nachricht für Unternehmen: Viele Verbraucher wollen in sozialen Netzwerken eigentlich nicht von Marken belästigt werden. Das Studienprojekt „Digital Life" von TNS hat jüngst veröffentlicht, dass rund 57 Prozent der Befragten in entwickelten Märkten keinen Kontakt mit Unternehmen in Social Media wünschen, nur 47 Prozent kommentieren Inhalte von Marken. Immerhin sehen 54 Prozent eine gute Chance darin, in Social Networks zu Produkten zu recherchieren. Das Studienprojekt „Digital Life" befragt 72000 Konsumenten in 60 Ländern zu ihrer Nutzung digitaler Kanäle und gibt Unternehmen Empfehlungen für die Markenkommunikation.

Digital Life, TNS/Kantar, www.tnsglobal.com, Preis auf Nachfrage

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, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis
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 (BrandControl), Achim von Kirschhofer (Imas International München), Thomas Koch (Crossmedia), Prof. Dr. Marco Schmäh (ESB Business School Reutlingen).

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

ISSN 1866-5438

Marke 41 – das marketingjournal erscheint im vierten Jahrgang.

Dieser Ausgabe liegen Beilagen bei von der Firma Büttenpapierfabrik, Gmund, Communication Network Media, München.

Erscheinungsweise 6 x jährlich
Auflage 5600

ZKZ 77808

Web-Controlling 3.0: nutzerzentrische Website-Optimierung durch intelligente Datenverknüpfung

„Wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm“, heißt es im Titelsong einer der erfolgreichsten Kindersendungen im deutschen Fernsehen. Die Aussage stimmt – und gilt auch im Geschäftsleben: Wer die richtigen Fragen stellt, bekommt Antworten und gewinnt dadurch einen Wissensvorsprung, der entscheidend zum eigenen Erfolg beitragen kann. Auch unter Website-Betreibern ist derjenige am erfolgreichsten, der die Erwartungen und Wünsche seiner Besucher am besten erfüllt. Voraussetzung dafür ist es, die eigenen Nutzer und ihre Bedürfnisse genau zu kennen. Dafür muss man die Antworten auf folgende Fragen kennen: Was passiert auf meiner Website? Warum passiert es? Wie passiert es? Und wo passiert es? Mithilfe der richtigen Analyse-Software lassen sich diese Fragen umfassend beantworten. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können Website-Betreiber ihre Internetseiten dann zielführend und nutzerzentrisch optimieren und sind dadurch ihren Mitbewerbern den entscheidenden Schritt voraus.

Die unterschiedlichen Vorgehensweisen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Web-Auftritt lassen sich am besten anhand eines Beispiels illustrieren: Die Betreiber der Websites „Tolle-Reise“ und „Famose-Ferien“ planen einen Relaunch ihres jeweiligen Internetauftritts. Seit dem Launch der ersten Website sind die Nutzeranforderungen deutlich gestiegen. Deswegen möchten beide Anbieter diesen Anforderungen mit einem modernisierten Auftritt besser entsprechen. Der Betreiber von Famose-Ferien lässt sich dafür eine neue Website erstellen – mit angesagten Trendfarben, coolem Design und zahlreichen Web 2.0-Features, die laut Aussage seiner Agentur heute einfach ein Muss sind. Dem Chef gefällt es auch, und um noch mehr Besucher auf die schicke neue Seite zu ziehen, verdoppelt er das Online-Marketing-Budget. Bei der Web-Analyse muss er jedoch feststellen, dass die Bounce-Rate der neuen Website höher und die Konversionsrate niedriger ist als zuvor. Über die Gründe dafür kann er nur Vermutungen anstellen. Daher überlegt er zunächst, ein auf Website-Optimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen zu engagieren oder sogar ein Usability-Labor mit der genauen Analyse des Nutzerverhaltens zu beauftragen. Da diese Maßnahmen jedoch Kosten von mehr als 20000 Euro nach sich ziehen, schreckt er davor zurück.

Der Anbieter Tolle-Reise entscheidet sich für eine andere Vorgehensweise. Zunächst analysiert er seine bestehende Website und das Nutzungsverhalten seiner Besucher. Sein Ziel ist es, die Besucher und deren Verhalten auf seinen Internetseiten aus einer umfassenden 360-Grad-Perspektive zu beleuchten. Dafür setzt er unterschiedliche Werk-

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

CHRISTIAN BENNEFELD,

Geschäftsführer (CEO) der etracker GmbH. Als Gründer und Geschäftsführer verantwortet er das gesamte operative Geschäft und die Unternehmensstrategie.

DASHBOARD **Ein übersichtliches und individualisierbares Dashboard zeigt die wichtigsten Zahlen auf einen Blick.**

KLICKPFADE **Website-Betreiber sehen, über welche Seiten die Besucher zu den wichtigen Bereichen ihrer Website gelangen und wohin sie anschließend navigieren.**

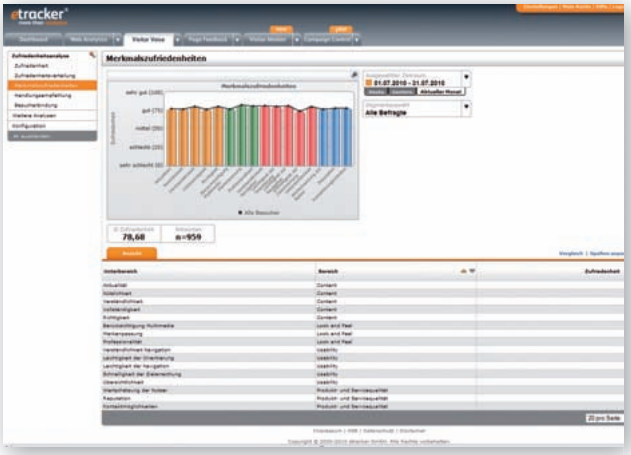
zeuge ein, die ihm sowohl einen Überblick aus der Makroperspektive als auch einen Detailblick aus der Mikroperspektive ermöglichen. Das reicht von der Betrachtung des gesamten Web-Auftritts und bestimmter Seiten über die Beobachtung des Nutzerverhaltens auf einzelnen Detailseiten bis hin zur Besucher-Befragung. Auf Basis dieser ganzheitlichen Betrachtung und schließlich der intelligenten Verknüpfung der gewonnenen Erkenntnisse will Tolle-Reise seine Website nutzerzentrisch optimieren.

Ein derartiges Web-Controlling der dritten Generation beruht im Wesentlichen auf vier Säulen: klassische Web-Analyse, detailliertes Mouse-Tracking, Onsite-Befragungen zur Besucherzufriedenheit und der Möglichkeit, dass Besucher einzelne Seiten über Feedback-Buttons kommentieren können. Web-Analyse und Mouse-Tracking fallen dabei in den Bereich der sogenannten „passiven Besucherbeobachtung“, da alle Daten ohne die Einbeziehung der Nutzer erfasst werden. Die Zufriedenheitsbefragung und das Besucher-Feedback beziehen den Besucher hingegen aktiv in die Website-Optimierung mit ein, sodass man hier von „aktiver Besucherbefragung“ spricht.

Von diesen vier Werkzeugen zum Web-Controlling ist die klassische Web-Analyse das bekannteste und am weitesten verbreitete. Web-Analyse liefert einen Gesamtüberblick und beantwortet die Frage: „Was passiert eigentlich auf der Website?“ Eine gute Web-Analyse-Software zeigt in Echtzeit unter anderem, wie viele Besucher auf die Website kommen, woher sie kommen, welche technische Umgebung sie haben und wo sie die Site wieder verlassen. Klickpfade lassen erkennen, wie die Besucher navigieren und welche Wege sie auf der Website nehmen. Hinzu kommen Kennzahlen wie etwa Verweildauer, Warenkorbgröße und Konversionsrate.

Eine Mouse-Tracking-Software dagegen ermöglicht eine detaillierte Sicht auf das Nutzererlebnis auf einzelnen Seiten, idealerweise ohne zusätzliche Plug-ins beim Besucher. Dabei werden alle Mausbewegungen, das Scrollverhalten und sämtliche Klicks der Besucher aufgezeichnet. Die Erkenntnisse, die Website-Betreiber durch Mouse-Tracking gewinnen, sind deshalb so wertvoll, da sie auf der hohen Korrelation von Augen- und Mausbewegung basieren, die durch wissenschaftliche Studien belegt ist. Studien zeigen eine Übereinstimmung von Blickverlauf und Mauszeiger-Bewegung von rund 70 Prozent. Ohne teure und aufwendige Eye-Tracking-Studien in einem Usability-Labor beauftragen zu müssen, erhalten Website-Betreiber mit Mouse-Tracking valide Erkenntnisse darüber, was der Nutzer auf der Internetseite wahrnimmt und was er tatsächlich erlebt. Mit einer Mouse-Tracking-Lösung können Betreiber das Nutzerverhalten in besonders kritischen Bereichen, z.B. auf Landing Pages, im Bestellprozess oder auf Formularseiten anhand der aufgezeichneten Mausbewegungen bis ins

Die klassische WebAnalyse ist am bekanntesten und am weitesten verbreitet. Sie liefert einen Gesamtüberblick und beantwortet die Frage: „Was passiert eigentlich auf der Website?“



MERKMAL-ZUFRIEDENHEIT
Website-Betreiber erfahren, wie zufrieden ihre Besucher mit einzelnen Aspekten ihrer Website sind (links).

FORM ANALYZER
Website-Betreiber erfahren, wo ihre Besucher zögern, in welchem Feld sie abbrechen und wie hoch die Konversion ihrer Formulare tatsächlich ist (rechts).

Detail analysieren. Idealerweise aggregiert eine Mouse-Tracking-Lösung die einzelnen Besucher-Sessions zu Overlay Maps, sodass Website-Betreiber auf einen Blick erkennen, welche Seitenabschnitte die Besucher wahrnehmen, bis wohin sie scrollen, für welche Elemente sie sich besonders interessieren und wie lange sie diese betrachten. Wenn beispielsweise die Abbruchrate auf Seiten mit Formularen sehr hoch ist, kann mit einer professionellen Mouse-Tracking-Software nicht nur festgestellt werden, in welcher Reihenfolge die Felder ausgefüllt werden und wie viel Zeit die Besucher jeweils dafür benötigen, sondern auch, in welchem konkreten Formularfeld die Besucher die Seite verlassen.

Schon mit dem Einsatz dieser beiden Werkzeuge gewinnt der Betreiber von Tolle-Reise wertvolle Erkenntnisse. So stellt er per Web-Analyse fest, dass sich viele seiner Besucher besonders lange auf Seiten aus der Kategorie Städtereisen aufhalten. Die Klickpfade zeigen ihm, dass dabei die vor langer Zeit angelegten, aber selten aktualisierten Unterseiten zu den Kulturangeboten besonders häufig angeklickt werden. Trotz hoher Klickzahlen in diesem Bereich ist die Konversionsrate jedoch eher gering. Zum Teil gehen die Besucher von den Städte-Infoseiten zwar zur Buchungsmaske, die Abbruchrate ist dort jedoch relativ hoch. Der Anbieter von Tolle-Reise nimmt anschließend die Städtereisen-Seiten und den Buchungsvorgang mithilfe der Mouse-Tracking-Lösung genauer unter die Lupe. Er stellt anhand der aufgezeichneten Mausbewegungen fest, dass die Inhalte der Unterseiten auf großes Interesse stoßen und lange betrachtet werden. Ergebnislose Klicks auf nicht-klickbare Zwischenüberschriften und die Scrollverläufe zeigen ihm jedoch auch, dass die Besucher möglicherweise weitere Informationen oder Verlinkungen suchen. Bei Betrachtung der Buchungsmaske erkennt er dank der detaillierten Formularfeld-Analyse, dass die meisten Abbrüche im Feld Telefonnummer passieren, das als Pflichtfeld gekennzeichnet ist.

Aktive Onsite-Befragung

Nachdem der Betreiber von Tolle-Reise durch diese passive Beobachtung der Besucher und die Analyse ihres Nutzungsverhaltens die neuralgischen Punkte seiner Website untersucht hat, möchte er wissen, wie zufrieden die Besucher mit seinem Internetauftritt sind und was ihre Zufriedenheit antreibt. Da Zufriedenheit eine subjektive Wahrnehmung ist, die sich durch Beobachtung nicht messen lässt, empfiehlt sich hierfür eine aktive Onsite-Befragung. Eine entsprechende Software muss dabei berücksichtigen, dass sich die Gesamtzufriedenheit aus mehreren sogenannten Teilzufriedenheiten mit bestimmten Website-Merkmalen zusammensetzt. Dazu gehören beispielsweise Merkmale wie die Usability, der Inhalt oder der Look & Feel der Website, die sich wiederum in weitere Teilzufriedenheiten zerlegen lassen und im Rahmen der Befragung erhoben werden sollten. Ebenso sollte eine Befragungssoftware priorisierte Handlungsempfehlungen bieten, die schnell erkennen lassen, durch welche Optimierungsmaßnahmen sich die Zufriedenheit am meisten steigern lässt.

Durch eine aktive Besucherbefragung können Website-Betreiber die Gründe für ein bestimmtes Besucherverhalten besser verstehen. Tolle-Reise beispielsweise erfährt, dass seine Besucher mit der Usability der Website und dem übersichtlichen Layout sehr zufrieden sind. Seine Bedenken, dass den Besuchern eine Auswahl an interaktiven Web 2.0-Elementen fehlen

könnte, ist also offenbar unbegründet. Weniger gut sind die Zufriedenheitswerte jedoch in puncto Umfang und Aktualität der Inhalte. Da die Befragungssoftware ihm mit einem Klick auch eine übersichtliche Alterspyramide und eine Segmentierung auf Rohdaten-Basis liefert, kann Tolle-Reise seine Besucher sehr differenziert betrachten. Er erkennt, dass überdurchschnittlich viele Besucher älter als 50 Jahre sind, hauptsächlich in Deutschland wohnen und dass mehr Frauen als Männer die Website besuchen. Insbesondere Frauen ab 60 Jahren suchen nach komfortablen und repräsentativen Unterkünften, interessieren sich für Kulturangebote und sind bereit, dafür auch einen entsprechenden Preis zu zahlen. Die priorisierten Handlungsempfehlungen, die seine Software ihm automatisch zur Verfügung stellt, zeigen, dass er durch aktuelleren und umfangreicheren Content die Zufriedenheit seiner Besucher wesentlich steigern kann.

Feedback-Button

Für ein noch detaillierteres Besucher-Feedback zu einzelnen Seiten aktiviert der Betreiber von Tolle-Reise darüber hinaus noch einen Feedback-Button auf der Web-Präsenz, über den seine Besucher sofort und unkompliziert Lob, Kritik, Fehlermeldungen und konkrete Verbesserungsvorschläge zu jeder einzelnen Seite senden können. Kleinigkeiten wie Tippfehler im Text kann er dadurch schnell beheben. Außerdem erfährt er beispielsweise, dass sich die Nutzer im Bestell- und Kassenbereich eine größere Schrift wünschen. Das seitenbezogene Feedback bestätigt darüber hinaus nochmals, dass die Besucher die Informationstexte zu einzelnen Städten und dem dortigen Kulturangebot auf den Unterseiten zwar interessant, aber noch nicht ausführlich und aktuell genug finden. Anhand übersichtlicher grafischer Auswertungen weiß der Anbieter von Tolle-Reise jederzeit, mit welchen Seiten die Besucher besonders zufrieden sind, oder welche Seiten ihnen nicht gefallen – und er kennt auch die Gründe für diese Einschätzung.

Mithilfe der entsprechenden Software-Werkzeuge können Website-Betreiber wie Tolle-Reise also ein sehr umfassendes, detailliertes und differenziertes Bild ihrer Besucher gewinnen. Sie erfahren, wie Besucher sich auf der Website verhalten, und warum das so ist. Sie lernen ihre Zielgruppe, deren Erwartungen und Bedürfnisse im Detail kennen oder entdecken sogar, dass sie sich mit einigen Anpassungen ihres Internetauftritts neue Zielgruppen erschließen können.

Entscheidend für ein wirklich effizientes Web-Controlling ist jedoch darüber hinaus die Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse intelligent miteinander zu verknüpfen. Dazu bedarf es einer Web-Controlling-Lösung, die diese unterschiedlichen Werkzeuge in einer Gesamtlösung integriert, innerhalb der sich Cross-Segmentierungen vornehmen lassen. Das heißt, um spezifische Fragen zu beantworten, können werkzeugübergreifende Segmente gebildet werden. Zum Beispiel: Welche Browser benutzen 40- bis 49-jährige weibliche Besucher mit Kaufabsicht? Über welche Kampagnen kommen kaufaffine Männer auf die Website? Wie zufrieden sind die Besucher, die über eine bezahlte Suchmaschinen-Anzeige auf die Präsenz kommen im Vergleich zu Nutzern des natürlichen Index? Nur wer derartige Fragen beantworten kann, ist in der Lage, eine tatsächlich nutzerzentrische Website-Optimierung zu realisieren. Anhand solcher Erkenntnisse, wie sie eine umfassende Web-Controlling-Lösung bietet, können Website-Betreiber schließlich auch ihre Online-Marketing-Maßnahmen zielgruppenorientiert ausrichten. Der Besucher ist nun nicht mehr das unbekannte Wesen, über dessen Motive, Wünsche und Bedürfnisse sich lediglich Vermutungen anstellen lassen. Die 360-Grad-Perspektive, die eine integrierte Web-Controlling-Lösung bietet, erlaubt es, wirklich erfolgreiche Kampagnen zu entwickeln, die bei der Zielgruppe ankommen und sich mit deren Erwartun-

SOZIODEMOGRAPHIE **Die genaue Kenntnis von Geschlecht und Alter der eigenen Website-Besucher, zusammen mit deren Bedürfnissen und Zufriedenheiten, ist essentiell zur Optimierung von Inhalten und Nutzerführung.**

VISIBILITY MAP **Nicht immer passen alle Website-Inhalte in das Browserfenster und zwingen die Nutzer so, zu scrollen. Aber wie weit scrollen Ihre Besucher und wie lange nehmen sie Elemente wahr? Die Visibility Map gibt Antworten auf diese Fragen – direkt als Overlay auf der Website.**

ZUFRIEDENHEITSVERTEILUNG **Website-Betreiber sollten kontinuierlich die Zufriedenheit ihrer Besucher analysieren. So überprüfen sie jederzeit, wie Verbesserungen der Website die Zufriedenheit der Besucher verändern (v.l.n.r.).**

gen decken. Website-Betreiber, die eine entsprechende Web-Controlling-Lösung einsetzen, sichern sich somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Ganzheitliche Erfolgskontrolle

Im beschriebenen Beispiel-Szenario hat der Betreiber von Tolle-Reise seine Besucher, deren Nutzungsverhalten und Erwartungen intensiv kennen gelernt. Dabei ist er unter anderem auf eine neue potenzielle Zielgruppe gestoßen und beschließt, seinen Internetauftritt in Hinblick auf die Erwartungen und Wünsche dieser Zielgruppe zu optimieren. Seine neue Website hat nun einen klar erkennbaren Fokus auf Städtereisen für kulturinteressierte, weibliche „Silver-Sufer“ mit gehobenen Ansprüchen. Die Seitengestaltung, den Content und das Leistungsangebot passt er den Erwartungen und Wünschen dieser Zielgruppe an. Nach dem erfolgreichen Relaunch führt er eine Online-Marketing-Kampagne durch, die ebenfalls genau auf die Zielgruppe zugeschnitten ist. Um die Wirkung der Werbemittel und den Erfolg der Kampagne zu messen und zu analysieren, setzt er eine Software zum Kampagnen-Controlling ein. Diese berücksichtigt alle Werbemittel, die zum Kontakt geführt haben. Anders als bei vielen gängigen Kampagnenanalysetools werden hierbei nicht nur die wenig aussagekräftigen Last-ad-Ergebnisse gezählt, sondern die gesamte Customer Journey berücksichtigt. Das garantiert eine ganzheitliche Erfolgskontrolle und unterstützt die strategische Budgetierung zur Maximierung der Werbeeffizienz.

Verglichen mit dem Vorgehen des Anbieters Famose-Feri-

en hat Tolle-Reise mit seiner Herangehensweise – erst die Website analysieren und die Besucher kennen lernen, dann den Online-Auftritt nutzerzentrisch optimieren – gleich in mehrfacher Hinsicht gewonnen: Ganz ohne teuer eingekaufte externe Beratungsleistungen oder Tests in einem Usability-Labor kennt er nun nicht nur seine Zielgruppe genau, sondern weiß auch, was die Besucher seiner Website erwarten und wie sie sich dort verhalten. Er erkennt kritische Punkte auf seinen Seiten sehr schnell, kann umgehend reagieren und den Wünschen seiner Besucher entsprechend optimieren. Das alles führt dazu, dass er den Umsatz und die Konversionsrate deutlich steigert und seine Besucher zufriedener und loyaler sind. Da er sein Online-Marketing-Budget aufgrund seiner umfassenden Besucherkenntnis sehr zielgerichtet einsetzen kann, erreicht er auch hier mit einem geringen Kostenaufwand eine wesentlich höhere Wirkung und größeren Erfolg.

Damit nicht nur Besucher wie die kulturinteressierten Städtereisenden, sondern auch Website-Betreiber rundum zufrieden sind, bedarf es der richtigen Software-Lösung. Als wichtigste Kriterien müssen erfüllt sein: 100 Prozent Datenschutzkonformität, schnelle und unkomplizierte Implementierung, einfache intuitive Bedienung und Ergebnisse in Echtzeit. Ebenfalls sinnvoll sind modular aufgebaute Lösungen, die nach Bedarf skalierbar sind und im SaaS-Modell zur Verfügung stehen, um den eigenen Aufwand so gering wie möglich zu halten. Dann werden das umfassende Web-Controlling und der Erfolg des Internetauftritts zum Kinderspiel. Man muss eben nur die richtigen Fragen stellen.

von Christian Bennefeld

diedruckerei.de

Unübersehbar günstige Preise!

Werbeschilder **einfach online** bestellen!

Groß, auffällig und informativ präsentiert sich Ihre Firma oder Ihre Werbebotschaft mit einem Werbeschild aus unserer großen Auswahl, sowohl an Formaten wie auch an Materialien. In unserem übersichtlichen Online-Shop wählen Sie ganz einfach das genau für Sie passende Material sowie die Größe aus, schicken Ihre Bestellung ab und senden uns Ihre Druckdaten – das ist alles. Der Versand innerhalb Deutschlands ist kostenfrei.

www.diedruckerei.de

www.tiziani-design.com