das marketingjournal
marke41
www.marke41.de
Ausgabe 2 : 2022

Design Thinking

Es kommt meistens anders, wenn man denkt!

PRINT & DIGITAL CONVENTION

22. und 23. Juni 2022
CCD Congress Center Düsseldorf

Reise in das Printuniversum des Multichannel- & Dialog-Marketings

JETZT ANMELDEN!

Tickets unter:
printdigitalconvention.de

www.printdigitalconvention.de

f:mp. fachverband medienproduktion

drupa

Offen für Neues?

Von SAP lernen, heißt siegen lernen. Die Software-Schmiede mit Sitz im baden-württembergischen Walldorf ist nach Umsatz das größte europäische und weltweit drittgrößte börsennotierte Software-Unternehmen. Ein wesentlicher Grund für den durchschlagenden Erfolg der starken Marke aus Deutschland: innovatives Design Thinking im Co-Creating-Prozess. Was sich hinter der etwas sperrigen Formulierung verbirgt, ist nichts anderes als Teamwork. Fünf bis acht Personen aus verschiedenen Abteilungen treffen sich und erarbeiten gemeinsam konkrete Lösungen für ein bestimmtes Problem. Entscheidend: Alle Teilnehmenden sind offen für Neues und bereit, Dinge nicht nur aus der eigenen Perspektive zu sehen.

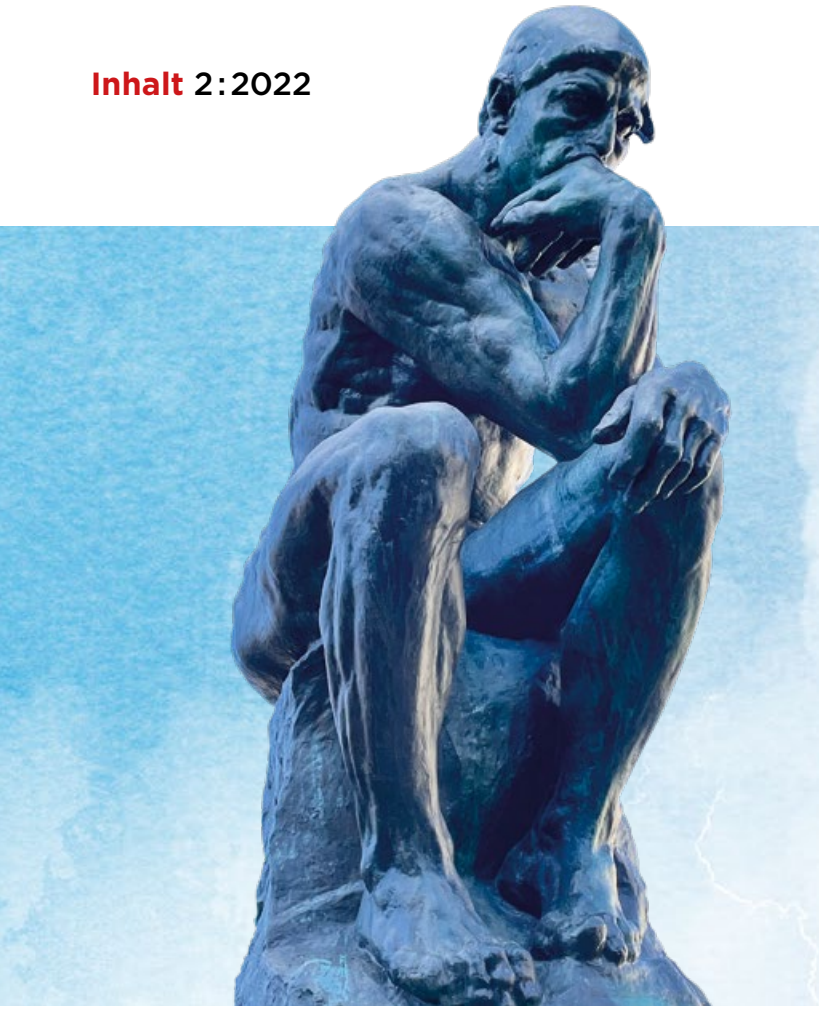
Ausgedacht hat sich die Methode zur Innovationsförderung der heute 70-jährige US-Amerikaner David Kelley, Professor für Maschinenbau in Stanford, Kalifornien, und Gründer der Design-Agentur IDEO. Zur Reife gebracht hat er sie zusammen mit den Professoren Terry Winograd und Larry Leifer an der d.school in Stanford, die von dem Trio im Jahr 2003 gegründet wurde. SAP-Gründer Hasso Plattner zeigte sich von den Ideen begeistert, unterstützte das Institut mit 35 Millionen Dollar und begann, diese Art zu Denken in seinem Software-Konzern zu implementieren.

Wie sich Design Thinking als methodischer Ansatz zur Verbesserung der Customer-Experience einsetzen lässt, zeigt Berit Eigl, Expertin für Customer-Experience-Management, in ihrem Beitrag (Seite 32). Ihr Credo: „Wer vorausdenkt, statt nachbetet, macht seine Kunden glücklich und letztlich das Geschäft."

FRIEDRICH M. KIRN,
Chefredakteur *marke41*
kirn@marke41.de

marke41 E-Journal
unter www.marke41.de

Inhalt 2:2022



32 Design Thinking – Es kommt meistens anders, wenn man denkt!

Die zunehmende Komplexität der Customer-Journey, die selbstverständliche Erwartungshaltung der Kunden an eine positive Customer-Experience sowie immer weiter ausdifferenzierte Zielgruppen stellen Unternehmen in der Interaktion mit den Kunden vor handfeste Herausforderungen. Welche Ziel-Customer-Experience wünscht sich der Kunde? Antworten darauf lassen sich mit innovativem Design Thinking im Co-Creating-Prozess finden.

08 Die besten Marken in Deutschland

Christian Gehl, *marke41*.

12 Die stärksten Lebensmittelmarken in Deutschland

Gewinner des Markenstärke-Rankings der aktuellen Studie *Food Brands 2022*.

14 Wie Gamification-Elemente Ihren Vertrieb unterstützen können

Prof. Dr. Marco Schmäh, ESB Business School Marketing & Sales Management; Tim Geyer, Strategy & Growth Manager, MARKT-PILOT (Chicago).

20 Brauchen Marken einen Purpose? – Purpose und Tulpen aus Amsterdam

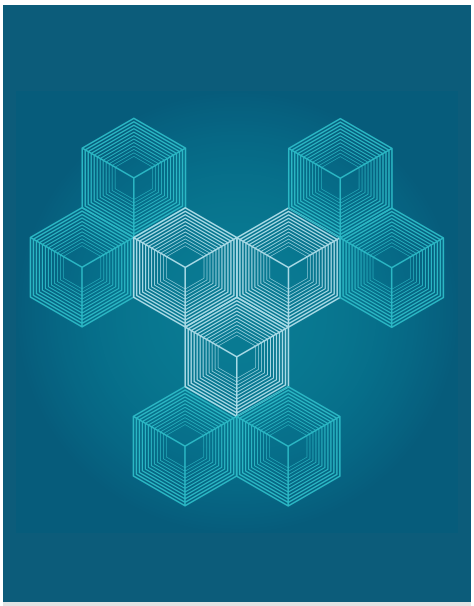
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis; Universitätsprofessor, EBS Business School, Wiesbaden.

26 OTTO setzt auf Veränderung

Radio-Case: Mit Audio gelingt die Positionierung nachhaltig und verantwortungsvoll.

30 Charly K.

Trends rund um die Zielgruppe 14+ von Trendscout Carlo Kirn.



20 Purpose

Kaufen Kunden ihre Produkte wegen des höheren Sinns Ihres Unternehmens?

42 Auf den 2. Blick

Aufforderung zu mehr Tiefgang bei den Verantwortlichen im Management und Marketing.

32 Design Thinking – Es kommt meistens anders, wenn man denkt!

Berit Eigl, Director Customer Management DEFACTO GmbH, Expertin für Customer-Experience-Management.

36 Newsletter-Performance smart optimieren

Jörn Kiefer, Senior Creative Consultant CX, DEFACTO GmbH.

42 Flughöhe im Marketing-Management

Prof. Dr. Christian Belz, emeritierter Professor der Universität St. Gallen.

46 Leonies Welt

Trends rund um die Zielgruppe 18+ von Trendscout Leonie Doering.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
ESB Business School Marketing & Sales Management.
Seite 14

TIM GEYER,
Strategy & Growth Manager, MARKT-PILOT (Chicago).
Seite 14

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis; Universitätsprofessor, EBS Business School.
Seite 20

BERIT EIGL,
Director Customer Management DEFACTO GmbH.
Seite 32

JÖRN KIEFER,
Senior Creative Consultant CX, DEFACTO GmbH.
Seite 36

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
emeritierter Professor der Universität St.Gallen.
Seite 42

DR. JOCHEN KALKA,
Mitglied der Geschäftsleitung bei schoesslers.
Seite 50

Inhalt 2:2022

52 Von allem a bisserl

Zwitter-Geschöpf: Konventionelles Denken und wenig Mut prägen das BMW-Konzept des neuen 7er.

56 Transportbranche

Transport-as-a-Service für zeitkritische Transporte für Geschäftskunden.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
Direktor CAR – Center Automotive Research, Duisburg.
Seite 52

DR. GREGOR STOCK,
Co-Founder und CEO der Cito Transport Technologies GmbH.
Seite 56

KATRIN SEEGERS,
Gesellschafterin rethink.
Seite 56

VEIT BRÜCKER,
Vice President D/A/CH bei Zuora.
Seite 62

48 Flughafen Stuttgart: Airport-Werbung im Aufwind

Spanien, Türkei, Griechenland: Die Deutschen zieht es wieder in die Ferne!

50 Kunden sind nervig! Kündigt ihnen!

Jochen Kalka, Mitglied der Geschäftsleitung bei schoesslers.

52 Neuer BMW 7er: von allem a bisserl

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor CAR – Center Automotive Research, Duisburg.

56 Das Start-up Cito fordert mit klarer Mission mehr Fairness am Transportmarkt

Interview mit Dr. Gregor Stock, CEO Cito Transport Technologies GmbH; Katrin Seegers, Gesellschafterin rethink.

60 Back to normal? Messen und Events bleiben hybrid

Was wird aus den digitalen Messe- und Event-Formaten, die seit dem Ausbruch der Pandemie aus der Taufe gehoben wurden?

62 Digitales Marketing braucht Informationen

Veit Brücker, Vice President D/A/CH bei Zuora.

RUBRIKEN

Editorial 03, **Podcast** 45, **Bücher** 67, **Impressum** 67

marketing-review.ch

JETZT ABO BESTELLEN

Hier gelangen Sie zu unserem Shop

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

Qualität ohne Kompromisse.

Die besten Marken in Deutschland

Best Brands Awards 2022 Bei einer großen Gala in München siegen Sony PlayStation, Rügenwalder Mühle, Booking.com und DHL in den vier Kategorien der Best Brands Awards 2022, dem einzigen Markenpreis in Deutschland, der auf einer repräsentativen Studie beruht.

Vor 450 Gästen wurden am 26. April die 19. Best Brands Awards verliehen. Ort der Veranstaltung: das Hotel Bayerischer Hof in München. Kein schmalspuriges Online-Event also, sondern eine echte Gala vor wirklichem Publikum. Entsprechend kam die Prominenz geströmt, schließlich sind Vor-Ort-Veranstaltungen auch in Zeiten gefallener Restriktionen immer noch rar. Und die Sicherheitsvorkehrungen waren ja auch hoch: geimpft und mit einem aktuellen negativen Corona-Test, nur so kam man in den Festsaal. Nach der Begrüßung durch Michael Müller, President Northern, Central and Eastern Europe bei der GfK, eröffnete Bundespräsident a.D. Joachim Gauck die Veranstaltung mit einer Keynote zum Thema Verantwortung und Mut und wurde anschließend von Dr. Rainer Esser, Geschäftsführer der Zeit Verlagsgruppe, auf der Bühne interviewt.

BEST BRANDS 2022
Welche Marken sind die stärksten des Jahres?

Ana Ivanović und Bastian Schweinsteiger sind das Glamour-Paar des Abends

Als weiteres Highlight des Abends sprach das Power-Paar des Weltsports, Ana Ivanović und Bastian Schweinsteiger, live auf der Bühne mit Linda Zervakis über Personal Branding, seine Arbeit als Markenbotschafter*innen und was man braucht, um selbst zur erfolgreichen Marke zu werden. Die beiden Ex-Profisportler sind als Werbepartner äußerst gefragt, Schweinsteiger

POWER-PAAR DES WELTSPORTS Ana Ivanović und Bastian Schweinsteiger (links unten) sprachen live auf der Bühne mit Linda Zervakis (links) über Personal Branding und ihre Arbeit als Markenbotschafter*innen.
Rechts unten: Bundespräsident a.D. Joachim Gauck eröffnete die Veranstaltung.

Die Best Brands Top-10-Gewinner 2022

	Best Brand Overall	Best Brand Food & Beverage	Best Brand Travel	Best Brand Hybrid Brand
1. Platz	**Sony PlayStation** Spielekonsolen	**Rügenwalder Mühle** Vegane und vegetarische Lebensmittel	**Booking.com** Online-Reiseportale	**DHL** Logistik/Transport
2. Platz	**Bosch** Bau- & Heimwerken-Elektrogeräte	**Alnatura** Bio-Lebensmittel	**TUI** Pauschalreisen	**MediaMarkt** Elektromärkte
3. Platz	**Samsung** TV	**Funny-frisch** Salzige Snacks	**AIDA Cruises** Kreuzfahrten	**Sony PlayStation** Spielekonsolen
4. Platz	Apple Wearables	Coca-Cola Alkoholfreie Getränke	Mercedes-Benz Marco Polo Wohnmobile und Caravans	IKEA Möbelhäuser
5. Platz	Canon Fotografie	Kerrygold Butter/Margarine/Öle	Mein Schiff/TUI Cruises Kreuzfahrten	Weber Grillen/Barbecue
6. Platz	Lego Spielwaren	Maggi Fertiggerichte/Fixprodukte/Soßen	Lufthansa Touristische Mobilität	TUI Pauschalreisen
7. Platz	Weber Grillen/Barbecue	Lindt Süßwaren	Steigenberger Hotels	GoPro Actionscams/Drohnen
8. Platz	WMF Kochgeschirr/Besteck/Messer	Rotkäppchen Sekt/Wein	VW California Wohnmobile und Caravans	DJI Actionscams/Drohnen
9. Platz	Adidas Sportbekleidung	Alpro Vegane und vegetarische Lebensmittel	Deutsche Bahn Touristische Mobilität	Lego Spielwaren
10. Platz	Dyson Staubsauger/Saugroboter	Nutella Frühstücksprodukte	Hymer Wohnmobile und Caravans	Samsung TV

Quelle: BestBrands.de.

LOVEBRAND Sony PlayStation hat für die Verbraucher eine besondere Bedeutung.

arbeitet zudem als Fußballexperte im Fernsehen und Ivanović bringt demnächst eine Beauty-Linie heraus.

Geehrt wurden die besten Marken des Jahres aufgrund einer empirischen Studie, die von dem Nürnberger Marktforschungsinstitut GfK durchgeführt wurde. Ausgerichtet wurden die Best Brands Awards zudem von der Seven.One Entertainment Group, dem Berliner Markenverband, der Zeitschrift *Wirtschaftswoche*, der Zeit Verlagsgruppe, den Vermarktern RMS und Media Impact sowie der Münchner Agenturgruppe Serviceplan. Größte Herausforderung für Marken im vergangenen Jahr sei es gewesen, so die GfK, einen gesellschaftlichen Widerspruch aufzulösen: Während Covid zu einem enormen Digitalisierungssprung geführt habe, sei gleichzeitig auch das Bedürfnis der Verbraucher zum persönlichen Kontakt mit Marken gestiegen. Vorne in den Rankings stünden daher in diesem Jahr Marken, die damit am besten umgegangen seien.

Der 1. Preis für Sony PlayStation wird von Spiderman persönlich abgeholt

In vier Kategorien wurden die Best Brands Awards 2022 verliehen: Best Brand Overall, Best Brand Food & Beverages, Best Brand Travel und Best Hybrid Brand.

Und das sind die Gewinner: Beim einzigen studienbasierten Markenpreis Deutschlands überzeugte Sony PlayStation als Best Brand Overall (den Preis nahm ein Darsteller im Spiderman-Kostüm entgegen), Rügenwalder Mühle bekam den Preis als Best Brand Food & Beverages und das Online-Reiseportal Booking.com konnte in der Kategorie Best Brand Travel überzeugen. DHL

PROMINENZ VOR ORT
Bastian Schweinsteiger, Ana Ivanović und Bundespräsident a.D. Joachim Gauck mit Florian Haller, CEO der Serviceplan Group.

„Die Corona-Pandemie hat Märkte, Verbraucher*innen und Brands verändert: Die Ansprüche an Marken, die uns durch den Alltag begleiten, haben sich dadurch weiter geschärft."

Florian Haller, CEO der Serviceplan Group

sicherte sich Platz 1 als Best Hybrid Brand.

Vor der Gala fand tagsüber virtuell das Best Brands College mit Vorträgen hochkarätiger Referent*innen zum Thema „Building Best Brands in a Hybrid World" in den Seven.One Entertainment-Studios statt, moderiert wurde es von Daniel Boschmann.

Florian Haller, CEO der Serviceplan Group, sagt: „Die Corona-Pandemie hat Märkte, Verbraucher*innen und Brands verändert: Die Ansprüche an Marken, die uns durch den Alltag begleiten, haben sich dadurch weiter geschärft. Heute sind Serviceorientierung, eine gute Beziehungsqualität und ein konsistentes Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg wichtiger denn je. Genau das haben alle Best Brands-Gewinner hervorragend verstanden und ich freue mich außerordentlich, dass wir sie heute persönlich im Rahmen einer festlichen Gala zusammen feiern konnten."

Neben der Lovebrand Sony PlayStation belegten Bosch und Samsung die weiteren Plätze in der Kategorie Best Brand Overall. Auf die Rügenwalder Mühle folgten in der Kategorie Best Brand Food & Beverages die Bio-Marke Alnatura sowie die salzigen Snacks von Funny-frisch. Die dritte Kategorie ist der von Corona hart getroffenen Tourismus-Branche gewidmet. Neben dem Sieger Booking.com konnten als Best Brand Travel vor allem die Zweit- und Drittplatzierten TUI und AIDA Cruises überzeugen. In der vierten Kategorie, der Best Hybrid Brand, wurden Marken prämiert, denen es am besten gelingt, die virtuelle und reale Welt im Markenerlebnis nahtlos miteinander zu verknüpfen. Restlos überzeugt hat hier das Logistik- und Transportunternehmen DHL, dem die befragten Konsument*innen eine gute Kontaktqualität online wie offline attestieren. Dem Sieger DHL folgen Media Markt auf Platz 2 sowie der Best Brand Overall-Gewinner Sony PlayStation auf Platz 3.

Die Best Brands Awards haben sich seit 2004 zur Branchenveranstaltung des Jahres für Wirtschaft, Handel und Medien entwickelt. Als einziger Marketingpreis misst Best Brands auf Basis einer umfangreichen repräsentativen Studie von GfK die Stärke einer Marke an zwei Kriterien: am tatsächlichen wirtschaftlichen Markterfolg – dem so genannten „Share of Market" – sowie an der Attraktivität der Marke in der Wahrnehmung der Verbraucher*innen, dem „Share of Soul". Damit entscheidet nicht das subjektive Urteil einer Jury über die Gewinner, sondern ausschließlich die Verbraucher*innen.

von Christian Gehl

Fotos: © BrauerPhotos / J.Reetz für Best Brands, Unternehmen

Die stärksten Lebensmittelmarken in Deutschland

Research Der Markenklassiker Milka ist Gewinner des Markenstärke-Rankings der aktuellen Studie *Food Brands 2022 – Die stärksten Lebensmittelmarken in Deutschland*.

Die Markenstärke in der Brandmeyer-Studie ist ein Index, in den zahlreiche Bewertungsfaktoren einfließen, zum Beispiel Bekanntheit, Sichtbarkeit, Alleinstellungsmerkmale, guter Ruf und persönliche Bindung an eine Marke. Der maximal erreichbare Wert beträgt 100. Auf den ersten drei Rängen stehen Milka (54,2/Rang 1) Coca-Cola (53,5/Rang 2) und Duplo (52,6/Rang 3).

Für die aktuelle Studie wurden 1500 Personen zu 34 Marken in elf Produktkategorien befragt. Um einen guten Querschnitt abzubilden, wurden pro Kategorie jeweils die drei Marken mit der höchsten Verwendungsquote laut der aktuellen Markt-Media-Analyse best for planning (b4p) berücksichtigt. Bei den untersuchten Marken und Kategorien zeigten sich teilweise deutliche Unterschiede bei der Markenstärke.

Das Studiendesign

- Online-Befragung im repräsentativen Online-Panel der respondi AG in Deutschland, Durchführung und Analyse in Kooperation mit Konzept & Markt, Dr. Ottmar Franzen
- n=1500 Personen im Alter zwischen 18 und 69 Jahren
- Befragungszeitraum: Dezember 2021
- Markenauswahl anhand der Studie best for planning (b4p) 2021
- Kategorie Ernährung mit elf Produkt-Kategorien, jeweils die Top-3-Marken mit der höchsten Markenverwendung (%)

Kaffee- und Tee-Marken ebenfalls stark

Insgesamt stark ist auch die Kategorie Kaffee und Tee, bei der sich alle drei Marken unter den Top 10 der untersuchten Marken platzieren konnten, angeführt durch Tchibo (49,3/Rang 5), gefolgt von Meßmer (47,3/Rang 6) und Teekanne (44,3/Rang 10).

Bio-Marken im hinteren Mittelfeld – Demeter vor Alnatura und Bioland

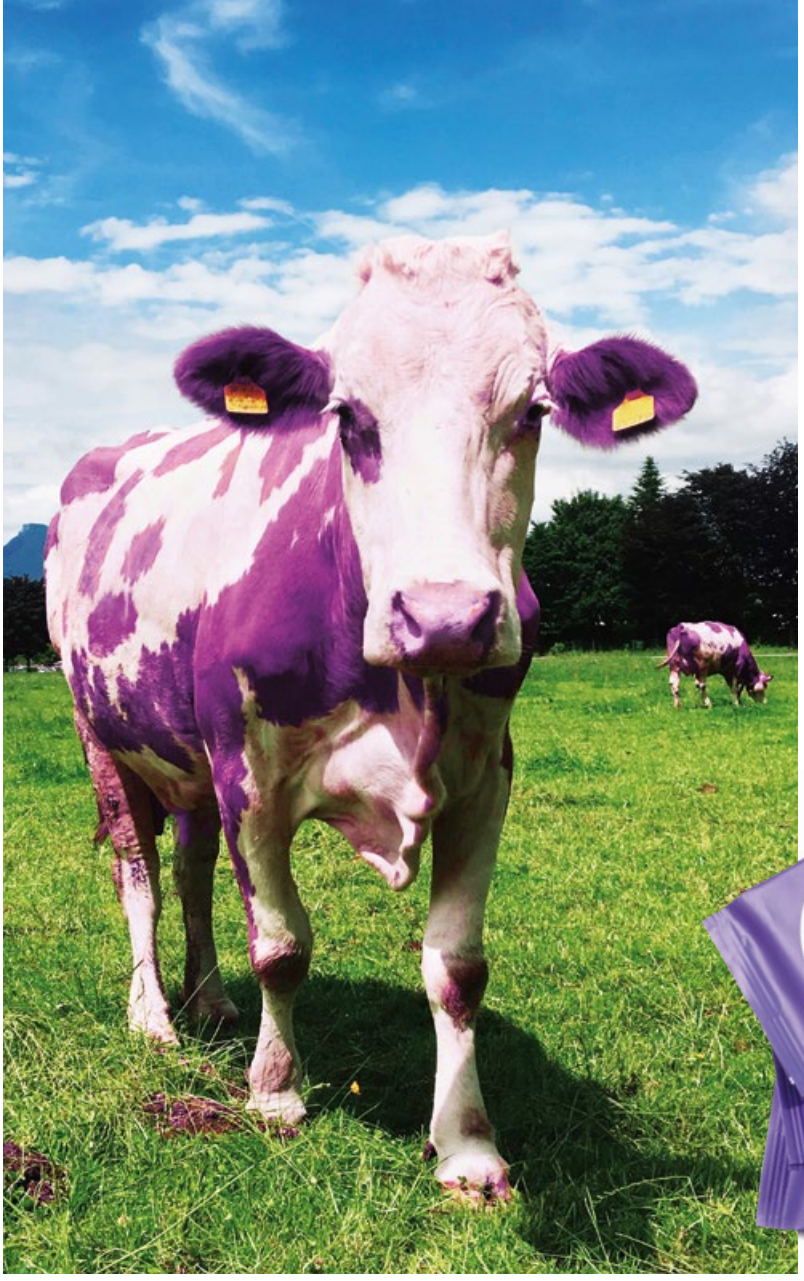
Bei den Bio-Marken hat Demeter in der Summe einen deutlichen Vorsprung (34,0/Rang 21). Alnatura (30,8/Rang 28) und Bioland (30,8/Rang 29) liegen praktisch gleichauf. Der Grund für den Vorsprung von Demeter ist das starke Fundament der Marke: Demeter hat für überdurchschnittlich viele Befragte einen besonders guten Ruf. Dieser Vorsprung kann sich zukünftig aber ändern: Bei der Markenpräsenz (Indikator für Wachstum) liegt Bioland mit Demeter nahezu gleichauf. Alnatura wiederum liegt bei der Bekanntheit deutlich vorn.

Bekannte Markensignale wie die „Lila Kuh“ sind Erfolgshebel

Auffallend ist: Unter den Top 4 der stärksten Marken in der Studie stammen allein drei aus der Kategorie Süßwaren. Neben Milka und Duplo liegt auch Ritter Sport weit vorn (52,0/Rang 4). Die starken Platzierungen des Schoko-Marken-Trios zeigen einmal mehr, dass ikonische Marken-Signale wie Milkas „Lila Kuh“, Duplos „Längste Praline der Welt“ oder die einzigartige quadratische Form von Ritter Sport echte Alleinstellungsmerkmale sind, die offenbar in den Köpfen der Zielgruppen hängen bleiben und wirksame Erfolgshebel sind.

In Markenstärke zu investieren, lohnt sich: starke Marken häufiger erste Wahl

Die aktuelle Brandmeyer-Studie zeigt auch: In Markenstärke zu



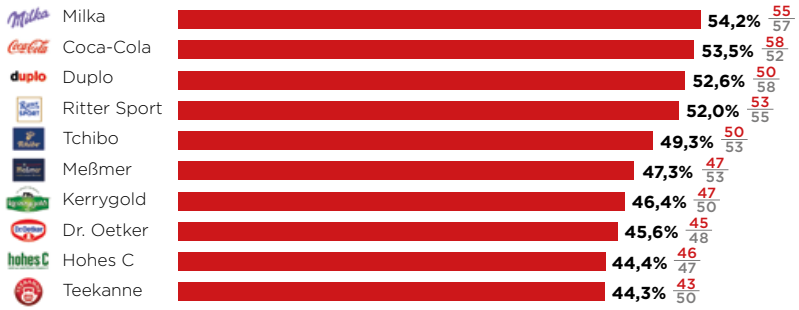
Das BRAND TREE Modell

- Instrument zur Messung der Stärke von Marken
- Ganzheitliches Modell, das die vielschichtigen Dimensionen von Marken abbildet (u.a. Markenpräsenz, Markenfundament, Dominanz, Prägnanz, Relevanz, Individuelle Markenbindung, Soziale Verankerung)
- Von der Brandmeyer Markenberatung entwickelt, um Markenstärke differenziert und gleichzeitig kompakt zu messen und zu monitoren

Die stärksten Lebensmittelmarken in Deutschland

Untersucht wurden in elf Produktkategorien jeweils die Top-3-Marken mit der höchsten Markenverwendung

Markenpräsenz u.a. Sichtbarkeit, Differenzierung, Relevanz
Markenfundament u.a. Markenbildung, guter Ruf



Quelle: BRAND TREE Studie Food Brands 2022 / Brandmeyer Markenberatung.

investieren, zahlt sich aus. Die Top 10 der stärksten Marken sind gleichzeitig Spitzenreiter beim Thema First Choice. Immerhin 38% häufiger werden diese starken Marken beim Einkauf bevorzugt. Noch stärker ist dieser Effekt mit +48% bei den Marken, die besonders präsent sind und quasi eine Pole-Position in den Köpfen der Zielgruppen haben. Gleichzeitig fällt es starken Marken deutlich leichter, ihre Preispositionierung durchzusetzen. Bei den Top 10 liegt die Preisbereitschaft („eine Marke ist ihren Preis wert") um +24% höher als beim Durchschnitt, bei Gewinner Milka sind es sogar +33%. ■

Fotos: © Shutterstock, Unternehmen

Wie Gamification-Elemente Ihren Vertrieb unterstützen können

Gamification erfährt seit Jahren zunehmende Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis. Eine 2019 veröffentliche Meta-Analyse zur Gamification-Forschung zeigt, dass der Fokus bislang auf den Bereichen Bildung und Gesundheit lag (vgl. Koivisto & Hamari, 2019, S. 197). Mit verbreiteter Anwendung steigt allerdings der Bedarf, die Forschung auf weitere Felder auszuweiten. Dieser Beitrag ergründet die Potenziale von Gamification im B-to-B-Vertrieb. Eine Betrachtung an dieser Stelle eignet sich aus den folgenden Gründen: Gamification wird vor allem für diejenigen Felder als attraktiv bezeichnet, wo Aktivitäten komplex und vielfältig sind und Fortschritt nur schwer nachzuvollziehen ist. Darüber hinaus unterstützt Gamification in der Erzielung nachhaltiger Ergebnisse mit Kontinuität und langfristigem Engagement.

Gamification bezeichnet den Einsatz von spieltypischen Elementen in einem spielfremden Kontext: „Gamification is the use of game design elements in non-game contexts." (Deterding et al., 2011, S. 10). Folgende Merkmale bestimmen dabei ein Spiel als Grundlage von Gamification: Ziel, Regeln, Feedback-System und freiwillige Teilnahme (vgl. McGonigal, 2011, S. 21). Die freiwillige Teilnahme an einem Spiel entsteht aufgrund der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, weshalb „Spielen" als intrinsisch motivierte Handlung beschrieben wird. Gamification verfolgt das Ziel, intrinsisch motivierende Aspekte eines Spiels zu identifizieren und auf andere Lebensbereiche zu übertragen. Die Aktivität soll in der Folge interessanter werden, um so das Anwenderverhalten in eine gewünschte Richtung steuern zu können.

Überblick über Gamification-Konzepte und deren Anwendung im Vertrieb

Abbildung 1 beschreibt die Wirkungszusammenhänge von Gamification von links nach rechts, wobei bei der Implementierung umgekehrt vorgegangen wird.

Game-Design-Elemente können nur dann zu verhaltensbezogenen Ergebnissen durch spielerische Erfahrungen führen, falls diese gezielt psychische Bedürfnisse des Menschen ansprechen und dabei den Kontext eines gamifizierten Systems einbeziehen. Diese Bedürfnisse werden aus zwei Theorien als Basis hergeleitet: Self-determination theory (vgl. Deci & Ryan, 2000, S. 234–236) und flow (Csikszentmihalyi, 2010, S. 58–59).

Eine Integration dieser Konzepte wird als kritischer Erfolgs-

faktor zur Implementierung von Gamification vorausgesetzt. Chou verdichtete diese Theorien konkret für das Forschungsfeld „Gamification" zu acht Kerntreibern oder Konzepten der Motivation für menschliches Handeln (vgl. Chou, 2017, S. 430–433).

Die ersten fünf Kerntreiber werden positiver bewertet, da sie zu Langzeitmotivation und Nutzerzufriedenheit führen. ***#1 Epic Meaning & Calling*** beschreibt das Streben, Teil einer größeren Sache zu werden und deshalb eigene Denk- und Verhaltensweisen anzupassen. Dies ist eng mit ähnlichen Konzepten der Betriebswirtschaft wie beispielsweise Mission oder Purpose verbunden. ***#2 Development & Accomplishment*** steht für den Drang nach Selbstverwirklichung. ***#3 Empowerment of Creativity & Feedback*** bezeichnet Strukturen,

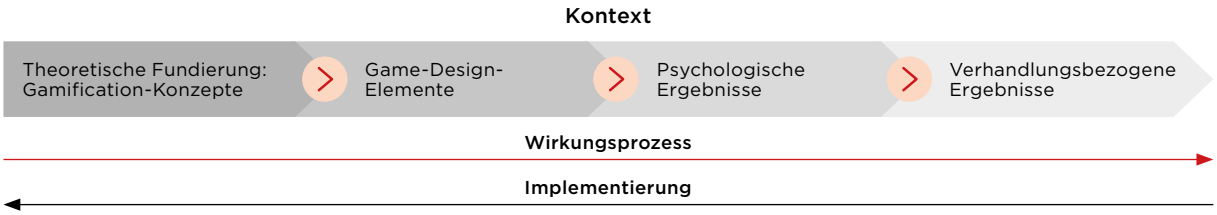
> „Gamification is the use of game design elements in non-game contexts."
>
> Deterding et al., 2011, S. 10

welche Kreativität zur Erreichung von Zielen fördern und Fortschritt durch regelmäßiges Feedback verdeutlichen.

Der Wunsch, etwas Wertvolles besitzen und dementsprechend verbessern und beschützen zu wollen, drückt sich in ***#4 Ownership & Possession*** aus. Dieser Besitz erstreckt sich auch auf den sozialen Status oder Beziehungen und wird durch den Besitz von etwas subjektiv Wertvollem zu einem Treiber. ***#5 Social Influence & Relatedness*** bezieht sich auf die Verbundenheit mit sozialen Systemen durch Kooperation oder Wettbewerb.

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Abb. 1: Konzeption von Gamification



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Drang, das zu erreichen, was aktuell kaum oder nur sehr schwer möglich beziehungsweise verfügbar ist, findet sich in *#6 Scarcity & Impatience* wieder. Spiele verstärken diesen Treiber durch Vermittlung von Dringlichkeit der eigenen Entscheidungen. *#7 Unpredicitability & Curiosity* beschreibt die Faszination für Zufallselemente. Neugierde sorgt für die nötige Motivation, das Unbekannte zu entdecken. *#8 Loss & Avoidance* bezieht sich auf die Angst davor, etwas Wertvolles zu verlieren. An dieser Stelle muss allerdings betont werden, dass menschliche Handlungen nicht exklusiv aufgrund einzelner, sondern durch das Zusammenwirken mehrerer Kerntreiber erfolgen.

Gamification findet bereits heute im Vertriebskontext Anwendung. Im B-to-C-Vertrieb, und in enger Verbindung zu Marketing wurde Gamification in Forschung und Praxis unter anderem in den Bereichen Kundenbindung (Mitzscherling, 2015; Hwang & Choi, 2020), Brand-Engagement (Xi & Hamari, 2020) oder Customer-Engagement (Eisingerich et al., 2019) eingesetzt.

Die Anwendung von Gamification im B-to-B-Vertrieb hingegen beschränkt sich überwiegend auf unternehmensinterne Bereiche. Konkret wurden die Aspekte innerbetrieblicher Wettbewerb (Höllig et al., 2020), Training für Informationssysteme zur Steigerung der Datenqualität (Humphrey et al., 2020) und Kundeninnovations-Workshops (Stieglitz et al., 2017) bereits betrachtet.

Abb. 2: Ein Beispiel für den Einsatz von Gamification bei dem Trainingsprogramm „Trailhead“

Quelle: vgl. Salesforce 2020.

Auswahl und Implementierung relevanter Gamification-Konzepte für den B-to-B-Vertrieb

Zur Identifikation von geeigneten Gamification-Konzepten, die zu einem nachhaltig messbaren Erfolg im B-to-B-Vertrieb führen, wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Als Experten wurden Gesprächspartner mit ausgewiesener Expertise im Bereich Gamification und aktueller oder vergangener Tätigkeit im B-to-B-Vertrieb ausgewählt, welche jeweils für 60 Minuten interviewt wurden. Im Folgenden findet sich eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Auswahl relevanter Gamification-Konzepte für den B-to-B-Vertrieb

Alle Probanden waren sich einig, dass Gamification für eine erfolgreiche Anwendung entsprechend

Abbildung 1 ganzheitlich gedacht werden muss. Kolb berichtet von überwiegend wenig durchdachten Konzepten, welche zwar kurzfristig für gewünschte Erfolge im B-to-B-Vertrieb sorgen, jedoch nicht für nachhaltige Kundenzufriedenheit. Vehns berichtet von Anwendungen im Bereich der Mitarbeitermotivation durch innerbetrieblichen Wettbewerb oder visualisiertes Feedback der Sales-Pipeline. Vehns und Akbari heben persönliche Erfahrungen hervor, wie durch eine spielerische Herangehensweise Herausforderungen im B-to-B-Vertrieb lösbar sind. Dabei nennen sie zum Beispiel den Umgang mit Zurückweisung oder nachhaltige Motivation bei Rückschlägen. Beide sehen zudem eine Möglichkeit darin, Stakeholder im B-to-B-Vertriebsprozess als Spielcharaktere zu betrachten, um anschließend die jeweilige Taktik flexibel anzupassen. Darüber hinaus merkt Akbari an, dass durch Gamification kurzfristig extrinsische Motivation erzeugt werden kann, diese jedoch langfristig betrachtet wieder nachlässt.

Die Einschätzung der Interviewpartner hinsichtlich aller Konzepte wird nachfolgend in Tabelle 1 zusammenfassend dargestellt:

Gemäß des Konzepts ***#1 Epic Meaning & Calling*** kann Gamification dazu beitragen, den höheren Zweck eines Produktes oder Services zu verdeutlichen, um so die Überzeugungskraft im Kundengespräch zu steigern. Während Kolb hierfür konkret das Produkt/den Service als Grundlage sieht, ist dies laut Vehns auf alle Berührungs- bzw. Kooperationsbereiche (z.B. Verkaufsprozess, Kommunikationsprozess, Verhandlung, etc.) übertragbar. In Bezug auf ***#2 Development & Accomplishment*** verweist Kolb auf die Notwendigkeit von direktem Feedback zur Überprüfung der Zielerreichung. Akbari hält Gamification vor allem geeignet für die Überzeugung von unentschlossenen Stakeholdern. Auch Vehns schätzt dieses Konzept als sehr relevant ein und sieht hier das Potenzial, einen Flow im Vertrieb herbeizuführen. Darauf aufbauend, wird ***#3 Empowerment of Creativity & Feedback*** als relevant eingestuft, weil kreativer Spielraum und Coaching, laut Kolb und Vehns, für eine starke Identifikation mit dem Produkt / Service notwendig sind.

Gamification findet bereits heute im Vertriebskontext Anwendung. Im B-to-C-Vertrieb und in enger Verbindung zu Marketing wurde Gamification in Forschung und Praxis unter anderem in den Bereichen Kundenbindung, Brand-Engagement oder Customer-Engagement eingesetzt.

Sowohl ***#4 Ownership & Possession*** als auch ***#5 Social Influence & Relatedness*** wird von allen drei Experten als relevant eingeschätzt. Ersteres wird von Kolb und Vehns speziell auf die Eigenverantwortung des Vertriebs bezogen: Nachhaltige Kundenbeziehungen als Erfolgsfaktoren werden durch klare Zuordnungen zu Vertriebsmitarbeitern gepflegt und verantwortet, ohne unter dem Mikromanagement der Führungsebene zu leiden. Bezüglich

Tabelle 1: Einschätzung der Relevanz von Gamification-Konzepten im B-to-B-Vertrieb

		Kolb	Vehns	Akbari
#1	Epic Meaning & Calling	hoch	hoch	–
#2	Development & Accomplishment	mittel	hoch	mittel
#3	Empowerment of Creativity & Feedback	hoch	hoch	–
#4	Ownership & Possession	hoch	hoch	hoch
#5	Social Influence & Relatedness	hoch	hoch	hoch
#6	Scarcity & Impatience	–	niedrig	hoch
#7	Unpredictability & Curiosity	–	hoch	hoch
#8	Loss & Avoidance	–	niedrig	niedrig

Quelle: Eigene Darstellung.

des Einsatzes von Gamification bei *#5 Social Influence & Relatedness* werden gleich zwei Potenziale aufgezeigt: Zum einen ist es laut Kolb dank Gamification möglich, einen spielerischen Wettbewerb zwischen Einzelpersonen oder Teams in Hinblick auf vertriebliche Ziele zu schaffen. Dies sei, laut Vehns, durch die oftmals kompetitiv orientierte Persönlichkeit von Vertriebsmitarbeitern besonders geeignet. Zum anderen kann eine Verbindung zu der Organisation als Ganzes durch die Symbolisierung eines gemeinsamen Ziels geschaffen werden, was für alle Beteiligten des Unternehmens von Vorteil ist. Des Weiteren verweist Akbari auf eine möglicherweise stärkere Verhandlungsposition bei Kundeninteraktionen durch einen im B-to-B-Vertrieb als höher empfundenen sozialen Status. Dies kann durch *#6 Scarcity & Impatience* verstärkt werden, indem der gefühlte Wert für den Kunden durch die Verknappung der eigenen Verfügbarkeit gesteigert wird, bspw. wegen selektiver Erreichbarkeit oder einer Betonung der Relevanz anderer Projekte.

Ebenfalls *#7 Unpredicitability & Curiosity* wird von zwei Experten, Akbari und Vehns, als relevant für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens eingeschätzt. Schnellere Reaktionen auf unvorhergesehene Einflussfaktoren sowie auf dynamische Kundenpräferenzen können durch eine positive Erwartungshaltung besser herbeigeführt werden. Dem letzten Konzept *#8 Loss & Avoidance* hingegen wird keine Relevanz zugeschrieben. Vielmehr berichten Akbari und Vehns von negativem Druck, was zu kontraproduktiven Auswirkungen führt.

Alle Interviewpartner heben die Wichtigkeit von regelmäßigen Feedback-Schleifen in Bezug auf Markt-, Produkt- und Wettbewerbsinformationen als zentrales Konzept von Gamification hervor.

Implementierung von Gamification-Konzepten im B-to-B-Vertrieb

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Bereichen wurden weitere Anwendungsfelder im B-to-B-Vertrieb identifiziert. Kolb bevorzugt es, die Essenz eines Nutzenversprechens für Kunden über die komplette Bandbreite zu vermitteln, anstatt Gamification nur isoliert einzusetzen. Das größte Potenzial läge in der erfolgreichen Vermittlung eines erstrebenswerten Ziels während der Kundeninteraktion, welches durch Unterstützung von Gamification-Konzepten erreicht wird. Akbari bestätigt das Potenzial von Gamification in der Kundeninteraktion auf Augenhöhe, aufgrund der hohen Wiederholbarkeit. Außerdem wird von Akbari und Vehns Potenzial im Vertriebstraining bei entsprechender Wiederholung und Weiterentwicklung erkannt. Laut Kolb sollen Gamification-Konzepte das „Testen eines Produktes im risikolosen Raum durch spielerischen Einsatz in unterschiedlichen Bedingungen ermöglichen“ (Kolb, 2020). Alle Interviewpartner heben zudem die Wichtigkeit von regelmäßigen Feedback-Schleifen in Bezug auf Markt-, Produkt- und Wettbewerbsinformationen als zentrales Konzept von Gamification hervor.

Speziell in der Kundeninteraktion wird großes Potenzial zum Einsatz von Gamification erkannt.

Zur Implementierung der Konzepte in den genannten Anwendungsfeldern sind laut Vehns vor allem klare Zielvorgaben zu definieren. Kolb und Vehns betonen die Bedeutung einer authentischen und charismatischen Führungskraft, welche diese Konzepte mit Nachdruck zur Verbesserung der Organisation implementiert. Beide schätzen zudem ein durchdachtes Design als wichtig ein, welches von Game-Designern mit klaren Zielvorgaben erstellt wird, da sonst keine oder nur eine verzerrte Zielerreichung zu erwarten ist. Kolb empfiehlt, bei Implementierung im B-to-B-Vertrieb sowohl eigene Beschäftigte als auch Kunden nach Implementierung der Konzepte zu befragen, um die Wirkung auf Motivation und Auftreten abseits von Kennzahlen nachvollziehen zu können. Während Kolb monetäre Ziele als Resultat der Verbesserung des Kundenerlebnisses betrachtet, setzt Akbari zur nachhaltigen Erfolgssteigerung einen unmittelbaren Fokus auf Value, Umsatz oder Net-Promoter-Score voraus.

Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse des Beitrags zeigen großes Potenzial für die Implementierung von Gamification-Konzepten im B-to-B-Vertrieb. Voraussetzung sind Verständnis für Kreativität, soziale Verbundenheit und Eigenverantwortung, bevor diese erfolgreich implementiert werden können. Speziell in der Kundeninteraktion wird großes Potenzial zum Einsatz von Gamification erkannt.

Abschließend steht die Empfehlung, Gamification-Konzepte in kontrollierten Experimenten im B-to-B-Vertrieb, z.B. in der Kundeninteraktion zu implementieren. Hierzu wird der Einsatz interdisziplinärer Teams aus Game-Designern, Entscheidungsträgern und Vertriebsexperten empfohlen. Langfristig ist transformatives Potenzial für Gamification im B-to-B-Vertrieb denkbar.

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
ESB Business School Marketing & Sales Management.
www.beyondselling.de

TIM GEYER,
Strategy & Growth Manager bei MARKT-PILOT (Chicago).

Brauchen Marken einen Purpose?

Purpose und Tulpen aus Amsterdam

Purpose Folgt man den einschlägigen Medien für Marketeers, wäre die Frage schnell beantwortet. Purpose- und Haltungskampagnen sprießen nur so wie Tulpen aus Amsterdam. Viele Unternehmen stoßen in dieses Horn, um zu zeigen, dass sie und ihre Marken gute Bürger mit klarer Haltung sind. Zunehmend melden sich solche Unternehmen zu diversen Themen zu Wort. Sie schwimmen Wellen aufmerksamkeitsheischender Themen ab, um für oder gegen etwas zu sein. Zumindest so lange ein solches Thema im Fokus ist. Danach gibt es „Business as usual“. Oftmals fragt sich der geneigte Betrachter, was dies mit der Marke zu tun hat, geschweige denn mit einem Purpose.

Ich glaube, dass es gefährlich ist, unreflektiert auf jeden Zug aufzuspringen, nur weil dieser gerade angesagt ist. Und das sage ich, obwohl ich selbst ein Buch zum Thema Purpose & Vision geschrieben habe, oder vielleicht auch gerade deshalb. Denn das Thema ist wichtig. Aber nicht für jede Marke.

Was ist ein Purpose und wozu dient er?

Der Purpose ist der Zweck eines Unternehmens. Es ist die idealistische Motivation, warum es das Unternehmen gibt. Kernfragen zur Bestimmung des Purpose lauten: „Warum gibt es uns? Was treibt uns an?“ 3M hatte diese Frage mit „to solve unsolved problems innovatively“ beantwortet, The Walt Disney Company mit „to make people happy“. Für die Würth Group haben wir mit dem Würth-Management „We love to sell. We inspire our customers“ und für die Umdasch Group, die Betonverschalungen für die großen Gebäude dieser Welt macht und Stores gestaltet, „We create spaces“ entwickelt. Alle kurz, stark, prägnant, treffend und für Mitarbeiter motivierend. Der Purpose (häufig auch Mission oder Unternehmenszweck genannt) dient vor allem der Orientierung nach innen:

1. Der Purpose bestimmt das Spielfeld, auf dem ein Unternehmen sich bewegt. So wie Fußballspieler nur auf dem Fußballfeld spielen und nicht daneben, muss sich ein Unternehmen auf dem gesetzten Spielfeld entwickeln. Deshalb darf dieses nicht zu eng sein, indem man einen Markt beschreibt oder das, was man konkret tut. Bei Würth geht es nicht um Schrauben, bei Disney nicht um Comic-Hefte. Das Spielfeld ist wesentlich größer und lässt Raum für Wachstum. 3M freut sich über jedes Problem, mit dem man an das Unternehmen herantritt. Probleme sind Chancen für Lösungen und somit Wachstum.

2. Der Purpose beeinflusst Denken und Handeln im Unternehmen. Kollegen von INSEAD haben in einer Studie zum Wachstum von Unternehmen belegt, dass der Purpose den Erfolg treibt, wenn er im Zentrum der Strategien und des Handelns von Unternehmen steht. Würth praktiziert dies seit Jahren. Aus Liebe zum Verkauf und um Kunden zu begeistern, wurden für kleine Handwerksbetriebe Niederlassungen eingeführt, weil Verkäufer diese nicht mehr wirtschaftlich bedienen konnten. Mit Einzug der Digitalisierung begeistert Würth Kunden mit dem E-Commerce-Shop, der mittlerweile für ein Drittel des Umsatzes steht. Und natürlich gibt es 24/7-Shops, wo Kunden jederzeit bargeldlos einkaufen können.

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

3. Der Purpose wirkt sinnstiftend für Mitarbeiter. Alle mir bekannten Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die den Sinn ihrer Arbeit und ihren Wertbeitrag für das Unternehmen sehen, motivierter und engagierter sind. Sie fühlen sich stärker gebunden und wirken positiv auf die Unternehmensperformance.

4. Der Purpose stellt eine Legitimation für das Unternehmen dar. Es ist die „licence to operate", weil man zeigt, wodurch man einen gesellschaftlichen Wertbeitrag leistet.

Der Purpose beinhaltet somit auch den Beitrag des Unternehmens für andere Stakeholder und ein großes Ganzes. Entsprechend muss sich auch die Markenstrategie an dem Unternehmenszweck ausrichten.

Corporate Brands, Familienmarken, Produktmarken: Wann ist ein eigener Purpose wichtig?

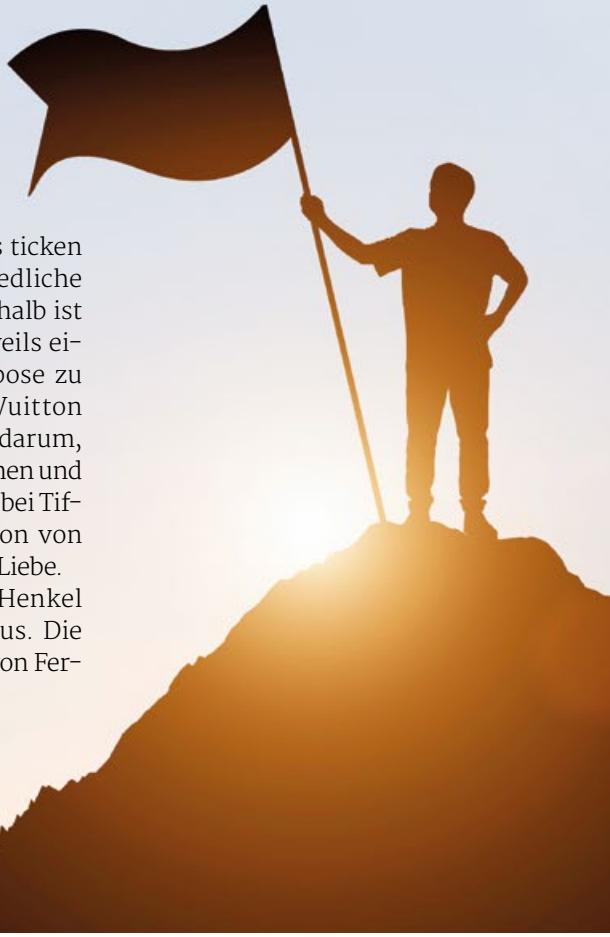
Die Corporate Brand markiert das Unternehmen. Sie ist sichtbarer Ausdruck des Unternehmens für alle internen wie externen Anspruchsgruppen. Insofern ist der Purpose des Unternehmens auch der Purpose der Corporate Brand. Jede Unternehmensmarke braucht demzufolge einen Purpose.

Doch wie verhält es sich mit weiteren Marken, die ein Unternehmen führt? Grundsätzlich sollte der Purpose auch das Fundament für alle Marken sein, die unter der Corporate Brand geführt werden. Die Unternehmensmarke Danone verfolgt beispielsweise den Purpose, einmalige Geschmackserlebnisse und gesunde Produkte zu bieten – für alle Menschen und für jeden Tag. Somit ist dies auch das Spielfeld für die Marken im Markenportfolio: Keine der Marken sollte diesem Purpose zuwiderlaufen. Vielmehr sollten diese dem Zweck auch gerecht werden. Dies ist bei den Marken von Danone gewährleistet: Die Joghurtmarke Actimel hilft, das Immunsystem auf natürliche Weise zu unterstützen, MyPro versorgt als Marke die Sportler mit funktionaler und leckerer Ernährung usw.

Ob Marken unter einer Corporate Brand selbst einen Purpose brauchen oder nicht, hängt von deren Bedeutung und deren Rolle ab. Der LVMH-Konzern hat beispielsweise eine Fülle von Marken in unterschiedlichen Kategorien, die selbst von ihrer Bedeutung und Herkunft her eigene Unternehmen sind. Louis Vuitton oder Tiffany & Co. sind eigene Unternehmen, die anders ticken und für die es unterschiedliche Existenzgründe gibt. Deshalb ist es hier sinnvoll, auch jeweils einen eigenen Brand-Purpose zu entwickeln. Bei Louis Vuitton geht es im Wesentlichen darum, neue Horizonte zu erforschen und um die Kunst des Reisens, bei Tiffany um die Neudefinition von speziellen Momenten der Liebe.

Bei Ferrero oder bei Henkel sieht dies ganz anders aus. Die Frage nach dem Purpose von Ferrero Rocher oder Mon Chéri ist hier wenig zweckmäßig. Vielmehr geht es darum, für solche Marken klare Markenwerte und eine überzeugende Markenpositionierung zu entwickeln, die die Marke bei Kunden begehrlich macht und vom Wettbewerb differenziert.

So steht bei Henkel im Waschmittelbereich Persil für das Beste und Spee für günstiges Waschen. In beiden Fällen möchte das Unternehmen mit den genannten Marken auch „Wert für Kunden" schaffen. Letzteres ist der Purpose von Henkel, die erstgenannten Aspekte sind hingegen die Kaufgründe für beide Marken. Der „Wert für Kunden" wird somit markenspezifisch dekliniert und durch ein Markenversprechen im Markt gegenüber Kunden übersetzt. Prämisse dafür ist die Bildung einer klaren Markenidentität



und die Ableitung einer überzeugenden Markenpositionierung.

Und daraus ergibt sich eine weitere Frage, die häufig zu Missverständnissen führt:

Kaufen Kunden ihre Produkte wegen des höheren Sinns Ihres Unternehmens?

Dafür gibt es viele Protagonisten. Sie begründen dies mit Daten, nach denen „Purposeful Brands" stärker wachsen als andere. Schaut man genauer auf die konkrete Operationalisierung von „Purposeful Brands", fällt auf, dass damit Marken gemeint sind, die bekannt sind und ein klares, differenzierendes sowie kundenrelevantes Versprechen geben. Letztere sind schlicht und ergreifend starke Marken. Alle anderen Marken sind verzichtbar. Dies wären laut Havas 77 Prozent, bei denen Kunden nicht bedauern würden, wenn es die Marken nicht mehr gäbe.

Bei der Beantwortung der Frage, ob Kunden Produkte wegen eines „höheren" Sinns kaufen, gibt es aus meiner Sicht zwei Seiten einer Medaille.

Zwei Seiten einer Medaille: die erste

Denken Sie einmal darüber nach, warum Sie als Privatkunde Post-it für Notizen oder Scotchgard Imprägnierung für Leder kaufen. Oder warum Sie als gewerblicher Kunde Thinsulate-Isolierungen für Fenster oder Atemschutzmasken kaufen. Im ersten Fall geht es um bequeme und einfache Notizen zum Markieren, im zweiten Fall um schonende Pflege und im dritten Fall geht es wahrscheinlich um Schutz. Es ist aber kaum zu erwarten, dass ein Kunde diese Produkte nachfragt, weil 3M ungelöste Probleme auf innovativem Wege lösen möchte. Aus diesem Purpose speist sich allerdings die Vielzahl neuer Produkte und Marken, die als Problemlöser in den unterschiedlichsten Bereichen und Branchen dienen.

3M ist kein Einzelfall. Es ist die Regel, nicht die Ausnahme. Vielen Unternehmen reicht der Purpose nicht, um ihre Marke(n) wirksam im Markt zu positionieren und für Kunden relevant zu machen. Es bedarf somit einer Konkretisierung, wofür die Marke steht und warum Kunden die Marke kaufen sollen.

> Der Purpose ist der Zweck eines Unternehmens. Es ist die idealistische Motivation, warum es das Unternehmen gibt.

Zwei Seiten einer Medaille: die zweite

Für die zwei Seite Purpose = Marke = Kaufgrund steht Patagonia. Patagonia hat sein ganzes Image und seine Reputation als Marke darauf aufgebaut, dass der Purpose des Unternehmens konsequent gelebt wird. Das Unternehmen unterstützt mehr als 1000 Umweltschutzorganisationen rund um die Welt. Seit 1985 spendet die Outdoor-Marke ein Prozent des Umsatzes zum Schutz und zur Wiederherstellung der natürlichen Umwelt. Im Jahr 2002 gründete der Patagonia-Gründer Yvon Chouinard die Non-Profit-Organisation „1% for the Planet". Es ist eine Allianz von Unternehmen, die jeweils ein Prozent ihres jährlichen Umsatzes für Umweltzwecke spenden.

Das dreiteilige Purpose-Statement – die besten Produkte zu produzieren, keinen unnötigen Schaden zuzufügen und das Geschäft zu nutzen, um inspirierende Lösungen für die Umweltkrise zu implementieren – bildet die Grundlage für die gesamte Marketingstrategie.

Patagonia schwört als Marke dem Massenkonsum ab und betrachtet Mode anders. Bei der Mode geht es primär darum, ästhetische Produkte zu gestalten und neuesten Trends zu folgen. Genau dem widersteht Patagonia aus dem Purpose heraus. Es ist eine klare Form der Selbstbeschränkung.

Stattdessen möchte die Marke für ihre Transparenz in der Wertschöpfungskette bekannt sein. Patagonia möchte als Arbeitgeber das Image haben, mit den Arbeitern gerecht und sozial umzuge-

Literaturhinweis

Esch, F.-R. (2021): Purpose & Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

hen. Und Patagonia möchte als nachhaltige Marke wahrgenommen werden, die langlebige Produkte entwickelt, die, wo möglich, aus recyceltem Fair Trade und organischem Material hergestellt werden.

Das Beispiel Patagonia zeigt, dass der Purpose bei Unternehmensmarken sehr wohl tragfähig für eine Position im Markt und damit auch für die Wahl von Kunden sein kann. Aber eben nicht für alle Unternehmensmarken.

Ist der Purpose eine echte Option zur Positionierung einer Marke im Markt, muss dieser auch die Anforderung an eine wirksame Positionierung erfüllen. Drei Anforderungen sind hier zu prüfen:

Patagonia schwört als Marke dem Massenkonsum ab und betrachtet Mode anders.

1. Ist der Purpose für Kunden oder bestimmte Kundengruppen so relevant, dass diese bereit wären, Produkte und Dienstleistungen der Marke zu kaufen? Wird klar, welche Verbesserungen daraus für Kunden resultieren?
2. Ist der Purpose wirklich einzigartig und somit klar abgrenzbar von Wettbewerbspositionen? Würde den Kunden in dem jeweils relevanten Markt etwas fehlen, wenn es die Marke nicht mehr gäbe?
3. Können wir diesen für Kunden relevanten Nutzen auch wirklich als Marke besitzen und weiter ausbauen, um dadurch überlegene Leistungen sicherzustellen?

Purpose ist wichtig, aber kein Allheilmittel

Leider wird mit dem Begriff Purpose heute viel Schindluder getrieben, weil er sich gut verkauft. Beliebt ist beispielsweise, den Purpose untrennbar mit Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Der Purpose hat allerdings keine inhaltliche Richtung. Er muss lediglich die idealistische Motivation sein, warum es ein Unternehmen oder eine Marke gibt. Bei The Walt Disney Company den Purpose mit Nachhaltigkeit zu verknüpfen brächte keinen Mehrwert. Bei einem Waffenproduzenten wie Heckler & Koch, der ebenfalls seine Berechtigung hat, klänge es gerade zu absurd.

Es ist gefährlich, den Purpose als Allheilmittel zu verstehen. Die primäre Wirkung eines Purpose ist nach innen. In den seltensten Fällen wirkt der Purpose auch nach außen. Gegenüber Kunden brauchen Marken vor allem eine klare Markenidentität und überzeugende Markenwerte und ein entsprechendes Übersetzungsprogramm in Marketingmaßnahmen, die die Marke sichtbar und begehrlich machen. Daran ändert auch der Purpose nichts. Nach innen kann der Purpose aber nachweislich gewaltige Wirkungen erzielen. Nicht umsonst sind Unternehmen, die einen Purpose konsequent umsetzen, auch erfolgreicher als andere.

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis;
Universitätsprofessor, EBS Business School, Wiesbaden.

Wir machen Produkte hörbar: Radiowerbung im SWR.

swrmediaservices.de

Mit SWR1, SWR3 und SWR4 erreichen Sie in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz 75 % der Bevölkerung im jeweiligen Bundesland (ma 2022 Audio I: Weitester Hörerkreis, 4 Wochen, Mo-So). Weitere Informationen zur Werbung unter Telefon 0711 929 12984 oder mailen Sie uns: werbung@swrmediaservices.de

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

OTTO setzt auf Veränderung

Mit Audio gelingt die Positionierung als nachhaltig und verantwortungsvoll

Radio-Case OTTO setzt ein Zeichen für mehr Awareness in puncto Nachhaltigkeit. Nach und nach erweitert der größte deutsche Online-Händler sein Sortiment an nachhaltigen Produkten und das sollen auch die Kund*innen wissen. Deshalb entschied sich OTTO für eine umfangreiche Mediamix-Kampagne, die im April 2021 bundesweit zu sehen und zu hören war.

Mit dem Slogan *Veränderung beginnt bei uns* warb OTTO für mehr Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Neben TV, Online und DOOH umfasste die Kampagne auch einen Audio-Spot, der die Hörer*innen mit Sympathie und Emotionalität überzeugen konnte. Auch die Imagewerte und die Kaufneigung profitierten vom Audio-Einsatz, wie die Analyse mit dem Forschungsmodul Brand Effekt belegt.

CASE

Audio schafft Emotionalität und steigert positive Markenwahrnehmung

In drei Phasen erzählte die crossmediale Kampagne von OTTO, dass zum Sortiment des Online-Händlers nicht nur attraktive, sondern auch nachhaltige Produkte gehören. Jede Phase der Mixkampagne bewarb einen anderen Anhaltspunkt für Nachhaltigkeit, darunter FSC-zertifizierte Möbel oder die nachhaltige Eigenmarke OTTO products. Der Audio-Spot hingegen sollte Hörer*innen vor allem emotional ansprechen – mit Awareness für die Themen Veränderung und Nachhaltigkeit. Der im Vorfeld durchgeführte Werbemitteltest zeigte, dass Musik, Thema und Sprecherstimme ein voller Erfolg waren und der Slogan der Kampagne im Kopf blieb. Durch die gelungene Ansprache wirkte der Audio-Spot äußerst positiv auf die Imagewerte von OTTO und erzielte gleichzeitig eine signifikante

Über das Unternehmen

Die OTTO-Einzelgesellschaft hat ihren Sitz in Hamburg und beschäftigt deutschlandweit rund 5600 Mitarbeiter*innen. Der Umsatz im Geschäftsjahr 2020/21 lag bei 4,5 Milliarden Euro. OTTO ist Teil der international tätigen Otto Group und mit einem Sortiment von über 5,2 Millionen Artikeln und über 7000 Marken der größte deutsche Online-Händler. Jede zweite Waschmaschine, die im Internet bestellt wird, und jeder dritte online georderte Fernseher kommt von OTTO. Im vergangenen Geschäftsjahr bestellten 10 Millionen Kund*innen bei dem E-Commerce-Anbieter. In Hochphasen gehen auf otto.de bis zu 10 Bestellungen pro Sekunde ein. Im Rahmen seiner Transformation zur Plattform öffnet OTTO sich künftig für noch mehr Marken und Partner.

Aktivierungsleistung. Welchen Beitrag Audio im gesamten Mediamix leisten konnte, wurde anhand einer Marktforschungsanalyse mit Brand Effekt untersucht und analysiert.

Die kampagnenbegleitende Aktivierungsmessung mit Brand Effekt

Die von KANTAR durchgeführte Brand-Effekt-Untersuchung wurde mithilfe einer CAWI-Erhebung vom 15. bis 19. April 2021 durchgeführt. Bundesweit wurden insgesamt 2069 Menschen im Alter von 20 bis 54 Jahren befragt. Im Rahmen der Online-Befragung wurden folgende Werbemittel der Kampagne berücksichtigt: Audio, TV-Spot, DOOH, YouTube und Social Media. Mithilfe des Fragenkatalogs wurden entscheidende Werbewirkungs-KPIs analysiert – von der Slogan-Bekanntheit über Imagewerte bis zur Aktivierungsleistung. Die Ergebnisse zeigen, dass Audio merklich zum Erfolg der gesamten Mixkampagne beitragen konnte.

KEY-PERFORMANCE-INDICATORS (KPIs)

Audio im Mediamix sorgt für besonders starke Kampagnen-Performance

Die Ergebnisse der Analyse mit Brand Effekt veranschaulichen die positiven und statistisch signifikanten Wirkeffekte durch die Mediamix-Kampagne:

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Slogan-Bekanntheit unter Hörer*innen des Audio-Spots besonders hoch

Die Bekanntheit des Kampagnen-Slogans ***Veränderung beginnt bei uns*** ist unter Personen, die ausschließlich den Audio-Spot hörten, mit 29 Prozent deutlich größer als bei Befragten, die nur die visuellen Medien erinnerten (18%).

Mit Audio im Mediamix verbessert OTTO positive Imagewerte

Befragte, die sowohl über Audio wie auch über den TV- bzw. YouTube-Werbefilm erreicht wurden, bewerten die Image-Eigenschaften von OTTO deutlich positiver als Personen, die nur von einzelnen Medien erreicht wurden. So sind es 55 Prozent der Personen, die den Audio-Spot und den Werbefilm kannten, die zustimmen, dass OTTO ein Sortiment mit nachhaltigen Produkten hat, während es in der Gruppe der Befragten mit Mono-Recognition des Audio- oder TV-/Online-Spots lediglich ein Drittel sind.

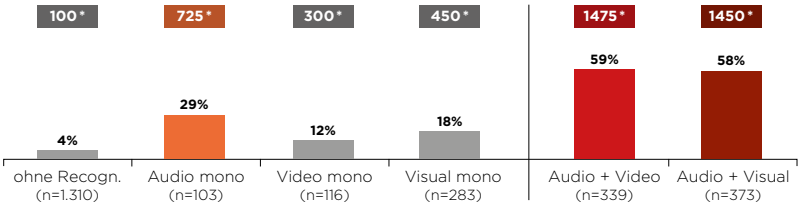
Audio aktiviert Käufer*innen für OTTO

Die gesamte Mixkampagne erbrachte eine starke Aktivierungsleistung, so ist die Wahrscheinlichkeit, „demnächst" bei OTTO einzukaufen unter Personen, die sowohl vom Audio-Spot als auch von der visuellen Werbung erreicht wurden, fast dreimal so hoch wie bei Personen ohne Kampagnen-Recognition.

Sandra Hass, Senior Media Marketing Managerin bei OTTO: „Wir wollten mit unserer Kampagne Haltung zeigen und OTTO als verantwortungsbewusste Plattform darstellen. Zum Beginn jeder Phase haben wir dafür auf schnelle und hohe Reichweite gesetzt. Dafür haben wir erstmals auch Audio in unseren Branding-Mediamix integriert. Die positiven Ergebnisse des Brand Effekt geben uns Recht darin. Sie zeigen, dass Audio vor allem in Kombination mit Bewegtbild unsere Image-Werte steigern kann." ■

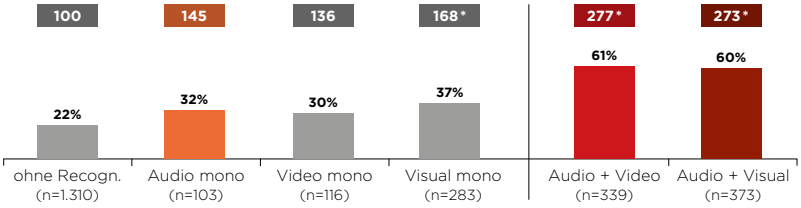
Fakten im Überblick

Sloganbekanntheit
Der Slogan *Veränderung beginnt bei uns* wird durch Audio allein sehr stark gepusht, beste Wirkung im Mix.



Frage: „Der Werbeslogan von OTTO lautet: *Veränderung beginnt bei uns*. Kennen Sie diesen Slogan?"
*signifikant (95%-Niveau). Quelle: KANTAR, Basis: Gesamt n=2069, 20-54 Jahre, in Deutschland.

Kaufneigung OTTO (Top 2)
Starke Aktivierungsleistung der Mixkampagne mit Audio



Frage: „Wie wahrscheinlich ist, dass Sie demnächst bei OTTO einkaufen werden?"
*signifikant (95%-Niveau). Quelle: KANTAR, Basis: Gesamt n=2069, 20-54 Jahre, in Deutschland.

RADIOWERBUNG IN BAYERN

BAVARIA KOMBI 1+3: DER CODE ZU BAYERNS CONSUMER-ZIELGRUPPEN UND ZU 133 MRD. €

KAY KRÜGER KOMMUNIKATION

Alle Details hierzu und den weiteren Top-Ergebnissen wie Bruttokontakte und TKPs: siehe den Download auf www.br-media.de/radiowerbung/

Quellen: ma 2022 Audio I, E. 14+, BRD – GfK Kaufkraft, Deutschland 2022 – Errechnung Kaufkraft: Tagesreichweite (Mo-Fr) x GfK Kaufkraft

BR1 BR2 BR3 BR KLASSIK BR24

BR media

Charly K.

Trends rund um die Zielgruppe 14+

von Trendscout Carlo Kirn

Eigenes Gemüse im Garten anbauen

Egal wie klein der Garten oder die Anbaufläche ist, junge Menschen legen immer mehr Wert darauf, diese sinnvoll zu nutzen und eigenes Gemüse anzubauen. Schon länger geht der Mega-Trend hin zu ökologisch und biologisch angebauten Lebensmitteln. Warum sich dann nicht selbst die Hände schmutzig machen, um qualitativ hochwertiges Gemüse zu erzeugen? So werde auch ich dieses Jahr wieder mein Hochbeet bepflanzen.

Sonnenblumenkerne

Der vor allem im Mittleren bis Fernen Osten beliebte Snack erobert die Deutschen Supermärkte. Sieht zwar aus wie Vogelfutter, schmeckt aber super und macht beim Essen Spaß.Gesalzen oder gewürzt, nimmt man den ganzen Kern in den Mund und spuckt die Schalen wieder aus.

Samenbomben selber machen

Jetzt ist die richtige Zeit, um die Samen für den Sommer keimen zu lassen. So lässt sich der natürliche Lebensraum von Insekten zu schützen. Perfekt, um diese am Straßenrand, im eigenen Garten oder im Park zu verteilen, sind Samenbomben. Für die sogenannten **Seedbombs** braucht man gesiebte Erde, etwas Wasser und eine Samenmischung. Die Zutaten werden einfach vermengt und dann daraus kleine Kugeln geformt.

Beim nächsten Regen werden nun die Samen verteilt und keimen. Ein positiver Aspekt ist, dass die Blumen Schmetterlinge anziehen und die Artenvielfalt schützen.

Fotos: © Adobe Stock, © iStockphoto, © Shutterstock, Unternehmen

Inventing Anna

Die dramatische Miniserie ***Inventing Anna***, die Mitte Februar auf Netflix anlief, dreht sich um die deutsch-russische Hochstaplerin Anna Sorokin und ihren nie verwirklichten American Dream. Immer wieder sieht man in der Serie Schilder an Häusern, auf denen steht: „Diese Geschichte ist 100 Prozent wahr, mit Ausnahme von den Teilen, die komplett erfunden sind.“ Im Grunde geht es um eine Journalistin beim *New York Magazine*, die hochschwanger ist und Stück für Stück die wahre Geschichte der angeblich 60 Millionen schweren deutschen Erbin Anna Sorokin rekonstruiert. Doch die Journalistin steht unter enormem Zeitdruck, da die Story fertig sein muss, bevor ihr Kind zur Welt kommt. Die Serie ist spannend und gibt einen Einblick in das Leben der New Yorker High Society. Kann ich nur empfehlen!

Chinesischer Hot Pot

Das Gericht **Chinese Hot Pot**, das auch als **Fondue chinoise** bekannt ist, findet gerade seinen Weg als Trend zu den jungen Generationen. Große Beliebtheit hat das gesellige Asia Food, das in ganz Ostasien lange Tradition hat, bei Freundesgruppen von Veganern und Nicht-Veganern. Grund: Feuertopf kann man mit Fleischbrühe oder Gemüsebrühe bestellen. Die Läden werben oft mit ihrer riesigen Auswahl an Speisen, die man bestellen oder am Buffet holen kann. Fleisch, Fisch oder Gemüse geben die Genießer in großer oder kleiner Runde mithilfe langer Gabeln in die Brühe und fischen sie nach der Kochzeit wieder heraus. Der eigentliche Höhepunkt des Gerichts ist ganz zum Schluss die Fleischbrühe, die durch das Kochen der Häppchen über lange Zeit an Geschmack gewinnt. Gibt’s in fast jeder Stadt und schmeckt super lecker.

Qualityland

Die Dystopie ***Qualityland*** von Mark Uwe Kling handelt von dem Hauptcharakter Peter Arbeitsloser, der in einer Welt lebt, in der man in Levels eingeteilt und dementsprechend behandelt wird. In diesem Land bekommt man als Nachnamen den Beruf seines Vaters, daher Peter Arbeitsloser. Als Peter von einer Art Amazon ein Paket geliefert bekommt, von dem eine KI berechnet hat, dass er es braucht, ändert sich sein Leben dramatisch und sein Kampf gegen das System beginnt. Immer wieder wird im Buch die soziale Ungerechtigkeit angeprangert und dargestellt, wie die großen Konzerne unsere Welt dirigieren. Meiner Meinung nach ein sehr gutes Buch und perfekt für jeden, der die Buchreihe *Känguru Chroniken* liebt.

Die 111 Bücher

Der emons Verlag veröffentlicht viele Bücher, die sich alle um die Zahl 111 drehen. Vom Inhalt her ist jedes unterschiedlich wie ***111 Badeorte rund um München***, ***111 Orte in Wien, die man gesehen haben muss*** oder ***111 Insekten, die täglich unsere Welt retten***. Die Bücher sind oft sehr spezifisch und haben deshalb eine geringe Auflage. Man kann sie im Internet oder in Buchhandlungen bestellen. Die Bücher sind sehr interessant und cool. Denn sie sind von lokalen Schriftstellern geschrieben.

Design Thinking –

Es kommt meistens anders, wenn man denkt!

Co-Creating Die zunehmende Komplexität der Customer-Journey, die selbstverständliche Erwartungshaltung der Kunden an eine positive Customer-Experience sowie immer weiter ausdifferenzierte Zielgruppen stellen Unternehmen in der Interaktion mit den Kunden vor handfeste Herausforderungen. Wer ein effizientes CRM lebt, denkt nicht verengt in Software-Lösungen, sondern holistisch aus Kundensicht. Die Frage muss lauten, welche Ziel-Customer-Experience wünscht sich der Kunde? Antworten darauf lassen sich mit innovativem Design Thinking im Co-Creating-Prozess finden. Merke: Wer vorausdenkt, statt nachbetet, macht seine Kunden glücklich und letztlich das Geschäft.

Als Steve Jobs im Jahr 1993 zum Erfolg von Bill Gates befragt wurde, gab er eine bemerkenswerte Antwort: „Ich denke, dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen zu 50 Prozent in Ausdauer und Beharrlichkeit zu finden ist." Genau diese Tugenden sind bei der Entwicklung einer tragfähigen CRM-Vision 2.0 und beim CRM-Assessment gefragt. Unternehmen müssen sich in einem ersten Schritt ganz grundsätzlich darüber im Klaren werden, welche Customer-Experience sie ihren Kunden bieten wollen. Diese richtungsweisenden Überlegungen führen zu einer sehr konkreten Unternehmensvision, die für das weitere Vorgehen die Funktion einer Leitplanke hat. Die alles entscheidende Frage lautet also: „Welche Ziel-Customer-Experience wünscht sich der Kunde?"

Design Thinking ist Teamwork

Bewährter Ansatz, um diese zentrale Frage zu beantworten, ist das sogenannte Design Thinking. „Die Methode ist in Deutschland besonders beliebt, um ganz grundsätzlich Innovationen zu fördern", so Sibylle Hausmann, Senior CRM Consultant bei DE-FACTO. Unter den größten Firmen hierzulande arbeite bereits jede zweite damit. Doch was macht diesen Denkansatz so erfolgreich?

Design Thinking ist Teamwork. Fünf bis acht Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen treffen sich in einem variablen Raum und arbeiten an konkreten Lösungen für ein bestimmtes Problem. „Das Wichtigste dabei: Alle Teilnehmenden sind offen für Neues und bereit, Dinge auch aus einer anderen Perspektive als der eigenen zu sehen", meint Hausmann, die schon zahlreiche Workshops begleitet und moderiert hat. Denn ein Moderator nimmt alle Ideen als gleichwertig auf. Und: Quantität geht vor Qualität! Sie weiß: „Design Thinking heißt, Vorschläge erst einmal zu sammeln und später zu bewerten."

Gründerväter David Kelley und Hasso Plattner

Ausgedacht hat sich die Methode zur Innovationsförderung der

Fotos: © Adobe Stock, MIM Marken Institut München, Unternehmen

heute 70-jährige US-Amerikaner David Kelley, Professor für Maschinenbau in Stanford, Kalifornien, und Gründer der Design-Agentur IDEO. Zur Reife gebracht hat er sie zusammen mit den Professoren Terry Winograd und Larry Leifer an der d.school in Stanford, die von dem Trio im Jahr 2003 gegründet wurde. SAP-Gründer Hasso Plattner zeigte sich von den Ideen begeistert, unterstützte das Institut mit 35 Millionen Dollar und begann, das Denken in seinem Software-Konzern zu implementieren. 2007 etablierte er am Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam den Studiengang Design Thinking, der seither von Prof. Ulrich Weinberg geleitet wird. Zusammen mit seinen Uni-Kollegen Christoph Meinel und Timm Krohn gab er 2015 das Buch ***Design Thinking***

„Ich denke, dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen zu 50 Prozent in Ausdauer und Beharrlichkeit zu finden ist."

Steve Jobs (1993)

Live – Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst heraus, das seither auch in englischer Sprache erschienen ist. Basierend auf ihrer Studie *Parts Without A Hole?*, die den Einsatz von Design Thinking in Unternehmen analysiert, haben die Forscher zudem die Website www.thisis-designthinking.net zusammengestellt.

Grundgedanke Customer-Centricity

Alle Ideen werden im Design Thinking einzig und allein aus der Nutzerperspektive heraus entwickelt: Die Methode gibt vor, dass es ganz entscheidend ist, neue Produkte ebenso wie gegebenenfalls eine Umstrukturierung interner Arbeitsabläufe in einem ersten Schritt allein auf-

Alle Ideen werden im Design Thinking einzig und allein aus der Nutzerperspektive heraus entwickelt.

Die sechs Phasen des Design-Thinking-Prozesses

PHASE 1 **Verstehen.**
Analyse des Problems.

PHASE 2 **Beobachten.**
Empathische Betrachtung des Nutzerverhaltens.

PHASE 3 **Sichtweise definieren.** Erstellung von Personas auf der Basis aller gesammelten Informationen zu dem konkreten Problem.

PHASE 4 **Ideen finden.** Je mehr, desto besser, immer unter Berücksichtigung der definierten Persona. Auswahl der besten Idee durch das Team.

PHASE 5 **Prototypen entwickeln.**
Die Idee wird greifbar.

PHASE 6 **Testen.** Potenzielle Nutzer testen den Prototyp, Änderungswünsche werden umgesetzt. Weitere Prototypen werden erstellt, bis das Ergebnis die Anwender zufriedenstellt.

DEFACTO

DEFACTO unterstützt Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bei der Digitalisierung des Kunden-, Daten- und Prozess-Managements. Als führende Business-Beratung und IT-Implementierung im Direct-to-Consumer-Umfeld loyalisiert DEFACTO Kunden nachhaltig durch ein ganzheitliches Engineering aller Kundenerlebnisse. Dabei nutzt DEFACTO ein selbstentwickeltes Engineering-Framework, die „Customer Loyalty Value Chain". So befähigt DEFACTO Organisationen mit digitalen Lösungen, optimiert die Customer-Experience entsprechend der Kundenerwartungen und erzeugt gezielt und systematisch Business-Nutzen in Form von Wachstum, Effizienzsteigerung und Profitabilität. Gemeinsam erschließt DEFACTO mit seinen Kunden das volle Potenzial aus Kunden, Daten und Technologie.

grund der Bedürfnisse, Wünsche und Ängste der potenziellen Zielgruppe zu entwickeln. „Deshalb eignet sich Design Thinking so gut, um die Ziel-Customer-Experience der verschiedenen Personas zu entwickeln", sagt Sibylle Hausmann. Konkret: Was sollen bestimmte Zielgruppen in der Interaktion mit dem Unternehmen erleben? Was sind die Pain-Points, was sind die Gain-Points? Womit kann das Unternehmen den Kunden positiv überraschen? Welche Erlebnisse sollten dem Kunden eher erspart bleiben? Welche Benefits sind für die Personas überhaupt attraktiv? „Aus den Erwartungen der einzelnen Personas werden dann die relevanten Keywords herausgefiltert, geclustert und in einer übergeordneten CRM-Vision zusammengefasst", unterstreicht die CRM-Expertin. So entstünden im Co-Creating-Prozess fundiert erarbeitete Leitplanken für das Customer-Relationship-Management als auch für Loyalty-Programme.

Multidisziplinäre Teams in variablen Räumen

„Um die Arbeit multidisziplinärer Design-Thinking-Teams zum Erfolg führen zu können, sind Arbeitsbedingungen nötig, die bestens an deren Bedürfnisse angepasst sind: flexibles Mobiliar, idealerweise Steharbeitsplätze, genügend Platz für Whiteboards und Materialien zur Gestaltung wie Legosteine, Stoffe und Bilder", erklärt Hausmann. Erst wenn eine Lösung gefunden wurde, geht es darum, ob diese technisch und wirtschaftlich auch machbar ist. Die Vereinbarkeit aller drei Faktoren – Desirability, Feasability und Viability – definiert nach dem Design-Thinking-Modell eine Innovation. Für eine echte Neuerung sind demnach alle drei Merkmale unabdingbar.

Design Thinking schafft Basis für CRM-Assessment

„Ist die Ziel-Customer-Experience definiert, wird im CRM-Assessment in einem standardisierten und vielfach bewährten Prozess ermittelt, ob ein Unternehmen für ein kundenzentriertes Management überhaupt die grundlegenden Voraussetzungen erfüllt", weiß die CRM-Beraterin aus der täglichen Praxis. Anhand eines sogenannten Reifegradmodelles wird überprüft, ob und inwieweit Sukzess-Faktoren wie beispielsweise Technologie, Organisation, Digitalisierung, Daten, Datenqualität, Kundenwissen und Kommunikation im Unternehmen verankert sind. „Ist diese Basisarbeit geleistet und das Gap zwischen Anspruch und Wirklichkeit ermittelt, kann gezielt in technische Systeme, Analyse-Tools und natürlich auch in Personal investiert werden, um ein maßgeschneidertes CRM zu entwickeln und zu implementieren", erklärt Hausmann den Prozess.

Um die Arbeit multidisziplinärer Design-Thinking-Teams zum Erfolg führen zu können, sind Arbeitsbedingungen nötig, die bestens an deren Bedürfnisse angepasst sind.

BERIT EIGL,
Director Customer Management DEFACTO GmbH, Expertin für Customer-Experience-Management.

Newsletter-Performance smart optimieren

Personalisierung spielt nicht nur im Newslettering, sondern für die Customer-Experience über alle Touchpoints mit den Kunden eine immer wichtiger werdende Rolle. Doch Newsletter, oft belächelt und totgesagt, erleben im digitalisierten Business gerade eine regelrechte Renaissance. Über sie positionieren Werbungtreibende das vom Kunden potenziell begehrte Produkt. Und das zum richtigen Zeitpunkt. Zudem lässt sich die Newsletter-Performance durch Personalisierung mit überschaubarem Aufwand intelligent optimieren. Konsequenz: glückliche Kund*innen und messbarer Umsatzzuwachs.

Du sollst deine Kunden nicht langweilen und sie mit ihren Interessen ernst nehmen“, könnte das erste Gebot in der ewigen Marketing-Fibel lauten. Was im stationären, analogen Handel zwar schon immer ein bewährtes Erfolgsrezept, aber längst nicht durchgängig gelebte Praxis war, wird für Unternehmen in der digitalen Transformation zu einer echten Challenge. Der Umsatz in der digitalen Wirtschaft beträgt inzwischen weltweit über vier Billionen US-Dollar. In dem wichtigen Markt ist Vertrauen die Grundlage eines jeden erfolgreichen Unternehmens und die Erwartungen der Verbraucher*innen sind heute höher denn je. Das belegt die aktuelle Studie ***Adobe Trust Report***, den der Weltkonzern aus dem kalifornischen San José Ende April 2022 publizierte. Basierend auf den Antworten von über 1000 Verbraucher*innen und 200 Führungskräften in Deutschland, richtet der Bericht einen Appell an Marken jeder Art und Größe: Vertrauen ist eine geschäftliche Anforderung, die an der Spitze des Unternehmens Priorität haben muss. Um Vertrauen aufzubauen, müssen Marken ihre Kund*innen mit personalisierten Erlebnissen dort erreichen, wo diese ihnen den größten Nutzen bringen – und das auf der Grundlage der von ihnen gesammelten Daten.

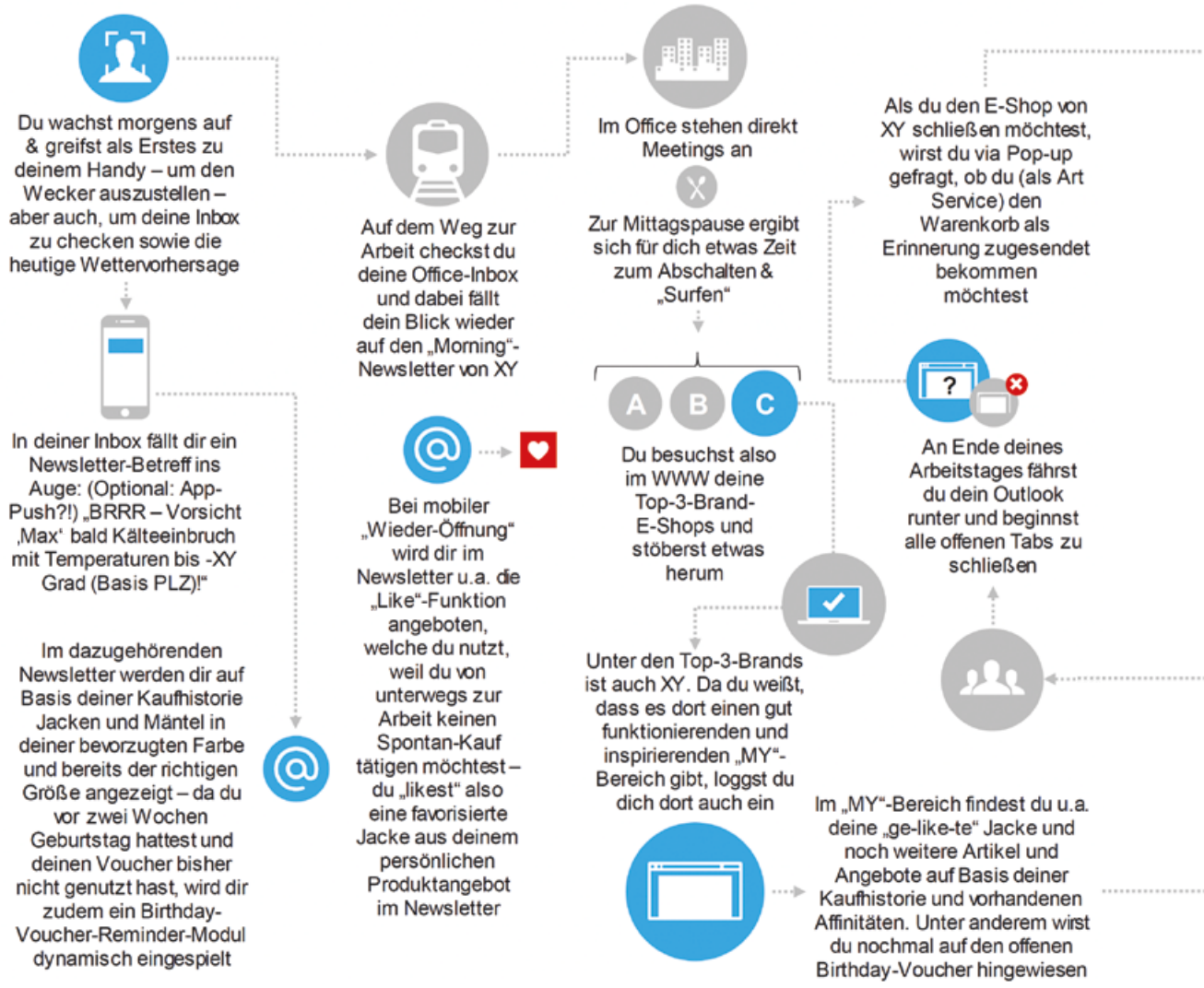
Datenbasierte Personalisierung der Kundenansprache

Personalisierung heißt also das Zauberwort. Im digitalen Business sind die Player aus den USA der Konkurrenz aus „good old Europe“ ja meist um Längen voraus. So gaben schon vor einigen Jahren 90 Prozent der führenden Marketer nordamerikanischer Unternehmen laut einer Google-Studie ***Think with Google*** an, dass

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Die dynamische Personalisierung im Newslettering und der positive Einfluss auf die CX in der exemplarischen Journey

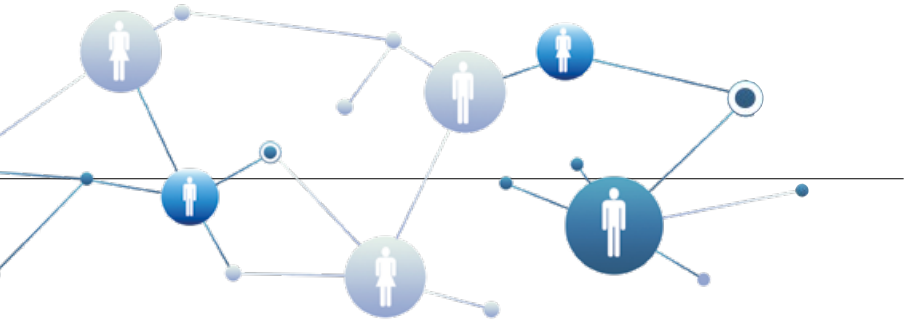
Dynamische Personalisierung im Newslettering kann ein spannendes Bindeglied zwischen den Touchpoints innerhalb einer Customer-Journey sein und damit eine ganzheitliche CX innerhalb einer Journey schaffen:

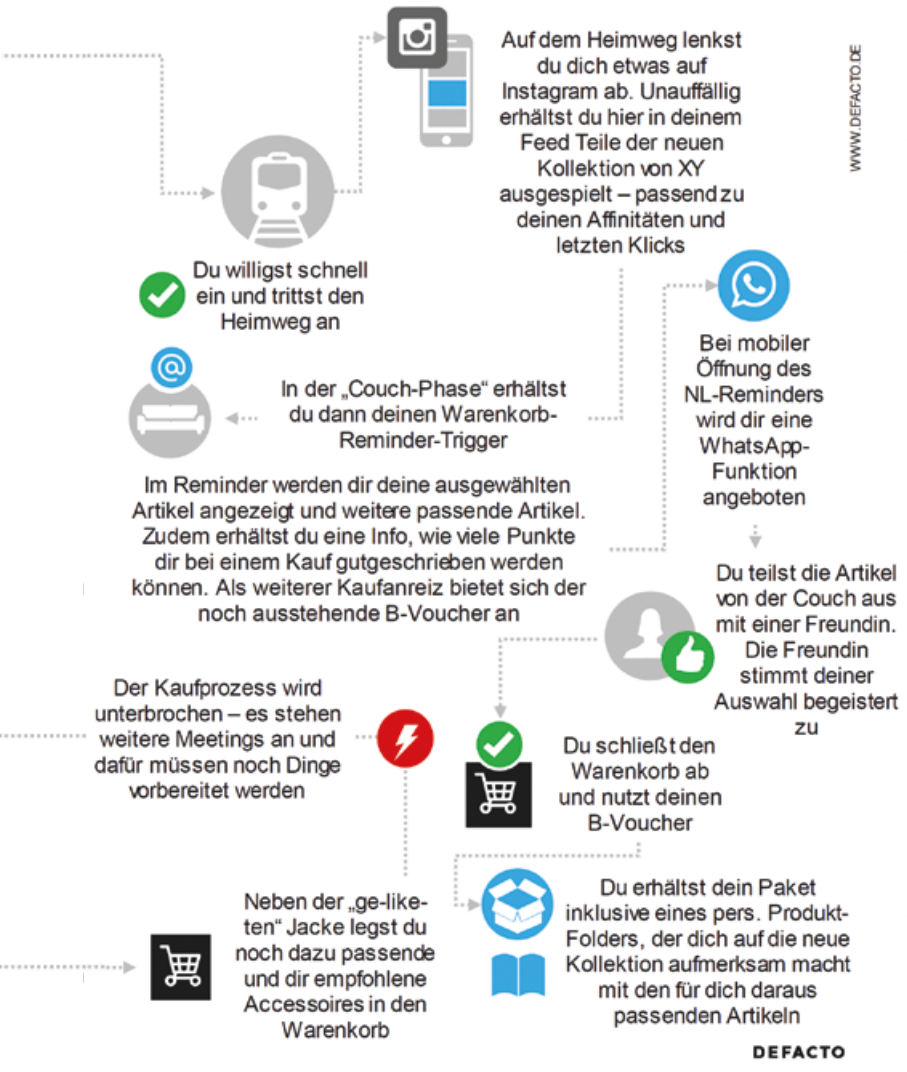


Wir behandeln die Kund*innen als Individuum – Er/Sie fühlt sich von der Marke XY „verstanden" und „tagesaktuell betreut"

Servicegedanke: Wir „weisen" die Kund*innen auf die ausstehenden oder zu erwartenden „Vorteile hin"

Quelle: DEFACTO.





Wir „entlasten" die Kund*innen durch angebotene Funktionalitäten

Wir „inspirieren" die Kund*innen

Personalisierung einen signifikanten Anteil an der Profitabilität ihrer Unternehmen hat. Alle reden also von der personalisierten Customer-Experience über die Customer-Journey. Doch was ist Personalisierung kurz und knapp? „Personalisierung im Marketing ist ein datengetriebener Ansatz, der Kunden individuell nach Interessen, Bedürfnissen und Nutzungsverhalten, relevante Informationen zur Verfügung stellt. Basierend auf dem tatsächlichen Nutzerverhalten, wird durch Machine-Learning ermittelt, welche Vorlieben und Präferenzen jeder einzelne Kunde hat. Ergebnis dessen sind personalisierte Content- oder Produktempfehlungen, die den Kunden interessieren und genau das Kundenbedürfnis treffen", lässt sich griffig zusammenfassen.

Newsletter sind günstig und der RoI ist hoch

Erst gute Personalisierung ermöglicht demnach wirklich guten Service am Kunden. Doch über welchen Kanal lassen sich Bestandskunden und Interessenten effizient und kostengünstig ansprechen? „Hier kommt der gute alte Newsletter ins Spiel", so Martin Brudek, Director Marketing Technology Management von DEFACTO. „Der Newsletter ist immer noch eines der günstigsten Werbemittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen – und der RoI ist hoch!" Gerade in Lockdown-Zeiten habe sich gezeigt, wie wertvoll ein optimierter Newsletter in

Dynamische Personalisierung im Newslettering

Wie sieht eine dynamische Personalisierung im Newslettering konkret aus?

Regelkommunikation
In der Regelkommunikation kann ein personalisiertes Content-Modul innerhalb des Newsletter-Templates an einer im Vorfeld definierten Position dynamisch eingespielt werden oder als fester Bestandteil, als eine Art statisch personalisiertes Modul, dann bereits im Gesamtaufbau des Templates verankert sein. Dieser dynamisch personalisierte Content arrangiert sich mit dem generischen Inhalt des Newsletters im Idealfall mindestens gleichberechtigt.

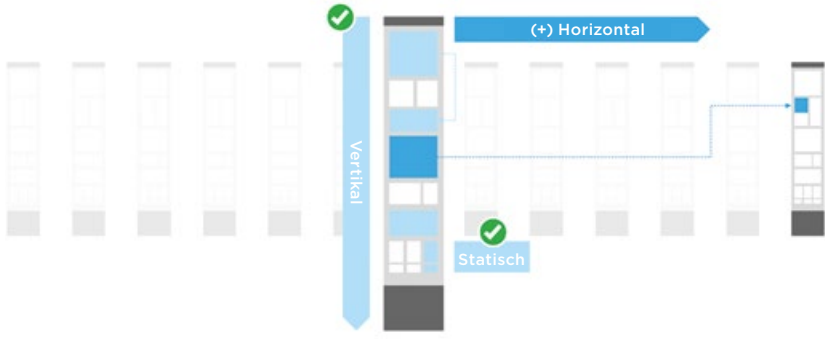
Die dynamische Personalisierung im Regelnewsletter kann auf drei Arten stattfinden: statisch – vertikal – horizontal

Die *statische, dynamische* Personalisierung im Regelnewsletter ist eine Personalisierung in fest definierter Position. Das Modul kann ein „festes Bildbanner-Modul" (zum Beispiel Jpeg) sein oder ein HTML-Grid, welches sich dann auch bei mobiler Öffnung optimal verhält. Das Modul erscheint immer an gleicher Position, wenn durch das definierte Regelwerk der Kunde die „Anforderungen" erfüllt. Einfaches Beispiel: Im Kundenprofil ist die PLZ hinterlegt. Auf Basis der PLZ kann dann ein Store-Modul angezeigt werden, mit dem für den Kunden nächstgelegenen Store.

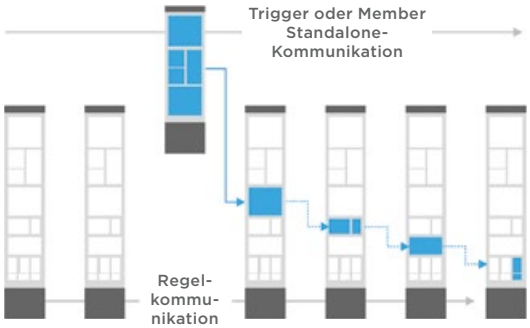
Ein *vertikal dynamisch* personalisiertes Modul innerhalb eines Newsletter-Templates und dessen thematischer Inhalt wird von einer „Content-Datenbank" zur dynamischen Integration in ein Newsletter-Template bereitgestellt. Auf Basis eines definierten Regelwerks kann das Modul in unterschiedlichen Ausführungen in unterschiedlichen Positionen innerhalb eines Templates via dynamischer Links eingespielt werden. Beispiel: Wenn bei Kunde X für Content A Affinitätsindex über 5, dann spiele an Position_1 und Content B auf Position_7 – wenn bei Kunde Y Affinitätswert für Content B höher liegt, dann integriere auf Position_1 und A auf Position_7.

Personalisierung via Vererbungslogiken wird als *horizontal, dynamische* Personalisierung im Regelnewsletter bezeichnet. Ein „Thema", welches in einer parallel laufenden Kommunikationsstrecke (zum Beispiel in der separaten Member-Kommunikation) bei einem Kontakt nicht den erhofften Effekt ausgelöst hat, wird in der anderen parallel laufenden Kommunikation (beispielsweise Regelkommunikation) mit aufgenommen und je nach Regelwerk in diversen Größenvarianten (L – M – S) und Häufigkeit dynamisch in das Newsletter-Template integriert. Dadurch werden zukünftig auch parallellaufende Kommunikationsstränge miteinander kommunizieren und interagieren können – und nicht wie bisher autark voneinander getrennt laufen.
Beispiel: In der monatlichen Loyalty-Kommunikation wird ein Kunde darauf hingewiesen, dass nur noch 100 Punkte benötigt werden, um den nächsten Statuslevel mit neuen Vorteilen zu erreichen – der Kunde reagiert jedoch nicht wie gewünscht auf diesen Anstoß per Loyalty-Newsletter. In der darauf folgenden Newsletter-Regelkommunikation erhält dieser Kunde dann ein dynamisch in das Template integrierte Reminder-Modul, in dem er nochmal auf seine Status-Chance hingewiesen wird – im Idealfall sogar in Kombination mit einem Recommendation-Modul, also ein Modul, welches Artikel auf Basis seiner letzten Käufe anzeigt und mit deren Kauf er genau oder mindestens diese 100-Punkte-Grenze erreichen kann, die dieser Kunde zum Erreichen des nächsten Status-Levels benötigt. Je nachdem, ob der Kunde in diesem Anstoß dann reagiert oder vielleicht noch nicht, kann man in Folge mit unterschiedlichen Modulvarianten (XL-L-M-S-Ausprägungen) und Positionierung im Template den Kunden schlussendlich doch zu einer Reaktion animieren.

Trigger-Kommunikation
Die sogenannte Trigger-Kommunikation ist ein dynamisch (voll-)personalisierter Anstoß, der etwa auf Basis von vorhandenen Affinitäten oder auch vorangegangenen Aktionen beispielsweise im E-Shop automatisiert ausgespielt werden kann. Das gesamte Template ist mit personalisiertem und/oder zumindest segmentierten Content befüllt.



DIE HORIZONTAL, DYNAMISCHE PERSONALISIERUNG IM REGELNEWSLETTER:
Personalisierung via Vererbungslogiken.



BEISPIEL für ein horizontal dynamisch personalisiertes Modul innerhalb eines Newsletter-Templates.

„Der Newsletter ist immer noch eines der günstigsten Werbemittel, die einem Unternehmen zu Verfügung stehen – und der RoI ist hoch!“

Martin Brudek, Director Marketing Technology Management, DEFACTO

Ergänzung eines gut funktionierenden E-Shops oder einer Website sei. Und „wertvoll“ meint der Experte durchaus wörtlich. „Die positive Umsatzentwicklung, die messbar auf den Einsatz personalisierter Newsletter zurückzuführen ist, spricht eine klare Sprache“, unterstreicht Brudek. Ein smarter Newsletter könne das perfekte Bindeglied zwischen den einzelnen Customer-Touchpoints sein – sofern die Kanäle nahtlos ineinandergreifen – und sei daher ein wichtiger Baustein für die Customer-Experience. Brudek: „Der Kunde erwartet mittlerweile eine individuellere Betreuung und das kann der Newsletter leisten.“

Personalisierung und Dynamisierung im E-Mail-Marketing

Dabei schreitet die Entwicklung im Newslettering mit großer Geschwindigkeit fort. Ein Trend: Personalisierung wird zu Hyperpersonalisierung. „Nicht nur die Personalisierung von Content, sondern auch von Layout und Funktionen sind möglich und gefordert, und das übergreifend über alle Kanäle wie beispielsweise über E-Shops oder über dynamisch eingebundene Category-Killer-Sites innerhalb eine Website“, erklärt Florian Forster, Head of Data Science, DEFACTO.

Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist im E-Mail-Marketing mittlerweile State of the Art. Forster: „Individuelle Versandzeitpunkte, automatisierte, dynamische Anpassung von Versandfrequenzen oder auch automatisierter Kanalwechsel sind nur drei mögliche Ausprägungen.“ Zudem sind dynamische, interaktive Inhalte im Newsletter heute sozusagen der „verlängerte Arm einer Website“. Sprich, der Newsletter lebt: Dynamische Inhalte, erlebbare Animationen, interaktiver Content vergleichbar mit Funktionen einer Website. „Der Newsletter wird quasi zur eigenen persönlichen Microsite“, verbildlicht Florian Forster.

Auf Basis von Erfahrungswerten und Reportings wird dokumentiert, welchen positiven Abstrahleffekt personalisierter Content auf die nebenplatzierten generischen Content-Module hat. Zudem „lernen“ die Kund*innen durch Integration von personalisiertem Content, dass jeder Newsletter relevanten Content bereithält. „Dadurch steigen die Performance-Kennzahlen nachhaltig und langfristig“, weiß Forster aus der Praxis. Schöner Begleiteffekt: Personalisierung ist auch noch sustainable. „Personalisierte Angebote verringern Retourenquoten. Zudem hilft Personalisierung, Versandfrequenzen zu optimieren oder auch zu hohe Versand-Peaks zu entzerren“, nennt Forster konkrete Beispiele. Last, but not least: Die Newsletter-Kommunikation ist ein extrem transparenter Kommunikationskanal. Dadurch lassen sich aus jedem einzelnen Newsletter direkt Optimierungen definieren und neue Testing-Szenarien erstellen. Martin Brudeks Expertenrat: „Durch die salopp gesagt kurze Lebensdauer der einzelnen Newsletter brauchen Unternehmen eigentlich kaum Angst vor möglichen Fehlern beim Versand haben. Also machen und testen – testen – testen!“

„Personalisierte Angebote verringern Retourenquoten. Zudem hilft Personalisierung, Versandfrequenzen zu optimieren oder auch zu hohe Versand-Peaks zu entzerren.“

Florian Forster, Head of Data Science, DEFACTO

JÖRN KIEFER,
Senior Creative Consultant CX, DEFACTO.

Flughöhe im Marketing-Management

Thema Es macht einen Unterschied, ob Menschen eine Strecke im Flugzeug, auf dem Fahrrad oder zu Fuß zurücklegen. Je langsamer die Fortbewegung, desto mehr Details lassen sich erkennen und erleben. Es macht einen Unterschied, ob Manager und Forscher die Probleme überfliegen oder sich in konkrete Situationen in Märkten, bei Kunden und mit Mitarbeitenden einlassen. Die These ist eindeutig: Zu viele Verantwortliche bleiben oberflächlich und Folge sind nur naheliegende Ideen und Lösungen, die überdies nur schwach realisiert werden.

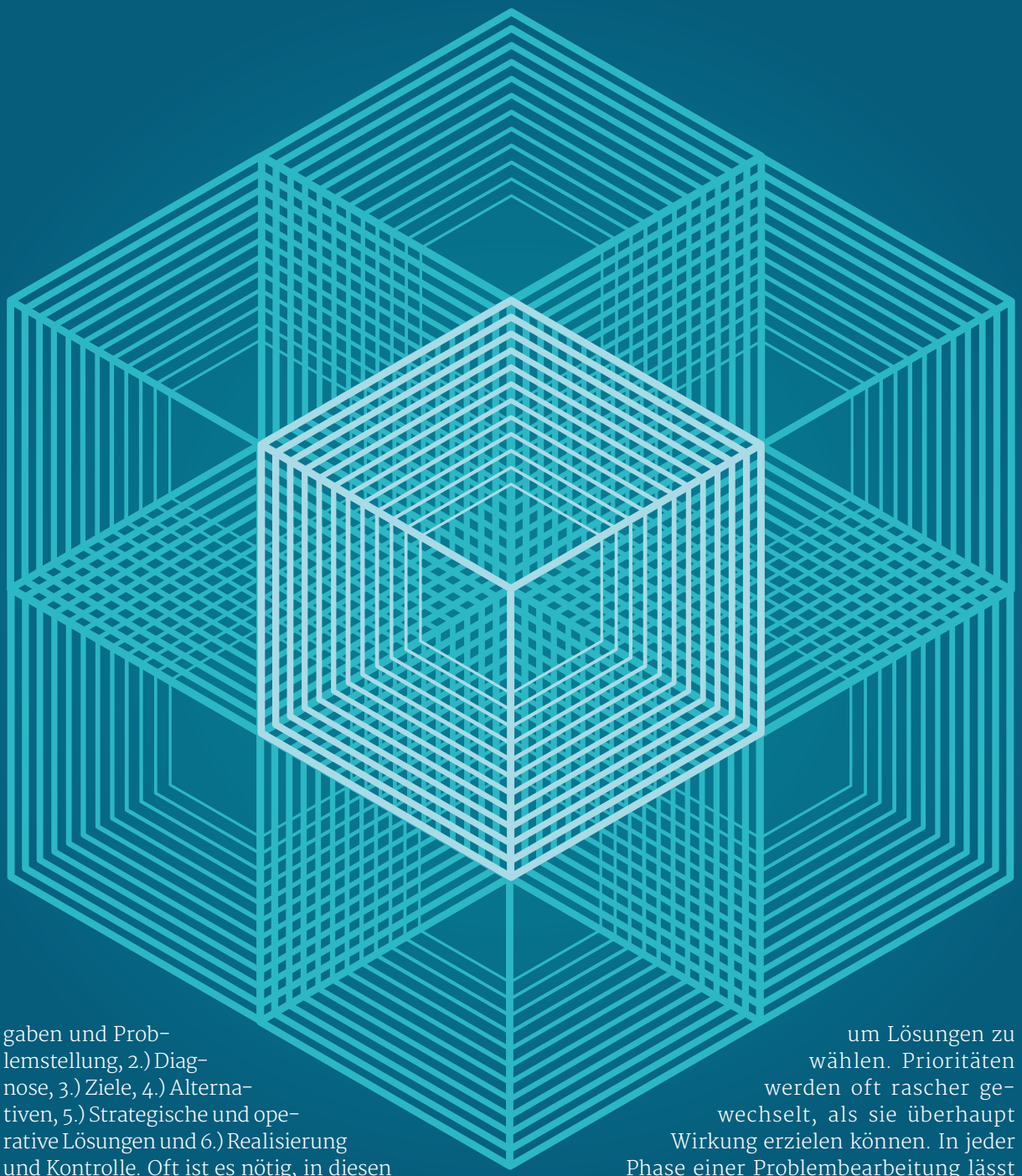
Jeder ist bereits im Privaten in manchen Bereichen ein Dilettant, das kann in der Nutzung der Informatik, des Handys, den sozialen Medien, in Geldanlagen, den Versicherungen, dem Hausbau oder bei Hausreparaturen sein. Genügt es, sich recht zufällig nur auf einen kleinen Teil der Möglichkeiten zu beschränken? Braucht man sich nicht anzustrengen, weil sich alles großzügig an Spezialisten delegieren lässt; auch im professionellen Bereich? Genügen Papiere als Grundlage für große Entscheide in Unternehmen oder sollten sich Verwaltungsräte und Manager stets vor Ort und mit Betroffenen kundig machen? Wo gilt es, die Ressourcen einzusetzen? Verlieren wir gar mit Tiefgang regelmäßig die Übersicht und verstricken uns in mannigfaltigen Details; bleiben wir oberflächlich, weil wir Angst vor der Vielfalt der Realität haben? Fehlt einfach die Zeit, um sich mit Details zu befassen? Laufend ist jeder vor die Frage gestellt, wo er sich mehr vertiefen soll. Etwas nur ungefähr zu wissen, bleibt bequemer und ohnehin lässt sich in manchen Situationen schummeln und überspielen (besonders wenn andere in den Gremien oder Teams auch nicht informiert sind).

Wer sich nur auf das Grobe beschränkt, läuft Gefahr, falsch zu entscheiden und wird abhängig von anderen. Der wird auch leichter über den Tisch gezogen und echte Fortschritte bleiben aus. Wer laufend ängstlich seinen Einsatz optimiert und keine Umwege oder Vertiefungen in Kauf nehmen will, der wird nicht neugierig und findet nichts Wichtiges. Die Folgen der Oberflächlichkeit mit Distanz, Risiko von Fehlentscheiden und Abhängigkeit gilt es, sorgfältig abzuschätzen. Die Zusammenhänge deutet folgende Abbildung an. Die oberste Ebene genügt nicht, es braucht Tiefgang und Selektion.

In Problemlösungen gilt es, die Tiefe und Breite des Vorgehens auszubalancieren. In früheren Aus- und Weiterbildungen in Management und Marketing war es zentral, den Prozess der Problemlösung zu üben. Phasen sind dazu beispielsweise 1.) Vor-

Tiefgang im Management

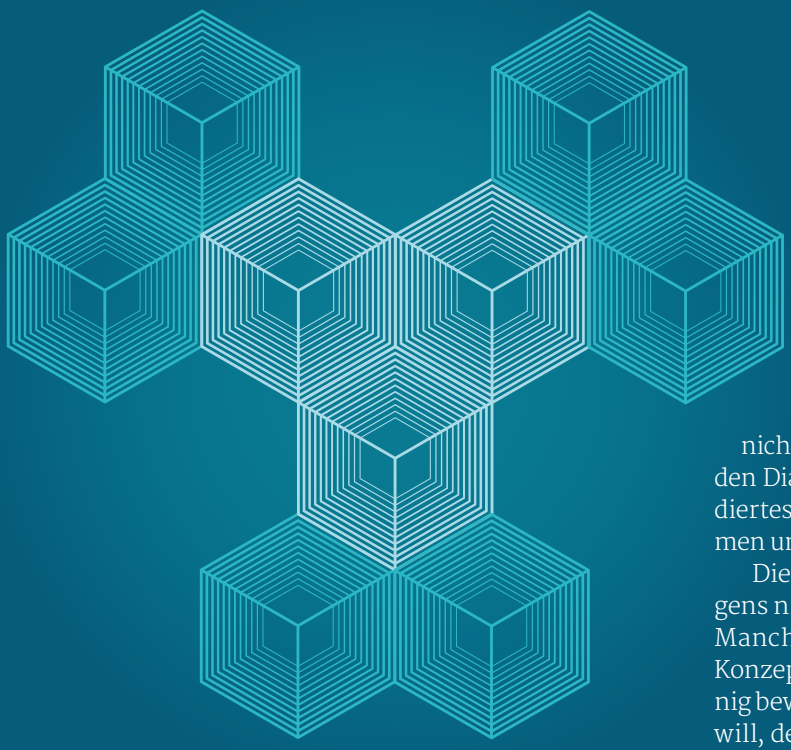
Quelle: Eigene Darstellung.



gaben und Problemstellung, 2.) Diagnose, 3.) Ziele, 4.) Alternativen, 5.) Strategische und operative Lösungen und 6.) Realisierung und Kontrolle. Oft ist es nötig, in diesen Phasen vorwärts oder rückwärts zu gehen, zu ergänzen und zu korrigieren. Ein Vorgehen top-down muss auch durch bottom-up ergänzt werden und meistens wird dieses „von unten nach oben" zu wenig gewichtet. Nur wird diese Balance inzwischen selten sorgfältig berücksichtigt. Große Problemlöseprozesse lassen sich zudem in wichtige kleine aufteilen. Die Ansprüche sind eine Reife und Geschlossenheit. In aktuellen Präsentationen und Konzepten fehlen die erwähnten Schritte aber meistens. Sie wirken oft additiv. Ohne gemeinsam die Probleme oder Herausforderungen präzisiert zu haben, werden selbstverständliche und generische Ziele bestimmt und bereits munter Lösungen vorgeschlagen. Messbares wird manchmal der Bezug, um Lösungen zu wählen. Prioritäten werden oft rascher gewechselt, als sie überhaupt Wirkung erzielen können. In jeder Phase einer Problembearbeitung lässt sich Oberflächlichkeit erkennen.

Und dazu nur ein scheinbarer Widerspruch: Tiefe braucht auch Breite und Übersicht. Fehlt etwa eine gute Allgemeinbildung der Verantwortlichen, so mangelt es auch an Gespür für ergiebige Akzente und Innovationen. Allgemeinbildung prägt die Fähigkeit, die Möglichkeiten zu erkennen, sie zu studieren und zu vertiefen. Generell prägt sie eine Haltung, die neuen Themen wirksam abzugrenzen und zu erkunden. Tiefgang bedeutet beispielsweise im Marketing des B-to-B-Geschäfts häufig, nicht nur das eigene Produkt zu verstehen, sondern die gesamte Wertekette vom Rohstoff bis zur Anwendung des Kunden zu durchdringen. Tiefe berücksichtigt damit das Umfeld des Kunden.

Fotos: © Adobe Stock, © iStockphoto, Unternehmen



Brauchen Führungskräfte die Kenntnisse zu Branche und Technologie für gute Lösungen oder wachsen alle Produkte und Märkte zusammen und gehorchen ohnehin den gleichen Wirkungsmechanismen, etwa in Marketing und Vertrieb? Lässt sich sogar argumentieren, dass Industrie, Konsum- und Gebrauchsgüter sich immer ähnlicher vermarkten lassen? Brauchen Führungskräfte den Zugang zu vielfältigen nationalen Märkten oder spielen nur noch globale Ansätze eine Rolle? Sind die Verantwortlichen bereits genügend gefordert, um generelle Entwicklungen von Pandemie, Digitalisierung bis Nachhaltigkeit mindestens oberflächlich mit dem eigenen Unternehmen zu verbinden? Ist professionelles Management in allen Firmen gleich? Natürlich gibt es Gemeinsamkeiten, doch häufig werden sie überschätzt. Die Kunst von Management, Marketing und Vertrieb liegt darin, spezifische Probleme zu bearbeiten und gezielt zu lösen. Beispielsweise meinen viele Führungskräfte in Marketing und Vertrieb, es genügt, einige Vorteile des Kunden für den Kaufentscheid einzubringen und sie scheuen sich, den langen und etappierten Weg des Kunden zum Kunden zu durchleuchten und Stellhebel zu identifizieren. Kurz: Nicht zusammenzufassen ist die größte Herausforderung, sondern für vielfältige Marktsituationen richtig vorzugehen sowie damit die Lösungen zu konkretisieren oder runterzubrechen. Seit jeher ist es auch intellektuell anspruchsvoller, Konzepte zu realisieren, als sie zu entwickeln.

Es braucht mehr Verständnis der Verantwortlichen für Technik, Produkte und Services, Anwendungen des Kunden, Arbeitsweise der Mitarbeitenden des Kunden, Arbeitsweisen der Mitarbeitenden in der eigenen Produktion, im Vertrieb und Kundendienst. Eigene Erfolge und Misserfolge gilt es zu verstehen. Informationssammlungen gilt es zu verdichten und zu interpretieren. Eine Ist-Analyse genügt nicht, denn es braucht die kritische Diagnose und den Dialog. Papierarbeit greift zu kurz, um ein fundiertes Bild zu gewinnen. Betroffene im Unternehmen und bei Kunden sollen ja zu Beteiligten werden.

Die angestellten Überlegungen betreffen übrigens nicht nur Praktiker, sondern ebenso Forscher. Manche ziehen sich auf abstrakte Systeme und Konzepte zurück, die zwar überall gelten, aber wenig bewirken. Wer hilfreiche Ergebnisse entwickeln will, der muss sich einlassen. Es lässt sich über Big Data im Marketing diskutieren, aber ohne Anwendungen und die Software von Customer-Relationship-Management und Anwendungen von Big Data in Unternehmen zu kennen, fehlt das nötige „Fleisch am Knochen“. Auch eine extreme Tiefe durch abgegrenzte Teilfragen und Experimente liefert keine Antworten in realen Problemen mit vielfältigen Bedingungen.

Dieser kurze Beitrag beschreibt ein aktuelles Gefühl zu Management und Marketing. Er fordert mehr Tiefgang bei den Verantwortlichen. Folgerungen sind recht grundsätzlich, aber nicht so klar zu fassen.

Es gibt drei Grundsätze, die helfen:
1.) Akzente statt Vollständigkeit
2.) Inhalt statt Hülse und
3.) Konsequenz statt Aktionismus.

Das Fazit lautet dabei: Wenn schon geflogen wird, sollten sich Führungskräfte tiefer halten, denn über den Wolken entstehen keine guten Lösungen. Manchmal ist es sogar besser, sich langsam zu bewegen. Dann kommt man weiter. Und: Gründlichkeit spart letztlich Zeit. Manches könnte für die Entwicklung von Marketing und Vertrieb von der Technologie- und Produktinnovation gelernt werden.

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
emeritierter Professor der Universität St.Gallen.

Der MARKENKRAFT-Podcast

Wissen für erfolgreiche Markenführung

Zielgruppe

Für alle, die für eine Marke und deren Erfolg verantwortlich sind oder dazu beitragen:

CMOs, CEOs, Geschäftsführer, Werbeleiter, Marketingleiter, Brand-Manager, Kreative, Markenstrategen, Markenberater …

Was ist der Gedanke hinter dem Podcast?

Marken sind mächtig. Sie geben Orientierung nach innen und strahlen nach außen. Sie prägen Verhalten und ziehen Menschen an: Kunden und Mitarbeiter. Doch wandeln sich die Rahmenbedingungen für Markenführung derzeit nachhaltig. Die Kraft vieler Marken schwindet; Menschen schenken ihnen weniger Beachtung und Vertrauen. Die gesellschaftlichen Veränderungen und neue Konsumgewohnheiten erzeugen Herausforderungen aber auch Chancen für die etablierten und für junge Marken.

In komplexen und dynamischen Umfeldern brauchen Markenverantwortliche vor allem eins: Orientierung und fundiertes Wissen – jenseits von Hypes und Buzzwords.

Worum geht es in unserem Podcast?

Wir berichten über Erkenntnisse aus erfolgreicher Praxis und aktueller Forschung zu den Quellen von Markenkraft sowie den Herausforderungen erfolgreicher Markenstrategie und Markenführung.

Es geht unter anderem um Strategie, Markenarchitektur, Positionierung, Kreation, Medien, Neuro-Wissenschaften, Verhaltensökonomie, Psychologie, Trends & Zukunftsforschung.

Was ist der Nutzen für die Hörer?

Die Hörer lernen führende Macher & Denker aus Brand-Management, Beratung und Forschung kennen. Sie bekommen ein tieferes Verständnis des Phänomens „Marke“ – aus psychologischer, soziologischer, organisatorischer und wirtschaftlicher Perspektive. Sie erhalten praxisrelevante Impulse für die eigene Marke, haben unterhaltsame Aha-Momente, hören spannende Brand-Storys und bekommen Hinweise auf weiterführende Wissens- und Inspirationsquellen.

Wer sind Ihre Gastgeber?

Olaf Hartmann ist Geschäftsführer des Multisense Instituts, Autor, Markenberater und Inhaber der Agentur Touchmore. Er begann seine Marketinglaufbahn in der internationalen Werbung der Bayer AG, war sieben Jahre lang Referent am IfB der Universität Sankt Gallen und ist seit 2019 im Kuratorium der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. – der Forschungsplattform im Netzwerk des Markenverbands.

Sebastian Haupt ist Geschäftsführer des Multisense Instituts, Wirtschaftspsychologe, Marktforscher und Wissenschaftsjournalist. Er lehrt Konsumentenpsychologie an verschiedenen Hochschulen und schreibt eine Kolumne über die Psychologie der Verpackung. Zusammen mit Olaf Hartmann schuf er das ARIVA-Werbewirkungsmodell. In ihrem Marketing-Fachbuch *Touch!* beschreiben sie das Wirkpotenzial der Haptik im Marketing und veröffentlichten 2018 die erste Metaanalyse zur Werbewirkung von Print.

Leonies World

Trends rund um die Zielgruppe 18+

von Trendscout Leonie Doering

Clubs

Now that corona regulations have become a lot more relaxed and the weather is getting warmer, this is definitely a time where, you can go party. Personally, I do enjoy a good night in, but getting out of the house and having a really fun night every now and then is great. Whether these are house parties, going to a bar, or a night at a club. I live close to Munich, so my personal first club experience was in Neuraum. It's one of the biggest clubs in Munich, it has three dancefloors, the drinks are delicious and not too overpriced, and the music, as well as the visuals, are so much fun, with different DJ's also making appearances. I can definitely only recommend it if you want an exciting and fun night out. Another good club is Pacha, the music is more in the direction of electro, and feel-good house music, they also have a really nice sitting area outside. Otherwise, there is also the P1, with electronic and pop music on two 2 dance floors, as well as an outdoor seating area.

Drinks

Of course, there are all the good classics, Vodka, Jack Daniel's, Beer, etc., and all the great mixes you can do with them. Another great drink is **Gin Tonic**. Here I have two personal favorite Gins that I can recommend. One is **Illusionist**, I would drink it with a good tonic, a slice of orange, and some rosemary in the glass. It even changes color as you add the tonic. The other is **böser Kater** which is a black-berry Gin.

Make-up

You can go completely crazy with party make-up, that's the whole fun of it. It can be anything from going with natural and super simple make-up to doing a full face, with a dark smokey eye, colorful eye shadow and lips, etc. You could even draw something small on your face, put glitter everywhere, it can be anything you want. If, however you aren't sure what to do, a go-to of mine is a natural sun kissed face, with some darker eyes, usually more brownish eyeshadow, and to the outside to create a wing a darker eyeshadow, maybe add a little sparkle, and either a more natural lip, with lip gloss, or matt brown lipstick. Sometimes I'll also try colorful eyeshadow.

Party Outfits

In terms of a going out outfit whether it's a house party or a club, my go-to Is usually some **nice wider jeans, a smaller top, sneakers, an oversized jacket, and elegant possibly chunky gold jewelry.** Other great options are **black leather pants, a slightly see-through top with a cute or sexy bralette underneath, or a cocktail dress.** In terms of dresses, I like a **little black dress**, or something elegant and silky, or maybe some **cool colors or glitter**. Sometimes I will bring a bag, if I can't store my necessities in my jeans. If I do bring one it will usually be a **small, simple, over-the-shoulder bag**. For the boys I recommend, **Jeans, sneakers, and for the top either a hoodie, a nice white shirt, or a henley shirt, you can pair this with jewelry** as you please. **Of course, wear whatever you want, just have fun with it and make sure you feel comfortable.**

BEER PONG PARTY

Drinking Games

Drinking games are a great way to spice up any house party, whether you play some of the classics like **Beer pong** or make your own. If you're planning on getting a Beer pong table like I just did I would definitely get a white one, and some colorful permanent markers. Next time you have a party, people can sigh the table, it's just something small and fun to do and you have a nice memory. You can also get some dry erase markers and just doodle on it, keep score, etc. If you do want to make your own drinking game you can use **Jenga**, cards, or like we did a **piece of cardboard**. Basically, we painted it white and then put drew lines on it to split it into little squared, in each square, there is a task, a dare, or some other form of challenge. You basically play the game with one dice and some form of placeholder for each player, moving from the outside boxes in a spiral to the inside, and if you don't want to do what the box that you land on says, you drink.

Of course, please be conscious with your drinking and maybe don't use hard alcohol for these games.

IMPORTANT

Hairstyles

There is so much you can do with your hair to complete a great going out look. I like to keep it simple with my **hair down** and some **nice waves**, and maybe I'll bring a hair clip or hairtail for when I need my hair out of my face. However, here are some other ideas I love and have tried or will try. You can do, a **slick high ponytail**, space buns, a single high or low **bun**, or **half up-pig tails**, these are great if you want to have your hair down but keep it out of your face and show off some beautiful earrings.

Fotos: © Adobe Stock, © iStockphoto, © Shutterstock, Unternehmen

Flughafen Stuttgart: Airport-Werbung im Aufwind

Airport-Media Spanien, Türkei, Griechenland: Die Deutschen zieht es wieder in die Ferne! So waren im März insgesamt über zehn Millionen Reisende an den deutschen Flughäfen unterwegs.

Zum Vergleich: 2021 sind im selben Zeitraum nur rund 2,3 Millionen Passagiere in ein Flugzeug gestiegen. Entsprechend gut ist auch die Stimmung am Stuttgarter Airport: „Seit Beginn des Sommerflugplans beobachten wir sowohl bei den aktuellen Passagierzahlen als auch bei den geplanten Sitzplatzkapazitäten der Airlines für die kommenden Monate einen sehr positiven Trend“, erklärt Herbert Friedrich, Abteilungsleiter Marketing und Vertrieb am Flughafen Stuttgart. Doch nicht nur die Sehnsucht nach Urlaub ist groß – auch das Angebot der Airlines an Verbindungen, die im Geschäftsreiseverkehr eine wichtige Rolle spielen, ist wieder gestiegen, „sodass wir in Stuttgart bis zum Jahresende mit rund sechs Millionen Fluggästen rechnen“, so Friedrich weiter.

Steigende Buchungen der Werbeflächen

Eine gute Nachricht auch für die Flughafenwerbung, denn: „Mit den steigenden Passagierzahlen ziehen auch die Buchungen der Werbeflächen am Flughafen Stuttgart wieder an“, stellt Friedrich fest. Dabei macht sich in erster Linie die von Flexibilität und kundenorientierten Angeboten geprägte Strategie der Stuttgarter

Airport-Media-Experten bezahlt. Auf diese Weise konnten sie selbst in den schwierigen Pandemie-Monaten nahezu alle Verträge mit langjährigen Bestandskunden halten und vor allem auch fortführen. Zudem suchen nun immer mehr Werbetreibende und Agenturen wieder selbst mit konkreten Anfragen den Kontakt, sodass sogar schon Neubuchungen für 2023 abgeschlossen wurden. Erfreulich ist zudem die positive Entwicklung im Bereich der Messekunden: Schließlich ist gerade diese Zielgruppe aufgrund der unmittelbaren Nähe zur Landesmesse Stuttgart für Baden-Württembergs größten Airport wichtig. Alles in allem „zeichnet sich bereits jetzt ab, dass die Werbeeinnahmen im Jahr 2022 deutlich über dem Niveau der beiden Vorjahre liegen werden", prognostiziert Friedrich.

> „Seit Beginn des Sommerflugplans beobachten wir sowohl bei den aktuellen Passagierzahlen als auch bei den geplanten Sitzplatzkapazitäten der Airlines für die kommenden Monate einen sehr positiven Trend."
>
> Herbert Friedrich, Leitung Marketing und Vertrieb, Flughafen Stuttgart

Digitale Werbefläche mit 108 Screens und sieben Videowalls

Damit dies auch künftig so bleibt, hat das Media-Team die pandemiebedingt ruhigeren Monate für die Weiterentwicklung seiner Werbemöglichkeiten genutzt: Mittlerweile ist das komplette digitale Werbeflächen-Portfolio, das aus 108 Screens und sieben synchron geschalteten Videowalls besteht, auch programmatisch buchbar. Dafür hat der Airport in die webbasierte Anbindung seines Playersystems an den Adserver von Cittadino investiert, wodurch die Werbespots auf den Screens direkt über die Schnittstellen aller marktrelevanten DSPs (Demand Side Platforms) angesteuert werden können. Mit der Folge: Eine nationale DOOH-Kampagne muss nicht, wie bei der klassischen Abwicklung, über eine Vielzahl von Auftragnehmern mit einzelnen Teilaufträgen exekutiert, sondern kann mit wenigen Klicks on air geschickt werden.

Flexibilität, Echtzeit-Targeting und Effizienz

„Damit reduzieren wir den Abwicklungsaufwand und erhöhen die Flexibilität auf Kundenseite und stellen gleichzeitig unser zukunftsorientiertes Vorgehen unter Beweis", erklärt Friedrich. Denn die Corona-Krise mag nun hoffentlich vorbei sein – die Stärken von Programmatic DOOH wie Schnelligkeit, Flexibilität, Echtzeit-Targeting und Effizienz werden auch in nicht-pandemischen Zeiten gefragt sein. ■

Kunden sind nervig! Kündigt ihnen!

Kalkas Kommentar Andere Banken investieren in Media & Marketing, um neue Kunden zu gewinnen oder um Kunden zu halten. Die Commerzbank kündigt lieber – ohne ein Wort des Bedauerns.

Jetzt reicht's! Ende Februar erzielte die Commerzbank das 52-Wochen-Hoch, die Aktie notierte 9,51 Euro. Schluss mit lustig, müssen sich die Commerzbank-Oberen gedacht haben und krempeln alles um. Sie suchen eine neue Werbeagentur, nachdem Thjnk rund ein Jahrzehnt lang anscheinend alles verbockt und die Marke viel zu erfolgreich gepflegt hat. Etwa mit der joggenden Frau, die *BILD* zu „Hamburgs schönster Bankchefin" erklärte.

Der „Jetzt reicht's aber"-Kurs trägt weitere Blüten. Die Bank, so scheint es, möchte sich bis zum Jahr 2024 endgültig vom Tanzparkett der Financiers verabschieden. Der Abschiedsbrief ist schon fertig und nennt sich bezeichnenderweise „Strategie 2024". **Schluss mit allen aufgebauten Werten,** heißt es anscheinend in diesem Papier, Schluss etwa mit dem Sponsoring der Fußball-Nationalmannschaft der Herren. Eigentlich liefe der Vertrag laut eigener Chronik eines angekündigten Todes

noch bis zum Jahr 2024, aber die ungeduldige Commerzbank, ach nee, egal …

Der neuste Gag aber ist: Die Bank kündigt ihren Kunden. Je weniger Kunden, desto weniger Ärger, desto weniger Personal, desto weniger Marketingbudget, desto weniger alles. Weniger ist mehr, dachten sich die Banker und scheinen stolz auf ihr wirklich einzigartiges Marketing zu sein. Unter der Zeile „Kündigung der gesamten Kontoverbindung"

Weniger ist mehr, dachten sich die Banker und scheinen stolz auf ihr wirklich einzigartiges Marketing zu sein.

schreibt Töchterchen comdirect fleißig ihre Kunden an. Natürlich nur die bösen Kunden, die womöglich nicht fristgerecht ihre Freude über die sogenannten Negativzinsen schriftlich geäußert haben. Ohne zweite Chance, ohne Online-Hinweise, ohne Liebe, ja, **Commschmerzbank will keine Love-Brand sein**, wird sachlich geschrieben: „Wir machen gemäß unseren allgemeinen Regelungen von unserem Kündigungsrecht unter Einhaltung einer Kündigungsfrist Gebrauch und kündigen die gesamte Kontoverbindung (…) fristgerecht."

Kann man machen.

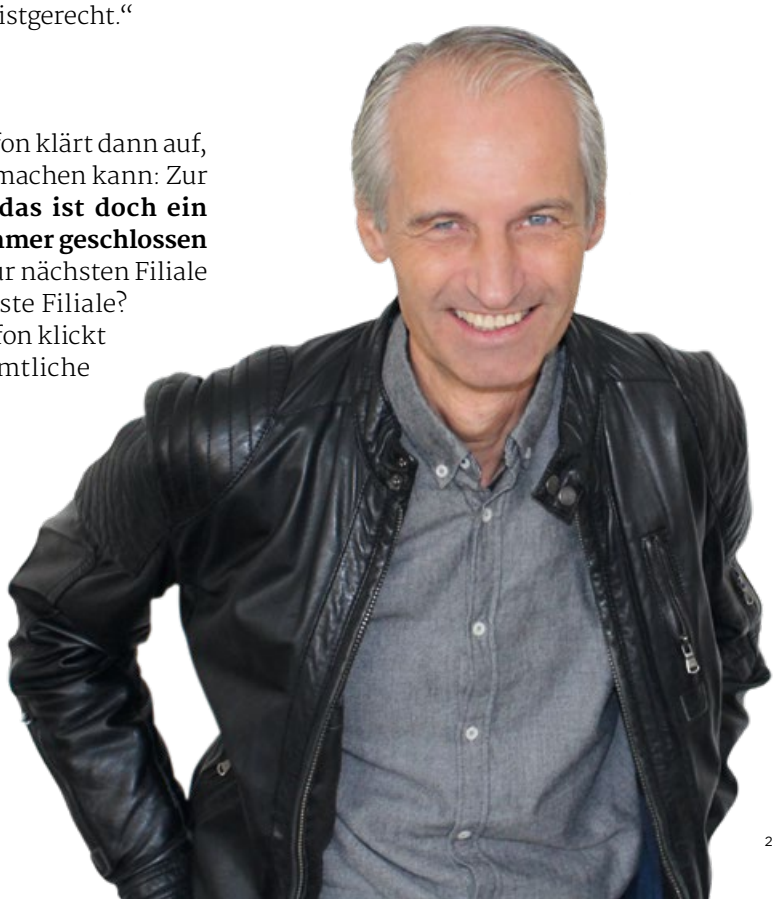
Der freundliche Service am Telefon klärt dann auf, wie man das Ganze rückgängig machen kann: Zur nächsten Filiale gehen! **Aber das ist doch ein Online-Konto, weil die Bank immer geschlossen ist, wenn ich Zeit hätte.** Egal, zur nächsten Filiale gehen! Ok, aber wo ist die nächste Filiale? Der freundliche Service am Telefon klickt und tippt und gibt auf, weil sämtliche Filialen im Umkreis auch größerer Städte geschlossen wurden. Strategie 2024 eben.

Die Gewinnung eines Bankkunden kostet ungefähr 500 Euro, sagt Hakan Özal in ***Finance FWD*** (***Capital/OMR***).

Neben den Kündigungsschreiben hat sich das Management auch die **Halbierung der Marketingbudgets** ausgedacht (allein zwischen 2016 und 2020) und lässt sich die Kommunikation nicht von Profis machen, sondern von dem Abteilungsleiter Konto & Kredite sowie dem Gruppenleiter Kreditrisiko & Pfändungen. Klingt wie live aus der ***Heute Show***.

Statt auch nur ein Wort des Bedauerns zu schreiben, gibt die Bank skrupellos konkrete Anweisungen, um die Kundenbeziehung möglichst schnell zu beenden: „Sie haben auch jederzeit die Möglichkeit, Ihre Kontoverbindung eigenständig zu löschen. Klicken Sie einfach im Persönlichen Bereich auf Verwaltung <Meine Daten > Kundendaten. Scrollen Sie nach unten bis zur Überschrift „Konto/Depot kündigen".

Habe ich versucht, doch wegen eines Vertippers wurde mein **Konto gesperrt**. Dafür blinkte Werbung der Commerzbank auf mit der Zeile: „Kostenloses Girokonto für Freiheitsliebende." ■



Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

DR. JOCHEN KALKA,
Mitglied der Geschäftsleitung bei der Berliner Kommunikationsagentur schoesslers, davor 20 Jahre Chefredakteur beim W&V-Verlag, Buchautor von diversen Fachbüchern. Zuletzt erschien von ihm *Die Startup-Lüge* (Econ). Kalkas Kommentar erscheint regelmäßig exklusiv in *marke 41*.

Neuer BMW 7er: von allem a bisserl

Marke BMW stellt seinen neuen 7er vor, der im Herbst wohl in den Verkauf gehen soll. Das Motto der Entwickler scheint zu sein: technologieoffen oder auf Bayrisch: von allem a bisserl.

So kommt der 7er mit einer Kombinationsplattform, von der sich die meisten Autobauer schon verabschiedet haben. Der 7er kommt als Verbrenner mit Benzin- und natürlich Diesel-Motor, mit sechs und acht Zylindern, als Plug-in-Hybrid und als Batterie-elektrisches Auto in den Markt. Einzig die Brennstoffzelle wurde ausgelassen. Man will alles offenlassen und die Entscheidung für das Elektroauto auf Basis der typischen Skateboard-Plattform kommt erst in ein paar Jahren.

Während Tesla, Mercedes, Audi, Porsche, VW, junge Chinesen wie XPeng, Polestar oder NIO sich klar auf Skatebord-Architekturen festgelegt haben, sind die Münchner mit dem neuen 7er konventionell unterwegs. Dafür haben die Verbrenner-Versionen nach den ersten Fotos zwei breite Auspuffendrohre und natürlich den großen Kühlergrill – Relikte aus der Welt des alten Autos statt Symbol für Innovationskraft.

Bleibt die Frage, ob das Konzept von allem a bisserl den 7er auf die Erfolgspur bringt?

Eine erste Antwort könnte die Historie des 7ers geben. Das Konzept der Oberklasse-Limousine wurde zwar immer aktualisiert,

aber im Großen und Ganzen ist es immer an den jeweiligen Technologietrend angepasst worden. Und die großen Innovationen wie der Dreh-Druckknopf waren in ihrer Wirkung „überschaubar".

Erfolgskonzept Prestige: Technologie & Innovation

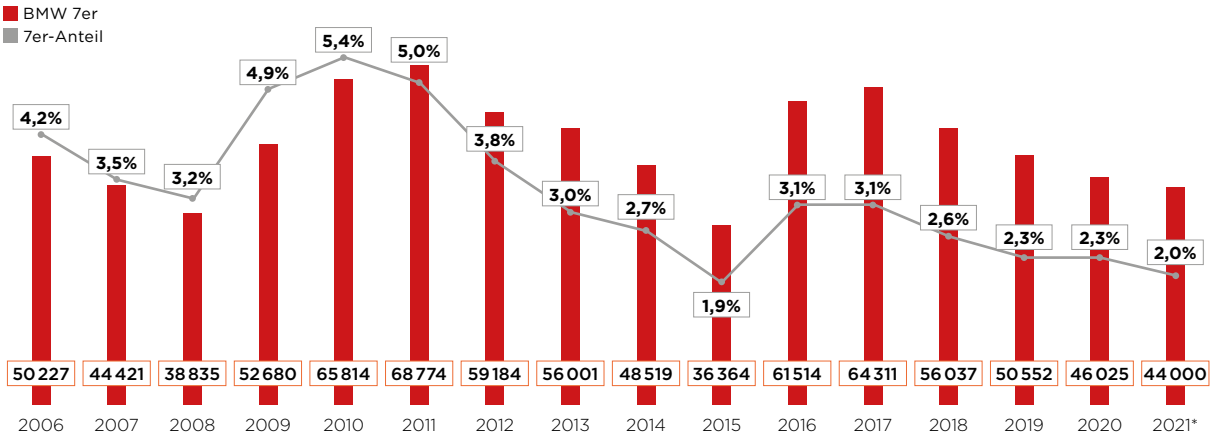
Abb. 1 zeigt, dass der BMW 7er seine große Zeit um das Jahr 2010 hatte. Die höchste weltweite Verkaufszahl erreichte die Limousine im Jahr 2011 mit 68 775 weltweiten Kundenauslieferungen. Bergab ging es danach – und zwar gemessen am Verkaufsanteil des 7er weltweit. BMW hat eine große Erfolgsgeschichte in China hingelegt, aber scheinbar ohne den 7er. Der Anteil des 7er an den Gesamtverkäufen der Marke BMW war im Jahr 2021 gerade mal 2,0% gegenüber etwa den 5,4% im Jahre 2010. Abb. 2 zeigt nochmals den Kontext. Während die Marke BMW weltweit von 2020 bis 2021 um 80% zugelegt hat, fiel der 7er trotz des enorm gewachsenen China-Geschäfts um 33% zurück. Nicht gerade eine Erfolgsgeschichte, auf der ein Nachfolger aufbauen kann.

Andere Marken wie Mercedes feierten dagegen mit ihrer S-Klasse deutlich größere Erfolge.

Wer im Luxus-Limousinen-Segment die Kunden überzeugen will, braucht mehr als ein gutes Auto. Prestige, und das in Form von Technologie und Innovation, ist eine wichtige Voraussetzung. Mit dem EQS hat Mercedes einen großen Sprung nach vorne ge-

Fotos: © BMW Group, Unternehmen

Abb. 1: Kundenauslieferungen BMW 7er und 7er-Anteil an Gesamt-BWM



*2021 wurde geschätzt, da hier nur 7er und 8er gesamt angegeben wurden. Quelle: CAR, Unternehmensangaben.

macht. Der große Screen über das gesamt Cockpit ist neben dem „electric only“ und der Skateboard-Plattform eines der Alleinstellungsmerkmale. Ob der Druck-Drehknopf, der mächtige Kühlergrill und „das bisserl von allem“ mit noch mehr PS die wählerischen Kunden überzeugen können? Die Verkaufsdaten aus den letzten 15 Jahren scheinen das nicht zu bestätigen. Zusätzlich gilt: Verkauft werden die Luxus-Limousinen über das eher bodenständige BMW-Vertriebssystem. Während bei Mercedes

Konventionelles Denken und wenig Mut prägen das BMW-Konzept.

Bank ein Drittel aller EQS im Abo verkauft wurden, hat BMW bis heute noch nicht mal ein eigenes Abo-Modell anzubieten. Beim konventionellen Leasing hört die Welt bei den Finanzdienstleistungen von BMW auf. Und das BMW-Vertriebssystem wird wohl erst in ein paar Jahren den heutigen Stand von Mercedes, Audi oder VW mit den Agenturmodellen aufholen können. BMW muss mutiger werden. Alte Welt und neue Welt gleichzeitig, also Diesel und Elektro, passt wenig in eine klare Markenpositionierung.

Erfolgskonzept Prestige: Technologie & Innovation

Mit dem neuen 7er stellt BMW im Gegensatz zu Mercedes etwa beim EQS einen Zwitter vor. Konventionelles Denken und wenig Mut

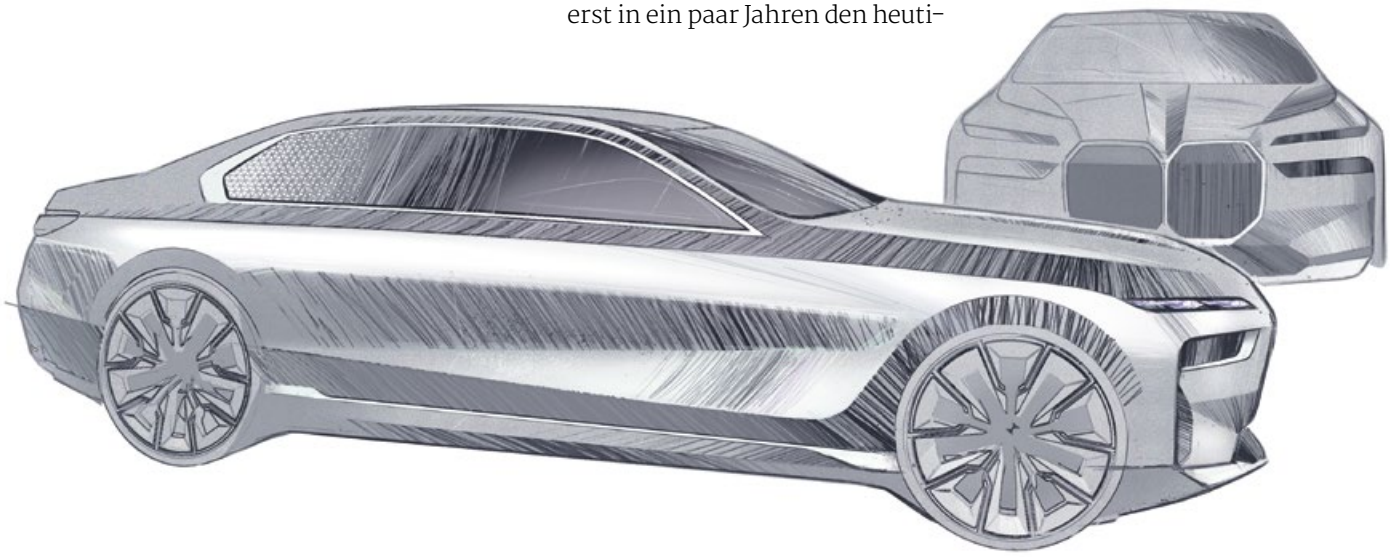
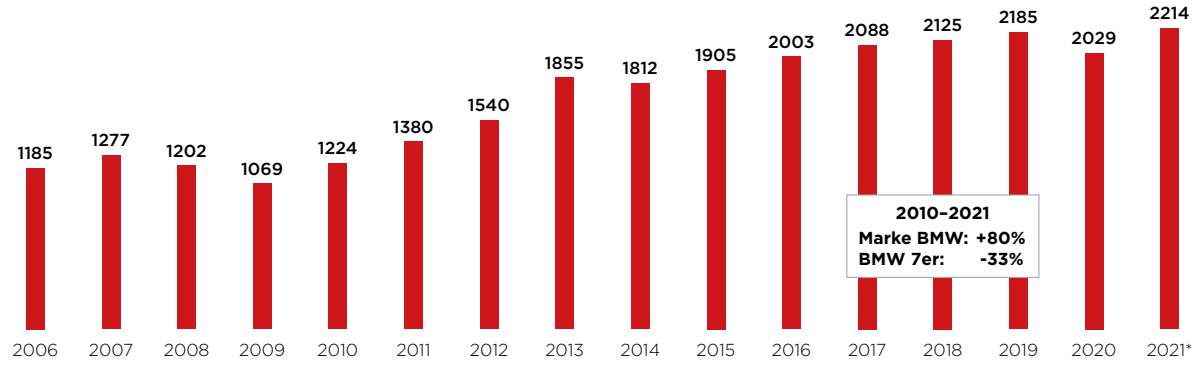


Abb. 2: Weltweite Kundenauslieferungen der Marke BMW in 1000 Fahrzeuge



*2021 wurde geschätzt, da hier nur 7er und 8er gesamt angegeben wurden. Quelle: CAR, Unternehmensangaben.

prägen das BMW-Konzept. Das Risiko ist groß, mit einem Kompromiss aus der alten Verbrenner-Welt und der neuen Welt des Elektroautos Marken zu schwächen und inhaltsleer zu machen. Kompromisse oder Zwitter-Geschöpfen fehlt die Glaubwürdigkeit, es sind Pragmatiker, eher seelenlose Gebilde. Man schielt auf den nächsten Verkauf und nicht auf die Glaubwürdigkeit in der Markenbotschaft. Tesla ist klar positioniert und deshalb erfolgreich. Moderner Luxus hat auch eine gesellschaftliche Verantwortung und die muss im Auftritt, im Design an der Umweltvereinbarkeit zu spüren sein. Umweltverantwortung und Diesel geht nicht. Hinzu kommt, Auftritt und Design mit riesigen Grills sind eher Macho-Symbole und strahlen Aggressivität aus. Moderne Autos sollten Stadtbewohnern, Fußgängern, Bikern oder Kindern keine Angst machen. Beim neuen BMW 7er ist dies durch sein Design nicht der Fall.

PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,
Direktor CAR – Center Automotive Research, Duisburg.

Das Start-up Cito fordert mit klarer Mission mehr Fairness am Transportmarkt

Interview mit Dr. Gregor Stock, Co-Founder und CEO der Cito Transport Technologies GmbH Berlin, und Katrin Seegers, Gesellschafterin der Berliner Agentur rethink, zum Start-up Cito Transport Technologies GmbH.

Beim Versuch eine eigene Lieferung in Auftrag zu geben, wurde den Gründern nach mehreren Anrufen und vielen E-Mails mit Kurierdiensten klar: Der Transportmarkt ist intransparent, arbeitet mit veralteten Prozessen und ohne klare Preisstrukturen. Die Berichte über die schlechten Arbeitsverhältnisse von Kurierfahrern bestärkten Cito dabei, die Branche zu verändern. Die Idee zur digitalen Transport-on-Demand-Lösung wurde geboren. rethink hat das Tochterunternehmen der Volkswagen Nutzfahrzeuge beim Markenbuilding begleitet und eine klare Vision formuliert.

Herr Dr. Gregor Stock, was verbirgt sich ganz konkret hinter dem Start-up Cito?

STOCK Die Cito Transport Technologies GmbH ist die digitale Transport-on-Demand-Lösung der Volkswagen Nutzfahrzeuge für Kurierdienste, zeitkritische Lieferungen und den direkten Transport von Waren. Unser Software Start-up mit Sitz in Berlin wurde 2021 von Sage Shiromani und mir gegründet und liefert Geschäftskunden Transport-as-a-Service für zeitkritische Transporte.

Ihr ganz persönlicher Anspruch?

STOCK Cito ist angetreten, um Einfachheit, Fairness und Transparenz in der Transportbranche zu etablieren. Unser Team hat zum Ziel, die beste Customer-Journey im Markt anzubieten, indem wir Firmenkunden und Transportpartner schnell, einfach und effizient zusammenbringen. Unsere Software-Lösung ist für unsere aktuellen und potenziellen Transportpartner unentgeltlich nutzbar und bietet vollkommene Transparenz über die gesamte Lieferkette.

> „Cito ist angetreten, um Einfachheit, Fairness und Transparenz in der Transportbranche zu etablieren."
>
> Dr. Gregor Stock,
> Cito Transport Technologies GmbH

Frau Seegers, Sie und Ihr Team haben das Start-up beim Markenbuilding unterstützt. Cito ist als B-to-B-Marke im Wettbewerbsumfeld positioniert?

SEEGERS Ja, Cito ist am Transportmarkt für zeitkritische Transporte unterwegs. Dementsprechend konkurriert das Start-up nicht im klassischen Paketmarkt, sondern mit der großen Zahl meist kleinerer Kurierdienste. In der Betrachtung des Wettbewerbs fiel auf, dass die meisten Anbieter vor allem ihre Angebote in den

KATRIN SEEGERS,
Gesellschafterin der
Berliner Agentur rethink

DR. GREGOR STOCK,
Co-Founder und
CEO der Cito
Transport Techno-
logies GmbH Berlin

Vordergrund stellen. Cito hingegen hat einen Anspruch. Das macht Cito einzigartig, denn Cito will neben seiner Transportleistung etwas im Markt verändern. Hierdurch entsteht eine relevante Differenzierung.

Was macht die Marke Cito aus Ihrer Sicht im Kern aus?

SEEGERS Die Gründer hatten eine starke Vision, was sie mit ihrem Angebot erreichen wollen, nämlich den Markt ein Stück besser zu machen. Diese Vision prägt die Marke, und die Werte Einfachheit, Transparenz und Fairness drängten sich quasi auf. Auf dieser Basis haben wir eine Marke entwickelt, die mutig und anspruchsvoll ist. Natürlich müssen Marken auch gefallen, aber sie brauchen Eigenständigkeit und Charakter, nur so entsteht aus meiner Sicht eine nachhaltige Relevanz und letztlich die Magie.

Cito ist also eine digitale Plattform für Geschäftskunden?

STOCK Richtig. Über Cito werden Geschäftskunden, die zeitkritische Transporte beauftragen wollen, direkt mit ausführenden Transportfahrern connected. Zudem wird der Transport über den digitalen Service organisiert, durchgeführt und dokumentiert. Ansprech-

> „Cito hat einen Anspruch. Das macht Cito einzigartig, denn Cito will neben seiner Transportleistung etwas im Markt verändern."
>
> Katrin Seegers, rethink

Fotos: Unternehmen / Cito AI

AUF EINEN CLICK: Die VW-Tochter verspricht schnelle und unkomplizierte Vermittlung von Frachtdienstleistungen für eilige und teure Sendungen.

partner sowie Vertragspartner ist und bleibt dabei immer die Serviceplattform Cito. Interessenten können sich über unsere Webseite als Neukunden für einen einmaligen Transport oder als Unternehmen dauerhaft als Kunden von Cito mit eigenem Dashboard-Bereich anmelden. Für die User müssen die Prozesse in der Logistik so einfach wie möglich sein. Denn Logistik ist unser Kerngeschäft, nicht das unserer Kunden.

Bei Kurierdiensten ist Zeit im wahrsten Sinn des Wortes Geld. Wie findet Cito so schnell den richtigen und zuverlässigen Transportpartner?

STOCK Das ist der springende Punkt. Bei Cito sind die ausführenden Transportpartner aus ganz Europa registriert und Cito überprüft deren Leistungsfähigkeit und Qualitätsniveau. Dafür wenden wir im Interesse unserer Kunden sehr viel Energie auf. Gecheckt wird, ob der Versicherungsschutz besteht, die Sozialabgaben abgeführt werden und die Arbeitsbedingungen der Fahrer unseren Ansprüchen genügen. Dafür haben wir einen eigenen Onboarding-Prozess für ausführende Transportpartner definiert, bei dem der Begriff Fairness erste Priorität hat. Da wir über keine eigenen Fahrzeuge verfügen, brauchen wir für die nachhaltige und langfristige Zusammenarbeit verantwortungsvolle und zuverlässige Transportpartner. Wir wollen eine echte Win-win-Situation.

SCHNELL UND FAIR: Cito sieht sich als Spediteur für die neue Zeit. Der ID.Buzz soll auch als Transporter für die Message des Start-ups unter dem Dach VW Nutzfahrzeuge dienen.

„Für die User müssen die Prozesse in der Logistik so einfach wie möglich sein. Denn Logistik ist unser Kerngeschäft, nicht das unserer Kunden."

Dr. Gregor Stock,
Cito Transport Technologies GmbH

Wie läuft der Prozess bei einer konkreten Beauftragung ab?

STOCK Der Auftrag wird vom Kunden mit Destination, Art und Umfang sowie branchenüblicher Vergütung digital platziert und das System findet den richtigen Transportpartner für den Kunden vollautomatisch. Dies ermöglichen wir durch unsere Software, die eingehende Anfragen direkt an potenzielle Transportpartner weiterleitet – und zwar ohne das Zwischenschalten von Disponenten und zeitraubende, intransparente Vergabemethoden. Sobald ein Auftrag eingeht, läuft der Timer. Der Kunde soll innerhalb von 30 Minuten einen Transportpartner finden. Derzeit schaffen wir das im Schnitt in fünf Minuten.

Transportpartner können die Aufträge im System also selbstständig annehmen?

STOCK Exakt. Zwischen dem Transportpartner und dem Kunden stellen wir sofort den direkten Kontakt her, um volle Transparenz und optimale Auftragsabwicklung zu gewährleisten. Das kommt im Markt sehr gut an. Bei Abholung der Fracht erfolgt eine digitale Unterschrift sowie eine standardisierte Fotodokumentation. Während des Transports kann der Kunde zu jeder Zeit tracken, wo sich die Ware im Augenblick befindet und diese Information auch über Mail an Dritte weiterleiten. Bei Abgabe wird der Übergabestatus erneut mit Foto dokumentiert und durch digitale Unterschrift bestätigt. Alle digitalen Dokumente liegen auf dem Dashboard und können eingesehen werden. Rechnungsstellung erfolgt meist gesammelt zum Monatsende.

Ein lernendes System?

STOCK So kann man sagen. Durch unser kontinuierliches Claim-Management erfassen wir jeden Pain-Point und arbeiten im Prozess stets an Verbesserungen. Dabei ist es uns besonders wichtig, dass wir mit unseren Transportpartnern auf Augenhöhe besprechen, wie wir Abläufe optimieren können.

Spielen der CO_2-Footprint und die Kompensation des CO_2-Ausstoßes bei Cito eine Rolle?

STOCK An dem Thema arbeiten wir mit Hochdruck. Noch fahren die meisten Transportpartner natürlich nicht mit E-Transportern. Aber Cito fördert als 100-prozentige Tochter der Volkswagen Nutzfahrzeuge E-Mobility und unterstützt die Transportpartner beim Einsatz von E-Fahrzeugen in der betrieblichen Praxis. Deshalb ist es nur konsequent, dass der ikonische ID.Buzz – die vollelektrische und moderne Neuauflage des Bulli, die in diesem Jahr auf die Straßen kommt – zur Weltpremiere in der Cargo-Version im Branding des Start-ups Cito vorfuhr. Mit seiner kompakten Größe und der CO_2-Neutralität ist der ID.Buzz die Zukunft für nachhaltige Transportfahrten. Zudem werden wir in Zukunft den Kunden auf Wunsch die Berechnung des CO_2-Ausstoßes für jeden Transport ausstellen. Damit besteht dann die Möglichkeit, den CO_2-Ausstoß beispielsweise über Climate Partner zu kompensieren und den Footprint zu neutralisieren.

> „Die Mission von Cito ist also, den Transportmarkt neu zu gestalten."
>
> Katrin Seegers, rethink

Welches Mission-Statement ergibt sich aus der Vision von Cito?

SEEGERS „Nur wenn sich etwas zum Besseren verändert hat, können wir zufrieden sein", hat einer der Gründer zu uns gesagt. Das hat mich beeindruckt. Denn er meinte damit Fairness und Vertrauen im Markt. Die Mission von Cito ist also, den Transportmarkt neu zu gestalten. Das ist erst einmal eindeutig. In der Praxis berührt es verschiedene Bereiche: Von der Digitalisierung und der damit einhergehenden Transparenz und Einfachheit über einen nachhaltigen Ansatz bis zum klaren Bekenntnis, Fairness zu etablieren. Die Kommunikation muss diesem Anspruch Rechnung tragen.

Worin besteht die besondere Customer-Experience?

STOCK Cito ist einfach strukturiert und sehr benutzerfreundlich. Die Plattform ist stationär wie mobil immer erreichbar. Ein Transportauftrag ist mit wenigen Clicks bestellt. Zudem hat der Kunde maximale Transparenz. Schwer zu toppen.

Das Interview führte Friedrich M. Kirn

Back to normal?
Messen und Events bleiben hybrid

Events Sobald die Corona-Zahlen sinken, kehrt in die Messehallen wieder Leben ein. Alles „back to normal“ also? Was wird aus den digitalen Messe- und Event-Formaten, die seit dem Ausbruch der Pandemie aus der Taufe gehoben wurden?

VIRTUELLE MESSEWELT Das Konzept der Onlineprinters bietet Touchpoints für Kunden sowie für das Recruiting neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der „Green Corner“ informiert das Unternehmen über seine Aktivitäten im Bereich Umweltschutz und Nachhaltigkeit.

Roland Keppler, CEO von Onlineprinters, ist sicher, dass viele Messeveranstalter auch in Zukunft an hybriden Konzepten festhalten werden. Er sagt: „So wie es aussieht, wird uns Corona weiter begleiten und die nächste Welle kommt bestimmt. Außerdem haben sich die digitalen Messe- und Event-Formate bewährt." Um bei diesem Trend dabei zu sein, hat das Marketing-Team der Online-Druckerei gemeinsam mit der Düsseldorfer Messe-Agentur Clip eine virtuelle Messewelt kreiert, die in fünf Sprachen für

> „Auch wenn die echte Begegnung auf einer Messe unersetzlich bleibt, kann ein digitaler Messestand viel mehr als nur eine Notlösung sein."
>
> Michael Schneider,
> Area Sales Manager bei Clip

den Vertrieb sowie für das Recruiting zur Verfügung steht. „Dass virtuelle Messelösungen zukunftsfähig und von dauerhaftem Nutzen sind, war uns schon in der frühen Phase der Pandemie bewusst", erinnert sich Michael Schneider, Area Sales Manager bei Clip, und sagt weiter: „Auch wenn die echte Begegnung auf einer Messe unersetzlich bleibt, kann ein digitaler Messestand viel mehr als nur eine Notlösung sein. Einer der größten Vorteile liegt in der unbegrenzten zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit und den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Die Umsetzung der virtuellen Messewelt bei Onlineprinters ist ein tolles Beispiel für eine moderne und vor allem vorausschauende Lösung, zu der wir herzlich gratulieren."

Produktionsrundgang ermöglicht Blick hinter die Kulissen

Onlineprinters verkauft Druckprodukte online an Kunden in 30 europäischen Ländern. Kernmärkte sind neben der D/A/CH-Region auch Frankreich und Spanien. Die Vertriebsmitarbeiter in diesen Ländern können den digitalen Messestand für ihre Kundengespräche auch außerhalb von Messen nutzen und reduzieren so ihren Carbon-Footprint. „Als Druckerei mit digitalem Geschäftsmodell ist es unser Anspruch, auch in der digitalen Welt mitzuspielen. Besonders interessant ist für unsere Kunden, dass wir auf unserem eigenen Maschinenpark produzieren. In unseren Produktionshallen stehen Weltneuheiten namhafter Maschinenhersteller", berichtet Roland Keppler. Viele Kunden möchten daher einmal einen Blick hinter die Kulissen unserer Online-Shops werfen. Daher wurde auch ein Produktionsrundgang für die virtuelle Messewelt erstellt. Die fünf Werke am Hauptproduktionsstandort Neustadt wurden hierfür mit einer 360-Grad-Kamera in 8K-Auflösung fotografiert.

Green Corner und work@

Neben Kennzahlen über das Unternehmen finden Besucher auch Informationen über Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf dem digitalen Messestand. Erklärt wird, wie die Online-Druckerei bei der Produktion der Druckprodukte auf umweltfreundliche Prozesse achtet. Im Bereich „work@" können die Personalverantwortlichen Bewerbern remote Einblicke in das Unternehmen geben. Auch für die interne Kommunikation wird die digitale Welt genutzt, unter anderem für das Onboarding neuer Mitarbeiter. ■

Über die ONLINEPRINTERS-Gruppe

Die ONLINEPRINTERS-Gruppe zählt zu den führenden Online-Druckereien Europas, beschäftigt mehr als 1660 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und stellte 2019 über 3,2 Milliarden gedruckte Werbemittel her. Mehr als 5000 Druckprodukte von Visitenkarten, Briefpapier und Flyern über Kataloge und Broschüren bis hin zu großformatigen Werbesystemen vertreibt das Unternehmen an mehr als eine Million Kunden in 30 Ländern Europas. Diese können ihre Druckprodukte über 22 Webshops in 10 verschiedenen Sprachen unkompliziert und 24 Stunden am Tag über das Internet bestellen. Zur Unternehmensgruppe gehören der britische Marktführer Solopress, der Hauptakteur im skandinavischen Markt, LaserTryk, sowie ein Produktionsstandort in Spanien.

Foto: ONLINEPRINTERS GmbH

Digitales Marketing braucht Informationen

Marke Die Digitalisierung verändert viele Bereiche unserer modernen Gesellschaft ganz grundlegend. Die ständige Verfügbarkeit des Internets über das Smartphone, das Internet of Things (IoT), Cloud-Lösungen, Blockchains und Künstliche Intelligenz ermöglichen in praktisch allen Lebensbereichen neue Geschäftsmodelle. Für Marketingspezialisten ergeben sich daraus nicht nur die Möglichkeiten und Herausforderungen des digitalen Marketings – mit neuen, innovativen Geschäftsmodellen lassen sich auch Daten erzeugen, die dann wiederum optimal fürs Marketing eingesetzt werden können. Diese Möglichkeiten nutzen bereits Firmen wie Siemens Healthineers, Acer, GoPro, Haier und Honeywell, um nur einige wenige zu nennen.

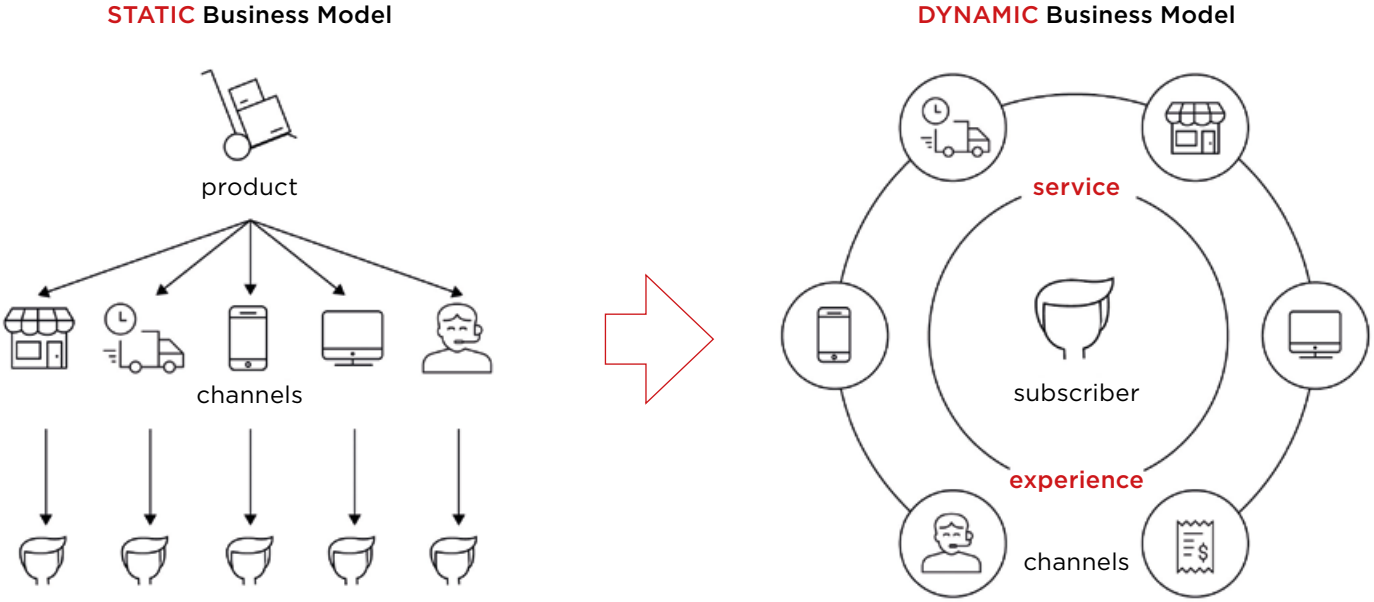
Die Digitalisierung weist in vielen Bereichen ein exponentielles Wachstum auf – von der Rechenleistung der Computer über die Speicherkapazitäten bis hin zu den Bandbreiten bei der Datenübertragung. Die allgemeine und umfassende Verbreitung des Internets hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Kunden immer häufiger online sind. Folgerichtig hat sich auch ein digitales Marketing entwickelt, denn es geht in der Regel um den Kontakt zu den potenziellen Kunden in der richtigen Zielgruppe. Und wenn diese häufig online sind, versucht das Marketing auch, die potenziellen Kunden dort zu erreichen. Digitales Marketing hat dabei einige Vorteile. In erster Linie ist hier die gute Erfolgskontrolle der einzelnen Aktivitäten zu nennen, die vorher nur deutlich eingeschränkter möglich war. Die Digitalisierung bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich. So wächst etwa die Anzahl der möglichen Kommunikationskanäle deutlich an. Und jeder neue Kanal muss wieder mit spezifischen Maßnahmen und passenden Inhalten bespielt werden. Zudem gibt es mit den Technologien, die unter Web 2.0 zusammengefasst werden, auch die Möglichkeit der bidirektionalen Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden. Die Zeiten der Einbahnstraßen-Kommunikation sind seitdem vorbei.

Kunden suchen zufriedenstellende Erfahrungen

Kundenorientierung oder Kundenzentrierung sind sehr alte Schlagworte, die die meisten Unternehmen für sich selbst als Ziel definiert haben. Denn die alte Marketing-Weisheit gilt auch heute noch: Kunden suchen

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Static & Dynamic Business Models



Die Geschäftsmodelle in der Subscription-Economy stellen den Kunden in den Mittelpunkt aller Vermarktungs- und Verkaufskanäle sowie Services. Sie bieten ihm auf diese Weise eine individuelle und damit einzigartige Kundenerfahrung.

Quelle: Zuora.

nicht nach Produkten. Stattdessen wollen sie ihre Bedürfnisse befriedigen und erwarten gleichzeitig eine zufriedenstellende Erfahrung. Anbieter sollten daher, wenn sie wirklich kundenorientiert sein wollen, in allen Phasen entlang des Kaufprozesses für solche positiven Erfahrungen sorgen. Es ist überaus wichtig, in jeder Phase der sogenannten Customer-Journey mit dem Kunden zu interagieren. Diese Customer-Journey entlang des Sales-Funnels verläuft aber im Zeitalter der Digitalisierung bei Weitem nicht so linear, wie das in der Theorie vorgesehen ist. In Wahrheit ist das Kundenverhalten eher hybrid. Er schaut einmal online auf der Shop-Seite, bei Preisvergleichsportalen, auf den Social-Media-Kanälen und womöglich auch in den Bewertungen großer Versandhändler. Die Herausforderung für die Marketingspezialisten besteht also darin, die passenden Touchpoints auf der Customer-Journey zu finden. Diese sind aber nicht mehr so standardisiert, wie bei einer pauschal

„Mit dem Acer DaaS-Angebot adressieren wir ganz neue Zielgruppen. Unternehmen, die auf die Cloud setzen und ihre Software im Software-as-a-Service-Modell (SaaS) nutzen zum Beispiel. Oder auch Google-Partner, die bislang mit Acer noch wenig Berührungspunkte hatten."

Mailin Jappe, Director DaaS bei Acer EMEA

DIE CUSTOMER-JOURNEY ist nicht vorgegeben wie eine Stadtrundfahrt, sondern gleicht eher spontanen Städtetrips von Individualreisenden.

angebotenen Stadtrundfahrt, bei denen immer die gleichen Stellen in gleicher Reihenfolge angefahren werden. Sie sind deutlich hybrider und gleichen eher einem spontanen Städtetrip eines Individualtouristen. An jedem möglichen Touchpoint muss man deshalb angemessen präsent sein.

„Da sich die IoT-Landschaft ständig weiterentwickelt, wird jedes Unternehmen die Art und Weise, wie es Produkte auf den Markt bringt, überdenken und sich an veränderte Bedingungen anpassen müssen. Und da die Subscription-Economy weiterhin rasant wächst, bieten viele Unternehmen verschiedene Abonnements an, um ihren Kunden einen Mehrwert zu bieten.“

Subramanian Kunchithapatham,
VP of Engineering Sensormatic Solutions

Besonders kritisch für die Kundenzufriedenheit sind dabei vor allem die Punkte, an denen Kundenprobleme gelöst werden müssen. Steht man hier dem Kunden nicht zur Verfügung, hat man ihn verloren. Eine weitere Kundenerwartung, die einen immer größeren Stellenwert einnimmt, stellt Unternehmen vor weitere Herausforderungen. Durch die Digitalisierung steigt die Vergleichbarkeit verschiedener Angebote, und die Kunden vergleichen jedes Angebot mit der besten positiven Erfahrung, die sie bisher hatten. Die Messlatte wird also ständig nach oben

„Die Zukunft ist rosig für Abo-Modelle, da diese durch verschiedene Finanzierungsstufen und einen personalisierten Service ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen. Aus Herstellerperspektive kann die Subscription-Economy die Art und Weise verändern, wie wir unsere IoT-Geräte vermarkten, da wir dem Produkt jetzt auch Dienstleistungen beifügen. Und abonnementbasierte Geschäftsmodelle ermöglichen obendrein transparentere Geschäfte und schaffen so ein stärkeres Vertrauen zwischen uns und dem Kunden."

Andrea Contri, IoT Ecosystem Director von Haier Europe

verschoben, und die Beschaffung der richtigen Informationen wird zu einer der wichtigsten Aufgaben. Woher bekommen die Marketingspezialisten aber diese Informationen?

Auch das Geschäftsmodell wird digital

Man erhält sie durch neue Geschäftsmodelle mit Subscriptions, bei denen die flexible Nutzung von Produkten im Vordergrund steht und die durch die Digitalisierung überhaupt erst möglich werden. Was mit SaaS in der Software-Branche begonnen hat, ist heute auch in vielen anderen Branchen zu beobachten. Streaming-Dienste für Medieninhalte sind ein weiteres prominentes Beispiel. Software-as-a-Service und Medien, wie Musik, Videos, Bücher oder Zeitungen, lassen sich vergleichsweise einfach über ein neues digitales Geschäftsmodell vertreiben. Handelt es sich doch hier um Güter und Leistungen, die nicht an physische Dinge gebunden sein müssen. Die Informationen können einfach online zur Verfügung gestellt werden. Aber auch physische Güter eignen sich für innovative Geschäftsmodelle. Denn bei diesen steht ebenfalls häufig der Nutzen im Vordergrund und nicht der Besitz. Der Kunde will nicht unbedingt ein Auto besitzen, er will lediglich möglichst bequem und zuverlässig von A nach B kommen. Wenn ein Angebot dieses Bedürfnis optimal erfüllt, verzichtet er gerne auf den Besitz. Bei diesen Geschäftsmodellen, die unter dem Begriff Subscription-Economy subsummiert werden, erfolgt die Monetarisierung über digitale Zusatz-Services, flexible Abonnement-Modelle oder Pay-per-Use. Dadurch ergeben sich neue Umsatzmöglichkeiten für die Anbieter sowie eine deutlich bessere Planbarkeit der Umsätze. Und gleichzeitig bieten sie auch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Die Anbieter solcher Modelle können die Nutzung ihrer Produkte durch den Anwender in Echtzeit und sehr genau analysieren. Dadurch erhalten sie genau die Informationen, die für das

Cloud-Architektur

Klassische CRM- und ERP-Systeme sind für die Umsetzung flexibler Geschäftsmodelle der Subscription-Economy ungeeignet.

Quelle: Zuora.

„Ein Geschäftsmodell mit wiederkehrenden Umsätzen und die Transformation in ein industrielles Software-Unternehmen waren eine strategische Notwendigkeit, und dementsprechend gab es die Unterstützung der Unternehmensführung. Nachdem wir dem Vorstand unsere Vorstellung präsentiert haben, benötigte dieser nur einen Tag, bevor er zugestimmt hat. Wir haben dann ein neues Team aufgebaut, das die Software in weniger als zwei Monaten realisiert hat."

Usman Shuja, Chief Commercial Officer für Honeywell Connected Enterprise

digitale Marketing dringend benötigt werden. Sie erhalten ein sofortiges Feedback, ob ihr Angebot die Kundenerwartungen erfüllt – oder eben nicht. In der Folge können die Unternehmen ihr Angebot sehr flexibel an die Bedürfnisse der Kunden anpassen, um so die positiven Kundenerfahrungen zu ermöglichen. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass diese Anpassungen auch funktionieren, ist die Möglichkeit, schnell und agil zu reagieren.

„Agile Abonnements verändern das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunden fundamental. Die Subscription-Economy ist eine Journey-to-Usership – also eine Reise, die weg vom Besitz von Produkten hin zum Bezahlen für den gewünschten Nutzen, das Ergebnis und auch das Erlebnis führt. Um Kunden auf dieser Reise bestmöglich zu begleiten, müssen Unternehmen sämtliche Funktionen und Prozesse vollständig kundenzentrisch ausrichten."

Veit Brücker

Agiles Management nötig

Um solche agile Reaktionen möglich zu machen, müssen Unternehmen grundlegende Veränderungen vornehmen. Auf jeden Fall ist ein Umdenken auf Ebene der Führungskräfte in Bezug auf Wertschöpfung und Wertsteigerung dringend erforderlich. Zahlreiche Beispiele von bereits erfolgreichen Industrieunternehmen in der Subscription-Economy zeigen, wie sich flexible Geschäftsmodelle erfolgreich vermarkten lassen. Ein wichtiger Aspekt bei der Transformation ist die Anpassung der betriebswirtschaftlichen Systeme. Heute bestehen diese aus einem CRM- und einem ERP-System, die in der Regel cloudbasiert sind. Dort sind die Schritte vom Angebot über Auftrag und Lieferung bis hin zum Debitorenmanagement abgebildet. Solche Systeme sind aber vergleichsweise starr – schon die Einführung einer neuen Preisstruktur ist häufig mit einer größeren Anpassung im ERP-System verbunden, die personalintensiv und damit teuer ist. Mit flexiblen Laufzeiten von Subscriptions, zubuchbaren Leistungen oder Pay-per-Use-Modellen sind klassische ERP-Systeme deswegen schnell überfordert. Unternehmen benötigen daher eine höchst agile Management-Plattform für Subscriptions, wenn sie neue Geschäftsmodelle einfach umsetzen und flexibel auf die Kundenbedürfnisse reagieren wollen. Gleichzeitig liefert eine solche Plattform die notwendigen Informationen, die für die Umsetzung digitaler Marketingstrategien dringend erforderlich sind. Denn nur dann gelingt es, das digitale Marketing so zu implementieren, dass der Kunde die erwarteten positiven Erfahrungen sammeln kann.

VEIT BRÜCKER,
Vice President D/A/CH bei Zuora.

Transformation schafft Neues und Anderes

Reza Razavi: Die Magie der Transformation
Wie wir Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam gestalten
Gebundene Ausgabe, 224 Seiten,
Haufe, 1. Auflage Mai 2022,
ISBN 978-3648157633, € 29,95

Reza Razavi sieht die Transformation als das wichtigste Thema an, das uns heute in Gesellschaft und Wirtschaft beschäftigt. In seinem Buch vermittelt er uns anhand von Geschichte und Geschichten, Beispielen und Reflexionen neue Perspektiven und Denkansätze und lädt dazu ein, die immer wiederkehrenden Muster von Transformation besser zu verstehen. Und auf dieser Grundlage das Verharren im Hier und Jetzt gemeinsam zu überwinden und die Welt von morgen aktiv mitzugestalten. Das Buch ist eine Inspiration für alle, die Transformation mitgestalten möchten und Verbündete für ihre Ideen suchen.

Inhalte (Auswahl):
- Was uns der Sprung vom Mittelalter in die Neuzeit lehrt
- Von Bell zu Jobs: die Transformation einer Schlüsselindustrie
- Transformation braucht Orientierung
- Der Wert der Haltung: von der Bedeutung innerer Bilder
- Die Zukunft erinnern: aus dem Morgen die Gegenwart lenken
- Kultur: Wenn aus Spuren Wege werden

Social Media gewinnbringend einsetzen

Dr. Carlos Bravo: Social Media Marketing für Einsteiger
Erfolgreiches Marketing auf Facebook, Instagram, LinkedIn und Co.
Taschenbuch, 348 Seiten,
BMU Verlag, Januar 2022,
ISBN: 978-3966451574, € 21,39

Die sozialen Medien erfreuen sich auf Verbraucherseite ungebremster Beliebtheit. Für viele KMUs sind sie weiterhin ein Buch mit sieben Siegeln. Dieses Buch vermittelt in leicht verständlicher Form insbesondere für KMUs und Selbstständige eine praxisorientierte Schritt-für-Schritt-Anleitung, welche die wichtigsten Fragestellungen und Aufgaben berücksichtigt. Mithilfe von Fallstudien werden reale Anwendungsfälle vorgestellt, die zur Inspiration und Definition der eigenen Social-Media-Strategie dienen sollen.

Wer sich zum ersten Mal mit Social Media intensiv befassen möchte, findet in diesem Buch die wichtigsten Bausteine und wie diese zusammengesetzt werden. Auch bereits aktiven Unternehmen werden z.B. Werkzeuge zur Erfolgskontrolle präsentiert, welche den Return on Investment der Aktivitäten in sozialen Medien anhand von Metriken endlich messbar machen.

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

Impressum

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

Redaktion: Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München
Redaktion Tel.: 089/72959915
Homepage: www.marke41.de

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

Chefredaktion: Friedrich M. Kirn
Art Director: Deivis Aronaitis
Redaktion: Thomas Bode, Detlev Brechtel, Manfred Haar, Börries Alexander Kirn, Carlo Levis
Trend-Scouts: Carlo Kirn, Leonie Doering
Reporter: Christian Gehl
Redaktionsassistenz: Zeno Hagemann
Gestaltung: Alexandra Budik
Schlussredaktion: Wolfgang Mettmann

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

Druck: Aumüller Druck GmbH & Co. KG, Weidener Straße 2, 93057 Regensburg

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

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

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

marke 41 – das marketingjournal erscheint im fünfzehnten Jahrgang.

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

Erscheinungsweise 6 x jährlich,
Auflage 5100

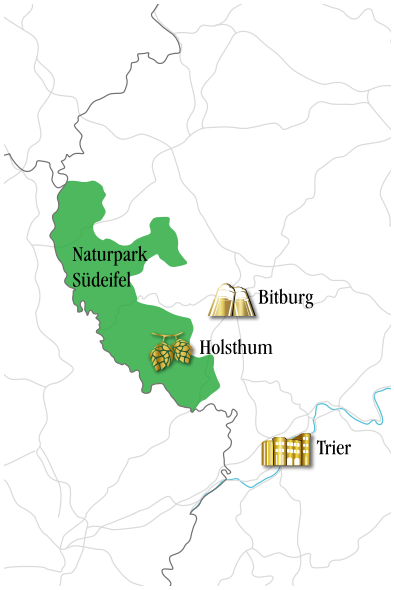
ZKZ 77808

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

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

Kennen Sie das Geheimnis des Bitburger Siegelhopfens? Heimischer Hopfen aus Holsthum bei Bitburg!

Bei Bitburger verpflichten wir uns seit über 200 Jahren zu bester Qualität. Das Einlösen dieses Qualitätsversprechens macht unser Bier unverwechselbar und seinen Geschmack einzigartig. Deshalb kaufen wir ausschließlich Rohhopfen aus der Hallertau in Bayern, eines der größten zusammenhängenden Hopfenanbaugebiete der Welt und aus Holsthum bei Bitburg im Naturpark Südeifel. Diese Siegelhopfen wählen wir nach unseren Qualitätsanforderungen aus und unterziehen sie einer anspruchsvollen Güteprüfung vor Ort. Denn für unsere Bitburger Hopfenrezeptur verwenden wir nur die für uns besten Hopfensorten. Ganz besonders stolz sind wir auf den Bitburger Siegelhopfen, der nur wenige Kilometer von der Brauerei entfernt von der Hopfenbauerfamilie Dick mit großer Sorgfalt und jahrzehntelanger Erfahrung angepflanzt wird und ausschließlich von uns für unsere Biere verwendet wird. Die besondere Komposition aus Hallertauer und Bitburger Siegelhopfen, unserer Naturhefe und unserem Tiefenwasser verleiht Bitburger seinen feinherben Charakter und seinen einzigartigen Geschmack. Und deshalb: Bitte ein Bit.



Erfahren Sie, was den Bitburger Geschmack so einzigartig macht: www.bitburger.de