das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 2 : 2016 15,00 EUR

Value Selling

Vorteile für Kunden erlebbar machen

inklusive Marketingforum Universität St.Gallen

Marketing Review St. Gallen

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

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

Sind wir nicht alle ein wenig disruptiv?

Schön war die Zeit, als es in der komplizierten Welt der Marketer nur um so triviale Dinge wie Absatzförderung ging. Heute ist das völlig anders. Junge, dynamische Digital Natives zeigen den verstaubten Altvorderen, wo der Hammer hängt. Mentale Abrissbirne raus und ganz nach Peter Fox „Alles neu". Big Data, Mobile, Cloud. Jeder Ansatz, der etwas taugen soll, ist wenigstens proaktiv, und die Protagonisten outen sich mit Floskeln wie „damit bin ich fein". In der ersten Liga spielen aber nur Player, die disruptive Angebote aus dem Hut ziehen. Das Bestehende muss aufgelöst und zerstört werden. Klingt irgendwie nach 1968 und Mao. Im Agentur-Sprech ist das Marketing disruptiv, ist die Mediaplanung disruptiv und sind erfolgreiche Kampagnen noch disruptiver – auch wenn der Begriff keine Steigerungsform hat. Egal. Wer reitet bei so einem Megatrend schon auf der ursprünglichen Bedeutung rum? Clayton Christensen. Und wer soll das sein? Der Harvard-Professor und Autor, der in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts den Begriff „disruptiv" prägte. In der *Harvard Business Review* mokierte sich Christensen über die fast immer unkorrekte Verwendung des Buzzwords. Vielleicht will der Vordenker mit dieser Verzweiflungstat im Sommer 2016 das erste disruptive Erdbeereis verhindern?

Für Substanz und einen verständlichen Ansatz steht das Schlagwort „Value Selling". Was das bedeutet, und wie Unternehmen ihr Sales-Team erfolgreich machen, zeigt der Beitrag von Prof. Christian Belz und Marcus Redemann (Seite 8).
Viel Spaß beim Lesen.

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

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

Werden Sie marke41-Fan auf facebook!

marke41 E-Journal kostenfrei unter www.marke41.de

08 Den Wert der Marke an den Markt bringen.

Unsere zentrale These: 80 Prozent der Unternehmen verkaufen ihre Leistungen unter ihrem Wert. Das muss verbessert werden. Dabei gilt es besonders, an den Gesprächen mit den Kunden anzusetzen. Was nicht durch den Verkauf zum Kunden transportiert wird, findet im Geschäft „Business-to-Business“ nämlich gar nicht statt.

MARKETINGFORUM UNIVERSITÄT ST.GALLEN

08 **Value Selling – Vorteile für Kunden erlebbar machen**
Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen;
Marcus Redemann, Management-Partner bei Mercuri International Deutschland.

16 **„Verkaufen aus Leidenschaft“**
Christian Peters, Leiter Marktentwicklung – Mercuri International Deutschland, im Interview mit Andreas Keiger, Executive Vice President Rittal.

18 **Digitale Defizite bei Hausgeräte-Marken**
Prof. Dr. Marcus Schögel, Direktor Institut für Marketing, Universität St.Gallen.

INSIGHTS FROM A SMALL ISLAND

22 **Trump the Unpresident**
Jamie Priestley, correspondent London.

MARKE

44 **Zusatzgebühren – Chance oder Risiko für Anbieter?**
Johannes Vöster, Manager bei Simon-Kucher & Partners in München; Tobias Kuntner, Senior Consultant bei Simon-Kucher & Partners in München.

50 **4 Branding-Lektionen, die man von „Game of Thrones“ lernen kann**
Sol Fauquier, Communications Manager 99designs.

58 **Mehr als Fußball und Formel 1**
Martin Michel, Geschäftsführer Sky Media.

24 Generation Y

Anforderungen der Millennials im Vertrieb für einen Mittelständler.

58 Sportjahr 2016

Weltweite Präsenz als Sponsor eines der Sport-Events abseits des Massensports.

62 „Lernen von den Besten. International Publishing“

VZB-Jahrestagung 2016.

66 G·E·M Award 2016 für Herbert Hainer

Auszeichnung für Persönlichkeiten, die hinter der Marke stehen und zugleich Vordenker auf dem Gebiet des Markenwesens sind.

RESEARCH

24 Generation Y – Sales. Anforderungen der Millennials

Prof. Dr. Marco Schmäh, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB Business School Reutlingen.
Patrick Schilling, Student im deutsch-amerik. Studiengang an der ESB Business School Reutlingen.

54 Chinas wertvollste Marke

Wie im vergangenen Jahr ist Tencent auch 2016 die wertvollste chinesische Marke.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

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

MARCUS REDEMANN,
Management-Partner bei Mercuri International Deutschland.
Seite 08

CHRISTIAN PETERS,
Leiter Marktentwicklung – Mercuri International Deutschland.
Seite 16

ANDREAS KEIGER,
Executive Vice President bei Rittal.
Seite 16

PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL,
Direktor Institut für Marketing, Universität St.Gallen.
Seite 18

PROF. DR. MARCO SCHMÄH, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB Business School in Reutlingen.
Seite 24

PATRICK SCHILLING,
Student im deutsch-amerik. Studiengang an der ESB Business School in Reutlingen.
Seite 24

TOBIAS CONRAD,
Leiter Digitale Medien bei dem AUdiovermarkter RMS.
Seite 32

DR. EVA STÜBER,
Leiterin Research und Consulting, ECC Köln.
Seite 40

32 E-Commerce

Warum Audio und E-Commerce füreinander gemacht sind.

40 Mundpropaganda

Persönliche Empfehlungen geben stärksten externen Kaufanreiz.

MARKE41 AUTOREN DIESER AUSGABE

JOHANNES VÖSTER,
Manager bei Simon-Kucher & Partners in München.
Seite 44

TOBIAS KUNTNER,
Senior Consultant bei Simon-Kucher & Partners in München.
Seite 44

SOL FAUQUIER,
Communications Manager 99designs.
Seite 50

MARTIN MICHEL,
Geschäftsführer Sky Media.
Seite 58

HERBERT HAINER,
Vorstandsvorsitzender bei Adidas.
Seite 66

MEDIA

32 Think Business. Not Media.

Tobias Conrad, Leiter Digitale Medien bei dem Audiovermarkter RMS.

36 Audio hat eine große Zukunft

Rückblick und Stimmen zur Radio Advertising Summit 2016.

40 Mundpropaganda wichtigster externer Kaufimpuls

Dr. Eva Stüber, Leiterin Research und Consulting, ECC Köln.

RUBRIKEN

Editorial 03, **Bücher** 21, **Impressum** 21, **Veranstaltung** 36, 62, **Dienstleisterverzeichnis** 65, **Preisverleihung** 66

marke41 auf dem iPad lesen

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

communication
network
media
Marketing & Vertrieb

Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

Communication Network Media • Ridlerstraße 35 a • 80339 München
Tel.: 089/72959915 • E-Mail: info@commnet-media.de

www. commnet-media.de

Value Selling – Vorteile für Kunden erlebbar machen

Unsere zentrale These: 80 Prozent der Unternehmen verkaufen ihre Leistungen unter ihrem Wert. Das muss verbessert werden. Dabei gilt es besonders, an den Gesprächen mit den Kunden anzusetzen. Was nicht durch den Verkauf zum Kunden transportiert wird, findet im Geschäft „Business-to-Business“ nämlich gar nicht statt.

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

MARCUS REDEMANN
ist Management-Partner bei der
Mercuri International Deutschland
GmbH in Meerbusch
(marcus.redemann@mercuri.de).

Value Selling definieren wir als eine Verbesserung der Verkaufsprozesse und der Interaktion mit Kunden. Es verbindet das eigene Angebot konsequent mit der Sichtweise und dem Nutzen des Kunden. Und: Der Ansatz vermittelt zwischen Verkaufsstrategie und Verkaufsausführung. Ziel des Value Selling ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen. Dazu gilt es, die Mehrwerte für Kunden sichtbar und wichtig zu machen. Es geht darum, das Werterlebnis des Kunden zu steigern.

Unsere internationale Untersuchung bei 278 Praktikern zeigte: 87 Prozent der beteiligten Geschäftsführer und Verkaufsmanager bezeichnen Value Selling für ihr Unternehmen als ein zentrales Thema. Mit gekonntem Value Selling lassen sich die Preise dieser Unternehmen um durchschnittlich 13 Prozent steigern.

Fotos: © Smileus/Fotolia.com, © iStockphoto, © Thinkstockphoto, © Viktor Rolya/Fotolia.com, Unternehmen

Abb. 1: Umlage von Verkaufsthemen auf Kundengespräche von 30 oder 60 Minuten

30′	60′	Ganzes Gespräch mit dem Kunden
5′	5′	Verspäteter Beginn und mehr Zeitdruck
1′	4′	Einstieg: Begrüßung, Erkundung nach aktuellen Herausforderungen im Unternehmen und persönlich, Small Talk, verdankte Zusammenarbeit
4′	10′	Bestehendes Geschäft fortführen: Aktueller Bedarf des Kunden, mögliche Bestellungen, Präzisierung
3′	6′	Kunden-Feedback nutzen: Nachfrage nach bisheriger Zusammenarbeit und möglichen Problemen; Problembesprechung
4′	4′	Störungen im Gespräch
4′	8′	Verkauf von Zusatzprodukten und Up-Selling: Hinweise auf weitere geeignete Produkte im Sortiment, Thematisierung von Produktinnovationen
4′	10′	Lösungsverkauf: Bedarf nach Unterstützung und Verkauf von Serviceleistungen bis zu Solutions, mögliches Vorgehen, um Lösungen statt Produkte zu verkaufen
3′	9′	Cross-Selling: Hinweise auf weitere Sparten des Lieferanten und eine mögliche, breitere Zusammenarbeit, Abklärung der Beeinflusser und Entscheider; Diskussion eines möglichen Vorgehens
2′	4′	Ausstieg: Ergebnisse und nächste Schritte, Small Talk

Quelle: Belz 2014.

Die Möglichkeiten des Value Selling sind aber erst zu 30 Prozent ausgeschöpft. Zudem gilt es, im Value Selling nicht nur zu reagieren, sondern die Initiative zu ergreifen. Denn zu 45 Prozent steuern die Kunden die Fahrt. Weil Unternehmen bei einem Drittel der Angebote immer auf die gleichen Wettbewerber stoßen, gilt es, den eigenen Weg zu klären (Belz/Dannenberg/Redemann/Weibel et al. 2016, S. 13 f.).

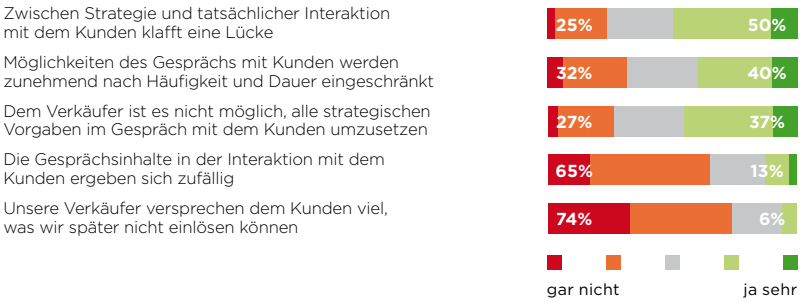
Allerdings scheint Value Selling omnipräsent zu sein und für alles und nichts zu stehen; niemand verkauft schließlich Unwerte. Wir plädieren deshalb dafür, das angestrebte Delta der Verbesserung im Verkauf zu bestimmen und Akzente zu setzen. So stellt es beispielsweise verschiedene Anforderungen, besonders früh im Kaufprozess des Kunden einzusteigen oder den Shift der Entscheider beim Kunden (etwa vom Fachspezialisten zum Einkauf) proaktiv zu begleiten und neue Verantwortliche bei Kunden wirksam anzusprechen. Dieses Delta gilt es, zuerst in Kundenvorteile umzusetzen und schließlich die Verkaufsgespräche neu zu gestalten. Value Selling ist kein Verkaufstrick, sondern in den meisten Unternehmen ein Prozess des Change. Entsprechend gilt es, verschiedene Managementansätze zu nutzen (zum gesamten Ansatz und den folgenden Statistiken vgl. Belz/Dannenberg/Redemann/Weibel 2016).

Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Aufgabe, den Ansatz des Value Selling in die zahlreichen Gespräche mit Kunden umzusetzen. Manche Verkäufer wissen zu wenig, was sie bei Value Selling anders machen sollen.

Gespräche mit Kunden

Normalerweise befassen wir uns damit, wie sich Gespräche und Lösungen im Vertrieb optimieren lassen. Akzentuiert der Verkauf besondere Kundenvorteile, so sind dazu oft ein neues Know-how und eine neue Argumentation des Verkäufers erforderlich. Sein Repertoire muss maßgeblich erweitert werden.

Abb. 2: Verkaufsillusion – Zustimmung zu kritischen Thesen



Skala 1–5, n=278. Quelle: Belz/Redemann 2016.

Fehler vermeiden

Oft wäre es realistisch, einfach größere Fehler zu vermeiden oder Beschränkungen zu akzeptieren. Bezogen auf die Marktbearbeitung und besonders Verkaufsgespräche würden wir uns damit beschäftigen, was Kunden dazu führt, ihre Beziehung mit dem Anbieter abzubrechen. Das entspricht auch vielen persönlichen Erfahrungen. Der Kunde stellt keine sophistizierten Ansprüche an eloquente Verkaufsgespräche und Unterstützung. Er akzeptiert kleinere Probleme, schon weil er seinen Aufwand für die weitere Suche und zusätzliche Gespräche scheut. Es gibt aber einige grobe Verstöße für ihn. Er empfindet sie als Zumutung und steigt aus. Beispielsweise wenn er dem Verkäufer seine Situation schildert und den Bedarf umreißt, der Verkäufer aber auf ganz anderes eingeht. Auch können mangelhafter Anstand und Druck rasch zum Abbruch führen.

Bei Optimierungen neigen die Verantwortlichen dazu, das Unmögliche zu versuchen. Oft ist aber die Schadensbegrenzung der realistische und wirksamere Ansatz, obschon sehr ungewohnt. Für den Kunden müssen unsere Anstrengungen im Vergleich zu Wettbewerbern zumutbar bleiben, das genügt manchmal und ist besonders wirtschaftlich.

Verkaufsillusion

Die Anforderungen an den Verkauf sind oft eine Illusion. In Wirklichkeit werden sie nicht eingelöst. Abbildung 1 zeigt, welche Themen ein Verkäufer oft im Gespräch mit dem Kunden einbringen sollte. Diese Themen werden in Treffen mit einer gesamten Dauer von 30 oder 60 Minuten verteilt (auch Belz/Schmitz 2014).

Rasch wird ersichtlich, dass es weder bei 30 noch 60 Minuten möglich ist, diese Vielfalt der Themen einzubringen. Auch eine gezielte Selektion durch den Verkäufer oder eine Etappierung in mehreren Gesprächen löst die Herausforderung nur teilweise. Nur gestützt auf eine reale Einschätzung, lässt sich bestimmen, was notwendig und möglich ist.

Value Selling ist kein Verkaufstrick, sondern in den meisten Unternehmen ein Prozess des Change.

Ein weiterer Vergleich ernüchtert häufig: Was ist in der Strategie des Unternehmens vorgegeben und wie äußert sich das in den Verkaufsgesprächen? In praktischen Fällen fanden wir, dass der Verkauf nicht nur Strategien verwässert, sondern oft diametral entgegengesetzt vorgeht.

Zu Verkaufsgesprächen, -taktiken oder -verhandlungen gibt es vielfältige Empfehlungen. An dieser Stelle setzen wir wenige Akzente. Entscheidend ist es, die nötigen Veränderungen in der Ansprache des Kunden zu analysie-

ren und die relevanten Inhalte der Interaktion abzuleiten.

Die Realität im Verkauf ist oft kritisch. Was geschieht wirklich in der Interaktion zwischen Verkäufern und Kunden? Haben die Verkäufer genügend Spielraum, um die Zusammenarbeit mit Kunden maßgeblich zu verbessern?

Abbildung 2 zeigt dazu einige sehr kritische Aussagen und die Bewertung durch die Befragten. Natürlich ist die Zustimmung nicht besonders groß, aber erstaunt trotzdem noch genügend.

Als Top-Thema schält sich das Missverhältnis zwischen Strategie und konkreter Kundeninteraktion heraus. Tatsächlich erfuhren wir beispielsweise in einem Fall durch Verkäuferbegleitungen, dass der Verkauf die Strategie des Unternehmens nicht nur verwässerte, sondern oft diametral entgegengesetzt vorging. Für die ersten drei Statements streuen die Antworten stark, das heißt, dass in gewissen Unternehmen „ja, sehr" und in anderen „gar nicht" zutrifft.

Viele Manager delegieren dem Verkauf zu viele Aufgaben, die er mit seinen Ressourcen nicht leisten kann. Sie wissen zu wenig, was wirklich zwischen Verkäufern und Kunden abläuft, und wollen es manchmal auch nicht wissen, weil sie Schlimmes befürchten (Belz/Schmitz 2014).

Veränderte Interaktion mit Kunden durch Value Selling

Was verändert sich, was verändern Sie in der Interaktion mit Kunden? Eigentlich geschieht ja nur wirklich, was Eingang in die Gespräche mit Kunden findet, oder mittels Dokumentationen bis Internet den Kunden erreicht.

Abbildung 3 zeigt, wie die Befragten die angestrebten Veränderungen in der Interaktion mit Kunden gewichten.

Eindeutige Top-Themen der Skalenbewertung sind 1. die Beratungsqualität systematisch fördern, 2. dem Kunden proaktiv zuhören und 3. Tiefgang im Kunden-Know-how (360-Grad-Information). Am Schluss der Liste stehen beschleunigte Verkaufsprozesse, hier entsteht jedoch eine Spannung zur Effizienz im Vertrieb. Abgeschlagen ist auch der Zugang zum C-Level; wahrscheinlich geht es auch eher darum, den Vorgesetzten des bestehenden Gesprächspartners oder wichtigere Personen in anderen Abteilungen zu erreichen. Wenig ergiebig scheinen auch transparente CRM-Informationen im Dialog mit Kunden, es geht offenbar da-rum, möglichst viel vom Kunden zu wissen, aber nicht alles mit Kunden zu besprechen. Besonders stark streuen die Hinweise zu C-Level und beschleunigten Verkaufsprozessen.

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

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

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

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

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

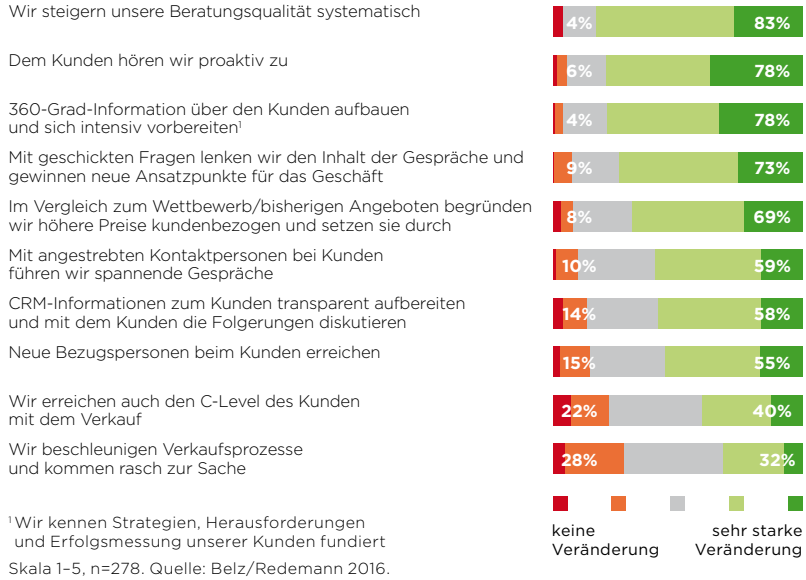
Die Universität St.Gallen (HSG) zählt zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas und genießt weltweit einen sehr guten Ruf mit Gütesiegeln, die z.B. auch die Harvard University auszeichnen. In renommierten Rankings belegt die Universität St.Gallen (HSG) stets die vorderen Plätze und bietet die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

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

Business-to-Business-Firmen benötigen eine intelligentere Methode, um ihren Wert an den Markt zu bringen.

Abb. 3: Veränderungen in der Interaktion mit Kunden



[1] Wir kennen Strategien, Herausforderungen und Erfolgsmessung unserer Kunden fundiert

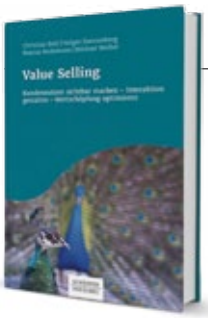
Skala 1–5, n=278. Quelle: Belz/Redemann 2016.

Verkaufsansätze

Auch generelle Verkaufsansätze scheinen für das Value Selling besonders ergiebig. Zwei Beispiele:

- **Schrittweise Entwicklung und Übereinstimmung zwischen Verkauf und Kunden:**
  Thull (2010) bemerkt, dass im Bereich Business-to-Business weit mehr als 35 Prozent der wahrgenommenen „Sales Opportunities" bei Kunden im Sande verlaufen. Auch werden die Unsicherheiten bei Kunden unterschätzt. Sein Vorschlag: „Business-to-Business-Firmen benötigen eine intelligentere Methode, um ihren Wert an den Markt zu bringen und ein ergiebiges Wachstum zu erzielen. Sie brauchen eine Plattform, die spezifisch für die komplexe Verkaufsarena bestimmt ist. … Die diagnostische Geschäftsentwicklung ist diese elegantere Art des Verkaufs, da sie den konventionellen, lösungsbasierten Ansatz ‚Verkäufer zuerst' in einen diagnostischen Ansatz ‚Kunde zuerst' umwandelt. Sie beseitigt die veralteten Verkaufsprozesse, getrieben durch verfrühte Präsentationen, Verhandlungen und Konfrontationen und ersetzt diese durch einen schrittweisen Prozess der gegenseitigen Bestätigung zwischen dem Verkaufsteam und dem Kunden" (Thull 2010, xxvi).

- **Herausforderer im Verkauf:**
  Interessant ist auch der Challenger-Sale-Ansatz von Brent und



Value Selling: Warum Kunden kaufen

Belz, Ch./Dannenberg, H./Redemann, M./Weibel, M.: Value Selling – Kundennutzen sichtbar machen – Interaktion gestalten – Wertschöpfung optimieren, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2016, 224 Seiten.

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer, Spartenverantwortliche, Marketing- und Verkaufsleiter, Kundenmanager und Verkäufer. Viele Aussagen betreffen auch interne Leistungsträger in Technik und Innendienst.
Folgende Grundfragen prägen den Aufbau des Buches:

- Verkaufs-Delta: In welcher Richtung soll sich der persönliche Verkauf konkret verbessern?
- Kundenvorteile: Welche Vorteile sind wichtig, um attraktive Kunden zu gewinnen und zu halten?
- Interaktion mit Kunden: Wie wird die Interaktion mit Kunden durch Value Selling neu gestaltet?
- Management: Wie gilt es, Value Selling im Unternehmen umzusetzen? Welche Hürden spielen dabei intern und bei Kunden eine Rolle?

Eine empirische Untersuchung bei 278 Verantwortlichen im Verkauf (Schweiz, Deutschland, Benelux) zeigt den Status quo in Unternehmen, besonders im komplexen Verkauf „Business-to-Business". Value Selling lässt sich nur für Unternehmen in ihrer spezifischen Marktkonstellationen weiter entwickeln. Deshalb ist dieses Buch gespickt mit Praxisfällen.

ISBN: 978-3-7910-3606-9 / CHF 68,– / Euro 49,95
http://shop.schaeffer-poeschel.de/value-selling

Dixon (2015). Ihre Untersuchungen zeigen, dass besonders erfolgreiche Verkäufer in komplexen Verkaufskonstellationen ihre Kunden herausfordern, ihre Lösungen und das Vorgehen infrage stellen oder völlig neue Wege vorschlagen. Dieser Mehrwert entwickelt eine gute und wichtige Beziehung zum Kunden. Konzerne wie SAP verfolgen den Ansatz mit eindrücklichen Ergebnissen bei den geschulten Verkäufern im Vergleich zum Rest: Sie gewannen mit der Initiative 26 Prozent mehr Verträge, steigerten den Umsatz um 27 Prozent generierten 26 Prozent mehr Verkaufschancen, steigerten die Vertragssumme um den Faktor 6 und senkten die Zeit bis zu den Vertragsabschlüssen um 25 Prozent (Stern 2016, S. 69).

Manche Hinweise ließen sich ergänzen. Für Verkäufer ist es wichtig, zu

Quellen

Belz, Ch. (2014): Verbreiterung der Verkaufsaufgabe verunsichert die Kunden, in: Sales Management Review, Nr. 1, S. 18–24.

Belz, Ch. (2015): Versteckspiele zwischen Lieferanten und Kunden, in: Sales Management Review 2015, Nr. 2, S. 56–62.

Belz, Ch./Dannenberg, H./Redemann, M./Weibel, M. (2016): Value Selling, Stuttgart: Schaeffer Poeschel.

Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2011): Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden übertragen, in: Homburg, Ch./Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 179–206.

Brent, A./ Dixon, M.: The Challenger Sale: Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen, Wien/Frankfurt: Redline.

Thull, Jeff (2010): Mastering the Complex Sale, Second Edition, Hoboken N.J.: John Wiley.

Stern, R. (2016): Die Erneuerung des Vertriebs, in: Harvard Business Manager, Februar 2016, S. 63–69.

fragen und dem Kunden zuzuhören, die Beziehungen und das Vertrauen aufzubauen sowie ausgezeichnet zu beraten. Das Thema ist gleichzeitig mit Value Pricing und professionellen Preisverhandlungen verknüpft.

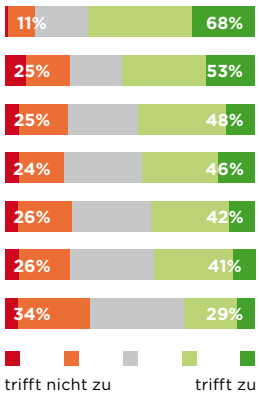
Fazit

Value Selling trifft nicht auf den uneingeschränkten Applaus des Kunden (Abbildung 4). Besonders aus taktischen Gründen durchkreuzen Einkäufer den Ansatz (Belz 2015). Value Selling lässt sich nicht einmalig einführen. Es gilt, laufend zu verbessern und zu kämpfen.

Am Anfang des Artikels bemerkten wir, dass Unternehmen (in ihrer Selbsteinschätzung) im Value Selling erst ein Drittel des Weges gingen. Dabei sind neue Anforderungen besonders in der konkreten Interaktion mit Kunden zu suchen. Hier wird Value transportiert oder eben nicht. Erfahrungsgemäß ist auch die Diskrepanz zwischen eigener Beurteilung und Kunden besonders groß. Während jeder Verkäufer scheinbar alles richtig macht und gut berät, erlebt das der Kunde als Ausnahme. Manche Unternehmen arbeiten zunehmend mit strukturierten Verkaufsgesprächen, teilweise auch elektronisch mit Tablets unterstützt. Der Grad der Standardisierung und der Eingriffe ist aber mit Bedacht zu wählen.

von Prof. Dr. Christian Belz und Marcus Redemann

Abb. 4: Fehlender Applaus der Kunden



[1] bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen der Lieferanten

Skala 1–5, n=278. Quelle: Belz/Redemann 2016.

„Verkaufen aus Leidenschaft“

Andreas Keiger, Executive Vice President bei Rittal GmbH & Co. KG zum Value Selling

Was heißt Value Selling für Rittal? Wie wird Value Selling konkret gelebt? Was unterscheidet es von der herkömmlichen Bündelung von Produkten und Services?

Andreas Keiger: Value Selling basiert klar auf der Basis unseres aktuellen Leitmotivs „Unsere Kompetenz – Ihr Nutzen“. Mit unserem neuen Trainingskonzept „Verkaufen mit Leidenschaft“ verbinden wir die klassischen Komponenten Produktkompetenz und Applikationswissen mit dem nutzenorientierten Storytelling.

Was sind für Sie die wesentlichen, inhaltlichen Bausteine für Value Selling?

Basis ist und wird auch immer ein ausführliches technisches Produktwissen bleiben. Das Ganze wird verbunden mit praktischem Anwendungswissen, und dies fängt beim Verständnis in der Herstellung und Verwendung sowie Anwendung der eigenen Produkte bei unseren Kunden in den verschiedenen Branchen an. Begleitet wird der Prozess von erfahrungsbasierten Erfolgs- und Misserfolgsstories. Die Mitarbeiter lernen die Geheimnisse ihres eigenen Verkaufsprozesses kennen und erkennen typische Muster und Vorgehensweisen. Überraschend darin ist der Sachverhalt, dass meist nicht das einzelne Produkt, sondern die Lösung und der verbundene Kundennutzen das bestimmende Kriterium sind. Kunden schätzen den Mehrwert an gelebter Erfahrung, die im Rahmen einer „Geschichte“ Nutzen und Vorteile klar herausstellt.

Wie gestalten Sie eine wirksame Schulung in Value Selling? Wie unterstützen Sie den Transfer in die Praxis der Verkäufer?

In den jeweils zwei- bis dreitägigen Trainings bringt jeder Kollege ein bis zwei aktuelle „Chancen“ zum Verkauf mit. In Kleingruppen werden, anhand der klassischen Analyse des Buying-Centers, die einzelnen kaufentscheidenden Faktoren und Entscheidungsträger analysiert. Meist ergeben sich in diesen Diskussionsrunden plötzlich Situationen, bei denen andere Kollegen von ihren Erfahrungen berichten und diese teilen.

Jeder wird einverstanden sein, dass vom Kunden auszugehen ist. Wie machen Sie das besser als Ihre Wettbewerber?

Die Art und Weise des „Erfahrungen-Teilens“ ist der ausschlaggebende Erfolgsfaktor. Wenn Sie die leuchtenden Augen sehen, wie Kollegen ihre Er-

folgsgeschichten teilen, dann wissen Sie, warum unser Programm „Verkaufen aus Leidenschaft“ heißt. Storytelling gepaart mit dem Erfahrungsschatz von guten und schlechten Tagen – ein unschlagbarer Mehrwert, der jeden Kunden interessiert.

Welche Hürden bzw. Herausforderungen treten dabei auf?
Über 80 Prozent aller in den Trainings besprochenen „Chancen“ sind letztendlich als Verkaufserfolg geendet. Dies spricht für sich selbst. Dem vorausgegangen war eine detaillierte Analyse von Stärken und Schwächen jedes einzelnen Verkäufers. Zusammen mit erfahrenen Trainern, unter Moderation der Loh Akademy, wurde über Wettbewerbspräsentationen die finale Auswahl der Trainingsinhalte und Trainer getroffen.

Wie denken Ihre Verkäufer (und interne Personen) neu? Was sind diese wesentlichen Vorteile von Value Selling?
Heute ist das Training längst nicht mehr allein auf den Außendienst konzentriert. Kollegen aus dem Innendienst, Produktmanagement und Marketing sind Teil des Programms. Value Selling ist Teamarbeit – selbst Kollegen aus Produktion, Logistik und Qualitätsmanagement sind zunehmend involviert.

Welche positiven Effekte und Erfolge hat es gegeben?
Heute weiß jeder im Unternehmen, dass es einen gemeinsamen Weg gibt, um zum Verkaufserfolg zu kommen. Basis bildet eine klare und standardisierte Kunden- und Cross-Selling -Analyse. Unter dem Begriff „VASA – Value Selling Sales Approach“, in Zusammenarbeit mit der PERLITZ Group, können wir heute anhand klarer Kennzahlen die Potenziale und Ausschöpfung scannen und monitoren.

Verwenden Sie Kundenfälle auch im Marketing und Verkauf?
Besonders gute Erfahrungen bilden heute die Basis für „Kampagnen“, die über unser CRM-System jeden neuen Verkaufsansatz begleiten. Ein weiteres verkaufsunterstützendes Marketingprogramm ist unser konsequentes Referenzmarketing, welches entsprechend aufbereitete Unterlagen zum jeweiligen Kundennutzen und Verkaufserfolg kundengerecht aufbereitet und über verschiedene interne und externe Medien (z.B. Intranet, Internet, Kundenzeitschriften, Social-Media-Plattformen, Präsentationen) bereitgestellt wird.

„Die Art und Weise des ‚Erfahrungen-Teilens‘ ist der ausschlaggebende Erfolgsfaktor.“

Lernen Sie auch aus den Misserfolgen und wenn ja, wie?
Nicht alles läuft immer rund. Nicht jeder Kundennutzen, den wir mit einem Kunden in einer Branche erarbeitet haben, funktioniert auch in anderen Branchen. Am besten hilft immer aktives Zuhören, Kunden sagen einem schon, wo der Schuh drückt. Zusätzlich ist ein gutes Netzwerk wichtig, um neue Dinge und Trends kennenzulernen. Kunden wollen informiert werden, wollen wissen, was man grundsätzlich besser machen kann.

Lässt sich der Erfolg nur an einzelnen Kundenprojekten festmachen oder messen Sie Ihre Ergebnisse mit Value Selling gesamthaft?
Mithilfe von VASA und ausgewählten Kennzahlen sind wir heute in der Lage, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten unseren Verkaufsprozess entsprechend effizient zu organisieren sowie anhand der Vorab-Analysen die richtigen Kampagnen auszuwählen.

Inwieweit „spielen“ die anderen Abteilungen zusammen mit dem Vertrieb das Value-Selling-Lied?
Mehr und mehr lernt der eine vom anderen. Und eins steht fest – Erfolg macht süchtig und „Verkaufen mit Leidenschaft“ steckt an.

Haben Sie einige Kernprozesse für Value Selling definiert und/oder interne Tools abgebildet?
Das CRM-System und speziell abgestimmte Sales Dashboards begleiten den gesamten Verkaufsprozess und sind für alle Beteiligten über mobile Anwendungen jederzeit nutzbar.

Was scheint Ihnen besonders kritisch, um zukünftig noch mehr Erfolge mit Value Selling zu erzielen?
Aktives Zuhören – Erfahrungen und Erfolgsgeheimnisse intern teilen – zum Mitmachen animieren: kurz gesagt „Verkaufen mit Leidenschaft“.

Das Interview führte Christian Peters,
Leiter Marktentwicklung – Mercuri International Deutschland GmbH

Fotos: Unternehmen

Digitale Defizite bei Hausgeräte-Marken

Eine Vergleichsstudie der Universität St.Gallen zeigt bei Hausgeräten eine hohe Marken-Präsenz in Social Media und ein breites Angebot mobiler Services. Bei der Ausgestaltung und Integration der digitalen Angebote besteht allerdings noch Nachholbedarf.

Eine Facebook-Seite und Apps mit Rezeptsammlungen sind zwar nett, aber nicht wirklich kaufentscheidend. Einen tatsächlichen Mehrwert für Kaufinteressenten und zusätzliche Umsätze erzielen weiße Waren eher durch eine clevere Vernetzung mit Fachhändlern. Die Cross-Channel-Integration ist aber noch gering bei den 20 untersuchten Marken. Für die Vergleichsstudie hat das Institut für Marketing die digitalen Aktivitäten von den weltweit umsatzstärksten und zwei Schweizer Marken analysiert (vollständiger Ergebnisbericht).

PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL,
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen.

Die wichtigsten Erkenntnisse des *Digital Marketing & Sales Channel Monitor* zu den 20 analysierten Hausgeräte-Marken im Überblick:

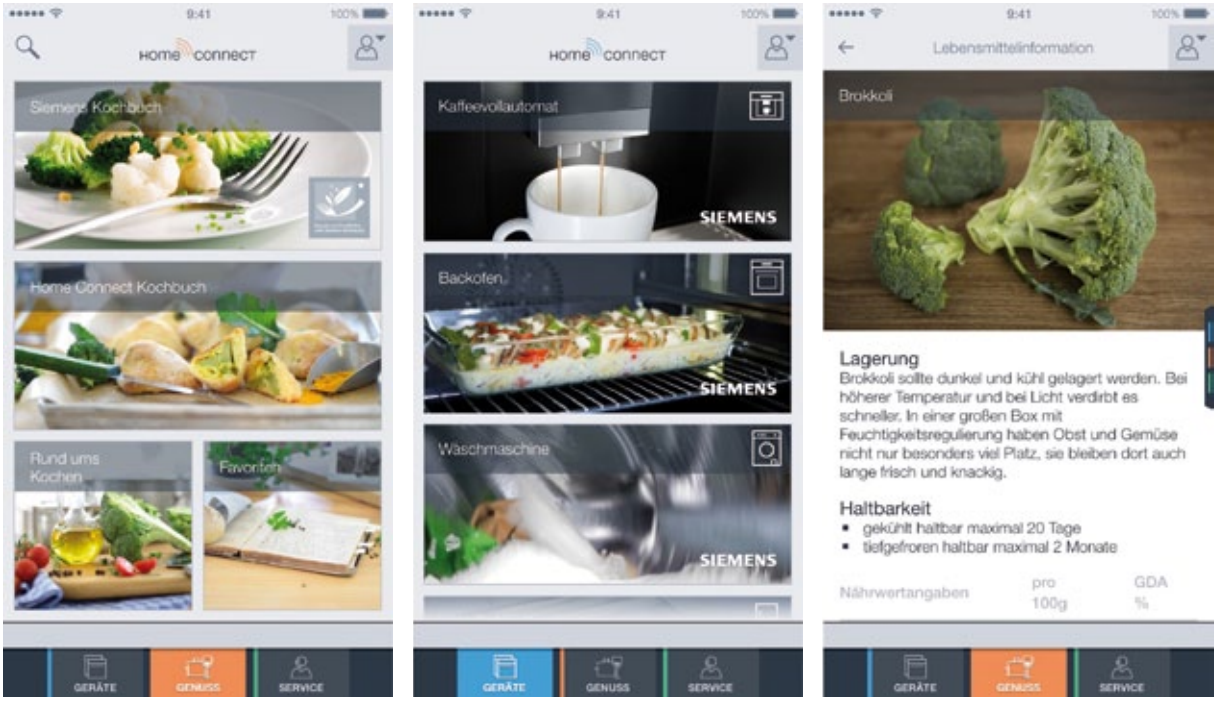
Nahezu alle sind auf Facebook (95%), Twitter (100%), Instagram/Pinterest (95%) und YouTube (100%) aktiv. Ihre Profile haben die Marken i.d.R. direkt auf der Startseite ihrer Website verlinkt.

Nahezu alle Marken sind im Social Network aktiv.

65 Prozent der Marken haben ihre Website für mobile Endgeräte optimiert. Ähnlich weit verbreitet sind Apps (70%), wobei das Spektrum von Kochtipps bis zur Fernsteuerung der Hausgeräte reicht.

Längst nicht alle Marken unterstützen Interessenten bei der Kaufentscheidung mit Wunschlisten (45%) oder der Möglichkeit zu Produktvergleichen (75%).

Fotos: Unternehmen



BOSCH UND SIEMENS bieten eine Home-Connect-App an, mit der sich zahlreiche Hausgeräte vom Smartphone oder vom Tablet aus steuern lassen. Zusätzlich bieten die Apps auch Rezepte an.

Bei keiner der untersuchten Marken sind die Hausgeräte direkt online bestellbar. Immerhin bieten 45 Prozent einen eigenen Online-Shop für Ersatzteile oder spezielle Reinigungsprodukte.

Die Integration von Online- und Offline-Kanälen begrenzt sich meist auf den Filialfinder (60%). Kaufinteressenten können nur vereinzelt auch die Produktverfügbarkeit bei lokalen Händlern prüfen (25%) oder die Produkte online bzw. zur späteren Abholung bei den lokalen Partnern bestellen (10%).

Weiße Waren – zusätzliche Umsätze erzielen durch eine clevere Vernetzung mit Fachhändlern.

Digital Marketing and Sales-Channel-Monitor

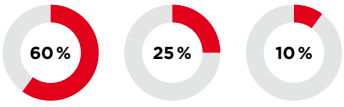
Die Vergleichsstudie zu weißen Waren ist nach Untersuchungen zum Schweizer Detailhandel und zu Luxusmarken bereits die dritte Ausgabe des *Digital Marketing & Sales Channel Monitors* der Universität St.Gallen. Auch darüber hinaus forscht und lehrt das Institut für Marketing seit Langem intensiv um Einsatz und zur Integration digitaler Marketing- und Verkaufskanäle. Mit regelmäßigen Publikationen, Studytrips, Praxisprojekten und Weiterbildungsangeboten möchten die Forscher den digitalen Transformationsprozess in Unternehmen nicht nur wissenschaftlich dokumentieren, sondern aktiv unterstützen. **von Prof. Dr. Marcus Schögel**

Weiße Ware: Einsatz digitaler Medien noch ausbaufähig

Aktivität in Social Media

Angebote für den mobilen Kunden

Online-Offline-Integration



Quelle: Digital Marketing & Sales Channel Monitor/HSG 2016.

Die Zeit der klassischen Werbung ist abgelaufen

Tom Daske: Hello Brand –
10 neue Kommunikationstrends für Markenmacher
redlineVerlag 2016
Hardcover, 240 Seiten
ISBN 978-3-86881-606-8, € 24,99

Kunden wollen heute nicht mehr nur zum Kauf überredet werden. Heute möchte der Kunde in die Welt der Marke eintauchen und ein Teil dieser Welt sein. Und umgekehrt werden Marken zu Bestandteilen des täglichen Lebens. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen und Käufer jedoch eine Beziehung aufbauen und in Kommunikation treten – und nichts weniger als Freunde werden. Dazu müssen die Richtlinien, die bisher in Werbung und Marketingkommunikation galten, grundlegend überdacht, ja revolutioniert und auf das Hier und Jetzt abgestimmt werden. Marken müssen fantastisch sein und ihre eigene Geschichte erzählen, damit jedermann ihr Freund sein möchte. Tom Daske stellt die zehn neuen Kommunikationstrends für Markenmacher vor, die man kennen und verfolgen sollte, um Menschen zu begeistern und als Kunden zu binden – heute und morgen.

Tom Daske ist Gründer und Geschäftsführer der Werbeagentur „Die Botschaft". Er gestaltet mit seinen Mitarbeitern die strategische Markenkommunikation von Unternehmen wie PayPal, Pepsi, Henkel, Die Bahn und vielen anderen. Als Business Angel unterstützt er außerdem Nachwuchsmarken und investiert in Start-ups.

Einfluss von Gesichtern auf die Markenwahrnehmung

Anne Lange: Der Einfluss unbekannter Werbegesichter auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit
Springer Gabler Verlag 2016
Softcover, Seitenanzahl XXI, 206
ISBN 978-3-658-13302-3, € 59,99

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Bildung von Persönlichkeitseindrücken von unbekannten Gesichtern und dem Einfluss von variierenden, als Testimonials eingesetzten Werbegesichtern auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit. Es zeigte sich, dass sowohl die Persönlichkeiten von Gesichtern als auch von Marken in einer generellen Evaluationsdimension (z.B. vertrauenswürdig, freundlich) und einer Stärkedimension (z.B. dominant, kraftvoll) wahrgenommen werden. Zudem konnte gezeigt werden, dass die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit gezielt durch die Wahl unbekannter Werbegesichter beeinflussbar ist.

Anne Lange promovierte am Institut für experimentelle Wirtschaftspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg in den Bereichen Konsumentenpsychologie und Markenwahrnehmung.

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

Impressum

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

Redaktion: Communication Network Media
Ridlerstraße 35a, 80339 München

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

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

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

Jahresabonnementpreis Postvertrieb Inland Euro 90 inkl. Versandkosten.

Presserechtlich verantwortlich für Redaktion: Friedrich M. Kirn

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

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

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

AGB unter www.marke41.de

ISSN 1866-5438

marke41 – das marketingjournal erscheint im neunten Jahrgang.

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

Erscheinungsweise 6 x jährlich, Auflage 5100

ZKZ 77808

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

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

JAMIE PRIESTLEY, correspondent London.

TRUMP

THE UNPRESIDENT 2016

Almost everything Trump says would sink any other politician. Close the USA to Muslims. Build a wall to keep out Mexican drug dealers and rapists. Punish women who choose abortion. The EU is to blame for the migration crisis, and the French are to blame for last year's massacre in Paris – because 'only the bad guys' had guns. He has insulted nations, women, ethnic minorities, journalists, politicians. Anyone who disagrees with him is stupid, dishonest, ugly or menstruating. Analysis of his statements suggests his status says more about his supporters. The 2015 American Values Survey describes a nation with an identity crisis, and the most anxious have flocked to Trump. 69% of his supporters see immigration as a critical issue, vs 50% of those supporting his former rivals. 80% of them (vs 55%) believe that immigrants are taking jobs and houses from 'real' Americans. 74% say white Americans suffer discrimination, especially white American men. This group is much broader than right-wing rednecks. The average household income of a Trump supporter is

gests that 60% of everything he says is untrue, and 26% a deliberate lie (Politifact). Yet, amazingly, his hostile takeover has made the Republican Party look powerless, and in November he may become leader of the free world. Trump's parallel world of reality TV is fast becoming our reality.

How? Why? Here are three possible explanations.

The Great Man brand

Some believe history is explained by heroic figures, not circumstances or events. The Great Man theory was developed by 19th century writers like Carlyle and Nietzsche. For obvious reasons it went out of fashion after World War II, but Donald J Trump is proof that the Great Man brand is alive and well in the state of Indiana – and New York, Michigan, Florida, New Hampshire and many more. In fact the Trump brand is now 'as hot as it gets', to quote the great man himself. Those who love him say 'I wish I had balls like him' (whether or not they're a man). A famous basketball coach has praised Trump because 'he would have the guts' to drop an atomic bomb. But his $72,000 (Fivethirtyeight, May 2016). That's not poor, but their income has stagnated since the 2008 credit crisis, and they fear that nothing will change. Many of Trump's supporters are the products of downsizing, outsourcing and the decline of union power. These developments have interrupted the lives of the American middle class as much as its labourers. So Trump has become the voice of everyone who feels enraged and powerless. For them he has special powers in the style of Superman or Captain America. (Marvel is the USA's most successful ever movie franchise, after all). If he says he will reduce taxes and remove the USA's $19 trillion debt in 8 years, they want to believe him. If he promises to Make America Great Again, he must know something they don't. It must also be true that his solutions to their problems are as simple as he says they are.

The Strict Father brand

A variation of the Great Man theory sees the US President as the strict father of a family in danger. Everyday language reinforces this idea: the USA has 'founding fathers'; domestic security is called 'homeland' security; the US sends its 'sons and daughters' to war. And when a family is under threat, faith must be placed in the judgment of its strong father figure. This is a metaphor that worked for George W Bush after 9/11 (see 'Don't Think of an Elephant', George Lakoff). As with President Bush, when Trump's critics try to undermine the metaphor, all they do is confirm it in the minds of believers. Better still, the strict father brand appeals powerfully to groups that would normally oppose Mr Trump. His religious credentials are weak compared to other Republican candidates, yet many Evangelical Christians believe his strict father brand will help them to promote family values.

The Outsider brand

Brands are often known best by what they are not. What's the Labour Party in the UK? Not Conservative. What's Pepsi? Not Coke. And Trump? He's the antidote to all politicians who have ever failed to protect the jobs of his followers, cure terrorism, or make the rest of the world more grateful to the USA. Trump brands himself a successful businessman, not a politician. His wealth proves that he's a winner, and that the Washington machine cannot buy him. His style is untamed, unscripted, unprogrammed. He happily offends everyone and his supporters love it. In fact the more he horrifies his critics the happier they are, because it just reinforces that he is outside the establishment they resent so deeply.

The only obstacle Donald Trump sees between him and Making America Great Again is Hillary Clinton. There is also the question of the blacks, Latinos, women etc he has insulted. Trump has record disapproval ratings among voters, while the rest of the world watches with growing alarm. In a recent Yougov poll of G20 countries, only Russians want him to win. But his followers believe him capable of anything (so do his critics), and desperately want him to make their dreams come true. Let's hope reality wins.

by Jamie Priestley

Trump's Top Tips for building your personal brand

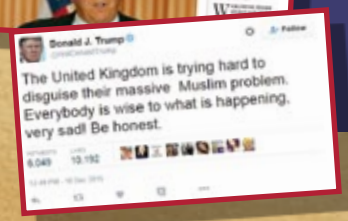
1. Know that your brand has never been hotter – unless you're a loser.
2. Keep it simple. People are easily confused.
3. Fire your speechwriter. Conviction eats content for breakfast.
4. Fire your researcher. If you don't know, guess.
5. Change your mind often. Consistency is for pussies.
6. If you need to insult someone, do it in public. Public = free publicity.
7. Property billionaire/ global statesman – same thing. I mean, how hard can it be?

The Boston Globe

DEPORTATIONS TO BEGIN

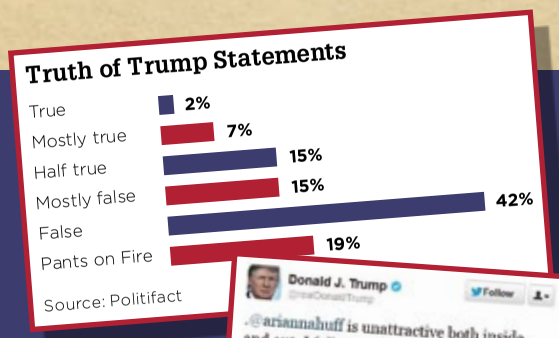
President Trump calls for tripling of ICE force; riots continue

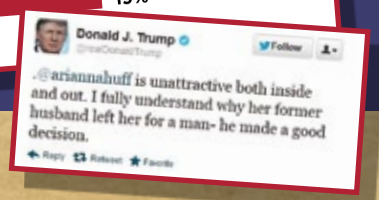
Markets sink as trade war looms


Donald J. Trump

The United Kingdom is trying hard to disguise their massive Muslim problem. Everybody is wise to what is happening, very sad! Be honest.

Trump has become the voice of everyone who feels enraged and powerless.




Donald J. Trump

.@ariannahuff is unattractive both inside and out. I fully understand why her former husband left her for a man- he made a good decision.

Fotos: © mauritius images/Karen Karakhanian/Alamy, Unternehmen

Die Zusammensetzung der soziografischen Strukturen einer Gesellschaft beeinflusst deren typische Charakteristika. Die für eine bestimmte Generation gängigen Merkmale wirken sich mittelbar auf die Art und Weise aus, wie Unternehmen und deren Abteilungen ihre Personalakquirierungsstrategien denken. Ein rechtzeitiges Verständnis generativer Charakteristika ist insbesondere für den Mittelstand essenziell. So konkurriert man eben auch bei hochqualifiziertem Personal mit großen internationalen Konzernen. Und Vertriebsmitarbeiter gibt es ja auch nicht wie Sand am Meer. Umgekehrt skizzieren die generativen Verhaltens- und Einstellungsmerkmale aber auch in sich partiell homogene Anforderungsprofile der Mitglieder einer solchen Generation, welche von erheblicher Praxisrelevanz sind.

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

PATRICK SCHILLING,
Student im deutsch-amerik. Studiengang an der ESB Business School in Reutlingen.

Vor einigen Jahren wurde ich zufälligerweise Zeuge einer Situation. Hier zeigte sich beispielhaft die Weitläufigkeit der sich aus den unterschiedlichen Typologien einzelner Generationen heraus resultierenden Implikationen eben jener differierender Anforderungsprofile für die Betriebe. Im Rahmen einer an der ESB Business School stattfindenden Firmenmesse, in deren Rahmen junge Studierende teilweise erstmalig den Kontakt mit etablierten Unternehmen suchen, beobachtete ich eine Situation, in der eine erstsemestrige Studentin sich im Dialog mit einem Unternehmen über sich potenziell bietende Möglichkeiten für ein Praktikum erkundigte. Ehe die Studentin jedoch inhaltliche Fragen zum Unternehmensprofil oder den Tätigkeitsfeldern im Betrieb stellte, erkundigte sie sich nach der vom Unternehmen gebotenen Work-Life-Balance sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Nicht nur ich, sondern auch der anwesende Unternehmensrepräsentant, beide wirkten wir etwas verdutzt angesichts dieser Interessenspriorisierung der Studentin.

Mit ihren damals 20 Jahren ist die Studentin Teil der sogenannten „Millennials", im deutschen Kulturkreis besser bekannt unter der Bezeichnung „Generation Y". Diese Generation umfasst all jene, deren Geburtsdaten zwischen den Jahren 1980 und 2000 liegen. Obschon bereits zahlreiche Studien zu den Charakteristika jener Generation publiziert wurden, deren Ergebnisse teilweise stark divergieren und von der Charakterisierung der Millennials als faul, empathielos und narzisstisch bis hin zu engagiert, ethisch sensibel und engagiert reichen, suggeriert auch der gegenwärtige Stand der Forschung noch kein finalisiertes Profil der Millennials (vgl. auch Schulenburg, 2016). Umso beachtlicher eingedenk der anstehenden zahlreichen Arbeitsmarkteintritte dieser Generation.

Eine von uns am Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School durchgeführte Studie beschäftigte sich deshalb mit der Frage nach den Anforderungen der Millennials hinsichtlich einer Tätigkeit im Vertrieb für einen Mittelständler. Nach einer prägnanten, für das Verständnis der Studie unabdingbaren Erklärung des Forschungsdesigns folgt eine Darlegung der generellen Befunde. Die letzten beiden Teile intendieren die Ableitung von praxisrelevanten Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und den Vertrieb.

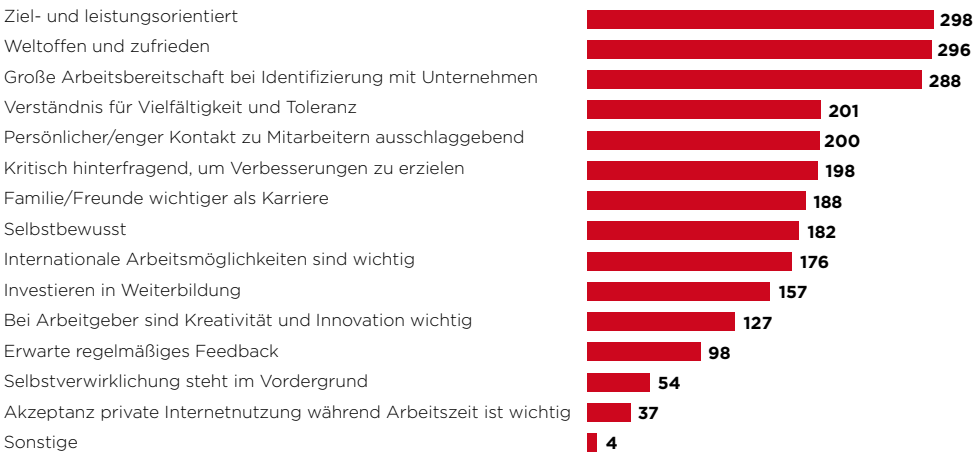
1 Studiendesign

1.1 Ziel der Studie

Die Studie intendiert die Erlangung eines tiefer gehenden Verständnisses über die Denkansätze, Sichtweisen und Anforderung der Millennials in

Fotos: © nedashkivskaphoto/Fotolia.com, © Krasimira Nevenova/Fotolia.com, © BigLike Images/Fotolia.com, © nito/Fotolia.com, Unternehmen

Abb. 1: Selbsteinschätzung der Gen Y



n = 517. Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

Bezug auf deren Arbeitsverhältnisse sowie eine Durchleuchtung der für die Selektion des Arbeitgebers relevanten Kriterien. Gleichzeitig sollen die von den Millennials vertretenen Perzeptionen des Mittelstandes und des Vertriebs aufgezeigt werden. Hieraus sollen praxisrelevante Handlungsempfehlungen für mittelständige Unternehmen abgeleitet werden, deren Anwendung zu einer besseren Zugänglichkeit der Millennials führt.

1.2 Studienaufbau und -struktur

Die im Rahmen der Studie realisierte Erhebung erfolgte vermittels einer in Kooperation mit den süddeutschen Mittelständlern Team Connex AG und Morgenstern AG deutschlandweit durchgeführten Online-Umfrage im Zeitraum von April bis Mai 2015. An der Studie partizipierten insgesamt 535 Millennials, deren Zusammensetzung aus Hochschulabsolventen, Studierenden und angehenden Abiturienten besteht. Knapp 60 Prozent der Teilnehmenden sind weiblichen Geschlechts. Hinsichtlich der Altersstruktur entstammen 57 Prozent der Teilnehmenden den Jahrgängen 1992–1995 und 21 Prozent der Geburten fallen in den Zeitraum zwischen 1988 und 1991. Auf den Zeitraum zwischen 1996 und 2000 entfallen 12 Prozent. Die beruflichen Stati der Partizipierenden sind zu 59 Prozent im Bachelorstudium, zu 11 Prozent im Masterstudium sowie zu 12 Prozent in einem festen Arbeitsverhältnis befindlich zuzuordnen. Aufgrund der mangelnden Reflektion des gesamten Spektrums der Millennials in Bezug auf den Bildungshintergrund sowie der unverhältnismäßig hohen Anzahl jener sich im Bachelorstudium befindenden Millennials dieses Teilnehmerprofils erhebt die hier vorliegende Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr verhilft die Studie zum Verständnis der bald in den Arbeitsmarkt eintretenden, hochqualifizierten Arbeitskräfte und geht daher mit einer relativ hohen Informationsrelevanz einher.

Die den Millennials oft abgesprochene Existenz des Arbeitswillens kann durchaus widerlegt werden.

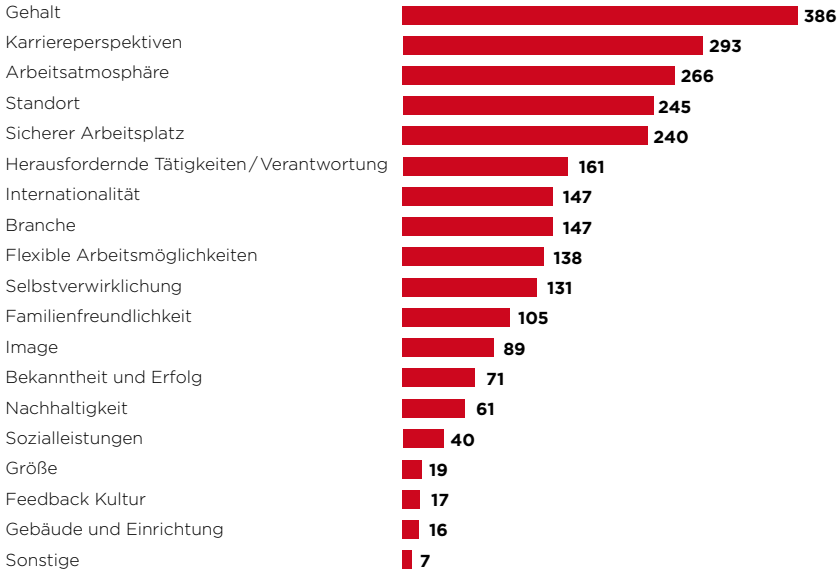
Die seitens der Studienteilnehmer beantworteten Fragen sind überwiegend offener Natur, mit dem Ziel der Maximierung generierter subjektiver, möglichst ungefilterter Eindrücke der Millennials. Der Fragebogen ist um geschlossene Fragen erweitert, welche den Studienteilnehmern zu priorisierende vorgegebene Antwortmöglichkeiten offerieren. Diese Antwortmöglichkeiten sind der ordinalen Einordnung der Interessenspriorisierung dienlich. Entstandene Ausreißer wurden im Rahmen der Auswertung entsprechend geglättet.

2 Einblicke in die Denkweise der Millennials

2.1 Selbsteinschätzung und die steigende Wichtigkeit „softer" Faktoren

Für die Zugänglichkeit zu einer Personengruppe von besonderer Relevanz gehört deren Selbsteinschätzung. Diese erlaubt einen weit-

Abb. 2: Welche Faktoren sind bei der Auswahl des Arbeitgebers am wichtigesten



n = 535. Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

gehenden Einblick in das Mindset der betroffenen Personen und ermöglicht als Konsequenz des dadurch entstehenden näheren Verständnisses eine Steigerung der Effizienz in auftretenden Interaktionen.

Auffallend ist, dass sich knapp 58 Prozent aller Befragten für ziel- und leistungsorientiert halten (vgl. hierzu Abb. 1). Im betriebswirtschaftlichen Kontext bietet diese Erkenntnis insbesondere in Zusammenhang mit der Tatsache Informationsgehalt, dass, entgegen oftmals vorherrschender Meinung, ca. 56 Prozent unter der Kondition der Möglichkeit einer gegebenen Identifikationsgrundlage mit dem Arbeitgeber große Arbeitsbereitschaft an den Tag legen. Die den Millennials oftmals abgesprochene Existenz des Arbeitswillens kann hier also durchaus widerlegt werden, muss aber um den Zusatz der Wichtigkeit einer Identifikationsbasis erweitert werden. 198 aller Befragten halten sich selbst für kritisch hinterfragend.

Mehr als 57 Prozent der Befragten schätzen sich selbst als weltoffen und flexibel ein, wobei ca. 39 Prozent ein Verständnis für Vielfältigkeit und Toleranz aufbringen. Der Zusammenhang mit der Aussage, dass ca. 36 Prozent der Befragten den engen und persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern, ca. 25 Prozent Kreativität und Innovation am Arbeitsplatz schätzen, indiziert erste Denkrichtungen der Millennials.

98 der Befragten erwarten regelmäßiges Feedback ihrer Arbeitgeber und für nur 54 steht die individuelle Selbstverwirklichung im Vordergrund. Dieser Informationsgehalt steht der gängigen vorherrschenden Meinung offensichtlich entgegen.

Interessant erscheint die Bedeutung des Gehaltes für die Gen Y. Bei

knapp drei Viertel aller Befragten beeinflusst das Gehalt den Auswahlprozess am erheblichsten (vgl. Abb.2). Dieses Resultat erscheint eingedenk des immer wieder getätigten Postulats der abnehmenden Bedeutung dieses Faktors für den Auswahlprozess besonders nennenswert.

Die darauffolgenden Faktoren indizieren allerdings in aller Deutlichkeit einen Anstieg der Bedeutung „softer", also nicht eindeutig vermittels Kennzahlen quantifizierbarer Faktoren. 57 Prozent der Befragten erachten die Karriereperspektive als für die Wahl des Arbeitgebers am ausschlaggebendsten, was mit dem oben festgestellten Leistungsmotiv einhergehen könnte. Bereits 52 Prozent machten hingegen die Arbeitsatmosphäre als bedeutendsten Faktor aus. Obschon Faktoren wie Internationalität, Nachhaltigkeit und die Feedback-Kultur eine gewisse Bedeutung innehaben, stehen sie bei der Bewertung der wichtigsten Faktoren auch bei den hier Befragten der Generation Y hintan. Eine Akzeptanz der privaten Internetnutzung am Arbeitsplatz ist nur für knapp 7 Prozent der maßgebende Faktor.

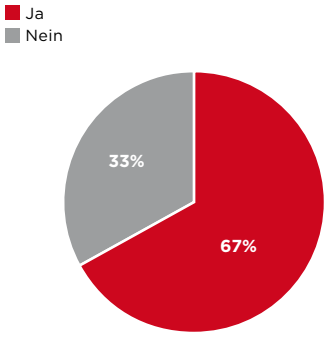
Mit den generierten Informationen geht eine gewisse Bedeutung für die seitens der Unternehmen bereit gestellten Incentivierungssystemen einher. Nach wie vor kommt vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse der monetären Incentivierung eine primäre Bedeutung zu. Darüber hinaus können aber auch andere Anreizarten gedacht werden. Aussicht auf Weiterentwicklung und Verantwortungsübernahme, Teamaktivitäten bei guter Leistung sowie der Einsatz an verschiedenen internationalen Standorten auf Wunsch können – und sollen – das Incentivierungsspektrum zukünftig noch stärker als bisher ergänzen.

2.2 Die ausgeprägte Internationalität in Denken und der Erfahrung

Besonderes Charakteristikum und im Kontext vorhergehender Generationen (z.B. Generation X als Generation der Babyboomer) signifikantes Alleinstellungsmerkmal der Millennials sind deren globale Denkansätze sowie die bereits in jungen Jahren ausgeprägte internationale und transkulturelle Mobilität. 67 Prozent der Befragten verfügten zum Zeit-

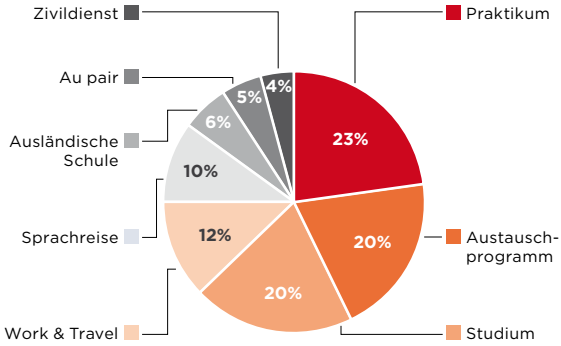
Besonderes Charakteristikum der Millennials sind deren globale Denkansätze.

Abb. 3: Auslandserfahrung der Gen Y



Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

Abb. 4: Art der Auslandserfahrung der Gen Y



Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/ M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

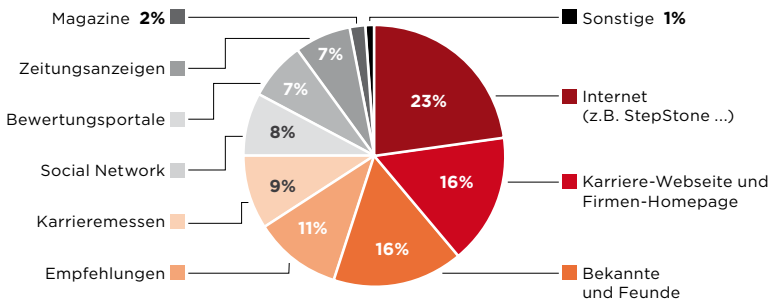
punkt der Datenerhebung bereits über Auslandserfahrung (vgl. Abb. 3).

Nähere Aufschlüsselung dieser Auslandserfahrungen indizieren den bewusst intendierten Charakter dieser Auslandserfahrungen. 23 Prozent der Befragten absolvierten bereits ein Praktikum im Ausland, 20 Prozent partizipierten an Austauschprogrammen. Für ein Fünftel aller Befragten ist die Auslandserfahrung in deren Studium inkludiert, wohingegen 12 Prozent Work & Travel im Ausland realisieren. Der Wunsch nach Beibehaltung internationaler Umfelder auch am Arbeitsplatz scheint sich auf Grundlage dieser Zahlen ipso facto aufrecht zu erhalten. Insbesondere mittelständische Unternehmen müssen sich in mit multinationalen Konzernen um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrierenden Situationen eben Anforderungen der Millennials an eben diese Internationalität gewahr sein.

2.3 Das Internet als Kanal der Arbeitsplatzsuche

Eingedenk der Tatsache, dass die Millennials als erste Generation in ihrer kindlichen und jugendlichen Entwicklung bereits von digitalen Angeboten Gebrauch machen konnten, erscheint es wenig überraschend, dass das Internet mit knapp 60 Prozent als primärer Kanal der Arbeitsplatzsuche fungiert (vgl. Abb. 5). Mittelständische Unternehmen sollten dies zum Anlass nehmen, ihren Digitalauftritt auszubessern und holistische Konzepte der Online-Akquise zu entwickeln. Vom eigenen Web-Auftritt der Unternehmens-Homepage über Präsenz auf Portalen wie beispielsweise Step-Stone hin zu sozialen Medien wie Facebook, Twitter aber auch Xing und LinkedIn, sollten Mittelständler ihre Präsenz an jenen Stellen ansetzen, an denen Millennials nach ihnen suchen. Bloße Schaltung von Zeitungsannoncen oder Karrieremessen sind im Lichte der generativen Merkmale der Generation Y nicht länger ausreichend.

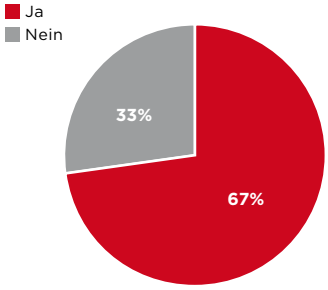
Abb. 5: Wie wird die Gen Y auf Stellenangebote aufmerksam?



Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

Abb. 6: Branchenwahl der Gen Y

Spielt für Sie in Zeiten der Digitalisierung die Wahl einer zukunftsweisenden Branche eine Rolle?



Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

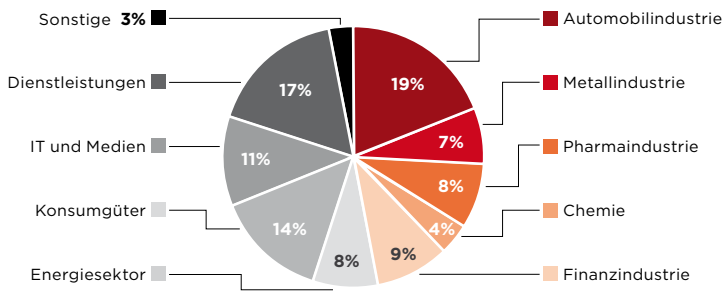
2.4 Die Präferenz zukunftsweisender Branchen

Die ausdifferenziert anmutenden Millennials sind auch hinsichtlich der Wahl der Branche, in der sie ihre Arbeit aufnehmen möchten, nicht indifferent. So konstatieren 73 Prozent der in der Studie Befragten die subjektive Wichtigkeit der Wahl einer zukunftsweisenden Branche (vgl. Abb. 6). Art, Gestalt und nähere Definition des Terminus zukunftsweisend obliegt hierbei zwar dem die Antwort gebenden Subjekt, eine Rangordnung der Attraktivität einzelner Branchen ergibt sich allerdings aus den Erkenntnissen der hier vorliegenden Studie.

Die größte Attraktivität hat die Automobilbranche inne, gefolgt vom Dienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Bereich IT und Medien (vgl. Abb. 7). Die Finanzindustrie rangiert mit 9 Prozent aller Bewertungen auf Platz fünf. Auffallend ist die geringe Attraktivitätsbeimessung der verarbeitenden Metallindustrie, der Pharmaindustrie

sowie der Chemieindustrie. Während somit Unternehmen aus den zuvorderst genannten Branchen bei den befragten Millennials einen Attraktivitätsvorsprung genießen, könnte eine Notwendigkeit der im unteren Segment der Attraktivitätseinschätzung situierten Branchen zur gezielteren Ansprache der Millennials und deren Überzeugung von der Attraktivität der eigenen Branche bestehen.

Abb. 7: Attraktive Branchen für die Gen Y

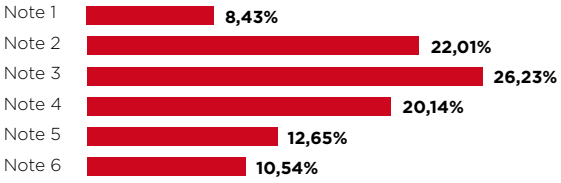


Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

2.5 Der Vertrieb als tendenziell unattraktives Zielarbeitsfeld

Dem Vertrieb als einem der zentralen Bereiche unternehmerischer Tätigkeit kommt bei der hier vorliegenden Untersuchung eine besondere Bedeutung zu. Von den 427 Befragten erachten lediglich 30 Prozent den Vertrieb als äußerst attraktiv und vergaben die Schulnoten 1 und 2 (vgl. Abb. 8). Die am häufigsten vergebene Note war mit 26 Prozent die 3, dies entspricht „befriedigend", also eine eher als neutrale Sicht zu interpretierende Position. Der Rest der Befragten, also etwa 43 Prozent, geben an, dass der Bereich Vertrieb für sie entweder unattraktiv oder sehr unattraktiv sei.

Abb. 8: Attraktivität des Arbeitsplatzes im Vertrieb



Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb", ESB Business School 2016.

Daraus lässt sich auf eine überwiegende Unattraktivität des Vertriebs für Millennials schließen. In Anbetracht obiger Befunde, beispielsweise der Eigeneinschätzung als eher „weltoffen und mobil" oder aber als „ziel- und leistungsorientiert", mögen diese Befunde doch eher verwunderlich anmuten. Die Attraktivitätseinschätzung des Vertriebs kann aber, wie im weiteren Verlauf noch aufzuzeigen sein wird, anhand diverser nicht erschöpfender Maßnahmen aktiv und proaktiv beeinflusst werden. **von Marco Schmäh und Patrick Schilling**

Lesen Sie Teil 2 in der kommenden Ausgabe marke41 3/2016 mit den Themen „Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Vertrieb".

Wir machen Produkte hörbar:
Radiowerbung im SWR.

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

SWR1 SWR3 SWR4

SWR MEDIA SERVICES

Think Business. Not Media.

Warum Audio und E-Commerce füreinander gemacht sind.

E-Commerce ist ein anspruchsvolles Geschäftsmodell: unmittelbar, hochtransparent, absolut erfolgsorientiert. Dieser Anspruch an das eigene Geschäft definiert zugleich die Benchmark an das Marketing und die Mediaplanung. Eine Kernfrage lautet: Können klassische Medien wie Radio, TV oder Zeitschriften diesen Anspruch erfüllen? Bei der Bewertung sind drei Effekte ausschlaggebend:

1. Business-Performance
Gemeint sind Sales, die nachweisbar direkt durch den Media-Einsatz ausgelöst wurden. Das ist ein gewohntes Spielfeld für jedes E-Commerce-Unternehmen. Jede Adword-Anzeige, jeder Banner wird so gerechnet. Bei der Media-Auswahl sind vor allem die ersten Steps des Kauf-Funnels zu beachten:

Reichweite (möglichst viele, möglichst attraktive Kontakte)
> Möglichst aktivierende Ansprache
> Möglichst hohe Klickrate.

Diese sowie alle weiteren entscheidenden Leistungswerte sollten sich

TOBIAS CONRAD,
seit Mai 2015 Leiter Digitale Medien bei Deutschlands führendem Audiovermarkter RMS.

auch in den klassischen Medien wie gewohnt tracken lassen.

2. Synergie
Zahlreiche Studien und Cases beweisen, dass der Einsatz klassischer Medien die Performance der Online-Medien verbessert. Es reicht schon, wenn das durch Adwords und Co. erzeugte Grundrauschen auch nur marginal erhöht wird, um einen enormen Beitrag zum Business-Erfolg zu leisten.

3. Marke
Media-Einsatz kann das akquisitorische Potenzial Ihrer Marke erhöhen – wenn es die richtigen Markenwerte beeinflusst. Wir sprechen hier nicht von allgemeinem Image, sondern über einen schnellen Aufbau von Bekanntheit und Sympathie. Beides sind direkt beeinflussbare Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Marken.

Audio als Business-Tool

Als eines der wenigen klassischen Medien arbeitet Audio in allen drei Bereichen nachweislich besonders effektiv:

1. Audio macht Business:
Audio liefert nicht nur besonders viel Reichweite zu kompetitiven Preisen (Durchschnittlich liegt der Audio-TKP bei 30 Prozent des OOH-TKPs und 12 Prozent des TV-TKPs.) Das heißt: Selbst ohne Deals, die Umsatz- oder Firmenanteile kosten, ist Audio finanzierbar, Audio-Reichweiten sind auch besonders gut und inkrementell skalierbar: Vom lokalen Einsatz für Testzwecke bis zur Audio-Vollauslastung von 57,6 Millionen Hörern pro Tag ist jede Größenordnung machbar. Via Online-Audio und Spartensender lassen sich einzelne Zielgruppen auch sehr genau targeten. Sie erhal-

Case: Mehr Besucher auf alltours.de dank Radio

Radiowerbung wirkt auf vielfältige Weise. Nachdem eine Untersuchung mit Brand-Effekt bereits den Nachweis erbrachte, dass Radio die Bekanntheit von alltours steigert und die Marke insgesamt stärkt, ging die vorliegende Analyse mit Sales-Effekt-Webtraffic der Frage nach, ob es Radio darüber hinaus gelingt, Hörer auf die Internetseite alltours.de zu bringen.

Marke: alltours
Uplift: 12,7 % mehr Besucher auf der Webseite
Modul: Sales-Effekt-Webtraffic
Branche: Travel

Die untersuchte Kampagne von alltours lief im ersten Quartal 2015, genauer gesagt vom 29.12.2014 bis 25.03.2015. Dieser Zeitraum umfasst zwei Kampagnen-Flights: Der erste mit dem Spot „Urlaubsvertretung“, der zweite mit dem Spot „Türkeiurlaub“. Die Markenmelodie „Relax, take it easy“ begleitet beide Spots im Hintergrund. Darüber hinaus wird das Branding gestärkt durch die beiden Slogans „mit alltours geht alles“ und „alles. aber günstig“.
Die Ergebnisse können sich sehen lassen. Die Radiowerbung für alltours hat den Webtraffic erhöht. Die Ergebnisse der Analyse belegen die Aktivierungsleistung der Radiokampagne:

- Die Anzahl der Besucher (Unique User) auf alltours.de konnte im Kampagnenzeitraum um 12,7 % gesteigert werden.
- Diese Personen hatten in den 3 Monaten vor Kampagnenbeginn das Web-Angebot von alltours noch nicht genutzt. Sie wurden also neu auf die Seite gebracht.
- Weiterhin gab es einen Zuwachs bei den Besuchstagen (Visits) von 6,9 %, und auch die Page Impressions konnten um 8,3 % zulegen.

Diese starke Aktivierungsleistung ist umso erstaunlicher, als die Internetadresse nicht einmal in allen Radiospots genannt wurde und die direkte Generierung von Webtraffic entsprechend nur eine Facette der Kampagnenleistung darstellt.

Fotos: © queezzard/Fotolia.com, Unternehmen

ten also nicht nur besonders viele Zuhörer, sondern auch sehr affine.

Auch beim Schritt zwei des Akquise-Funnels hat Audio wertvolle Stärken: Audio aktiviert die Menschen schon deshalb, weil es als einziges Medium immer dabei ist. Welches Medium läuft sonst während der Arbeit, Samstag vormittags, sonntags oder in der Straßenbahn, kurz: Immer dann, wenn man auch Zeit zum (mobilen) Surfen hat. Nicht umsonst ist Audio das Nr. 1-Begleit-Medium bei der Internet-Nutzung.

Um das aktivierendste Paket aus Angebot und Botschaft zu erreichen,

Audio ist das Nr. 1-Begleit-Medium bei der Internet-Nutzung.

sollten Sie auf A/B-Testing auch bei klassischen Medien nicht verzichten müssen. Wohl kaum ein Medium ist da flexibler als Audio: Zum Preis eines TV-Spots lassen sich 10 oder 20 verschiedene Audio-Spots produzieren. Auch beim Tracking gibt es zwischenzeitlich keine Probleme mehr: Sekundengenaues Tracking durch Fingerprint-Technologien ist bei uns möglich.

2. Audio erhöht Online-Performance:
Die Erfahrung zeigt, dass Audio-Werbung direkten Einfluss auf andere Online-Aktivitäten hat. Das fängt beim Suchvolumen an, das durch Audio signifikant erhöht werden kann. Natürlich hat Audio eine synergetische Wirkung auf die restlichen Online-Aktivitäten: Eine Performance-Steigerung von 3 bis 5 Prozent ist ein realistischer Erfahrungswert.

3. Audio macht Marken effektiver:
Audio verfügt über einen enorm schnellen Reichweitenaufbau und die Möglichkeit, via Musik, Sprecherauswahl, Jingles und Soundlogos viel mehr als nur Informationen zu vermitteln. Wachstumswillige E-Commerce-Unternehmen können so die für den Business-Erfolg wichtigsten Markenwerte beeinflussen: Sie erhalten schnell eine hohe Bekanntheit und können ihre Sympathiewerte nach oben treiben.

von Tobias Conrad

Case: otto.de – Radio steigert Webtraffic und Umsatz

Marke:	Otto/otto.de
ROI:	4,90 €
Steigerung:	+9,5% Unique User
Modul:	Sales-Effekt und Sales-Effekt-Webtraffic
Branche:	Handel

OTTO setzte im Jubiläumsjahr auf die Aktivierungskraft von Radio. In der bundesweiten Kampagne wurden fünf Radiospots geschaltet, um auf die Online-Präsenz und die besonderen Preisangebote zum Jubiläum aufmerksam zu machen. Insgesamt beliefen sich die hierfür eingesetzten Brutto-Werbeaufwendungen im Radio auf 2,5 Mio. Euro (Quelle: Nielsen Media Research). Im gesamten Flight-Zeitraum der Kampagne vom 9. November bis 19. November 2015 wurden in den Radiospots vor allem drei Aspekte in den Fokus gerückt: Das günstige Angebot eines Artikels, der Hinweis auf die Website und die Nennung des Jubiläums. Nach der Beschreibung des Produkts, welches zu einem besonders günstigen Preis angeboten wird, flüsterte eine Stimme: „..., gefunden auf otto.de." Im normalen Tonfall folgte dann: „Noch ein guter Grund: otto.de wird 20 und feiert mit Jubiläumspreisen." Ob die Radiokampagne das Ziel von OTTO erreicht hat, den Webtraffic zu erhöhen und den Umsatz zu steigern, hat die GfK mittels Sales-Effekt und Sales-Effekt-Webtraffic untersucht. Die Ergebnisse der ganzheitlichen Analyse sprechen für sich: Die Kampagne erzielte einen überdurchschnittlichen RoI und die Anzahl der Visits sowie die Verweildauer auf otto.de konnten deutlich gesteigert werden:

- Umsatzsteigerung: Es konnte insgesamt ein Mehrumsatz von über 12 Mio. Euro im Analysezeitraum direkt auf die Radiowerbung zurückgeführt werden. Im Verhältnis zum Umsatz ohne Radiowerbung resultierte ein positiver Uplift-Faktor in Höhe von 20,8 Prozent.
- Steigerung der Visits: Die Besucheranzahl auf otto.de fiel durch die Radiokampagne um 9,5 Prozent höher aus. Zusätzlich wurde die Anzahl der Visits auf otto.de um 1,61 Mio. gesteigert und auch die Verweildauer auf der Website konnte mit durchschnittlich 1,41 Minuten deutlich erhöht werden.
- Effiziente Radiokampagne: Der kurzfristige RoI (erzielter Mehrumsatz im Verhältnis zu den Brutto-Spendings der Radiokampagne) betrug 4,90€ je eingesetztem Werbe-Euro und zeigte auf beeindruckende Weise, wie effizient die Radiokampagne war.

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

Audio hat eine große Zukunft

Am 14. April lud die Radiozentrale zum Radio Advertising Summit in Düsseldorf ein. In Vorträgen und Panels gaben hochkarätige Experten relevante Insights rund um das Thema Mobile Advertising. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie sich Zielgruppen in Bewegung effektiv erreichen lassen.

Mobilität ist das Zauberwort einer sich verändernden Gesellschaft – was aber bedeutet diese Entwicklung für Werbetreibende? Und in welche Richtung wird sich die mobile Audionutzung in Zukunft entwickeln? Auf dem Radio Advertising Summit wurden die neuesten Trends und Tools zum Thema Mobilität anhand von Praxisbeispielen vorgestellt. Der Fokus lag dabei auf der Frage, wie die mobilen Zielgruppen effektiv erreicht werden können. Welche neuen Werbekanäle es für die Ansprache der mobilen Nutzer gibt, erläuterte Alisa Türck (pilot). In ihrem Vortrag „Get smart – Mobile Trends und neue Devices" stellte sie die neuesten Entwicklungen auf dem Mobile Markt vor. Sie zeigte, welche Devices in mobilen Nutzungssituationen neue Werbeformen ermöglichen.

„Das tolle Gefühl, dass du nicht alleine bist"

Dietmar Wischmeyer, Autor, Kolumnist & Satiriker, als „Günther, der Treckerfahrer"

Am Radio finde ich am Besten, wenn du nachts unterwegs bist oder auch am Tag, und du hörst jemanden, und jemand ist zeitgleich auch wach und muss arbeiten. – Dieses tolle Gefühl, dass du nicht alleine bist auf der Welt und andere, sagen wir mal, haben auch die Scheiße am dampfen – das finde ich toll.

„Fantastische Möglichkeiten"

Das gute an Audio ist, dass es nicht kognitiv ist. Es ist etwas, das wir nicht verarbeiten, weil wir es anschauen, sondern es ist vielmehr etwas, das sich in unserem Hinterkopf abspielt. Und es geschieht sehr, sehr schnell. Und das ist entscheidend. Denn wir haben nicht die Zeit, über alles intensiv und lange nachzudenken. Es gibt fantastische Möglichkeiten, die man aber auch nutzen muss. Radio sollte nicht versuchen, etwas auszugleichen und zu versuchen, so zu sein, wie die, die mit visuellen Umsetzungen arbeiten. Stattdessen sollte man sich seiner Stärken bewusst werden.

Prof. Micael Dahlen, Stockholm School of Economics

„Eine gute Sache"

Ich war überrascht, dass die Leute so offen und interessiert an der Zukunft sind. Und auch Medien selber, also öffentliche und private Radiosender offen darüber reden, ob das nicht doch ein Tesla-Moment für sie ist. Das ist eine gute Sache.

Gerd Leonhard, Futurist, Autor, CEO, The Futures Agency

1. Steffen Müller (RADIO 21)
2. Moderator Alexander Bommes
3. Gerd Leonhard (The Futures Agency)
4. Audioeffekt Silent Conference

„Nah bei den Menschen“

Radio ist etwas, das die Menschen drei Stunden am Tag nutzen. Das heißt: Es begleitet die Menschen durch den Tag und ist damit so etwas wie ein Navigator. Radio hat eine Grundqualität: Es ist schnell und es ist sehr nah bei den Menschen. Sie können die Augen schließen, nicht die Ohren. Das wird bleiben, und wir haben zusätzliche Möglichkeiten. Wir können Communities bilden über Social Media. Das ist dann noch mehr Verbundenheit mit dem Sender.

Lutz Marmor,
Intendant, NDR

„Ich würde den Knopf lauter drehen“

Fabian Frese,
Geschäftsführer Kreation, Kolle Rebbe

Für die Gattung Radio ist so ein Award immens wichtig, weil das so mit die einzige Chance ist, mal der Öffentlichkeit zu demonstrieren, was Radio alles kann. Bei den Siegerspots hier heute Abend wird man eine ganze Reihe hören, wo man denkt, wenn ich die morgens im Stau im Radio höre, dann würde ich definitiv den Knopf lauter drehen, und das ist für mich ein gewisser Gradmesser für einen gelungenen Radiospot.

„Radio ist die Herzensangelegenheit bei mir“

Ich bin aufgewachsen mit Radio. Ich hab seit dem zwölften Lebensjahr den Wunsch gehabt, zum Radio zu kommen und bin nun durch Zufall zum Fernsehen gekommen. Aber Radio ist mehr noch die Herzensangelegenheit bei mir. Ich liebe das Medium Radio. Ich finde es ein sehr klassisches, entspanntes und unaufgeregtes Medium.

Arnd Zeigler,
Radio- und Fernsehmoderator, Autor und Stadionsprecher

„Der Markt in Bewegung“

Der Markt war noch nie so sehr in Bewegung wie heute. Das gilt generell für alle Gattungen, durch die Digitalisierung. Keiner kann wirklich sagen, was in drei bis fünf Jahren sein wird. Wie stark die mobilen Medien weiter genutzt werden. Radio wäre es zu wünschen, zumindest für den deutschen Markt, dass es noch stärker über Mobile genutzt werden wird.

Klaus-Peter Schulz, Geschäftsführer & Sprecher, Organisation der Mediaagenturen

„Natürlich, unverbraucht & unverdorben“

Ich finde das ganze Ambiente hier heute sehr natürlich, sehr unverbraucht, sehr unverdorben – das finde ich schön.

Alexander Bommes, Tagesmoderator

„Wo bewegen wir uns in 5 Jahren?“

Der Radio Advertising Summit gefällt mir ausgesprochen gut. Ich finde es eine super Stimmung hier. Erstmal allein von der Location, von der Anzahl der Menschen – es ist ja wirklich extrem gut besucht. Ich habe das Gefühl, auf dem Kongress sind sehr heterogene Gäste und auch Referenten, und das macht eine gute Stimmung und Spaß. Die Zukunftsthemen gefielen mir sehr gut. Wo bewegen wir uns in fünf Jahren? Wirklich mal über den Tellerrand hinaus zu schauen und klar zu machen, dass ich mich jetzt bewegen muss. Ich kann nicht einfach so weitermachen wie bisher. Das denkt man immer sehr gerne, weil es doch läuft und die Komfortzone ist da, aber ich muss definitiv sehr schnell auf das reagieren, was in den nächsten zwei, drei Jahren vor uns liegt.

Martina Vollbehr, Geschäftsführerin, pilot

1. Peter Jakob (BR Media), Barbara Wiewer (WDR Mediagroup), Gitte Katz (SWR Media), Elke Schneiderbanger (AS&S), Berthold Brunsen (radiobremen Media)
2. Zur Sache! Der Markt fragt, Radio antwortet
3. Christof Baron (Mindshare), Klaus-Peter Schulz (OMG)
4. Uwe Domke (RMS), Kerstin Niederauer-Kopf (ARD-Werbung Sales & Services)

Aus Sicht der Werbungtreibenden und Agenturen bedeuten die zunehmende Digitalisierung, die neuen Kommunikationskanäle und die Fragmentierung der Medienlandschaft vor allem die Qual der (Aus-)Wahl: Wo ist die Botschaft am besten platziert – und trifft sie einen ausreichend großen Teil der Zielgruppe? In dem Format *Zur Sache! Der Markt fragt, Radio antwortet* wurden diese neuen Anforderungen an die werbliche Kommunikation ganz konkret auf den Prüfstand gestellt. Oliver Adrian (AS&S Radio) und Florian Ruckert (RMS) stellten sich den Fragen von Robert Köhler (Bauhaus), Frank-Peter Lortz (Zenith-Optimedia), Klaus-Peter Schulz (Organisation der Mediaagenturen) und Andrea Tauber-Koch (Commerzbank). Sie zeigten, wie die Gattung Radio mit neuen Werbemöglichkeiten, Wirkungsnachweisen und Planungstools auf die komplexen Herausforderungen der effektiven Zielgruppenansprache reagiert.

Fotos: © Radio Advertising Summit/Claus Langer & Lars Langemeier, Unternehmen

Profitieren Sie von Deutschlands größtem Konvergenzangebot
UKW und Online Audio sind eins: im Leben der Hörer, mit der ma 2015 Audio in der Planung – und jetzt auch durch das leistungsstärkste Konvergenzprodukt am Audiomarkt. RMS AUDIO TOTAL erreicht täglich fast 143.000.000 Menschen online und offline (brutto; Mo. - Fr.; ZG 14+). Nutzen Sie die überragende Reichweite von UKW und die zielgenaue Ansprache von Online Audio in einem einzigen Produkt.
www.rms.de/ukwww

Der Audiovermarkter.

RMS

Mundpropaganda wichtigster externer Kaufimpuls

Neue Kurzstudie des ECC Köln in Zusammenarbeit mit CoreMedia, IBM und T-Systems Multimedia Solutions zeigt: Persönliche Empfehlungen geben stärksten externen Kaufanreiz, gefolgt von Werbung und Push-Nachrichten.

DER MEINUNGSAUTAUSCH unter Freunden, Bekannten oder Kollegen gibt oft den entscheidenden Kaufimpuls.

DR. EVA STÜBER,
Leiterin Research und Consulting, ECC Köln.

Persönliche Empfehlungen sind auch im digitalen Zeitalter ein entscheidender Kaufimpuls. Das zeigen die Ergebnisse der aktuellen Kurzstudie *Shopping 2016: Können Ihre Kunden heute mit der Technologie Schritt halten?* des ECC Köln in Zusammenarbeit mit CoreMedia, IBM und T-Systems Multimedia Solutions, für die 2000 Smartphone-Besitzer befragt wurden. Bei jedem fünften Kauf mit externen Anreizen verlassen sich die Befragten bei der Produktwahl auf das, was ihnen Freunde, Bekannte oder Kollegen empfehlen. Damit liegt die Mundpropaganda an der Spitze der externen Kaufimpulse. In dichtem Abstand folgen Werbung oder Push-Nachrichten (17,8%). Auch Kaufempfehlungen eines Online-Shops und Kundenbewertungen sind mit jeweils rund zwölf Prozent wichtige externe Impulsgeber.

Push-Nachrichten wichtiger Impuls bei Online-Käufen, aber nur in der richtigen Situation

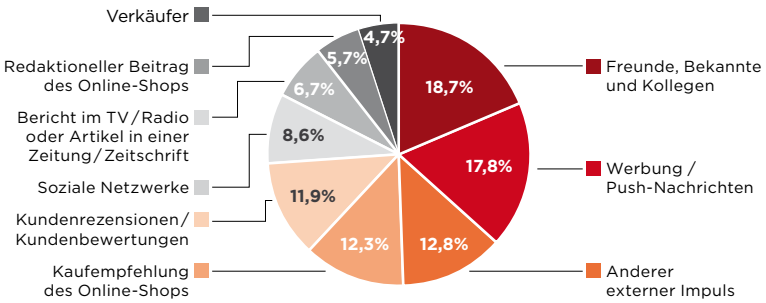
Werbung – wie Anzeigen, Banner oder Prospekte – und Push-Nachrichten regen häufiger zum stationären Kauf an als zum Online-Shopping. So geben rund 23 Prozent der Befragten an, aufgrund von Werbebotschaften stationär gekauft zu haben. Online-Käufe wurden bei knapp zehn Prozent der befragten Smartphone-Besitzer durch diesen Impuls ausgelöst. Bei diesen Online-Käufen sind Newsletter und Push-Nachrichten die wichtigsten Impulsgeber – wenig verwunderlich, erreichen diese Werbeformen Smartphone-Besitzer doch unmittelbar. Push-Nachrichten sind aus Konsumentensicht jedoch in vielen Situationen keinesfalls erwünscht: Im Kino, bei der Arbeit, beim Sport, auf Reisen oder im Restaurant empfinden die Befragten Push-Nachrichten als störend.

Smartphone-Recherche insbesondere in Wartesituationen

Wann möchten sich Smartphone-Besitzer über Produkte informieren? Die Studie zeigt, dass Wartesituationen klar an der Spitze der Momente liegen, in denen Konsumenten ihr Smartphone zur Produktrecherche nutzen – das gilt für alle Generationen, von den älteren Babyboomern bis hin zur jungen Generation Z. Vier von zehn Befragten

Fotos: © ViewApart / Fotolia.com, Unternehmen

Anteile kaufauslösender externer Impulse außer Haus



n = 593; Quelle: ECC Köln 2016.

greifen während Wartezeiten zum Smartphone. Deutlich weniger Konsumenten recherchieren via Smartphone zum Beispiel in Restaurants, auf dem Weg in die Innenstadt oder auch in einem Ladengeschäft.

Über die Kurzstudie

Die Kurzstudie *Shopping 2016: Können Ihre Kunden heute mit der Technologie Schritt halten?* untersucht Konsumentengruppen hinsichtlich des Einsatzes verschiedener Endgeräte. Dabei wird nicht nur zwischen den angesprochenen Altersgruppen oder gekauften Warengruppen differenziert, sondern auch zwischen verschiedenen Kaufimpulsen – seien sie intern oder extern. Befragt wurden 2000 Smartphone-Besitzer im Rahmen einer internetrepräsentativen Online-Umfrage. Das Interesse galt dabei vor allem folgenden Fragen:

- In welchen Situationen nutzen Konsumenten mobile Endgeräte zur Informationsrecherche und zum Kauf? Bestehen Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Smartphone-Besitzern?
- Welche Rolle spielen im Speziellen Smart TV und Smartwatch im Informations- und Kaufprozess der Konsumenten? Sind Sie bereits im (Shopping-)Alltag der Konsumenten angekommen?
- Durch welche internen und externen Impulse werden Konsumenten zum Kauf animiert? Zeigen sich Unterschiede zwischen Warengruppen?
- Welche Beratungs- und Bezahlservices sowie Angebote zur Produkt- oder Filialsuche werden von den Konsumenten genutzt? Und wie trägt das Serviceangebot zur Bewertung der Anbieter bei?

von Dr. Eva Stüber

Die Kurzstudie steht zum kostenfreien Download bereit unter **www.einkaufen-heute.com**

Externe Kaufimpulse nach Warengruppen

	Mode & Accessoires	Schmuck & Uhren	Unterhaltungselektronik	Heimwerken & Garten	Wohnen & Einrichten	Freizeit & Hobby
Bericht im TV/Radio oder Artikel in einer Zeitung/Zeitschrift	2,8 %	7,5 %	8,2 %	9,3 %	2,5 %	11,5 %
Freunde, Bekannte oder Kollegen	15,6 %	17,5 %	21,0 %	23,3 %	20,4 %	26,3 %
Verkäufer	4,6 %	10,0 %	3,6 %	7,0 %	2,5 %	2,8 %
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter, Instagram oder Pinterest)	12,3 %	15,0 %	7,2 %	0 %	3,8 %	8,8 %
Aktuelle Werbung oder Push-Nachricht[1]	20,6 %	17,5%	13,3 %	13,9 %	20,4 %	9,2 %
Redaktioneller Beitrag im Online-Shop[2]	4,0 %	5,0 %	5,1 %	4,7 %	6,4 %	6,0 %
Kaufempfehlung des Online-Shops f. ergänzende oder Zusatzprodukte[3]	13,2 %	12,5 %	9,7 %	9,3 %	8,9 %	13,4 %
Kundenrezensionen/Kundenbewertungen	8,9 %	7,5 %	20,0 %	16,2 %	16,5 %	11,5 %
Anderer externer Impuls	17,8 %	7,5 %	11,8 %	16,3 %	18,4 %	10,6 %

[1] z.B. in TV, Radio oder online; [2] z.B. Ratgeber mit Tipps und Tricks im Servicebereich, Rubrik „Inspirationen" mit Trends und Bildern
[3] z.B. „Dazu passt …", „Andere Kunden kauften auch …"; n = 977; Quelle: ECC Köln 2016.

Alles Inklusive!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen

PRINT & ONLINE

TESTEN SIE AUSGABE 1/2016
KOSTENLOS
AUF IHREN MOBILGERÄTEN

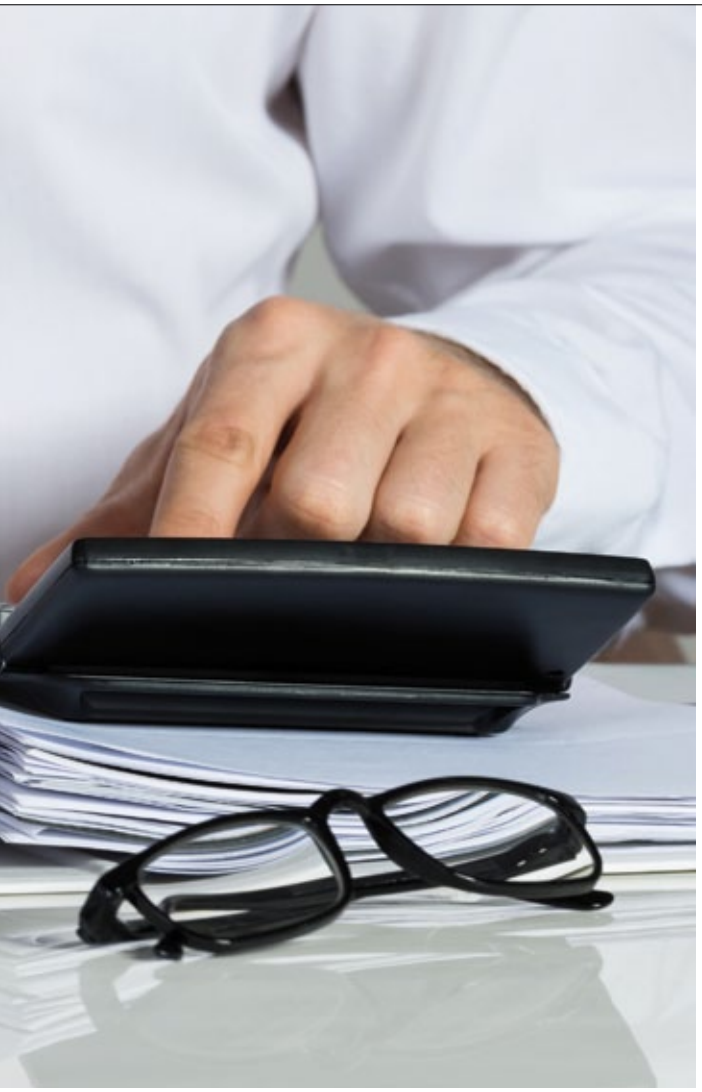
Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

www.keosk.de www.marketing-review.ch

Zusatzgebühren – Chance oder Risiko für Anbieter?

Wenn es um die Preisgestaltung geht, stehen Unternehmen häufig vor einer schwierigen Entscheidung: Soll ein Leistungsangebot mit einem einzigen Preis versehen werden, oder ist es sinnvoller, für einzelne Leistungskomponenten einzelne Preise auszuweisen?



JOHANNES VÖSTER,
Manager bei Simon-Kucher & Partners in München.

TOBIAS KUNTNER,
Senior Consultant bei Simon-Kucher & Partners in München.

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass der Preis eines Produkts oder einer Dienstleistung in einen Basispreis und eine oder mehrere Zusatzgebühren aufgeteilt wird. So verlangen bspw. viele Versandhändler Zusatzgebühren für den Warenversand, die Auftragsbearbeitung oder den Einsatz bestimmter Zahlungsmethoden. Ein weiteres Beispiel sind Autovermietungen. Diese erheben neben dem Basispreis für einen Mietwagen verschiedene Serviceaufschläge, bspw. für die Einwegmiete, die Anmietung an besonderen Standorten wie Flughäfen oder Bahnhöfen, oder die Bereitstellung des Fahrzeugs außerhalb regulärer Öffnungszeiten. Zusatzgebühren sind in der Zwischenzeit in vielen Branchen weit verbreitet: Eine Studie des amerikanischen Ponemon-Instituts zeigt, dass ein US-amerikanischer Konsument im Schnitt bereits über 900 US-Dollar pro Jahr für Zusatzgebühren ausgibt, Tendenz steigend.

Gleichzeitig gibt es jedoch auch eine Reihe von Unternehmen, die auf eine Gesamtpreisstrategie setzen. Große Versandhäuser, wie Amazon oder Weltbild, verzichten inzwischen auf separate Bearbeitungs- oder Versandgebühren, vorausgesetzt, der Kunde hält einen Mindestbestellwert ein oder nimmt an einem Kundenbindungsprogramm teil. Die amerikanische Fluglinie Southwest startete vor einigen Jahren die Kampagne „Gebühren-Freiheit“ und kündigte an, auf die in der Flugbranche üblichen Aufschläge bspw. für Gepäckaufgabe, Sprit oder Bordverpflegung zu verzichten (tatsächlich wurden diese Aufschläge in höhere Ticketpreise inkludiert). Warum also setzen manche Unternehmen auf Gesamtpreise, während andere ihre Preise in verschiedene Bestandteile aufteilen? Und wann ist welche Strategie vorteilhaft?

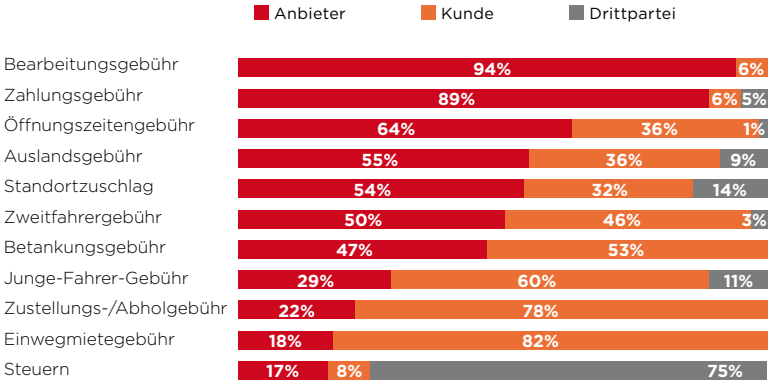
Pro und contra von aufgeteilten Preisen

Eines der Hauptargumente für getrennt ausgewiesene Zusatzgebühren ist, dass Kunden aufgeteilte Preise in vielen Situationen als subjektiv günstiger wahrnehmen als Gesamtpreise. Wissenschaftliche Studien fanden heraus, dass sich Kunden bei der Verarbeitung und Bewertung von Preisinformationen häufig am Basispreis eines Angebots orientieren. Weitere Preisbestandteile, wie Zusatzgebühren, werden ignoriert oder zumindest nur unzureichend in die Beurteilung des Gesamtpreises mit einbezogen. Folglich wirken aufgeteilte Preise subjektiv günstiger als äquivalente Gesamtpreise, was sich positiv auf die Angebotsbewertung und das Kaufverhalten auswirkt.

Ein weiterer Vorteil von aufgeteilten Preisen ist, dass Unternehmen damit die Positionierung ihrer Angebote gegenüber Wettbewerbsangeboten verbessern können. Im Online-Handel bspw. sortieren viele Preissuchmaschi-

Fotos: © Andrey Popov/Fotolia.com, © Joachim Wendler/Fotolia.com, Unternehmen

Abb. 1: Wahrgenommene Verantwortlichkeit für Zusatzgebühren bei der Anmietung von Fahrzeugen



Anteil der Befragten (n = 118 Fahrzeugmieter)
Quelle: Vöster und Kuntner/Simon Kucher & Partners, 2016.

nen Angebote standardmäßig nach dem günstigsten Basispreis (z.B. Produktpreis) und nicht nach dem günstigsten Gesamtpreis (z.B. Produktpreis plus Versandkosten). Anbieter mit getrennt ausgewiesenen Zusatzgebühren und entsprechend niedrigerem Basispreis erhalten so eine günstigere Positionierung auf der Suchergebnisliste, was die Kaufwahrscheinlichkeit erhöht.

Schließlich ermöglichen aufgeteilte Preise ein besseres Verständnis der Kosten-Nutzen-Zusammensetzung eines Angebots. Im Gegensatz zu Gesamtpreisen verdeutlichen sie dem Kunden, dass nur ein bestimmter Teil des Preises (nämlich der Basispreis) für das Produkt oder die Dienstleistung erhoben wird. Die restlichen Preisbestandteile hingegen werden für Zusatzleistungen berechnet, welche häufig auch mit zusätzlichem Aufwand für den Anbieter verbunden sind (z.B. Versandkosten, welche der Anbieter einem Logistikunternehmen zu bezahlen hat). Aufgeteilte Preise entsprechen somit einerseits dem Wunsch vieler Kunden nach mehr Transparenz (offene Kommunikation der Preiszusammensetzung). Gleichzeitig erhöhen sie die wahrgenommene Fairness (Zusatzaufwand rechtfertigt Zusatzkosten). Beides kann sich positiv auf das Kaufverhalten auswirken.

Je nach Art und Höhe der Zusatzgebühr können geteilte Preise jedoch auch negative Effekte haben. Als im Jahr 2011 Pläne der Bank of America bekannt wurden, eine Verwaltungsgebühr in Höhe von $ 5 pro Monat für Girokonten zu erheben, gab es massive Kundenproteste. Eine von über 300 000 Kunden unterschriebene Online-Petition sorgte schließlich dafür, dass die Pläne verworfen wurden. Was war passiert? Einerseits empfanden Kunden die Höhe der Gebühr als unfair und im Vergleich zu anderen Anbietern als unverhältnismäßig. Andererseits zweifelten Kunden an der Begründung der Bank, die Gebühr diene lediglich dazu, den für die Bank anfallenden Verwaltungsaufwand zu decken. Vielmehr wurde vermutet, die Bank nutze die Gebühr als Vorwand, um ihren Gewinn auf Kosten der Kunden zu erhöhen. Ob aufgeteilte Preise den Unternehmenserfolg erhöhen, lässt sich demnach nicht in jedem Falle eindeutig sagen. Wovon hängt es also ab, ob eine Preisaufteilungs-Strategie zum Erfolg wird?

Entscheidend aus Kundensicht: Wer ist verantwortlich für eine Gebühr?

Eine aktuelle Studie der Autoren zeigt, dass die Verantwortung des Anbieters für eine Gebühr und, damit verbunden, das vermutete Motiv des Anbieters eine Gebühr zu erheben, entscheidend dafür ist, inwieweit Kunden eine Zusatzgebühr akzeptieren. Werden Kunden mit einer Zusatzgebühr konfrontiert, fragen sie sich, warum die Gebühr zu bezahlen ist, und wer oder was die Gebühr verursacht hat. Sie gelangen dann zu dem Schluss, dass entweder sie selbst, der Anbieter oder eine Drittpartei verantwortlich für die Gebühr ist.

Versäumt es ein Unternehmen (z.B. die Bank of America), darüber zu informieren, wofür bspw. Bearbeitungs- oder Serviceaufschläge tatsächlich erhoben werden, gehen Kunden meist davon aus, dass der Anbieter die Gebühren erhebt, um seinen Gewinn zu steigern und weniger, um einen tatsächlich entstandenen Mehraufwand zu decken.

Bei einigen Gebührenarten, wie bei Aufschlägen für besondere Leistungen, empfinden die Kunden hingegen sich selbst, und nicht den Anbieter, als Verursacher und damit als verantwortlich für eine Gebühr. Bei der Anmietung von Fahrzeugen sind dies bspw. Gebühren für Einwegmiete oder Zustellung am Wunschort. Solche Aufschläge resultieren letztlich aus einem Servicewunsch von Kundenseite. Vorausgesetzt, die Höhe der Gebühr ist nicht unverhältnismäßig hoch, vermuten Kunden hinter solchen Aufschlägen weniger eine Gewinnsteigerungstaktik des Anbieters, sondern vielmehr ein Mittel, um zusätzlichen Aufwand entsprechend abzugelten.

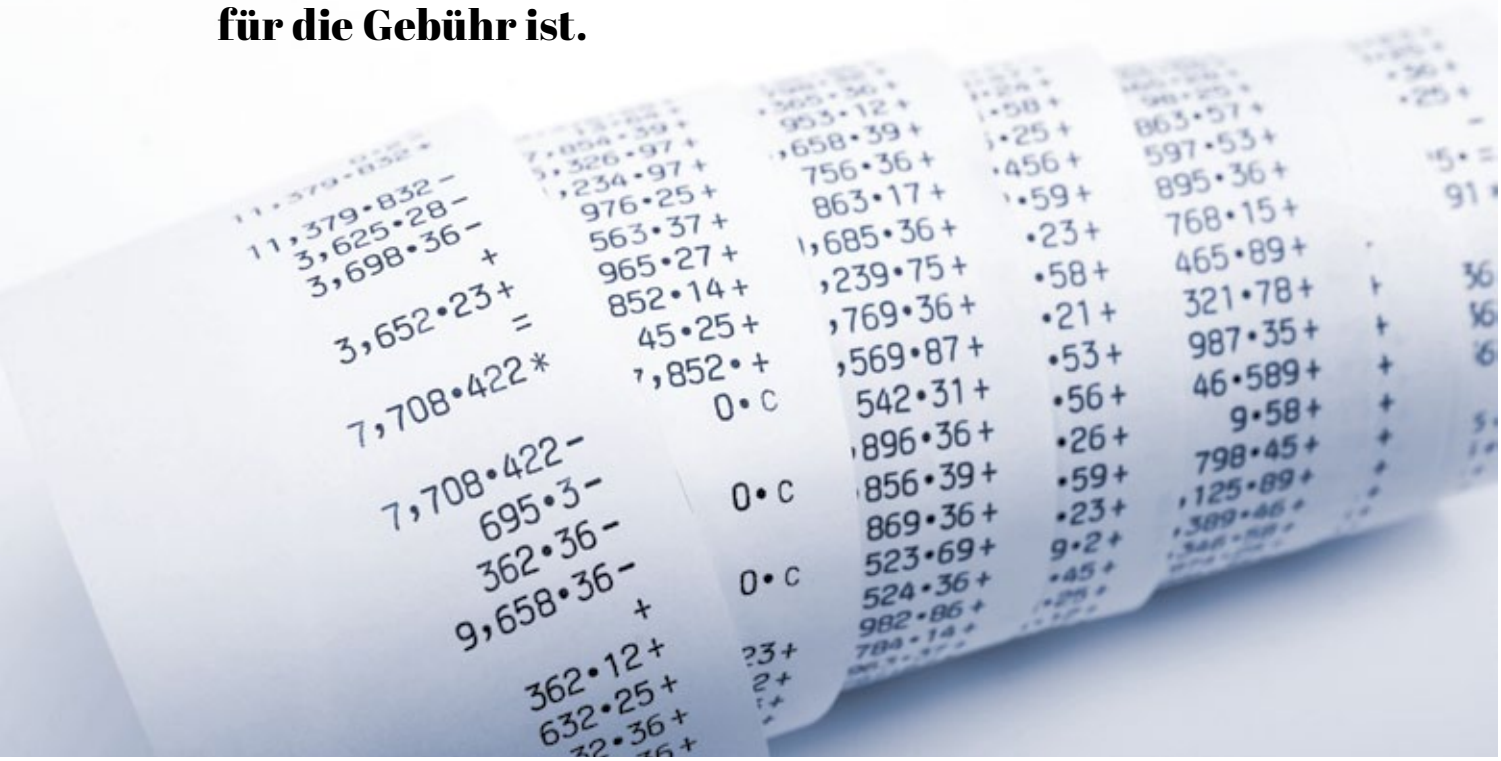
Schließlich gehen Kunden bei einigen Gebührenarten davon aus, dass eine Drittpartei verantwortlich für die Gebühr ist. Beispiele sind Steuern und Abgaben oder, im Kontext von Mietwägen, Standortaufschläge, welche der Anbieter zwar erhebt, aber an eine Drittpartei weiterleitet (z.B. den Flughafenbetreiber). Auch bei solchen Aufschlägen steht aus Kundensicht nicht der Eigennutz des Anbieters, sondern die faire Weitergabe von zusätzlich entstandenen Kosten im Vordergrund.

Abbildung 1 zeigt am Beispiel der Fahrzeugvermietung, dass aus Kundensicht ganz unterschiedliche Parteien für verschiedene Zusatzgebühren als verantwortlich angesehen werden. So wird bspw. die Verantwortlichkeit für Bearbeitungsgebühren oder Zahlungsgebühren mehrheitlich dem Anbieter zugeschrieben, wohingegen Gebühren für Zustellung oder Einwegmiete eher in die Verantwortlichkeit der Kunden fallen.

Kunden gehen bei einigen Gebührenarten davon aus, dass eine Drittpartei verantwortlich für die Gebühr ist.

Wird die Verantwortlichkeit für eine Gebühr mit der Akzeptanz der Gebühr verglichen, zeigt sich ein klares Muster (siehe Abbildung 2): Gebühren werden als unfair und inakzeptabel erachtet, wenn Kunden davon ausgehen, dass der Anbieter verantwortlich für die Gebühr ist. Dabei wird vermutet, dass die Gebühr in erster Linie erhoben wird, um eine Gewinnsteigerung zu erzielen. Je stärker Kunden jedoch davon ausgehen, dass der Anbieter nicht verantwortlich für eine Gebühr ist, desto höher die Akzeptanz. Grund hierfür ist die Vermutung, dass die Gebühr weniger aus Eigennutz, sondern eher zwecks Aufwandsdeckung erhoben wird.

Eine weitere Studie vertiefte diese Erkenntnisse: Für unterschiedliche Kaufsituationen wurden jeweils drei Gruppen von Teilnehmern mit drei unterschiedlichen Angeboten konfrontiert. Eine Gruppe erhielt ein Angebot, welches eine Zusatzgebühr enthielt, für die der Anbieter als verantwortlich markiert wurde. Die zweite Gruppe erhielt das ansonsten gleiche Angebot, wobei die Kunden sich diesmal selbst als verantwortlich für die Zusatzgebühr bezeichneten. Die dritte Gruppe schließlich erhielt ein



Gesamtpreisangebot ohne Zusatzgebühr. Der insgesamt zu bezahlende Preis war in allen Gruppen gleich hoch.

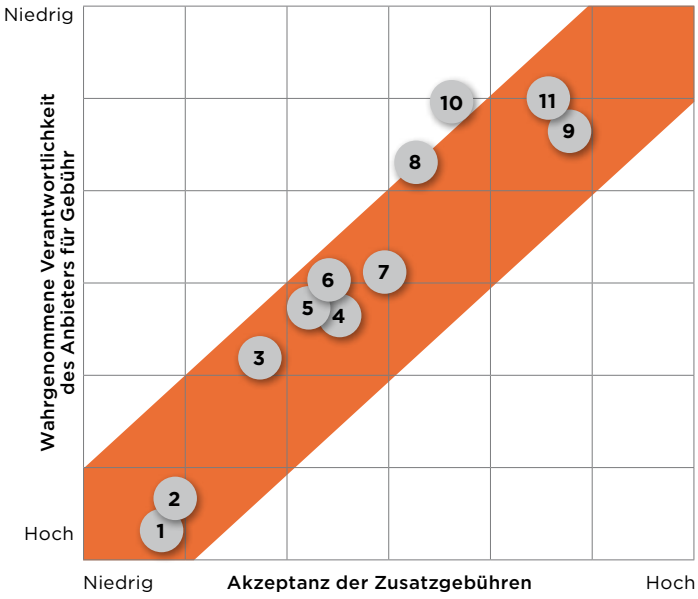
Es zeigte sich, dass die erste Gruppe (Gebührenverantwortlichkeit des Anbieters) das Angebot signifikant schlechter bewertete und eine geringere Kaufabsicht aufwies als die dritte Gruppe, die nur die Gesamtpreise (d.h. die Gebühr war im Gesamtpreis „versteckt") zu sehen bekam. Gleichzeitig waren Bewertung und Kaufabsicht der zweiten Gruppe (Gebührenverantwortlichkeit der Kunden) signifikant besser bzw. höher als in der Gesamtpreisgruppe. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die vorteilhafte Wirkung von aufgeteilten Preisen entscheidend davon abhängt, ob Kunden bei Zusatzgebühren den Anbieter als verantwortlich empfinden oder nicht.

Fazit: Wann sind Zusatzgebühren sinnvoll?

Wann also sollten Zusatzgebühren separat ausgewiesen werden, und was ist dabei zu beachten? Auf Basis der Studienergebnisse lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten: Anbieter sollten sich zunächst mit den Leistungskomponenten ihrer Angebote vertraut machen und herausfinden, welche Komponenten grundsätzlich modularisiert und in Form von Aufschlägen getrennt ausgewiesen werden können. Ist der Einsatz aufgeteilter Preise möglich, sollten Anbieter versuchen, Gebühren für diejenigen Komponenten zu erheben, für welche sie nicht als verantwortlich wahrgenommen werden. Beispiele sind Extraleistungen, die auf Wunsch des Kunden gewährt werden oder Abgaben, die an einen Drittanbieter weitergeleitet werden. Solche Gebühren finden bei Kunden hohe Akzeptanz, da sie vermuten, dass der Anbieter die Gebühr nutzt, um zusätzlichen Aufwand oder Kosten zu decken. Hingegen sollten Gebühren vermieden werden, für welche der Anbieter als verantwortlich angesehen wird, da Kunden darin in erster Linie ein ungerechtfertigtes Mittel zur Gewinnsteigerung sehen.

Besonderes Augenmerk ist außerdem auf die Kommunikation und die Begründung der Gebühren gegenüber Kunden zu legen. Beispielsweise kommunizieren viele Anbieter Aufschläge für Versand, Verpackung oder Bezahlung als „Servicepauschale", als „Bearbeitungs-

Abb. 2: Gegenüberstellung der Akzeptanz und Verantwortlichkeit von Zusatzgebühren



Gebührenarten

1. Bearbeitungsgebühr (für die Bearbeitung des Mietvorgangs durch die Autovermietung)
2. Zahlungsgebühr (für die Bezahlung des Mietwagens mit bestimmten Zahlungsmitteln wie z.B. Kreditkarten)
3. Öffnungszeitengebühr (für die Bereitstellung/Annahme des Fahrzeugs außerhalb der regulären Öffnungszeiten)
4. Auslandsgebühr (für grenzüberschreitende Fahrten mit dem Fahrzeug während der Anmietung)
5. Standortzuschlag (für Abholung des Fahrzeugs an besonderen Stationen)
6. Zweitfahrergebühr (für Anmeldung und Fahrerlaubnis einer/s zweiten Fahrers/in)
7. Betankungsgebühr (für die Betankung des Fahrzeugs durch die Autovermietung nach Rückgabe des Fahrzeugs)
8. Junge-Fahrer-Gebühr (für die Anmeldung einer/s Fahrers/in unter einem Mindestalter von z.B. 25 Jahren)
9. Gebühr für Zustellung/Abholung (für Zustellung/Abholung des Fahrzeugs durch den Autovermieter an einem frei wählbaren Ort)
10. Einwegmietegebühr (für Abholung/Abgabe des Fahrzeugs an verschiedenen Stationen)
11. Steuern (für die Fahrzeuganmietung anfallende Steuern wie z.B. Mehrwertsteuer)

Quelle: Vöster und Kuntner/Simon Kucher & Partners, 2016.

gebühr“ oder ähnliches. Die Studienergebnisse zeigen, dass bei solchen Begriffen in der Regel nicht nachvollziehbar ist, welche Leistungen diesen Gebühren gegenüberstehen, weshalb eine Preiserhöhungstaktik des Anbieters vermutet wird. An dieser Stelle sollte deutlich gemacht werden, dass eine Gebühr erhoben wird, um dem Kunden einen speziellen, von ihm selbst gewünschten Service anzubieten (z.B. Versand nach Hause anstelle von Abholung im Ladengeschäft), wobei die Gebühr dazu dient, zusätzlichen Aufwand zu kompensieren (z.B. Versandkosten, die der Anbieter an ein Logistikunternehmen weiterleitet). Solche Gebühren finden hohe Akzeptanz, da sie die Transparenz erhöhen und die Kosten-Nutzen-Bewertung des Angebots verbessern.

Neben der Art und der Kommunikation der Gebühr gilt es schließlich, deren Höhe richtig festzulegen. Hier

Besonderes Augenmerk ist auf die Kommunikation und die Begründung der Gebühren gegenüber Kunden zu legen.

sollte maßvoll vorgegangen werden: Empfinden Kunden eine Gebührenhöhe als unverhältnismäßig, kehrt sich der positive Effekt der Preisaufteilung um und führt zu einer negativen Kundenreaktion. Eine Versandgebühr, die die geschätzten tatsächlichen Versandkosten deutlich übersteigt, empfinden Kunden als unfair. Gebühren sollten also immer den tatsächlichen (Mehr-)Aufwand des Anbieters widerspiegeln und entsprechend transparent kommuniziert werden.

Der exzessive Einsatz von Zusatzaufschlägen in einigen Branchen ist mit dafür verantwortlich, dass Gebühren heutzutage von vielen Konsumenten als kritisch beurteilt werden. Die in diesem Beitrag beschriebenen Grundregeln helfen dabei, die Aufteilung von Preisen dennoch erfolgreich durchzuführen und dabei von den Vorteilen dieser Preissetzungsstrategie zu profitieren: Verbesserung der Preiswahrnehmung durch die Kunden, bessere Kommunikation des Kosten-Nutzen-Verhältnisses sowie Steigerung der Transparenz und Fairness von Preisen und Angeboten.

von Johannes Vöster und Tobias Kuntner

Für die richtige Zukunft entscheiden!

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

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

Content trifft Marketing wdv

4 Branding-Lektionen, die man von „Game of Thrones“ lernen kann

Fans der Serie „Game of Thrones“ braucht man selbstverständlich nicht über deren Anziehungskraft aufzuklären. Sie wissen ganz genau, warum Charaktere, Story wie auch Szenerie sie immer wieder in den Bann ziehen und warum sie auch die am 24. April angelaufene sechste Staffel verschlingen werden. Was sie vielleicht nicht wissen, ist, dass die Serie ein Beispiel für perfektes Branding abgibt. Daher hat die Game-of-Thrones-Fan-Unit von 99designs, dem weltweit größten Online-Marktplatz für Grafikdesign, vier GOT-Lektionen zusammengestellt, die für die Markenkommunikation von Unternehmen wichtig sind.

SOL FAUQUIER,
Communications Manager
99designs.

Bei *Game of Thrones* hat jedes der Häuser, egal ob groß oder klein, ein individuelles Siegel beziehungsweise heraldisches Wappen, das sie repräsentiert. Das Bild wird von den sogenannten „Worten des Hauses" ergänzt. Siegel und Hausworte sollen die Ideale, Prinzipien und Marke des jeweiligen Hauses darstellen. Einige haben dabei eine sehr direkte Aussage, andere sind eher zurückhaltend gestaltet.

Das Haus STARK – „Der Winter naht"

Das Stark-Siegel zeigt den frühen Verwandten des heutigen Wolfes (Dire Wolf). Dafür gibt es zwei Gründe: Dieses Tier ist nicht nur typisch für den Norden, über den die Starks herrschen, sondern es ist außerdem sehr beeindruckend. Es leben zwar viele Tiere in arktischen Regionen, aber die Starks haben sich ganz bewusst nicht für Pinguine oder Robben entschieden. Sie haben ein starkes Tier gewählt, das mit einem geifernden Tiger um ein Mammut kämpft.

Als Unternehmer sollte man darüber nachdenken, was das eigene Unternehmen am besten repräsentiert. Wofür lieben die Kunden es, und wofür „fürchten" es die Mitbewerber? Dies gilt es, in einem Bild zu vereinen.

Während die Bildsprache bei dem Stark-Siegel gewaltig ist, kommunizieren sie über ihr „Motto" eher subtil, sodass man kurz innehalten und darüber nachdenken muss. Selbstverständlich kommt der Winter jedes Jahr wieder, aber der Satz impliziert, dass man auf den harten Winter vorbereitet sein muss. Jedes Mal, wenn der Charakter diese Worte spricht, geht es dabei also um mehr als einen meteorologischen Sachverhalt.

Auch für ein Unternehmensslogan muss ein direkter Slogan nicht die beste Wahl sein. Ansprechender ist ein Satz, der die Menschen zum Nachdenken anregt.

Ein Logo sollte eine visuelle Metapher dafür sein, was man am besten kann.

Das Haus TARGARYEN – „Feuer und Blut"

Es geht auch direkt. Wenn ein Unternehmen Menschen mit feuerspeienden Drachen tötet, könnte es zielführender sein, dies kommunikationstechnisch abzuschwächen. Wenn nicht, braucht man sich nicht zu wundern, dass man zur Zielscheibe für andere wird. Die Targaryens zeichneten sich anfangs dadurch aus, Königreiche zu erobern.

Fotos: HBO (www.hbo.com), Wikimedia

Infolge einer feindlichen Übernahme haben sie eine Menge „Personal" eingebüßt, sodass die Firma nun nur noch ein Schatten ihrer selbst ist. Ob all die Missverständnisse, die dazu geführt haben, durch einen freundlicheren Drachen auf ihren Bannern hätten vermieden werden können, wird der Zuschauer nie erfahren.

Lektion 2

Die Mitbewerber sollte man in den Schatten stellen, aber man sollte sich bewusst sein, dass sie einen spätestens dann nicht mehr mögen.

Das Haus LENNISTER – „Hört mich brüllen!"

Wenn man die Konkurrenz das Fürchten lehren will, liegt man mit einem Löwen goldrichtig. Er zeigt Zähne, fährt seine Krallen aus und verbreitet Terror.

Im Unterschied zum erfolgreicheren Haus Targaryen ist der Slogan der Lennisters weniger angst-einflößend. Ein Brüllen ist einfach nur ein Geräusch und keine unmittelbare Bedrohung. Es sagt lediglich: Hört mich brüllen! Offensichtlich haben sie versucht, eine Verbindung zu dem Löwen-Thema (siehe oben) herzustellen, was eine gute Idee ist, allerdings muss man dafür sicherstellen, dass Bild und Slogan in ihrer Aussagekraft aufeinander abgestimmt sind.

Das ist möglicherweise der Grund dafür, dass die Lennisters sich für ein Rebranding entschieden haben. Inoffiziell haben sie den Satz „Ein Lennister begleicht stets seine Schuld" als neuen Slogan eingeführt. Er ist doppeldeutig: Einerseits demonstrieren sie damit ihre Zuverlässigkeit und andererseits droht er, dass das Haus Lennister sich rächen wird, wenn ihm jemand etwas schuldet.

Eine Marke ist mehr als ein Logo und ein Slogan. Hierbei spielt auch hinein, wie man sich selbst präsentiert und von Kunden (und Mitbewerbern) wahrgenommen wird.

Lektion 3

Nach zufälligen Doppeldeutigkeiten suchen.

Lektion 3a – Wenn man Lektion drei ignoriert hat, sollte man keine Angst vor einem Rebranding haben.

Das Haus BOLTON – „Unsere Klingen sind scharf“

Lektion 4

Ein Logo sollte niemals ein toter Mensch sein!

Jede Unternehmenskultur ist anders, daher ist es nicht schlimm, stolz auf die eigene zu sein. Allerdings sollte man auch an die Wahrnehmung, die andere von einem haben, denken. Schließlich kann ein falsches Image das Unternehmen negativ beeinflussen. In diesem Fall geht es aber weniger um den Wettbewerb mit der Konkurrenz, sondern um die Abscheu, die man bei Kunden hervorruft. Ein Fleischer zeigt schließlich auch nicht, wie seine Wurst hergestellt wird – manche Aspekte eines Unternehmens bleiben besser im Verborgenen.

Die Hausworte von Haus Bolton sind wachrüttelnd, ohne plakativ zu sein. Der Satz „Unsere Klingen sind scharf“ lässt dem Leser Interpretationsspielraum.

Lektion 4: Ein Logo sollte niemals ein toter Mensch sein! Wenn es sich gar nicht vermeiden lässt, sollte man wenigstens darauf achten, nicht zuuu abschreckend zu wirken, selbst wenn das eigene Tätigkeitsfeld alles andere als ehrenhaft ist ...

von Sol Fauquier

STARK
Der Winter naht

LENNISTER
Hört mich brüllen!

TARGARYEN
Feuer und Blut

BOLTON
Unsere Klingen sind scharf

Chinas wertvollste Marke

Wie im vergangenen Jahr ist Tencent auch 2016 die wertvollste chinesische Marke. Das Internet-Unternehmen mit Sitz in Shenzhen konnte seinen Markenwert um 24 Prozent auf 82,1 Mrd. US-Dollar (USD) steigern. Der Mobilfunkanbieter China Mobile verzeichnete einen leichten Wertzuwachs (+2%) auf 57,2 Mrd. USD – genug, um den Vorjahresaufsteiger Alibaba vom zweiten Platz zu verdrängen. Alibaba musste im Vergleich zu 2015 einen Wertverlust von 20 Prozent verkraften und belegt mit 47,6 Mrd. USD in diesem Jahr den dritten Platz im Ranking. Neueinsteiger Huawei schafft es mit einem Wert von 18,5 Mrd. USD auf Anhieb in die Top 10 und belegt Platz sieben.

Dies sind einige zentrale Ergebnisse der Markenwertstudie *BrandZ™* Top 100 der wertvollsten chinesischen Marken, die zum sechsten Mal vom internationalen Marketing- und Marktforschungsunternehmen Millward Brown durchgeführt wurde. Die Studie analysiert auf Basis von Finanzkennzahlen sowie Daten der Markt- und Verbraucherforschung die wertvollsten chinesischen Marken. Das Ranking wird von Millward Brown in Zusammenarbeit mit dem Medienkonzern WPP erstellt.

Privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen trugen in diesem Jahr mit 51 Prozent erstmals mehr als die Hälfte zum Gesamtmarkenwert von 525,6 Mrd. USD der 100 wertvollsten chinesischen Marken bei. Dies verdeutlicht sowohl Chinas fortgesetzten Kurs in Richtung Marktwirtschaft als auch die hohe Widerstandsfähigkeit starker Marken in ökonomisch schwierigeren Zeiten – zuletzt war die Konjunktur in China merklich abgeflaut.

„Die Ergebnisse zeigen, dass viele chinesische Marken in wichtigen Dimensionen mittlerweile zu multinationalen Brands aufgeschlossen haben. Bei einigen Schlüsselfaktoren wie Marken-

TENCENT Zu den breitgestreuten Aktivitäten von Tencent zählen neben interaktiver Unterhaltung (insbesondere Mehrspieler-Online-Spiele) vor allem die Geschäftsfelder Sofortnachrichtendienste, soziale Netzwerke, Online-Medien (Webportale) und Netzhandel (elektronischer Handel).

bewusstsein und Kundendialog erzielen chinesische Marken ausgezeichnete Werte, haben jedoch in puncto Differenzierung noch Nachholbedarf", so Dr. Bernd Büchner, Geschäftsführer von Millward Brown für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Tencent gründet seinen Erfolg im chinesischen Markenwert-Ranking auf einer Strategie, die den User in den Mittelpunkt stellt und die Kategorien Content, Services und Hardware erfolgreich miteinander verknüpft. Den Messaging-Dienst WeChat hat der Konzern durch eine Kooperation mit dem Online-Einzelhändler JD.com und der gemeinsamen Entwicklung von datenbasierten Marketinglösungen monetisiert. Auch TenPay gehört zu Tencent – die Plattform ist auf dem chinesischen Markt mittlerweile die Nummer 2 im Bereich Online-Bezahldienste.

BrandZ™: Top 10 der wertvollsten chinesischen Marken 2016

		Bereich	Markenwert in Mio. US $	Markenwert ± Vj. in %
1 Tecent	Tencent 腾讯	Technologie	82107	+24
2 China Mobile	中国移动 China Mobile	Telefondienstanbieter	57157	+2
3 Alibaba	Alibaba Group 阿里巴巴集团	Einzelhandel	47605	–20
4 ICBC	ICBC 中国工商银行	Finanzwesen	34276	–1
5 Baidu	Baidu 百度	Technologie	26849	–13
6 China Construction Bank	中国建设银行 China Construction Bank	Finanzwesen	19720	–6
7 Huawei	HUAWEI	Technologie	18501	neu
8 Agricultural Bank of China	中国农业银行 AGRICULTURAL BANK OF CHINA	Finanzwesen	16239	+5
9 Ping An	中国平安 PING AN	Versicherung	15624	+41
10 China Life	中国人寿 China Life	Versicherung	15504	+53

Quelle: BrandZ™/Millward Brown.

Huawei und JD.com sind die erfolgreichsten Neueinsteiger

Die erfolgreichsten Neueinsteiger sind Huawei (Platz 7 mit 18,5 Mrd. USD) und JD.com (Platz 15 mit 9,4 Mrd. USD). Huawei punktet mit der internationalen Präsenz und einer sehr starken Mobilfunksparte. Der Erfolg von JD.com, einem direkten Konkurrenten von Alibaba, hat drei zentrale Gründe: die Internationalisierung des E-Commerce-Angebots, deutlich verbesserte mobile Plattformen und diverse Partnerschaften mit internationalen Premium-Marken.

„Gerade im Bereich mobiler Anwendungen weist der chinesische Markt eine besondere Dynamik auf.

Fotos: © amadeustx/Fotolia.com, © iStockphoto, © Jan Becke/Fotolia.com, Unternehmen

Insofern sollte der mobile Auftritt eine Marke schon heute in all ihren Facetten repräsentieren: Werbung und Marketing, soziale Kommunikation, Einkaufen und Bezahlen. Internationale Unternehmen, die bereits in China aktiv sind oder in Zukunft aktiv sein wollen, sollten die Geschwindigkeit der Digitalisierung nicht unterschätzen", so Bernd Büchner.

Weitere Trends aus dem aktuellen Ranking

- **Besonders wachstumsstarke Kategorien:**
  Die Segmente Körperpflege (+61%) und der Schmuckfachhandel (+61%) verzeichneten das stärkste Wachstum, gefolgt von den Kategorien Immobilien, Versicherung, Airlines und Reise. Konsumenten investieren also immer noch in Luxusgüter und geben viel Geld für Körperpflege- und Gesundheitsprodukte aus.

- **Der Aufstieg der Technologie-Marken:**
  Technologie-Marken beanspruchten im diesjährigen Ranking 27 Prozent des Gesamtmarkenwertes der Top 100 für sich. Vor nur zwei Jahren waren dies noch 16 Prozent. Drei Unternehmen aus dem Technologie-Sektor führen daneben das Ranking der Marken an, die den größten Anteil ihres Umsatzes im Ausland generierten: Lenovo mit 68 Prozent, Huawei mit 62 und ZTE mit 50 Prozent

- **Innovative Marken wachsen schneller:**
  Bewertet man die Marken nach ihrem Innovationsgrad, verzeichnete das obere Drittel der innovativsten Marken ein Wachstum von 29 Prozent zwischen 2014 und 2016, wohingegen die Marken des unteren Drittel mit lediglich drei Prozent wuchsen.

„Gerade im Bereich mobiler Anwendungen weist der chinesische Markt eine besondere Dynamik auf."

- **Letv und NetEase mit größter Dynamik:**
  Der Content-Anbieter Letv (Platz 32 und 2,8 Mrd. USD) und die Gaming-Plattform NetEase (Platz 40 und 1,9 Mrd. USD) weisen mit einem Wachstum von 81 bzw. 73 Prozent die stärkste Dynamik auf.

„In den vergangenen 35 Jahren haben viele Marken vom schier unermesslichen Wirtschaftswachstum Chinas profitiert. Doch diese Zeiten sind nun vorbei. Um in Zukunft ihren Wert zu steigern, müssen nun auch chinesische Marken verstärkt ihre Einzigartigkeit herausarbeiten, in Innovationen investieren und die Kundenbeziehungen stetig vertiefen", so Bernd Büchner abschließend.

HUAWEI Neben JD.com (Platz 15 mit 9,4 Mrd. USD) ist der Telekommunikationsausrüster Huawei mit Platz 7 (18,5 Mrd. USD) der erfolgreichste Neueinsteiger.

Mehr als Fußball und

Formel 1

Fotos: © Andreas Langreiter / Red Bull Content Pool

MARTIN MICHEL,
Geschäftsführer
Sky Media.

2016 ist ein echtes Sportjahr – die Fußball-Europameisterschaft in Frankreich und die Olympischen Spiele in Rio versprechen spannende Wettkämpfe und euphorische Stimmung. Konzerne wie Coca-Cola, Procter & Gamble, Samsung oder Adidas greifen tief in die Tasche, um als Sponsoren dieser Groß-Events weltweit präsent zu sein.

Kein Wunder, denn Sportsponsoring wirkt sich nachweislich positiv auf das Markenbild aus. So lässt sich etwa die Sympathie einer Marke durch ein wahrgenommenes Sponsoring um rund 40 Prozent steigern. Außerdem entwickeln die Konsumenten ein deutlich besseres Markenverständnis, das rund ein Drittel höher ausfällt als ohne Sponsoring (siehe Sponsoring-Index 2014 von Sky Media, Serviceplan und Facit Research).

Generell erzeugt Sport beim Zuschauer Emotionen – teils sogar sehr intensive. In dieser hohen Emotionalität liegt letztendlich die kommunikative Kraft des Sportsponsorings, die auch die Awareness für Markenbotschaften steigen lässt. Wie attraktiv die sportaffine Zielgruppe ist, beschreibt die aktuelle Verbrauchs- und Medienanalyse VuMA 2016: Sport-Fans gelten als qualitätsorientiert und markentreu – die meisten von ihnen interessieren sich für überdurchschnittlich viele Produktbereiche wie z.B. Reisen, Autos, Bekleidung und Mobilfunk.

Sponsoring abseits des Massensports

Nach der Referenz auf Olympia und die EM könnte man leicht den Eindruck gewinnen, dass sich Sportsponsoring nur für die echten Big Spender eignet. Das ist keinesfalls richtig – ganz im Gegenteil. Gerade jenseits des Massensports tun sich heute auch für kleinere Unternehmen zahlreiche Optionen für ein sinnvolles und effektives Sponsoring auf. So ist die Unterstützung von jüngeren Trend- oder auch speziellen Nischensportarten eine äußerst interessante Alternative, die schon mit sehr viel kleineren Budgets realisierbar ist. Der große Vorteil: Die Zielgruppe lässt sich hier viel genauer bestimmen als bei einem Breitensport wie Fußball. Besonders luxusaffine Verbraucher erreiche ich beispielsweise im Segelumfeld. Jüngere Zuschauer finde ich dagegen bei modernen Disziplinen wie Beach-Volleyball. Wer seine Produkte oder Marke gezielt im passenden Umfeld platziert, kann sicher sein, dass die Botschaft beim Publikum auch ankommt.

Wer seine Produkte oder Marke gezielt im passenden Umfeld platziert, kann sicher sein, dass die Botschaft beim Publikum auch ankommt.

Auch Sky zeigt nicht nur Fußball-Bundesliga, Champions League und Formel 1, sondern hat mit der erfolgreichen Beach-Volleyball-Serie smart beach tour ein außergewöhnliches Event etabliert, das auch Sponsoring-Newcomern viel Potenzial für ein Engagement bietet. Trendige Sportarten mit einer tollen Vor-Ort-Atmosphäre sind heute echte Entertainment-Plattformen, mit denen sich vor allem junge und urbane Zielgruppen aktivieren lassen. Beispiel Beach-Volleyball: Wie wir in einer aktuellen Studie herausgefunden haben, ist fast die Hälfte der Beach-Volleyball-Fans (48 Prozent) zwischen 14 und 29 Jahre alt, rund ein Drittel (30 Prozent) zwischen 30 und 44 Jahre. Diese jungen und äußerst begehrten Zielgruppen erreichen Sie heute nur noch schwer über klassische Medien. Gleichzeitig genießen die modernen Sportdisziplinen ein extrem positives Image. Beach-Volleyball wird als sehr trendy, dynamisch, attraktiv, spannend, gesellig und emotional charakterisiert – noch deutlich vor Basketball, Windsurfen, Tennis oder Handball. Auch der Unterhaltungswert, der von den Begegnungen auf den sandigen Courts ausgeht, wird am höchsten eingestuft, ebenso wie die gute Stimmung in der Arena.

Wie relevant solche Trendsportarten mittlerweile auch für das Sponsoring sind, bescheinigen die Experten im aktuellen *Repucom Sponsor-Trend 2016*. Neben der Unterstützung von Sportarten jenseits des Mainstreams kann es für kleinere Unternehmen aber auch sinnvoll sein, sich auf regionaler oder lokaler Ebene zu engagieren. Doch: Egal auf welche Form des Sponsorings die Wahl letztendlich fällt – entscheidend ist, dass das jeweilige Engagement zum Unternehmen passt.

Langfristige Stärkung der Unternehmensmarke

Die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Sponsoring-Engagement ist, dass Sportart, Marke und

BEACH-VOLLEYBALL WORLD TOUR 2016 Das deutsche Parade-Duo Laura Ludwig/Kira Walkenhorst (Bild links), deutsche Meisterinnen von 2015, ist im Achtelfinale der World-Tour-Open im brasilianischen Fortaleza im Achtelfinale leider ausgeschieden.

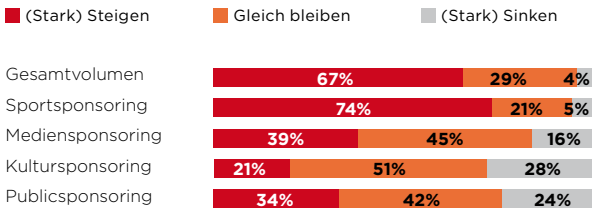
Zielgruppe auch tatsächlich „matchen". Neben der Belegung einer Bande oder eines klassischen Trikotsponsorings gibt es viele weitere Möglichkeiten, die wirksame Aktivierung eines Sponsorships zu unterstützen. Dabei sollte eine Geschichte erzählt werden, die für den Konsumenten nachvollziehbar ist und die im Fernsehen nicht aufhört, sondern in anderen Medien weitergeführt wird. Das Internet ist für Sponsoren mehr als nur eine notwendige Ergänzung, um ihre Botschaften zu transportieren. Erst die konzertierte Inszenierung einer authentischen Verbindung zwischen Marke und Umfeld über alle Konsumentenmedien hinweg führt langfristig zum Erfolg.

Zwar ist beim Sponsoring – anders als beim klassischen Marketing – ein unmittelbarer Return on Investment schwieriger nachweisbar, aber es leistet einen wichtigen Beitrag zur Stärkung und Visibilität von Unternehmensmarken: Der Sponsor taucht permanent in Verbindung mit der geförderten Sportart auf – dies bewirkt einen positiven Imagetransfer und beeinflusst so nachhaltig das Unternehmensbild. Beim Sponsoring ist also vor allem die langfristige Wirkung auf das Image einer Marke bzw. eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Wer alle diese Punkte bei der Auswahl des passenden Umfelds berücksichtigt, der wird Sportsponsoring als ein äußerst effizientes Werkzeug der modernen Markenführung erleben – und das völlig unabhängig von der Budgetgröße.

von Martin Michel

Sponsoring als Kommunikationsinstrument

Sponsoring ist bei Unternehmen, Vermarktern und Agenturen inzwischen gelernt und anerkannt



Quelle: Repucom Sponsor-Trend 2016.

„Lernen von den Besten. International Publishing“

Unter diesem Motto fand die Jahrestagung des Verbandes der Zeitschriftenverlage in Bayern (VZB) am 14. April 2016 im Lenbach-Palais in München statt. Die Gastgeberinnen Waltraut von Mengden, Erste Vorsitzende des VZB, und VZB-Geschäftsführerin Anina Veigel begrüßten über 200 geladene Gäste sowie national und international hochkarätige Speaker.

1 Jürgen Scharrer, „Horizont“; Beate Fastrich, Estée Lauder Companies; Moritz von Laffert, Condé Nast Verlag; Dr. Katarzyna Mol-Wolf, Inspiring Network; Luc van Os, Hearst Magazines Netherlands; Boris Schramm, GroupM

2 Waltraut von Mengden, VZB

3 Stephan Scherzer, VDZ

4 Waltraut von Mengden, VZB; Ilse Aigner, Bayerische Staatsministerin für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie und Stellvertretende Ministerpräsidentin; Stephan Scherzer, VDZ

Die Verleger sind in der vierten industriellen Revolution angekommen, die Digitalisierung ist erfolgreich ins Tagesgeschäft der Verlage integriert. Die Verlage blicken natürlich auch ins Ausland – zu anderen Medien, anderen Verlegern, aber auch zu anderen Branchen –, um sich für die Entwicklung auch in Zukunft erfolgreicher Geschäftsmodelle inspirieren zu lassen“, erläuterte Waltraut von Mengden zur Begrüßung das Motto „International Publishing“ der diesjährigen VZB-Jahrestagung, bei der über die Chancen, Rahmenbedingungen und Erfahrungen im internationalen Verlagsgeschäft diskutiert wurde.

Den Auftakt zur Abendveranstaltung bildete die Keynote Speech von Stephan Scherzer, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ). Eindringlich, leidenschaftlich und mitreißend referierte er über Freiheit, Vielfalt und Wettbewerb in der Verlagsbranche und wies darin noch einmal auf die zentrale Bedeutung der Pressefreiheit und eines fairen rechtlichen Rahmens hin.

Im internationalen Vergleich sehr gut aufgestellt

Das Thema „International Publishing“ hatte bei der anschließenden Podiumsdiskussion das Ziel, herauszufiltern, wo die Medienhäuser heute stehen, welche Anforderungen für eine erfolgreiche Zukunft erfüllt werden müssen, welche Beispiele aus dem In- und Ausland als Think-Tanks fungieren können und welche Kommunikationsstrategien für die Weiterentwicklung der Magazinmarken zu Medienmarken unerlässlich sind.

Für das hochinteressante Panel konnte der VZB Beate Fastrich (General Manager Estée Lauder Companies), Moritz von Laffert (Herausgeber Condé Nast Deutschland und Vice President Condé Nast International), Dr. Katarzyna Mol-Wolf (Geschäftsführende Gesellschafterin Inspiring Network), Luc van Os (CEO Hearst Magazines Netherlands) und Boris

Über den VZB

Der Verband der Zeitschriftenverlage in Bayern (VZB) ist eine tragende Säule des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) in Berlin. Er vertritt die Interessen von derzeit 93 bayerischen Zeitschriftenunternehmen (u.a. Hubert Burda Media, Condé Nast Verlag, Vogel Business Media). Seit seiner Gründung 1948 ist es die Hauptaufgabe des Verbandes, bayerische Verleger bei grundlegenden unternehmerischen Herausforderungen zu unterstützen.

Fotos: © Christian Rudnik, © Bettina Theisinger

5 Beate Fastrich, Estée Lauder Companies; Luc van Os, Hearst Magazines Netherlands; Waltraut von Mengden, VZB; Dr. Katarzyna Mol-Wolf, Inspiring Network; Boris Schramm, GroupM; Moritz von Laffert, Condé Nast Verlag

6 Waltraut von Mengden, VZB; Ilse Aigner, Bayerische Staatsministerin für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie und Stellvertretende Ministerpräsidentin; Anina Veigel, VZB

Schramm (Managing Director GroupM) gewinnen.

Leistungsträger einer liberalen und demokratischen Gesellschaft

Ein weiterer Höhepunkt des Abends war die Dinner Speech von Bayerns Medienministerin und stellvertretender Ministerpräsidentin Ilse Aigner. Zeitschriften haben laut Aigner gerade auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung immer noch eine hohe Bedeutung als meinungsführendes und meinungsbildendes Medium, dessen Qualität weiter gepflegt und erhalten bleiben muss. Zudem sprach sich die Ministerin gegen eine weitere Verschärfung von Werbeverboten aus und versprach die Reform des Urhebervertragsrechts genau im Blick zu behalten. In diesem Zusammenhang sagte Ilse Aigner den Zeitschriftenverlegern ihre Unterstützung zu.

VZB-Geschäftsführerin Anina Veigel fasst zusammen: „Wir freuen uns sehr, dass dieses Jahr wieder einmal so viele Mitglieder unserer Einladung gefolgt sind und mit der Arbeit des Verbandes zufrieden sind. Und es ist sehr schön, dass wir auch dieses Jahr wieder mit Feinkost Käfer als Sponsor zusammenarbeiten durften."

„Wir freuen uns über die interessanten und inspirierenden Perspektiven, die uns der Tag gebracht hat."

Waltraut von Mengden,
Erste Vorsitzende des VZB

Erste Vorsitzende Waltraut von Mengden beschließt die VZB-Jahrestagung mit den Worten: „Wir freuen uns sehr über diese hochinteressanten und inspirierenden Perspektiven, die uns der heutige Tag gebracht hat. Die Verlage haben gelernt, mit Experimentierfreude mit der permanenten Disruption erfolgreich umzugehen, die Bedürfnisse der Konsumenten in den Mittelpunkt zu stellen und ihre Magazine und ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und neu zu inszenieren. Für eine erfolgreiche Zukunftssicherung ist es jedoch erforderlich, die Chancengleichheit, das sogenannte ‚Level playing field' für die Verlage wiederherzustellen wie z.B. beim Thema Urheberrecht bis hin zu Werbebeschränkungen. Hier ist die Unterstützung seitens der Politik gefordert."

Media-Agenturen

PosterSelect Media-Agentur für Außenwerbung GmbH

www.posterselect.de
Fremersbergstr. 67a
76530 Baden-Baden
Telefon +49 7221 97332-30
beratung@posterselect.de

Mit Out of Home-Medien die mobilen Zielgruppen erreichen. Wir garantieren höchste Out of Home-Kompetenz ohne Wenn und Aber. Von der Erstberatung über die Mediaplanung bis hin zum erfolgreichen Kampagnenabschluss – Von allem nur das Beste.

Technologieanbieter

PAYONE GmbH

www.payone.de
Fraunhoferstraße 2-4
24118 Kiel
Telefon +49 431 25 968-400
sales@payone.de

Lösungen zur automatisierten Abwicklung aller Zahlungsprozesse im E-Commerce. Akzeptanz und Abwicklung sämtlicher Zahlungsarten, Cash- und Risikomanagement sowie alle Finanzdienstleistungen.

Buchungen auch Sie Ihren Eintrag im marke41 Dienstleisterverzeichnis!

E-Mail an sales@marke41.de

☐ **Ja, ich möchte einen Eintrag im Dienstleisterverzeichnis der marke41 und online unter www.marke41.de für 6 Ausgaben bzw. 1 Jahr buchen!**

Kombi-Eintrag PRINT/ONLINE

Logo, Kontaktdaten, Kurzprofil (Angebotsschwerpunkte / besondere Dienstleistungen, Unternehmensprofil – Text bis ca. 200 Zeichen), Eintrag in 1 Rubrik.

Der Eintrag erscheint alphabetisch.

RUBRIK IHRER WAHL

MUSTER GmbH

LOGO

www.musterfirma.zy
Musterstraße 1
23456 Musterhausden
Telefon +49 123 4567-89
sales@musterfirma.de

Mustertext eos dolupicium voles nonsequam sae sam reius. Igni dolupta tiumenda aspero officip sament aut reicto is moloreptios volumendest ari reped arum quatquatur su Dignis sequiae quam, excerovide solo blabore rspistem qu

MUSTER

Rubriken (Bitte eine Print-Rubrik auswählen):

Rubriken

☐ Online Vermarkter	☐ Eigenvermarkter	☐ Ad Networks	☐ Online Media Agenturen
☐ Affiliate Marketing	☐ Intext Marketing	☐ E-Mail-Adressanbieter	☐ E-Mail-Softwareanbieter
☐ Mobile Advertising	☐ Social Media Marketing	☐ SEA	☐ SEO
☐ Suchmaschinen-Betreiber	☐ Real-Time (RTB)	☐ Technologieanbieter	☐ Video Advertising

☐ gerne dürfen Sie uns Ihre Wunschrubrik nennen _____

Kombi-Eintrag PRINT/ONLINE für 12 Monate (6 Ausgaben)

Weitere Informationen unter sales@marke41.de

G·E·M Award 2016 für Herbert Hainer

Am 24. Februar 2016, am Vorabend zum 20. G·E·M Markendialog „Innovation neu denken – Energie für die Marke“, wurde zum sechsten Mal von der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. der G·E·M Award verliehen. Preisträger 2016 ist Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der Adidas AG.

Mit dem „G·E·M Award“ zeichnet die G·E·M Persönlichkeiten aus, die hinter der Marke stehen, die zugleich Vordenker auf dem Gebiet des Markenwesens sind.

Herbert Hainer erhält den „G·E·M Award“ 2016 in Würdigung

- seines großen Respekts vor der Marke
- seiner Verdienste bei der Führung der Marken der adidas Gruppe
- seines Bestrebens, langfristig für die Marke und das Unternehmen zu denken
- seiner Idee, eine einzigartige Markenarchitektur zu bauen
- seines Engagements für das Marken-Sponsoring
- seiner Überzeugung, dass Partnerschaften neue Perspektiven eröffnen
- seines Einsatzes für den Sport, insbesondere den Fußball.

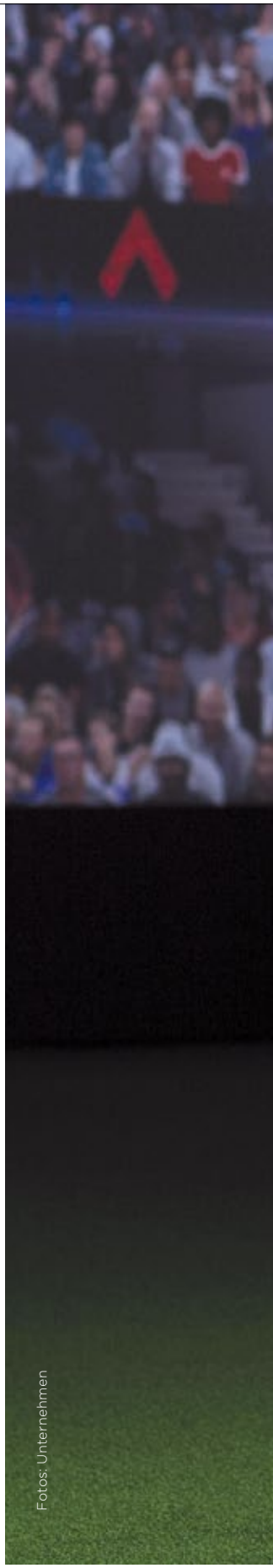
Die Laudatio hielt Prof. Dr. Herbert Henzler, München.

Der „G·E·M Award“ ist ein Ehrenpreis. Er wird nicht öffentlich ausgeschrieben. Man kann sich nicht selbst bewerben. Die Jury ist das G·E·M Kuratorium. Der Preisträger erhält eine Urkunde und den „Stein des guten Glücks“.

Der „G·E·M Award“ ging 2011 an Emil Underberg, 2012 an Albert Darboven, 2013 an Anton Wolfgang Graf von Faber Castell †, 2014 an Dr. h.c. August Oetker, 2015 an Prof. Götz W. Werner und 2016 an Herbert Hainer.

Ausführliche Berichte auf:
www.gem-online.de/award

„Stein des guten Glücks“ heißt das Denkmal, das Johann Wolfgang von Goethe zu Beginn des Jahres 1777 neben seinem Gartenhaus in den Ilmwiesen zu Weimar als Geburtstagsgeschenk für seine Seelenfreundin Charlotte von Stein setzen ließ. Es ist aus rötlichem Sandstein, ein Meter und 63 cm hoch. Goethe wählte für sein Denkmal eine symbolische Formensprache. Sie geht auf Sinnbilder der Renaissance zurück. Es handelt sich hier um eines der ersten nicht figürlichen Denkmäler Deutschlands.



Fotos: Unternehmen

Herbert Hainer

Herbert Hainer, geboren am 3. Juli 1954 im niederbayerischen Dingolfing – einen Tag vor dem „Wunder von Bern“ (4. Juli 1954 im Berner Wankdorf-Stadion). Als junger Mann stürmte er für den FC Ottering. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule in Landshut geht er 1979 zu Procter & Gamble als Product- und Marketing-Manager. 1987 wechselt er als 33-Jähriger zu Adidas; 1991 wird er Gesamtvertriebsdirektor Deutschland, 2001 wird er im Alter von 47 Jahren zum Vorstandsvorsitzenden der adidas AG berufen. Im März 2014 wird sein ursprünglich im Frühjahr 2015 auslaufender Vertrag um zwei statt der üblichen fünf Jahre verlängert, weil Hainer 2017 mit dann 62 Jahren abtreten möchte.
„Unter der Führung von Herbert Hainer hat sich die adidas Gruppe in den vergangenen 13 Jahren hervorragend entwickelt. Seit seiner Ernennung zum CEO im März 2001 hat sich der Wert des Unternehmens mehr als verfünffacht“, sagt Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats der adidas AG, auf der Aufsichtsratssitzung am 4. März 2014.
Herbert Hainer ist stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats des FC Bayern München sowie Mitglied im Aufsichtsrat der Bayerischen Versicherungsbank, der Lufthansa und der Firma engelhorn sports.
Herbert Hainer wurde mehrfach geehrt, u.a.: Bambi im Bereich Wirtschaft, Unternehmer des Jahres, Bundesverdienstkreuz, Bayerischer Verdienstorden – und am 24. Februar 2016 mit dem „G·E·M Award“ der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G·E·M) e.V.

messe.ag

Mattfeldt & Sänger
Marketing und Messe AG

Ihr Marktführer für regionale
Fachthemenmessen in ganz Deutschland

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

meinLeben! Messe

Energie + Bau Messe

PROTECT

ImmobilienTage

Bau + Immobilien Messe

Lifestyle & Genuss MESSE my way