

Pätzmann, Jens U. (Ed.)

Periodical Part

Markenbrand: Die Strategiequelle - Zeitschrift für Markenstrategie. Schwerpunkt Social Media

Markenbrand

Provided in Cooperation with:

Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding

Suggested Citation: Pätzmann, Jens U. (Ed.) (2012) : Markenbrand: Die Strategiequelle - Zeitschrift für Markenstrategie. Schwerpunkt Social Media, Markenbrand, ISSN 2195-4933, Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Neu-Ulm, Iss. 1/2012

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178292>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die Strategiequelle

Markenbrand

Zeitschrift für Markenstrategie · Journal of Brand Planning

www.markenbrand.com

Ausgabe 1 / 2012



Schwerpunkt **Social Media**

Google+ vs. Facebook / Social Media im Recruiting /
Brand Management in a Digital World / How Do Emerging
Countries Influence the Advertising World of Tomorrow? /
Interview mit Prof. Dr. Jürgen Häusler, Interbrand



100% Erotik. 0% Verpflichtung.

Automobilgestaltung mit Folie: Individuell, effizient & sexy.
Und jederzeit rückstandslos wieder zu entfernen.

Carwrapping ist die neue Technologie, die automobiler Träume wahr macht: Mit Folie lassen sich selbst die ausgefallensten Wünsche und Ideen realisieren - zu einem Bruchteil des Preises einer Lackierung.

Carwrapping-Folien sind extrem haltbar, waschanlagenfest und in einer Vielzahl von Farbtönen verfügbar. Zum Beispiel in mattem Red Aluminium, kombiniert mit Schmuckelementen in Carbon und Schwarz.

Selbstverständlich lassen sich Folien auch bedrucken - perfekt für Ihre Firmenflotte.

Weiser Car Wrapping besitzt umfangreiche Erfahrung in der Automobilgestaltung & -folierung und setzt auf Kreativität, Zuverlässigkeit und handwerkliche Perfektion, auf die Sie sich verlassen können.

Weitere Informationen:

www.weiser-carwrapping.de und unter 08221 / 7521.





Markenbrand – die neue Strategiequelle

Marketing-Fachzeitschriften gibt es viele. Aber nur wenige beschäftigen sich mit dem Thema strategische Markenführung an der Schnittstelle zwischen Kommunikationsagenturen und Unternehmen. Forschungsgeleitete Inspirationsquelle für die Praxis der strategischen Markenführung zu werden, ist das Ziel von Markenbrand.

Liebe Leserin, lieber Leser, vor Ihnen liegt die erste Ausgabe von Markenbrand. Wir möchten mit dieser neuen Fachzeitschrift, die zweimal im Jahr erscheinen wird, einen Beitrag zur angewandten Forschung leisten, da wir festgestellt haben, dass wissenschaftliche Zeitschriften im Bereich Marketing immer mehr Grundlagenforschung ohne Praxisbezug betreiben. Dem wollen wir entgegenwirken, indem sehr guten Studierenden der Bachelor- und Masterstudiengänge die Möglichkeit gegeben wird, in Markenbrand zu veröffentlichen. Außerdem soll es Beiträge von Doktoranden, Kollegen und an Forschung interessierten Praktikern geben. So leisten wir einen Beitrag zur Forschung und können gleichzeitig die Bodenhaftung behalten.

Jede Ausgabe widmet sich einem Schwerpunktthema, dieses Mal: Social Media. Es gibt drei wissenschaftliche Beiträge (S. 6, S. 13 und S. 34), von denen zwei auf Englisch sind. Wir streben an, dieses Verhältnis beizubehalten. Vielleicht gelingt es uns sogar, mittelfristig ausschließlich englische Beiträge zu bringen, denn an einer Internationalisierung – und damit Anglo-Amerikanisierung – der Lehre und Forschung werden wir wohl nicht vorbeikommen. Darüber hinaus steht ein großes Interview (S. 24) im Mittelpunkt dieser Ausgabe. Prof. Dr. Häusler, Chairman von Interbrand, äußert sich in diesem Gespräch

zu seiner Zunft, den Designagenturen, und lässt uns teilhaben an seinen Gedanken zur Zukunft der Markenführung. In unseren weiteren Rubriken finden Sie unter anderem in dieser Ausgabe eine Blitzstudie (S. 5), eine Buchvorstellung (S. 42) sowie die Rubrik „Auf ein Wort mit ...“, in dieser Ausgabe ausgefüllt von Vincent Schmidlin, Managing Director der Scholz & Friends Strategy Group (S. 43).

Bedanken möchten wir uns zuallererst bei der HNU für die finanzielle Unterstützung. Ohne das Zutun der Hochschulleitung wäre dieses Projekt eine Gedankenspielerei geblieben. Danke auch an unsere Anzeigenkunden, die uns wohlwollend unterstützt haben. Danke an unseren Herausgeberbeirat (Prof. Dr. Jürgen Häusler, Dr. Peter Petermann, Vincent Schmidlin), dem in Zukunft eine noch gewichtigere Rolle bei der Auswahl von Themen zukommen wird. Schließlich: Danke an das engagierteste Redaktionsteam, das man sich wünschen kann. Schreiben Sie uns, wenn Ihnen etwas gefallen hat, schreiben Sie uns auch, wenn wir etwas verbessern können: markenbrand@hs-neu-ulm.de

Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Herausgeber

INHALT

- 3** Editorial
- 5** Blitzstudie: Quo vadis, Apple?
Wir haben uns umgehört: Welches Handy-Betriebssystem wird von den Studierenden der Hochschule Neu-Ulm als attraktiv angesehen?
- 5** Sink or Swim: Facebook vs. Google+
Facebook und Google+ liefern sich einen Kampf um die Gunst der Nutzer von Sozialen Netzwerken. Es lässt sich trefflich darüber streiten, wer aus diesem Wettbewerb siegreich hervor gehen wird.
- 6** Social Media im Recruiting
 Warum muss sich das Personalmanagement im Jahr 2012 immer stärker mit dem Thema Social Media auseinandersetzen? Welche Chancen und Risiken existieren für Unternehmen und Bewerber?
- 13** Brand Management in a Digital World
 Social media marketing works. But how does it influence brand management in general? An examination of the marketing efforts by Hugo Boss gives answers and shows best practices.
- 24** Interview: Markenführung im Wandel
 Prof. Dr. Jürgen Häusler, Interbrand-Chairman, spricht mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann über Markenführung und die Werbebranche.
- 34** How Do Emerging Countries Influence the Advertising World of Tomorrow?
 The advertising world gets more and more influenced by agencies located in developing countries. A hypothesis that can be easily proved by examining the winners of the Cannes Festival.
- 42** Buchvorstellung: The Daily You
- 42** Liebling der Ausgabe: Streetspotr
- 43** Auf ein Wort mit Vincent Schmidlin
 Lernen Sie Vincent Schmidlin, Managing Director der Scholz & Friends Strategy Group und Vorsitzender der APG Deutschland kennen: Der Top-Stratege mit den französischen Wurzeln hat unseren persönlichen Fragebogen ausgefüllt.
- 45** Neues aus dem Kompetenzzentrum
 Viel ist im letzten Semester am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm passiert. Werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen!

ABONNEMENT

Gerne senden wir Ihnen jede neue Ausgabe von Markenbrand druckfrisch zu - kostenlos! Schreiben Sie hierzu bitte eine Email an markenbrand@hs-neu-ulm.de

IMPRESSUM

Herausgeber Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Leitung Kompetenzzentrum Marketing & Branding, HNU Hochschule Neu-Ulm
Herausgeberbeirat Prof. Dr. Jürgen Häusler, Chairman Central and Eastern Europe, Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, Zürich, Honorarprofessor an der Universität Leipzig; Dr. Peter Petermann, Managing Director Strategy, Carat Deutschland GmbH, Hamburg; Vincent Schmidlin, Managing Director, Scholz & Friends Strategy Group GmbH, Hamburg
Chefredaktion Florian Botzenhardt, Dr. Hans-Michael Ferdinand
Anzeigenverkauf Florian Botzenhardt, Dr. Hans-Michael Ferdinand
Layout & Koordination Florian Botzenhardt, Dr. Hans-Michael Ferdinand
Druck Sensor Druck GmbH, Augsburg
Mitarbeiter dieser Ausgabe Caroline Dalisson, Sabrina Fähnle, Marc Mödinger, Anna Maiwald, Daniela Mühleisen, Henrike Runge, Annika Schwarz, Julia Teichmann

Redaktionsanschrift Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

ISSN: 2195-4933

Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Redaktion und mit Quellenangabe gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder. Der Inhalt von Markenbrand ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.

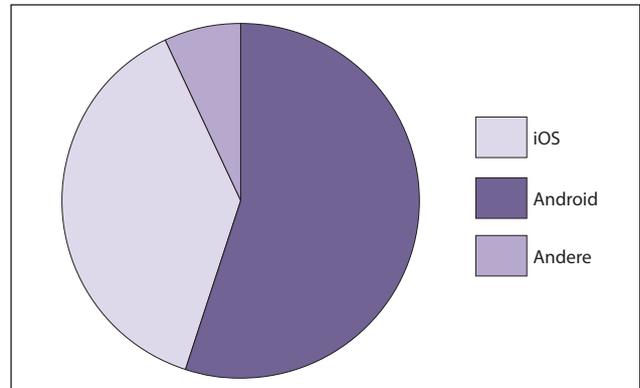
Quo vadis, Apple?

Blitzstudie: Welches ist das attraktivste Handy-Betriebssystem?
Wir haben uns unter den Studierenden einmal umgehört.

Verfasser Hans-Michael Ferdinand

Die Studierenden haben eine klare Meinung – und in ihrer Deutlichkeit überrascht sie ein wenig: Android ist ihrer Meinung nach das attraktivere Betriebssystem: 55,2 % sagen das; nur gut 38% favorisieren das Apple-Betriebssystem iOS. Der Rest nennt ein sonstiges Betriebssystem, meist Windows Phone. Dabei ist der Vorsprung der Android-Befürworter bei den Frauen (57,8% zu 37,3% für iOS) deutlicher als bei den Männern (50,4% zu 39,6% für iOS).

Ist iOS also nicht mehr das „junge“ Handy-Betriebssystem, weil es zu viele „Alte“ nutzen?

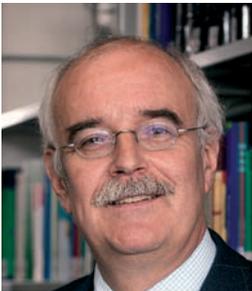


Welches Handy-Betriebssystem finden Sie attraktiv?
Eigene Erhebung im Q2 / 2012, n = 366

Google+ vs. Facebook

Sink or Swim: Mit Google+ hat Google einen Generalangriff auf die Vormachtsstellung von Facebook gestartet. Über die Erfolgsaussichten kann man trefflich diskutieren.

Diskutanten Hans-Michael Ferdinand & Florian Botzenhardt



Lieber Herr Botzenhardt, Sie müssen es doch auch einsehen: Facebook befindet sich im Niedergang. Ist über den Zenit hinaus. Denken Sie nur an den Börsengang. Zuerst maßlos in den Himmel vorschussgelorbeert und

dann tief gefallen. Und auch sonst sieht die Zukunft nicht rosig aus! Die Plattform ist mittlerweile heillos überfrachtet und unübersichtlich. Was sich nicht nur durch unzufriedene Nutzer, sondern auch im Werbeumsatz bemerkbar macht. Kombinieren Sie das noch mit dem Problem, dass die meiste Werbung auf Smartphones überhaupt nicht angezeigt wird, und selbst Sie werden merken, dass sich Facebook einfach überlebt hat. Die Zukunft gehört stattdessen innovativen Plattformen wie Google+ – mit einem schlanken, benutzerfreundlichen User Interface, mit dem die Informationsflut mühelos gebändigt werden kann. Und mit einem Geschäftsmodell, das aufgrund seiner Diversität auch wirklich funktioniert.

Mein lieber Herr Dr. Ferdinand, da haben Sie für Ihre Argumentation ja tief in die Klischeekiste gegriffen! Sicher, der Börsengang war ein PR-Fiasko. Allerdings waren nicht Social-Media-Experten für den Hype maßgeblich verantwort

wortlich, sondern die – nachweislich mit Hypes gut vertraute – Börsenwelt. Ein Aspekt, den Sie dagegen völlig außer Acht gelassen haben, ist die Tatsache, dass es beim Thema Social Media vordergründig um soziale Kontakte geht. Dennoch haben die von Ihnen aufgezeigten Vorzüge der „innovativen Plattformen“ viele Menschen nicht dazu bewegen können, Facebook den Rücken zu kehren. Es verwundert nicht, dass Google+ viel aufgeräumter erscheint, hier ist ja auch wenig los. So lange Facebook seine Nutzer nicht mit kapitalen Fehlern vergrätzt, werden sie deshalb treue User bleiben, da Facebook bei vielen das soziale Netz aus Bekannt- und Freundschaften vergleichsweise vollständig abbildet.





Social Media im Recruiting

Wird der Rekrutierungsprozess durch den Einsatz von Social Media beschleunigt?

Verfasser Annika Schwarz, Florian Botzenhardt, Jens U. Pätzmann

ABSTRACT

The authors examine how the rise of social media influences human resource management. Within this area, the special focus lies on the field of employer branding because it is the area which collides the most with the dramatic changes in media consumption and communication behavior that originate in the use of web 2.0 platforms.

The authors demonstrate how Social Media is already being used in human resources today and give advice to both human resources professional and job candidates how to handle the chances and threats that originate in this new communication technology.

Der Begriff Social Media ist in aller Munde und macht auch vor dem Personalmanagement nicht halt. Bei einem Blick in einschlägige Fachmedien kann schnell der Eindruck entstehen, dass es sich bei Social Media nicht nur um eine weitere Kommunikationsform, sondern um universelle Problemlöser mit Wunderqualitäten handelt. In diesem Artikel wird ein Blick hinter diesen Hype geworfen – mit dem Ziel, eine konkrete Aussage über Nutzen und Gefahren von Social Media in Bezug auf das Recruiting zu treffen. Zu diesem Zweck gibt der erste Abschnitt einen Überblick über die Entwicklung des Computers und die Entstehung von Social Media. Im zweiten Abschnitt folgt eine nähere Betrachtung des Begriffs des Employer Brandings. Dabei werden unter anderem traditionelle sowie moderne Formen der Personalrekrutierung

berücksichtigt und Herausforderungen und Herangehensweisen sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der Bewerber erforscht. Abschließend gibt der Artikel einen Ausblick über mögliche zukünftige Entwicklungen des Employer Brandings durch die Verwendung von Social Media.

Ein Überblick über Social Media

Der Begriff Web 2.0 besitzt im Jahr 2012 beinahe schon einen nostalgischen Klang. Dabei wurde er erst im Jahr 2004 von Tim O'Reilly geprägt (Hage 2006). Man muss anerkennen, dass das Web 2.0 eine große Veränderung im Vergleich zum klassischen Internet darstellt, da mit dieser Entwicklung der Konsument zum Produzenten von Texten und Inhalten wird. Aber

er publiziert „nicht nur Inhalte, die er selbst erstellt hat, sondern er kommentiert, korrigiert und bewertet auch Beiträge“ (Schindler & Liller 2011, S. 5) anderer User. Heutzutage ist der Begriff Social Media in aller Munde. Kennzeichnend für das Internet unter der Social Media-Ägide ist eine Fülle an Informationen, die den Menschen dazu zwingt, zwischen einzelnen Informationsangeboten gezielt auszuwählen und Informationen eine Struktur zu geben. Nur so kann er die Flut an Informationen verarbeiten.

Social Media sind weniger eine „technische, sondern vielmehr eine kulturelle Weiterentwicklung“ des Internets (Bernauer et al. 2011, S. 18). Während ein Grundmerkmal im Web 2.0 eine öffentliche Kommentierbarkeit von Inhalten dargestellt hat, wird diese in Zeiten von Social Media zusätzlich durch eine Weitergabe-Komponente erweitert. Das bedeutet, dass Nutzer Inhalte jeder Art aktiv mit Freunden, Kollegen, Bekannten oder auch fremden Personen austauschen können. Plattformen wie Facebook, Google+, Twitter und YouTube bieten hierfür ideale Voraussetzungen. Die Grenzen zwischen Sender und Empfänger lösen sich auf, denn der Empfänger kann im nächsten Moment problemlos zum Sender werden. Es wird deutlich, dass Social Media vor allem eines zum Ziel haben: Menschen zur Interaktion zu bewegen (Schindler & Liller 2011, S. 28).

Es ist davon auszugehen, dass Social Media wohl auch in Zukunft großen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben werden. Was noch vor wenigen Jahren als mögliche „vorübergehende Modeerscheinung“ (Laker & Spiller 2010) galt, hat sich mittlerweile etabliert. Dabei ist es unerheblich, welche technische Plattform genutzt wird, da sich die grundlegenden Mechaniken durchgesetzt haben. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf den Niedergang des Netzwerkes StudiVZ verwiesen, dessen Funktionen heute u.a. von Facebook übernommen wurden.

Ein Element der Social Media, das insbesondere aus Marketing-Sicht immer wichtiger wird, ist die Bewertung von Marken und Produkten durch die jewei-

lige Zielgruppe. Es ist davon auszugehen, dass diese zum Standard auf vielen Websites gehören wird. Darüber hinaus ist auch davon auszugehen, dass die direkte Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden verstärkt auch über Social Media-Plattformen stattfinden wird, entweder um einen möglichst großen Kundenkreis zu erreichen oder um gezielt bestimmte Zielgruppen für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu begeistern (ibid.).

Im Bereich der Human Resources sehen immer mehr Unternehmen das Potential und die Notwendigkeit, sich in Social Media-Kanälen zu platzieren. Eine im Jahr 2011 veröffentlichte Studie des Institute for Competitive Recruiting zeigt in diesem Bereich eine heterogen ausgeprägte Nutzung der verschiedenen Social Media-Kanäle: Während Xing, Google und LinkedIn eher als Plattformen zur aktiven Rekrutierung genutzt werden, genießen Facebook, Twitter, Blogs und diverse Arbeitgeberbewertungsplattformen wie z.B. Kununu eher im Personalmarketing Ansehen (Kraft 2011, S. 12f). Auffällig war zudem eine vermehrte Nutzung von Social Media-Recruiting-Plattformen in der Beratungs- und IT-Branche.

Der Aufstieg des Employer Branding

Eine grundlegende Voraussetzung für die aktive Nutzung von Social Media im Personalmarketing, ist eine bewusste Entscheidung seitens eines Unternehmens, gezielte Marketing-Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität für Arbeitnehmer durchzuführen. In diesem Zusammenhang wird häufig von dem Begriff „Employer Branding“ gesprochen, der sich folgendermaßen definieren lässt:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewin-

nung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (Deutsche Employer Branding Akademie 2007).

Gängig ist auch eine Gleichsetzung mit dem Begriff der „Arbeitgebermarkenbildung“, obwohl dieser im Vergleich mit obiger Definition die Gesamtheit der Handlungsfelder im Bereich des Employer Brandings nicht ausreichend wiedergibt, da ganzheitliches Employer Branding als Teil des Rekrutierungsprozesses „das Image als Arbeitgeber in den Köpfen ... potentieller Mitarbeiter [verankert] und bewirkt, so dass sie das Unternehmen als einzigartig und attraktiv wahrnehmen“ (Nagel 2011, S. 17).

Employer Branding richtet sich allerdings nicht ausschliesslich an die Zielgruppe der potentiellen neuen Mitarbeiter. Ein zentraler Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Employer Branding sind immer auch die eigenen Mitarbeiter. Sie bestimmen, welches Bild das Unternehmen nach außen trägt, denn sie erleben den Alltag im Unternehmen. Sie zeigen, ob die Werte, die das Unternehmen nach außen trägt, intern tatsächlich gelebt werden und können die Glaubwürdigkeit des Unternehmens dadurch entweder erhöhen oder erheblich senken. Im modernen Personalmarketing gelten alle Mitarbeiter eines Unternehmens als aktive Botschafter.

Eine weitere Zielgruppe stellen Schüler, Schulabgänger und Studierende dar, die mit Hilfe von Employer Branding gezielt als zukünftige Mitarbeiter angeworben werden können. Betriebsführungen, Praktika oder Projekte an Schulen tragen so das Bild des Unternehmens frühzeitig nach außen. Studierende stellen für viele Unternehmen ein großes Potential dar: Sie sind die Fach- und Führungskräfte von morgen, kennen sich mit neuen Technologien und Methoden aus und sind so eine Quelle für Innovation. Oft können sie bereits während ihres Studiums als Werkstudenten oder Praktikanten gewonnen und an eine spätere Berufstätigkeit herangeführt werden. Insbesondere bei

einer Analyse der Employer Branding-Anstrengungen großer Konzerne wird schnell deutlich, dass gerade diese Zielgruppe bereits heute mit erheblichem Aufwand angesprochen wird.

Im Employer Branding spielen desweiteren Zielgruppen eine Rolle, die noch vor wenigen Jahren kaum im Interessensfokus vieler Personalabteilungen gelegen haben dürften: So spielt die allgemeine Öffentlichkeit eine zunehmend wichtige Rolle. Durch aktive Pressearche bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit, eine große regionale bzw. überregionale Öffentlichkeit zu erreichen und sich im Bewusstsein vieler Menschen zu verankern. Abschließend stellen auch Kunden eine nicht zu vernachlässigende Zielgruppe dar, da diese ein positives oder auch ein negatives Arbeitgeberimage nach außen tragen. Wird man als Kunde stets freundlich und kompetent bedient, kann diese Erfahrung ausschlaggebend für Empfehlungen im Bekanntenkreis sein.

Kann ein Unternehmen all diesen Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber begegnen, so hat es Employer Branding erfolgreich umgesetzt.

Personalrekrutierung im Jahr 2012

Im Vergleich zum traditionellen Personalmanagement hat sich in den letzten Jahren eine Vielzahl an neuen Instrumenten entwickelt. So pflegt eine wachsende Zahl von Unternehmen enge Kontakte mit Hochschulen und Universitäten, um Studierende gezielt während ihrer Hochschullaufbahn zu begleiten und im Idealfall unmittelbar nach Beendigung ihres Studiums anwerben zu können.

Das Hauptaugenmerk bezüglich neuer Rekrutierungsinstrumente legen Unternehmen heutzutage jedoch auf die Einbindung neuer Medien und insbesondere des Internets. Die Schaltung elektronischer Anzeigen hat sich bereits auf voller Breite etabliert, da klaren Vorteilen wie z.B. einer gezielteren, überregionalen Verbreitung nicht selten auch geringere Kosten gegenüberstehen. Darüber hinaus haben sich in diversen Unternehmen bereits oft elektronische Bewer-

bungsverfahren etabliert, die einen schnelleren und direkten Prozess bei effizienterer Datenverwaltung ermöglichen.

Ein wichtiger Faktor, der zu berücksichtigen ist, ist die Tendenz, dass potentielle Bewerber vermehrt Meinungen Dritter einholen und diese als Basis für ihre Entscheidungen nutzen. Hier bietet das Internet optimale Voraussetzungen: Mit Hilfe von

Diskussionsforen, sozialen Netzwerken und Bewertungsplattformen lassen sich unattraktive Arbeitgeber mutmaßlich schneller entlarven als durch bloße Kontakte innerhalb des Bekanntenkreises vor Ort. Soziale Netzwerke können aus Unternehmenssicht daher Fluch, manchmal aber auch Segen sein (Schindler & Liller 2011, S. 206).

Es ist nur folgerichtig, dass es für Unternehmen von erheblicher Wichtigkeit ist, eine gewisse Kontrolle über diesen Empfehlungsmarkt zu bewahren. Darüber hinaus ermöglicht der aktive Einsatz von Social Media im Personal-Recruiting eine schnelle, direkte Interaktion zwischen Unternehmen und Bewerbern und wird teilweise bereits von diesen erwartet.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Das soziale Internet ermöglicht es, Stellenanzeigen schnell und zielgruppengerecht zu veröffentlichen. Bewerber hingegen können diese Seiten ohne hohen Aufwand ausfindig machen und sich so zügig und unkompliziert auf Stellenausschreibungen bewerben. Daraus ergibt sich eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Reagiert das Unternehmen schnell auf eine eingehende Bewerbung, so kann sich dadurch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ergeben – bis andere Unternehmen auf den Bewerber aufmerksam werden, hat dieser unter Umständen schon seinen Vertrag unterschrieben. Allerdings birgt diese neue Schnelligkeit auch Gefah-

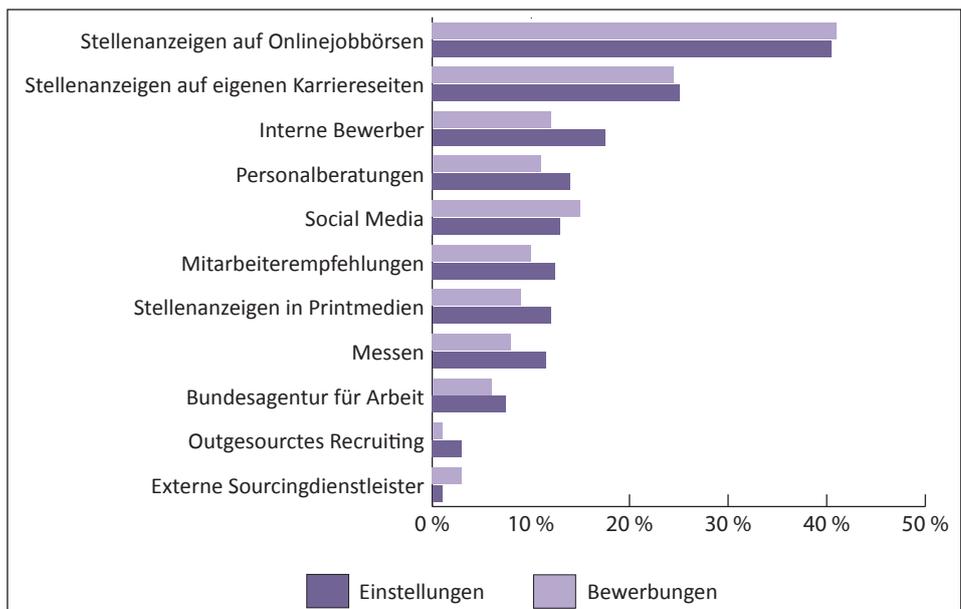


Abbildung 1: Die Quellen von Bewerbungen und Einstellungen.
Eigene Darstellung, Datenquelle: Personalwirtschaft, S. 15

ren: Gelingt es nicht, eine schnelle Reaktionsfähigkeit zu gewährleisten, verkehren sich die Vorteile in das Gegenteil.

Doch die klassische Zeitungsanzeige hat noch nicht ausgedient. So zeigt die Studie des Institute for Competitive Recruiting (ICR) unter 8000 Personalverantwortlichen, dass auch über diesen Kanal Bewerbungen in ein Unternehmen eingebracht werden (vgl. Abbildung 1). Auffällig jedoch ist, dass die befragten Unternehmen die meisten Bewerbungen aus Online-Jobbörsen erhalten. Auf dem zweiten Rang stehen Stellenanzeigen eigener Karriereseiten, gefolgt von internen Bewerbern. Auf Basis dieser Ergebnisse ist davon auszugehen, dass die Nutzung von Online-Medien in den meisten Unternehmen mittlerweile zum Standardvorgehen gehört. Fakt ist, dass durch die zunehmende Ablehnung von Printmedien, insbesondere Zeitungen, und die zunehmende Attraktivität des Internets vor allem bei der jüngeren Generation, sich das moderne Recruiting dazu gezwungen sieht, über Internet-Medien in den Dialog mit ihren jeweiligen Zielgruppen zu treten (Bernauer et al. 2011, S.22).

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, eignet sich jedoch nicht jede Recruiting-Maßnahme für jede Zielgruppe. Grundsätzlich wird die Zahl der Maßnahmen in den nächsten zwei Jahren vermutlich erheblich zu-

nehmen. Auffällig ist jedoch, dass diese Wege der Rekrutierung im unteren Management und vor allem bei jüngeren Bewerbern große Akzeptanz finden, im Top-Management jedoch nur bei derzeit 45 Prozent der Befragten relevant sind, wobei die Bedeutung mutmaßlich stark ansteigen wird (Bundesverband der digitalen Wirtschaft 2011).

Rekrutierung aus Unternehmenssicht

Was vor zwei bis drei Jahren noch undenkbar gewesen wäre, ist bereits heute in den üblichen Arbeitsalltag eingeflossen: Social Media sind für die meisten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Nicht zuletzt durch ihre immense Medienpräsenz werden Unternehmen zwangsläufig mit dem Thema konfrontiert. Darüber hinaus tragen nicht selten die Internetnutzer eine Konversation über Marken, Produkte und Unternehmen in soziale Netzwerke und zwingen so Unternehmen dazu, sich aktiv in Social Media zu platzieren.

Dennoch ist es unmöglich, eine grundsätzliche, über alle Branchen hinweg zutreffende Antwort auf die Frage nach dem perfekten Medium für das Personal-Recruiting zu geben, da sich die Suche nach geeigneten Mitarbeitern in der Regel sehr individuell gestaltet. Das bedeutet auch, dass der Einsatz von Social Media sorgfältig von Fall zu Fall und unter genauer Berücksichtigung der entsprechenden Zielgruppen abzuwägen ist. Der Rekrutierungsprozess kann durch den Einsatz von Social Media beschleunigt werden.

Diese Beschleunigung muss allerdings mit Hilfe eines geeigneten IT-gestützten Systems unterstützt werden, da traditionelle Datenverarbeitungssysteme oft nicht mit einem elektronischen Bewerbungsprozess Schritt halten können. Unternehmen müssen sich darüber hinaus bewusst sein, dass zwar durch den Einsatz dieser Systeme Prozesse beschleunigt werden können, sich aber zudem besonders für die Personalabteilung neue Aufgabengebiete ergeben, die es nicht zu unterschätzen gilt. Das bedeutet schließlich, dass der Arbeitsaufwand vielfältiger wird.

Nichtsdestotrotz bieten Social Media aus Sicht eines ganzheitlichen Employer Brandings eine Vielzahl an Möglichkeiten, Interessierten Einblicke in das eigene Unternehmen zu geben. So lassen sich Dienste wie Youtube oder Flickr zur Verbreitung von Video- und Fotomaterial nutzen, während soziale Netzwerke zu direkter Kommunikation einladen. Insbesondere dieser Faktor sollte nicht unterschätzt werden. Nutzt die anvisierte Zielgruppe z.B. aktiv ein Netzwerk wie Facebook, lassen sich hier Informationen gezielt und in einer deutlich zugänglicheren, konsumfreundlicheren Form platzieren, als das über eine offizielle Website oder gar traditionelle Broschüren möglich wäre. Ziel muss hier sein, einen Blick hinter die Kulissen zu geben und der eigenen Marke auf Basis der Unternehmenswerte Leben einzuhauchen. Unbedingt notwendig ist hierfür allerdings eine gefestigte, ausdefinierte Strategie und ein nachhaltiges Vorgehen - punktuelle Kommunikation funktioniert in sozialen Medien in der Regel nicht. Auch eine absichtliche

Abstinenz schützt entgegen landläufiger Meinung kaum davor, als Unternehmen in Social Media zu existieren. Grund hierfür sind nicht zuletzt die bestehenden Mitarbeiter: Sobald einer von ihnen in seiner privaten Zeit ein Profil auf Xing oder Facebook pflegt und dabei angibt, dass er in einem bestimmten Unternehmen beschäftigt ist, hat dieses auf diese Weise unmerkelt den ersten Fingerabdruck in den Social Media hinterlassen. In diesem Fall besteht allerdings noch keine

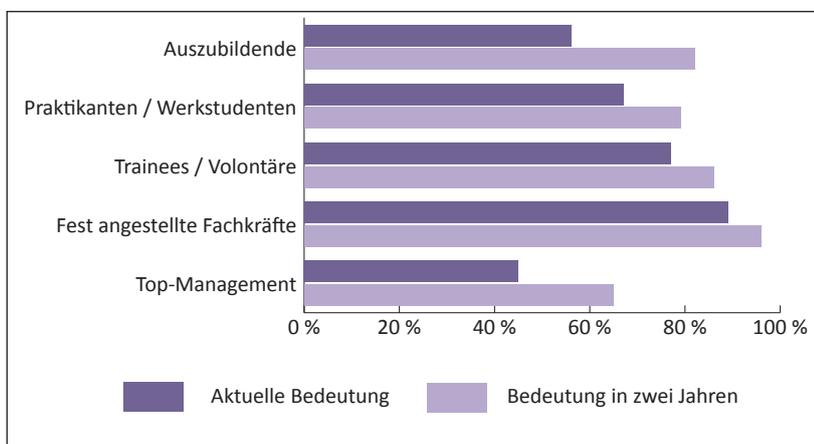


Abbildung 2: Die Bedeutung von E-Recruiting-Maßnahmen nach Zielgruppen
Eigene Darstellung, Quelle: Bundesverband der digitalen Wirtschaft 2011

große Gefahr. Ist allerdings einmal eine negative Bewertung im Internet frei zugänglich, kann diese unbemerkt einen immensen Imageschaden verursachen, der sich bei ausbleibenden Bewerbungen schnell zu einem realen wirtschaftlichen Schaden entwickeln kann. Sicherheit bietet an dieser Stelle nur eine aktive Beobachtung, um gegebenenfalls mit geeigneten Gegenmaßnahmen reagieren zu können.

Rekrutierung aus Bewerbersicht

Wird die heutige Arbeitsplatzsuche mit der Situation vor 30 Jahren verglichen, so stellt man schnell fest, dass sich seither einiges getan hat. Wo es früher absolut gängig war, sich mit einem handschriftlichen Lebenslauf zu bewerben, ist dies heute kaum mehr vorstellbar. Zweifelsohne hat sich die Bewerbungsweise stark verändert.

Das Internet bietet eine enorme Vielfalt an Informationsmöglichkeiten: So lassen sich nicht nur Stellenanzeigen gezielt finden, sondern beispielsweise auf Plattformen wie Kununu Arbeitgeberbewertungen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern eines Unternehmens mühelos recherchieren. Soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing vereinfachen eine Recherche nach potentiellen Kollegen und ermöglichen eine erste Einschätzung, ob die Außendarstellung eines Unternehmens der Wirklichkeit entspricht. Aus diesem Grund bieten die Möglichkeiten der sozialen Medien für Arbeitnehmer eine Vielzahl von Potentialen. Und doch sollen an dieser Stelle die Schattenseiten nicht unerwähnt bleiben: Schnell kann ein öffentliches Facebook-Profil, in dem beispielsweise politische Ansichten kundgetan werden, die Chancen, in einem Bewerbungsverfahren berücksichtigt zu werden, in erheblichem Maße negativ beeinflussen.

Auch für Privatpersonen gilt daher die Regel, sich eingehend mit den technischen Möglichkeiten und den Konsequenzen einer Nutzung von Social Media auseinanderzusetzen. Denn viele Plattformen bieten bereits heute entgegen der öffentlichen Wahrnehmung umfangreiche Möglichkeiten, private Daten effektiv vor dem Zugriff Unbekannter zu schützen. Auch an dieser Stelle gilt: Eine aktive Nicht-Nutzung schützt nur selten vor den Gefahren, da es überaus schwer ist, zu kontrollieren, welche Informationen von Dritten veröffentlicht werden. Das bedeutet, dass auch Arbeitnehmer ihren „digitalen Fingerabdruck“ kontinuierlich überwachen müssen.

AVIA BANTLEON – Ihr System- partner für ...

- Schmierstoffe aller Art
- Fluidmanagement
- Filtermanagement
- Technische Beratung
- Oberflächentechnik
- Industrie- und Tanktechnik
- Brennstoffe Energiemanagement
- Laboranalysen individuelle Beratung

Hermann Bantleon GmbH

Blaubeurer Str. 32
89077 Ulm/Donau
Tel. 0731.39 90-0
Fax 0731.39 90-10
info@bantleon.de
www.bantleon.de

Social Media haben sich etabliert

Eines ist klar: Social Media und das Personalmarketing sind bereits eine untrennbare Verbindung eingegangen. Kaum ein Personalmanager, der nicht bereits aktiv bei Xing, Google oder Facebook über einen Bewerber recherchiert hat.

Bei der aktiven Nutzung zum Aufbau und zur Pflege der eigenen Arbeitgebermarke ist die Nutzung mit Sicherheit weniger gängig, was vordergründig an mangelnder Fachkenntnis und Unsicherheit gegenüber den Chancen, Risiken und dem unbekanntem Aufwand liegen dürfte. Aus diesem Grund ist es dringend ratsam, das mögliche Potential gezielt zu

analysieren und auf Basis dieser Erkenntnisse eine Nutzungsstrategie festzulegen. Ohne diese Analyse ist eine Entscheidung über eine Nutzung von Social Media nicht seriös möglich, da der Nutzwert erheblich von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche und von Unternehmensstrategie zu Unternehmensstrategie variieren kann. Nichtsdestotrotz bieten Social Media für eine Vielzahl von Unternehmen hervorragende Möglichkeiten für eine Stärkung des Employer Brandings, d.h. zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke und zur gezielten Interaktion und Kommunikation mit Interessenten und potentiellen Bewerbern, insbesondere vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels.



Annika Schwarz

Annika Schwarz studiert BWL mit den Schwerpunkten Marketing-Kommunikation, Personalwesen und Wirtschaftsprivatrecht und fertigt im Moment ihre Bachelorarbeit in einer Firmengruppe des produzierenden Gewerbes an.

annika.schwarz@student.hs-neu-ulm.de



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Arbeitsschwerpunkte sind digitale Markenführung sowie Werbung.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Jens U. Pätzmann ist Professor für Marketing sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem im Corporate- und Employer-Branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

Literaturverzeichnis

Fachbücher:

Schindler, Marie-Christine / Liller, Tapio: PR im Social Web – Das Handbuch für Kommunikationsprofis, Verlag: O'Reilly, Köln, 2011

Bernauer, Dominik / Hesse, Gero / Laick, Steffen / Schmitz, Bernd: Social Media im Personalmarketing, Verlag: Luchterhand, Köln, 2011

Nagel, Katja: Employer Branding – Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken, Verlag: Linde, Wien, 2011

Zeitschriften:

Kraft, Bernd: Wettbewerbsvorteil Social Media, in: Personalwirtschaft, Sonderheft 11.2011, S. 12 f.

Internetquellen:

Hage, Simon (2006), Der Web-Meister, in: Manager Magazin, Internet-Adresse: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,449911-2,00.html> abgerufen am 29.10.2011

Laker, Freddie / Spiller, Markus (2010), Social Media im Jahr 2012: Top Vorhersagen, Internet-Adresse: www.sapient.com/assets/ImageDownloader/.../SocialMedia2012_1.pdf abgerufen am 13.11.2011

Deutsche Employer Branding Akademie (2007), Internet-Adresse: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> abgerufen am 28.10.2011



Brand Management in a Digital World

An examination of Hugo Boss's efforts in social media

Verfasser Sabrina Fähnle, Julia Teichmann, Jens U. Pätzmann

ZUSAMMENFASSUNG

Die wachsende Beliebtheit sozialer Medien stellt Markenmanager innovativer Premium-Hersteller des Konsumgüterbereichs vor neue Herausforderungen. Es gilt die innovativen und offenen Kommunikationskanäle der Social Media-Plattformen in den etablierten exklusiven Kommunikationsmix zu integrieren und dabei das Premium-Image zu wahren. Als Vorteile und zugleich Gefahr für die Markenkommunikation wird neben den Möglichkeiten des Kundendialogs vor allem die hohe Glaubwürdigkeit des teils nutzergenerierten Contents identifiziert. Die Autoren analysieren die Präsenz des deutschen Premium-Anbieters HUGO BOSS auf den meist genutzten Social Media-Plattformen. Es werden Hypothesen aufgestellt, wie sich die analysierten Social Media-Aktivitäten auf die Marke auswirken.

Social media is one of the most discussed marketing topics at the moment. It belongs to “one of those phrases that many people think they should know” (Safko & Brake 2009, p. 3). As the Social Media Bible by Safko and Brake (2009, p. 3f) states: “Humans like to know about the good, the bad, and the ugly side of people, places, and situations, as well as to share this information with others, often as quickly as possible.” Social media help to present oneself on the anonymous internet, via social media people with similar interests are able to connect online.

Today, companies invest in social media, in times while premium consumer brands are faced with new

problems in their communication strategy: They established exclusive communication channels to their customers. Now they try to integrate social media in their communication strategy while maintaining their premium image.

Designer Ralf Simons (cited from Schwerdt 2010, p. 20), who worked for Jil Sander, has doubts in giving everyone online access to elite brands. In his opinion social media might destroy the real experience of high-end brands. Nevertheless, the German premium brand HUGO BOSS has taken the initiative to invest in social media as part of its branding strategy and will be subject of further studies.

The objective of this essay is to analyze how social media can help to support different brand objectives, especially those of premium brands. This is done on the example of the German premium brand HUGO BOSS.

The following chapter gives a review of social media. Special attention is paid to the most used social media tools, Wikipedia, Facebook and YouTube. Subsequently it will be analyzed how social media differ from other communication tools by pointing out its future opportunities and risks for marketing, especially for branding. A brief definition of brand management will be given in order to understand its scope of functions. HUGO BOSS's positioning in the market and its brand objectives will be worked out. Afterwards, HUGO BOSS's social media activities will be analyzed in detail and evaluated concerning their brand effectiveness. Finally, the relation between brand objectives and social media tools is highlighted visually by a matrix.

The Rising Star Social Media

According to the Oxford English Dictionary (online version June 2012) the term social media refers to “websites and applications which enable users to create and share content or to participate in social networking”. Consequently, “social media can be all sorts of different things, and it can be produced in all sorts of different ways” (Comm 2009, p. 2).

Using social media can be watching a YouTube video, posting a tweet or writing a blog on the internet. The Nielsen Global Consumer Report 2010 provides a list of the top 10 global web sites (compare figure 1). Three social media platforms are part of it: Facebook is placed on position 3 with 54.48 % active reach, YouTube on position 6 with 46.58% and

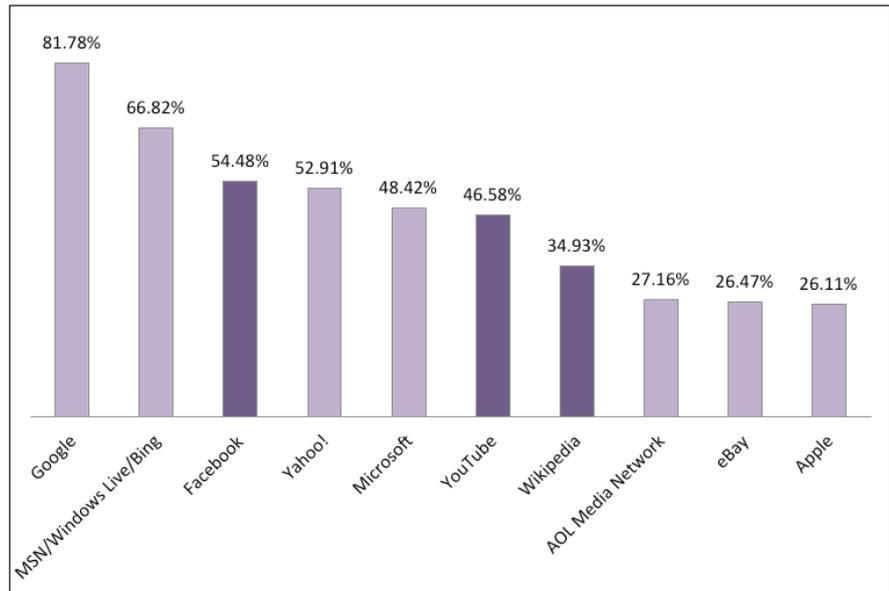


Figure 1: Top 10 Global Sites by % Active Reach
Source: Own representation, Data Source: Nielsen 2010, p. 4

followed by Wikipedia on position 7 with 34.93 % (Nielsen 2010, p. 4).

A study by Busemann & Gscheidle (2011) shows that interest and usage intensity vary among the different social media tools on the German market: As figure 2 points out wikis, video podcasts and private networking communities belong to the most often used social media tools in Germany. In 2011 only less than 5 % engaged in photo sharing, professional communities, weblogs, bookmarking sites, virtual playgrounds and Twitter at least once a week (ibid., p. 362). Furthermore, 97 % stated that they never use Twitter, 94 % that do not join business communities. A large majority of 93 % avoids weblogs as well (ibid.).

Due to these facts, this essay focuses on the Wiki Wikipedia, the video platform YouTube and the private networking community Facebook.

Wikipedia: The Information Source

Wikis are websites that allow humans to collect and publish their knowledge “in one place at any time”(Safko & Brake 2009, p. 181). The most famous user-generated encyclopedia is Wikipedia. The most

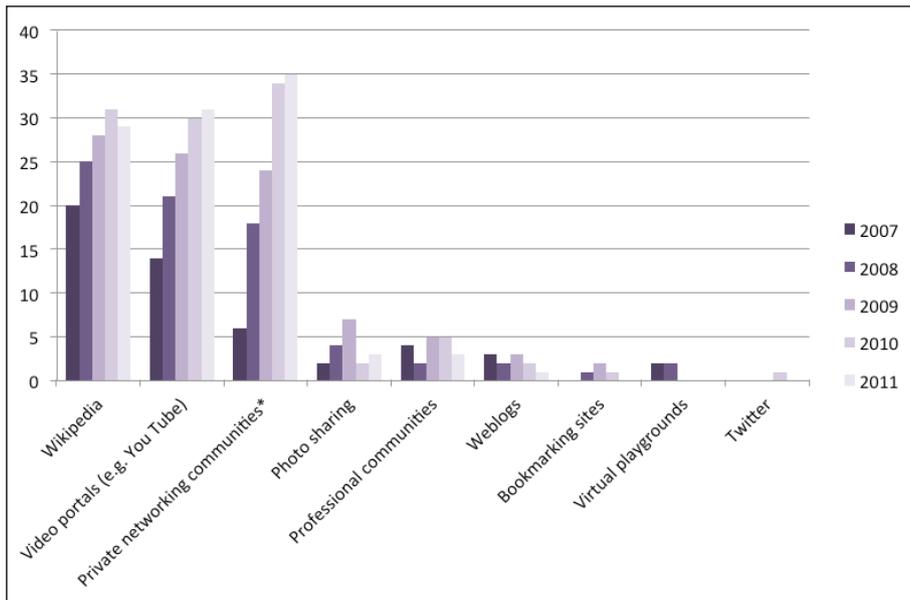


Figure 2: Regularly Use (at least Once a Week) of Social Media Sites.

Source: own representation, Data-Source: Busemann & Gscheidle 2011, p. 362.

* mostly used networks

Basis 2007-2009: German online users aged 14 years and older; 2010 and 2011: German speaking online users aged 14 years and older;

2007: n = 1142, 2008: n = 1186, 2009: n = 1212, 2010: n = 1252, 2011: n = 1319

videos [are] viewed each day” and “more than 60 hours of video is uploaded every minute”. YouTube offers customized brand channels to companies allowing them to use banners, logos and background images and to set links (YouTube n.d.a). Videos on YouTube can be assessed by signed in users via the ‘like’ button and forwarded to other social media platforms such as Facebook and Twitter to reach a multiplier effect.

considerable version is the English language one with nearly 4 million articles, followed by the German language one with nearly 1.5 million articles.

Facebook: The Social Network

Social networks like Facebook are profile-based sites that encourage people to initiate relationships. Founded in February 2004 by Mark Zuckerberg, Facebook was once only a social medium for Harvard students to get acquainted to each other (Safko & Brake 2009, p. 453). The success story ran its course and at the end of March 2012 Facebook counted “901 million monthly active users” (Facebook 2012). Not only private persons but also companies discovered this digital world. According to Safko and Brake (2009, p.452) Facebook can be used to promote new products and services.

YouTube: The World of Moving Pictures

“Increasingly, video is starting to take stronghold in our online society” (Weinberg 2009, p. 267). An extremely popular platform for video sharing is YouTube. According to YouTube (n.d.) “800 million people visit YouTube every month”, “over 4 billion

Implications for Brand Communication

In the last couple of years, the role of consumers has changed considerably. “Using social media, individuals can become content producers, rather than just passive internet content consumers” (Benefits & Compensation Digest 2010, p. 10). As a result, there is a lot of discussion among marketing and communication professionals how social media will change the communication business. TNS Infratest (2012, p. 5) “conducted in-depth interviews with over 72,000 people in 60 countries”. According to their report 54% of social network users ‘admit [that] social networks are a good place to learn about products’ (ibid., p. 15).

But this represents only one half of the story. On the other hand the same report states that 57 % of social network users in developed markets “do not want to engage with brands via social media” (ibid., p. 14). The researchers claim that a strong focus on the brand idea is the key to success: “Keeping the core brand idea at the centre is proving a successful way to minimise digital waste and capitalise on the digital opportunity” (ibid., p. 8). Potential consequences for brand management in regard to social media are ana-

lyzed in the subsequent chapters starting with a short introduction of branding, followed by a comparison of social and traditional media.

About Branding

Traditionally a brand was just a sign. The function of this sign was to inform consumers about the identity of the supplier (further information: Esch 2012, p. 18). So basic definitions focus on this sign character of brands, for example Riezebos (2003, p. 32): “A brand is every sign that is capable of distinguishing the goods or services of a company”. But that is not the end of the story. Researchers agree that there is more. Riezebos (2003, p. 63) adds another point to his definition “and that can have a certain meaning for consumers both in material and in immaterial terms”. Shortly spoken, a brand is “the consumer’s idea of a product” (Ogilvy 1951, cited from Esch 2012, p. 22).

This essay is based on the goal pyramid of brand management by Esch (2012, p. 55f). As illustrated on figure 3, on the top is the global goal of the company, for example its long term survival. On the next level are the economic objectives of brand management, like an increase in brand equity, an increase in sales or the ability to charge a price premium above market price. According to Esch (2012, p. 55) these economic objectives cannot be reached directly. First of all, objectives of the pyramid’s base level, so called behavioral scientific objectives, have to be fulfilled. In other words: It is important to influence the consumer’s knowledge about a brand, meaning the brand awareness and the brand image (p. 62). In Esch’s opinion “brand awareness is a necessary condition for brand success” (p. 64), while brand image is a “sufficient condition” for it (p. 68).

Social Media vs. Traditional Marketing Channels

The huge development of social media platforms reflect at the same time the decreasing acceptance of traditional marketing tools (e.g. Nielsen 2012). Ac-

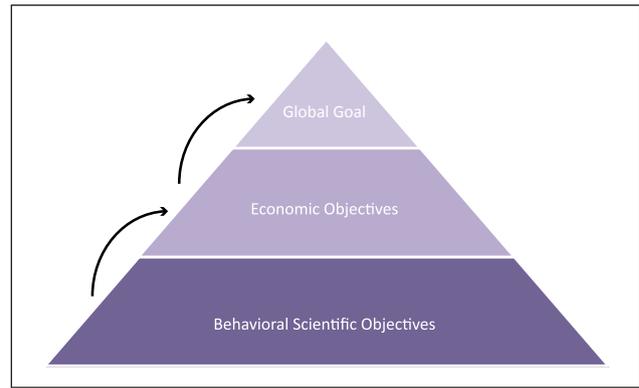


Figure 3: Goal Pyramid of Brand Management by Esch
Source: Esch 2012, p.56

According to Weinberg (2009, p. 6) consumer’s trust in traditional media forms has declined because “generations are becoming increasingly digital-savvy”. A Study by Penn, Schoen and Berland Associates (PSB 2009), published in The Wall Street Journal in January 2009, states that consumers “believe [in] the information they find, not in the information that is spoon-fed to them” (Penn & Zalesne 2009). One question in this survey was in what the respondents tend to believe more in while making product purchasing decisions. 92 % of 300 interviewed US citizens older than 18 years of age have chosen the answer: “Information I get on my own through the Internet, newspapers, magazines, or friends and family.” Only 5 % show more trust in “the advice of clerks and salespeople” (PSB 2009, p. 5) Furthermore, 78 % agreed to the statement: “TV ads for consumer products do not provide me with enough of the information I need to make my purchasing decisions, so I generally need to supplement them by getting further information” (ibid.).

“Earned Media Resources remain most credible”, is one of the similar results of The Nielsen Report Global Trust in Advertising and Brand (Nielsen 2012, p. 2). More than 28,000 Internet respondents in 56 countries were surveyed (see figure 4). 92 % trust completely or somewhat recommendations by people they know (Nielsen 2012, p. 3). Unfortunately, no information is provided if they know them in real life or only from the online world. Nevertheless, 72 % trust completely or somewhat in consumer opinions posted online (ibid.). Figures for Germany are simi-

lar (see figure 5): 88 % of 500 German respondents trust completely or somewhat in recommendations by people they know, 64 % trust completely or somewhat in consumer opinions posted online (Nielsen Germany 2012).

The case: HUGO BOSS

In its annual report of 2010 HUGO BOSS states that its online and mobile services and its presence in social networks are of “paramount importance” (HUGO BOSS 2011, p. 19). HUGO BOSS claims that “thanks to these platforms, the Group established contacts with over 15 million consumers and interested visitors in 2010” (ibid.). Thus making HUGO BOSS an ideal case to analyze how branding objectives can be reached via social media.

HUGO BOSS is “one of the world market leaders in the premium fashion and luxury segment of the apparel market” (HUGO BOSS 2012, p. 58). According

to the annual report 2011 HUGO BOSS products can now be purchased in more than 124 countries worldwide at 6,300 points of sales (HUGO BOSS 2012, p. 58). Its brands “cover an extensive product range consisting of classic-modern business wear, elegant evening wear and sportswear, shoes and leather accessories, as well as licensed fragrances, eyewear, watches, children’s fashion, home textiles and motorcycle helmets” (ibid.).

Brand Objectives of HUGO BOSS

The brand architecture of HUGO BOSS consists of the core brand BOSS with the lines BOSS Black, BOSS Selection, BOSS Green and BOSS Orange as well as the HUGO brand. Brand managers try to position BOSS Selection in the luxury goods segment whereas the other brands are positioned in the upper range of the premium fashion segment. An “individually tailored communication for the different brands” is the aim of HUGO BOSS (2012, p. 72). Nevertheless, “all of

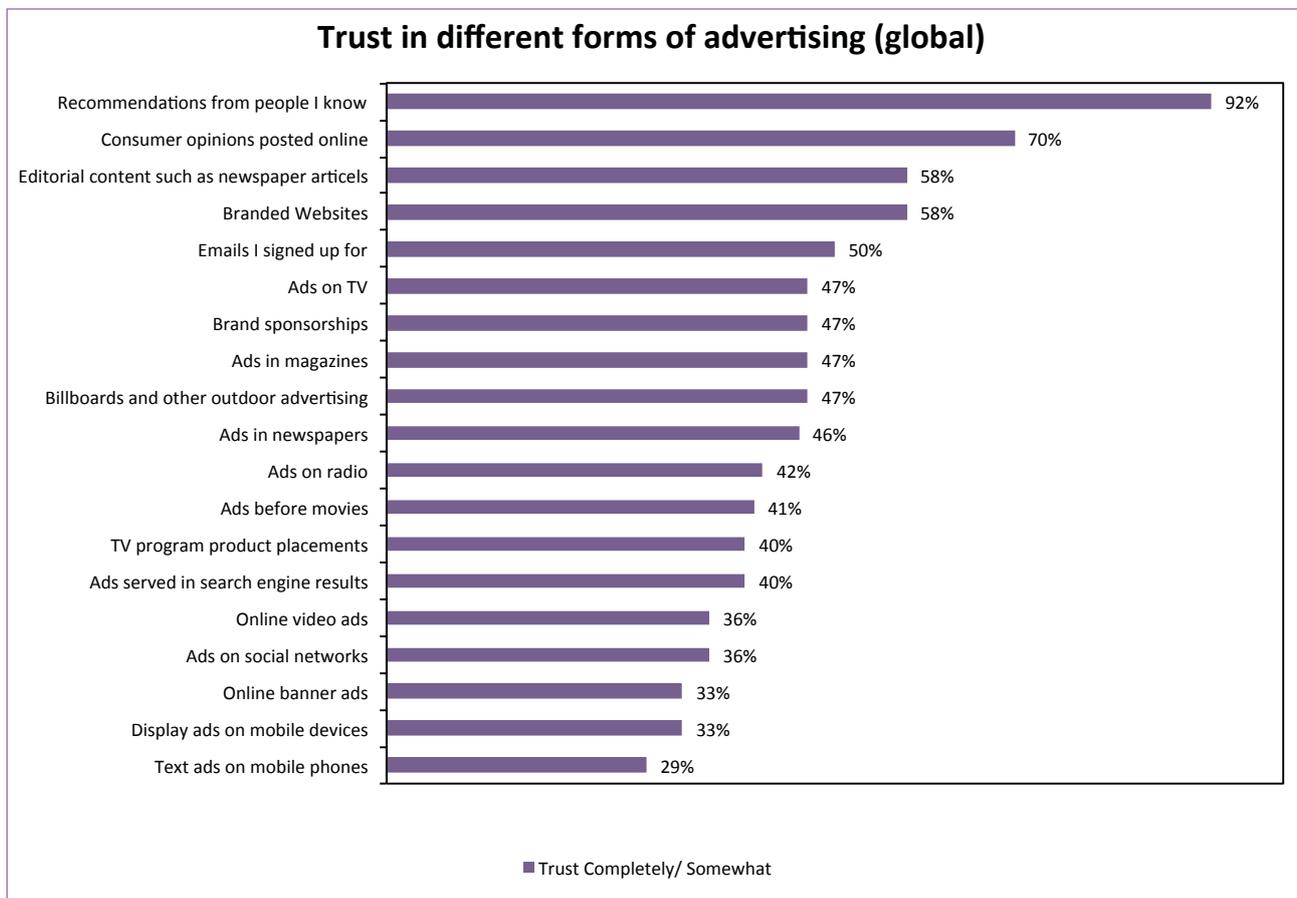


Figure 4: Global trust in different forms of advertising
Source: Nielsen 2012, p. 3, n = 28000

the Group brands stand for excellent quality, outstanding workmanship and modern design” (HUGO BOSS 2011, p. 138). In keeping with the brand goal pyramid by Esch, the analysis of HUGO BOSS social media activities will focus on the two branding objectives brand awareness and brand image. For the image objectives three major objectives have been identified:

- premium image/ high quality (as mentioned above)
- design (‘unmistakable signature design’ HUGO BOSS 2012, p. 96)
- innovative/fashionable (‘fashionable, innovative products’ HUGO BOSS 2012, p. 82)

In analyzing HUGO BOSS’s social media activities, the authors hypothesize how brand awareness and the three chosen image objectives can be reached with the used type of tools.

HUGO BOSS on Wikipedia

On Wikipedia HUGO BOSS is represented by an entry which includes a brief company and brand profile on the German and on the English version. This may help increase brand awareness. Furthermore, the link to its homepage may lead to more traffic on the brand’s official website. Unfortunately, the text, analyzed on the 20th of June 2012, mentions HUGO BOSS’s past in the nazi time – so it is not the best image advertising. But: “Per Wikipedia policy, individuals who personally have a hand in creating their own Wikipedia pages or employees who use Wikipedia to edit their own company pages can get punished” (Weinberg 2009, p. 178). In conclusion, Wikipedia does not contribute much for HUGO BOSS to reach its image objectives.

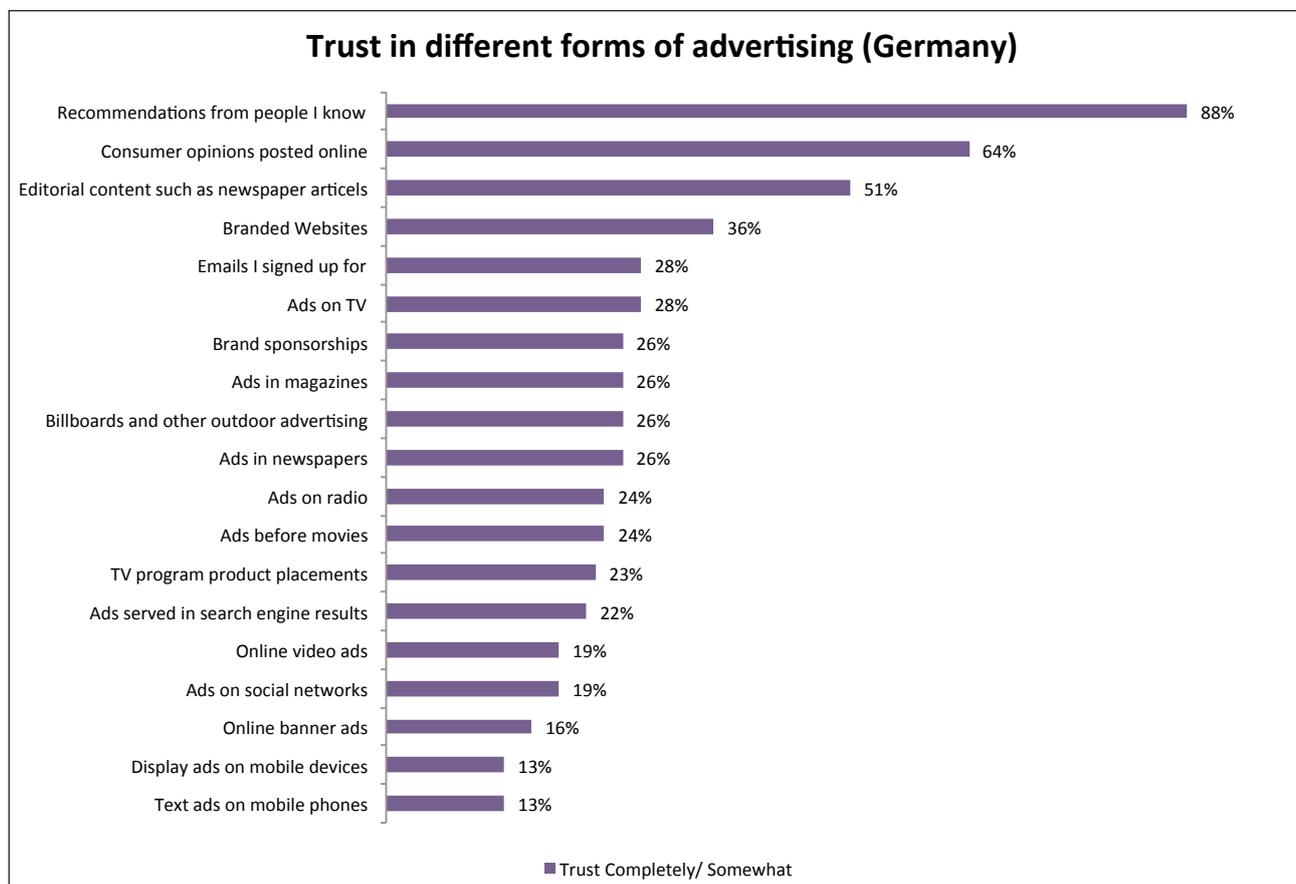


Figure 5: Trust in different forms of advertising in Germany
Source: Nielsen Germany 2012, n = 500

HUGO BOSS on Facebook

Facebook enables HUGO BOSS to promote the brand in a protected environment on official Facebook pages. “Only the official representative” is allowed to create such a page (Facebook Help Center 2012a). There is one page for the core brand HUGO BOSS, founded in August 2009 (<http://www.facebook.com/facebook?v=info#!/hugoboss>). About 2.3 million users have pressed the “I like” button and are so to speak fans of this site in mid-June 2012. Besides a company description, members also get insight into new collections and general news about the brand. Users can look behind the scenes by watching videos and photos. The BOSS Orange logo is integrated into the header of this HUGO BOSS site. There is one more official page on Facebook: HUGO Create was founded in June 2006 and has about 6,000 fans by mid-June 2012 (<http://www.facebook.com/facebook?v=info#!/HUGOcreate>). Information about HUGO BOSS Fragrances’s design contest is given. HUGO BOSS Fragrances are licensed by HUGO BOSS, but produced and marketed by Procter & Gamble. Since the consumers are to get the impression that the fragrances are from HUGO BOSS the Facebook page HUGO Create is included in the analysis.

Besides these official pages, HUGO BOSS is represented on community pages. According to information given by Facebook a community page ‘is about an organization, celebrity or topic, but doesn’t officially represent it’ (Facebook Help Center 2012b). Two additional community pages for BOSS Orange can be found. One founded in 2010 with round about 30,000 fans by mid-June 2012 (<https://www.facebook.com/hugoboss.orange>), the other founded in June 2011 with round about 2,000 fans by mid-June 2012 (<http://www.facebook.com/pages/HUGO-BOSS-Orange-Perfume/223314787708875>). Both pages focus on the licensed perfume BOSS Orange only, not on the fashion. Perfume seems to be a hot topic for community pages. Hugo Boss Perfume was founded in July 2011 and has round about 7,000 fans by mid-June 2012 (<http://www.facebook.com/hugobossperfume>). Hugo Boss Bottled founded in September 20011 with round about 16,000 fans by

mid-June 2012 (<http://www.facebook.com/pages/Hugo-Boss-Bottled/137122346347917>). There are other community pages associated to HUGO BOSS with lower numbers of fans. As no information can be found whether these community pages are part of HUGO BOSS’s or Procter & Gamble’s marketing strategy they are excluded from the analysis.

Activation Method: Contests

To keep up user’s interest and to have an ongoing high level of brand awareness HUGO BOSS regularly presents contests on Facebook. In the following paragraphs a few examples are presented. With the slogan “design is what you make of it”, the brand launched the BOSS Orange design contest on Facebook in 2010 together with 21TORR interactive, an agency for digital branding, mobile solutions and e-business (21TORR interactive n.d.). The basic idea was to let users create a design, submit the sketch on Facebook and let Facebook users vote for it (ibid.). The official marketing results: More than 1.200 design proposals, 50.000 fans of the competition and 40.000 new fans for the brand BOSS Orange, which at this time had its own Facebook page (ibid.). According to 21TORR interactive the fans could experience the brand, identify themselves with the brand and share their experience with friends (ibid.). The authors hypothesize that this contest created an image associated with design and fashion.

“Bless the boring see it funky” was the title of a similar contest launched by BOSS Orange eyewear, which was manufactured and distributed by the Safilo Group (Safilo 2010). In October 2010 participants in France, Germany, Italy and Spain were asked to take a picture of a boring place and upload it to the BOSS Orange Fan page on Facebook (ibid.). By an online voting the most boring image was chosen and made funky. Furthermore, four super winners were invited to spend a weekend in Berlin and visit the BOSS stores (ibid.). The contest title was at the same time the claim of the launching campaign (ibid.). Safilo’s objective was to position the new BOSS Orange eyewear as “young and fashionable” with “the most innovative design trends” and with a “carefree urban

inspiration” (ibid.). Besides brand awareness this contest aims at image objectives, mainly in the area of fashion and innovation.

HUGO Create represents a series of global design contests by HUGO Fragrances. Each contest features the iconic HUGO Man bottle (HUGO Create n.d.). HUGO Create is placed on several social media platforms and has its own website. Creatives need to upload and describe their design directly on the website (ibid.). The HUGO Create Facebook page supports HUGO Create by informing regularly about the contest and by showing design proposals in the gallery. Besides brand awareness these contests aim at image objectives, mainly in the area of design/lifestyle and innovation.

Activation Method: Lotteries

HUGO BOSS regularly offers lotteries via Facebook. For users, it is necessary to register themselves to take part in it. Through the registration users provide their personal information directly to HUGO BOSS and not to Facebook. This enables HUGO BOSS to stay in personal contact with the lottery participants and thus keep up brand awareness. Furthermore special topics can be pushed. As matter of space this essay focuses on two examples.

In October 2010 during the GQ award “men of the year 2010”, Facebook raffled off the fragrance BOSS Bottled which is official partner of the GQ Magazine. The authors hypothesize that this cooperation meant

a positive image for HUGO BOSS as being trendy and up-to-date.

HUGO BOSS on YouTube

YouTube can be considered as an important tool for HUGO BOSS’s social media activities because only by entering the brand name more than 12.500 results point up in June 2012. HUGO BOSS has its own channel on YouTube providing a link to the company’s website, Facebook and Twitter on the start page (<http://www.youtube.com/user/HUGOBOSSTV>). More than 4.400 people subscribed to this channel. Five million times one of the 208 videos was watched on this channel. Brand awareness is increased with trailers of fashion weeks and interviews as well as product advertisements.

YouTube users seem to like advertising. The most popular video on the channel is the TV Commercial “BOSS Bottled. Sport. Featuring Jenson Button” with more than 600.000 views. On the second place is BOSS Orange’s TV spot with the testimonial Sienna Miller. It has been watched nearly 580.000 times on YouTube.

The HUGO BOSS TV YouTube channel clearly combines social media with the brand’s value innovativeness. A special is the HUGO Just Different campaign for the HUGO Just different fragrances. It is “an art film with three different variations... It is a head-turning experience, literally” (O’Neill 2011). By

	Brand Awareness	Premium / High Quality	Design	Innovation
Social Media Tools	Wikipedia	x		
	Facebook - Contests - Lotteries	x x	x	x x
	Youtube - Advertisements - „Just Different“ Campaign	x	Depending on video	Depending on video x
	Hugo Boss Talk	x		x
	3D (3rd Dimension Beijing)	x		x

Figure 6: Social Media Tools and Brand objectives
Source: Own representation

means of a webcam (or via keyboard not really recommended by the video) the user can switch between the movie, the theatrical and the story mode by turning their heads. By switching the mode “new elements [are] fading in and out of the scene” (ibid.). This video campaign is beside increasing brand awareness a way to reach the image of being innovative.

Integrated Video Campaigns

“Their social media outlets work with one another- not against or in place of one another”, Nagy (2012) is convinced. Two integrated social media campaigns are analyzed in this section.

HUGO BOSS Talk

The HUGO BOSS Talk is a series of dialogues between famous persons. According to HUGO BOSS it is not scripted. The HUGO BOSS Talk Videos are presented at the HUGO BOSS web page in full length. Previews are posted on YouTube and Facebook. For Edition 1 HUGO BOSS has chosen “Yukimi Nagano, the vocalist of the Swedish band Little Dragon and Eyan Allen, the creative and brand director of womenswear at HUGO BOSS ... [to] discuss their views on creativity, success and inspiration” (Lamb 2011). By the use of celebrities the brand wants to be “associated ... with fashion and lifestyle” (ibid.).

Videos in 3D on Facebook

Truly innovative is HUGO BOSS’s latest campaign. HUGO BOSS was “having the first ever 3D live streamed fashion show” (Eller 2012): the BOSS Black fall winter 2012 fashion show in Beijing on May 18th 2012. Besides the live-stream red carpet events in Beijing, Los Angeles, New York City, London, Berlin, Sydney und Tokio (Sapient 2012), the 3D video is available on Facebook, YouTube and on the company’s website. To arouse interest in the 3D fashion show HUGO BOSS has used different media channels.

On Facebook they put background videos and posted that the event will come soon and users should order their free pair of 3D glasses. Fans did and soon no more 3D glasses were available (Kolbrück 2012).

Another Facebook tool to generate interest, especially in the new technology, is the Facebook application “Make your pic 3D”. Users can upload a picture, select one from a Facebook album or take a picture with their webcam. With a few clicks they get a 3D picture to save or share via Facebook. In the new 3D picture the 3D campaign logo is integrated so, ideally the message is spread virally. The authors believe that with this campaign HUGO BOSS is able to increase brand awareness and to position itself as a fashion-oriented and innovative brand.

Conclusion: Social Media as an Integral Part of the Brand Management

Figure 6 highlights the most influential social media tools and shows their importance in achieving HUGO BOSS’s brand objectives. Especially Facebook experiences an outstanding position in the social media mix. With this network the brand is able to cover a wide range of applications. Additionally, the Facebook page is connected it with other online tools like YouTube and provides links to HUGO BOSS’s own web presence.

Brand managers have to unify the digital innovativeness with the exclusivity of their brands in order to create trust, transparency and authenticity which are the key to build a brand community (Smith 2009). BOSS is particularly strong in innovative campaigns. Nevertheless, the matrix points out that at this stage HUGO BOSS should put more effort in maintaining its premium image.

Besides increasing brand awareness and improving brand image HUGO BOSS could test the implementation of Facebook as a new sales channel. By offering occasionally limited editions on Facebook, HUGO BOSS could reward those customers who are deeply interested in HUGO BOSS’s social media platforms. A social media branding strategy should range from consumer behavior research to after-sales marketing – thus making social media a powerful tool for brand management.



Sabrina Föhnle

Sabrina Föhnle holds a Master's degree in advanced management granted by the Hochschule Neu-Ulm and works as an international product manager at a well-known manufacturer of office products.

Kontakt: sabrina.faehnle@gmail.com



Julia Teichmann

Julia Teichmann holds a position as a scientific assistant at the competence centre for marketing & branding at the Hochschule Neu-Ulm. Her main research interest focuses on the area of knowledge management.

julia.teichmann@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Jens. U. Pätzmann holds a position as professor for marketing and is director of the competence centre for marketing & branding at the Hochschule Neu-Ulm. His work focuses on corporate- and employer branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

Documents on the World Wide Web

21TORR interactive (n.d.), BOSS ORANGE @ FACEBOOK, <http://www.21torr.com/de/referenzen/projekthistorie/details/read/boss-orange-facebook.html>, viewed 18th June 2012.

Penn, Schoen and Berland Associates PSB (2009), Microtrend Survey on New Info Shoppers, <http://www.psbresearch.com/files/ResultsOfMicrotrendsNewInfoShoppers.pdf>, viewed 05th June 2012.

Busemann, K. & Gscheidle, C. (2011), Ergebnisse der ARD/ZDF-Online-studie 2011 Web 2.0: Aktive Mitwirkung verbleibt auf niedrigem Niveau, in Media Perspektiven 7-8/2011, p. 360-369, also available online: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online11/07082011_Busemann_Gscheidle.pdf, viewed 15th June 2012.

Eller (2012), The award goes to ... HUGO BOSS: the social media savants, <http://www.shoptoko.com/blog/2012/05/the-award-goes-to-hugo-boss-the-social-media-savants/> published 31st May 2012, viewed 19th June 2012.

Facebook Help Center (2012a), About Facebook Pages, <http://www.facebook.com/help/pages/about>, viewed 15th June 2012.

Facebook Help Center (2012b), Community Pages, <http://www.facebook.com/help/?page=105296979561868>, viewed 15th June 2012.

Facebook (2012), Newsroom. Key Facts, <https://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreald=22>, viewed 8th June 2012.

Facebook (2012d), Community Page Hugo BOSS Bottled, <http://www.facebook.com/pages/Hugo-Boss-Bottled#!/pages/Hugo-Boss-Bottled/137122346347917>, viewed 15th June 2012.

HUGO BOSS (2012), Annual report 2011, http://group.hugoboss.com/files/HB_GB11_EN.pdf, viewed 14th June 2012.

HUGO BOSS (2011), Annual report 2010, http://group.hugoboss.com/files/HB_GB10_En.pdf, viewed 14th June 2012

HUGO Create (n.d.), The contest. Discover your creativity, <http://www.hugocreate.com/about>, viewed 18th June 2012.

Kölbrück (2012), BOSS bringt den Catwalk in 3D ins Web – hat aber keine 3D-Brillen mehr, <http://etailment.de/2012/boos-bringt-den-catwalk-in-3d-ins-web-hat-aber-keine-3d-brillen-mehr/>, published 25th April 2012, viewed 19th June 2012.

Lamb, R (2011), HUGO BOSS strives for lifestyle position through dedicated video initiative, <http://www.luxurydaily.com/hugo-boss-strives-for-lifestyle-position-through-dedicated-video-initiative/>, published 7th December 2011, viewed 18th June 2012.

Nagy, B (2012), HUGO BOSS uses an integrated 3D media campaign, <http://socialmediatoday.com/bryannagy/498296/hugo-boss-uses-integrated-3d-social-media-campaign>, published 30th April 2012, viewed 18th June 2012.

Nielsen (2010), Global Trends in Online Shopping, A Nielsen Global Consumer Report, June 2010, <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/Q1%202010%20GOS-Online%20Shopping%20Trends-FINAL%20CLIENT%20REPORT-June%202010.pdf>, viewed 20th June 2012.

Nielsen (2012), A Nielsen Report Global Trust in Advertising and Brand Messages April 2012, <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2012-Reports/global-trust-in-advertising-2012.pdf>, viewed 8th June 2012.

Nielsen Germany (2012), Vertrauen in Werbung: Bestnoten für Persönliche Empfehlung und Online-Bewertungen, <http://nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2012/vertrauen-in-werbung-bestnoten-fuer-persoенliche-empfehlung-und-online-bewertungen.html>, viewed 8th June 2012.

O'Neill, M (2011), HUGO BOSS Interactive YouTube Campaign Let's You Control The Story With Your Head, http://socialtimes.com/hugo-boss-interactive-youtube-campaign_b71622, published 25th July 2011, viewed 18th June 2012.

References

Monographies

Comm, J. (2009), Twitter power. How to Dominate Your Market. One Tweet at a Time, John Wiley & Sons, New Jersey.

Esch, F.-R. (2012), Strategie und Technik der Markenführung, 7th edition, Vahlen, München.

Riezebos, R. (2003), Brand Management. A Theoretical and Practical Approach, Pearson Education Limited, Harlow.

Safko, L. & Brake, D. (2009), The social media bible, tactics tools & strategies for business success, John Wiley & Sons, New Jersey.

Weinberg, T. (2009), The new community rules: Marketing on the social web, O'Reilly Media, Sebastopol.

Journal articles

Benefits & Compensation Digest (2010), Tools and Techniques – What's This Stuff Called "Social Media"?, Benefits & Compensation Digest March 2010, p.10.

Penn, M. & Zalesne E. K. (2009), New Info Shoppers, Wallstreet Journal January 8th 2009, <http://online.wsj.com/article/SB123144483005365353.html#NOTE>, also available via http://www.psbresearch.com/press_pubs/press_microtrends_Jan82009.aspx, both viewed 5th June 2012.

Schwerdt, Y. (2010), Elitäre Erfahrung online für alle, absatzwirtschaft 4/2010, p.20.

Smith, H. (2009), Building Social Media Platforms for Growing Brands, GCI Magazine, July 2009, pp. 26-28.

Oxford Englisch Dictionary (2012), social media, <http://oed.com/view/Entry/183739?redirectedFrom=social+media#eid272386371>, 3rd edition September 2009, online version June 2012, viewed 20th June 2012.

Safilo (2010), BOSS Orange Eyewear launches a „funky“ contest on Facebook, http://www.safilo.com/en/PR_2010-11-08_boss-orange-eyewear-launches-a-quot-funky-quot-contest-on-facebook, published 8th November 2010, viewed 18th June 2012.

Sapient (2012), SapientNitro und HUGO BOSS übertragen weltweit erste 3D Fashion Show mobil, <http://www.sapient.com/de-de/news/press-releases/a1947.html>, published 2nd May 2012, viewed 19th May 2012.

TNS Infratest (2012), The Impact of Digital on Growth Strategies. CMO Imperatives for 2012, http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/The-Impact-of-Digital-on-Growth-Strategies_-_CMO-Imperatives.pdf, viewed 18th June 2012.

Wikipedia (n.d.), Was ist die Wikipedia?, http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:C3%9Cber_Wikipedia, viewed 20th June 2012.

YouTube (n.d.), Viewership is growing, <http://www.youtube.com/yt/advertise/whos-watching.html>, viewed 18th June 2012.

YouTube (n.d. a), Channels, where your brand is the star, <http://www.youtube.com/yt/advertise/channels.html>, viewed 18th of June 2012.

Heiner Matthias Honold: CO₂-Einsparung mit SWU NaturStrom.

Persönliche Beratung
für Geschäftskunden
Tel. 0731 166-2688
www.swu.de



Heiner Matthias Honold, Geschäftsführer Honold Logistik Gruppe



„Für die Honold Logistik Gruppe steht „Grün“ nicht nur für Frische, Dynamik und Innovation. Grün zu sein, bedeutet auch umweltbewusst zu handeln. Durch den Wechsel zu SWU NaturStrom sparen wir über 600 Tonnen CO₂ pro Jahr. Das hat mich überzeugt!“ SWU und Honold.
Zusammen für eine bessere Umwelt.

SWU
Stadtwerke Ulm/
Neu-Ulm GmbH

SWU



Markenführung im Wandel

Prof. Dr. Jürgen Häusler, International Chairman der Interbrand Zintzmayer & Lux AG, im Gespräch mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Aufgezeichnet von Jens U. Pätzmann, Florian Botzenhardt

Jürgen Häusler ist seit 2009 Chairman für Central and Eastern Europe bei der Interbrand Zintzmayer & Lux GmbH. Er betreut als international anerkannter Markenexperte zahlreiche renommierte Unternehmen bei der strategischen Markenführung in der Schweiz und in Deutschland. Daneben ist er seit 2005 Honorarprofessor für strategische Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Der gebürtige Ulmer wohnt mit seiner Familie in Zürich.

Jens Pätzmann (JP): Lieber Herr Häusler, es freut mich sehr, Sie als ersten Interviewpartner für Markenbrand gewonnen zu haben. Wenn Sie an die Zeit denken, als Sie bei Interbrand anfangen, ich glaube da hieß das Unternehmen noch Zintzmayer & Lux, welches Geschäft war da vorrangig? Wie sahen Projekte für Kunden damals aus?

Jürgen Häusler (JH): Vor 20 Jahren ging es beinahe ausschliesslich um Design Projekte – Design im Sin-

ne von Corporate Identity, mit einem eher geringen strategischen Hintergrund.

JP: Waren denn damals Begriffe wie Markenführung oder Corporate Branding schon ein Thema?

JH: Ich weiß nicht mehr genau, wann diese Begriffe aufgetaucht sind. Der Begriff Marke ist jedenfalls erst dann aktuell geworden, als wir begonnen haben, intensiver darüber nachzudenken, welchen Wert wir schaffen. Bei Corporate Design / Corporate Identity, ging es flapsig formuliert darum, die Dinge konsistent und homogen zu machen. Man hat sich nicht gefragt, für was das, was man da tut, im eng ökonomischen Sinne nützlich ist. Viel mehr war Homogenität ein Wert an und für sich.

Die nächste Stufe war anschliessend, zu behaupten, dass diese Gestaltungsaufgaben einen Wertbeitrag zur Unternehmensentwicklung darstellen. In dem Zusammenhang war für uns zu dieser Zeit der Begriff

Marke sehr spannend, da er sofort mit dem Begriff Markenwert verbunden war. Sowohl uns als auch unsere Kunden hat vor allem die Vorstellung gereizt, dass unsere Arbeit letztlich in der Bilanz eines Unternehmens einen Niederschlag finden könnte.

JP: Welches Geschäft ist heute von Bedeutung für Interbrand? Wie hat sich das gewandelt in den letzten 20 Jahren?

JH: Ich sehe drei Stufen: In der ersten Stufe die Entwicklung von Design mit der Zielvorstellung eines konsistenten Markenauftritts. In der zweiten die Einbeziehung der Unternehmensstrategie. Das war auch der Zeitpunkt, zu dem Nicht-Designer, Nicht-Gestalter in Teams integriert wurden – beispielsweise Betriebswirte. Die dritte Stufe hat sich bereits auf den Markenwert konzentriert, also auf eine ökonomisch nachweisbare Bedeutung der Arbeit. Für mich ist die zentrale Vorstellung, dass Design als Investition und nicht als Kostenblock gesehen wird. Das bedeutet automatisch, dass viel höhere Ansprüche an die Nachweisbarkeit des Effekts dieser Investition gestellt werden, womit eine Professionalisierung einher geht.

Heute steht das Thema Analytics im Fokus. Wer im Jahr 2012 bei Interbrand beschäftigt ist, muss zumindest bereit sein, analytischer, empirischer und konzeptioneller zu denken, als das vor 20 Jahren der Fall war. Es geht uns jetzt – und das trifft vielleicht speziell auf unser Unternehmen zu – hauptsächlich um den Business Impact. Unser Maßstab ist nicht mehr Konsistenz allein, da Konsistenz manchmal gar nicht die richtige strategische Lösung ist.

JP: Wenn Sie jetzt die zwei Konzepte gegenüberstellen, sagen wir mal Corporate Identity als komplexeren Begriff und Brand Identity. Wo liegen tatsächlich die Unterschiede?

JH: Für mich ist es seit 15 Jahren ein Dauerthema, diesen Unterschied genau zu definieren. Eine allgemein gültige Definition ist keine einfache Angelegenheit. Und als Praktiker muss ich auch zugeben, dass mich die Definitionsfrage eigentlich auch nicht so

sehr interessiert. Ein klassischer Spruch der Vergangenheit war: „Eine Identität kann man nicht erfinden, wir können sie höchstens herausfinden und dann auf den Punkt bringen.“ Hier soll ausgedrückt werden, dass ein unternehmenskulturelles Verständnis kommunikativ richtig zum Ausdruck gebracht werden muss.

Dem würde ich jetzt als Marke gegenüberstellen, dass eine Marke in sozialwissenschaftlichen Kategorien eine Konstruktion ist. Was mich daran begeistert, ist, dass es genau NICHTS mit der Identität zu tun hat beziehungsweise zu tun haben muss. Wir konstruieren Marken und ob das, was dahinter steht, mit diesen Marken kulturell identisch ist oder nicht, spielt streng genommen keine Rolle. Sie können auch als Nichtraucher eine Zigarettenmarke schaffen. Sie können als Atheist eine christliche Zeitschrift als Marke herausgeben. Dieses Konstruktive ist das meiner Meinung nach wirklich spannende. Das bedeutet auch, dass die Verknüpfung zu dem Geschäftsmodell der Organisation viel relevanter ist. Heute muss das Design viel näher am Geschäftsmodell sein, als es das vor 20 Jahren war. Wir betrachten Marken als extreme Werttreiber für Unternehmen.

JP: Haben Sie das Gefühl, dass es zu einer Renaissance von CI-Konzepten kommen könnte? Weil alles immer komplexer wird, weil Unternehmen wieder mehr Unternehmensidentitäten stiften wollen – Stichwort Corporate Social Responsibility oder Corporate Heritage? Auch im Hinblick darauf, dass eine Marke ein eher extrovertiertes Konzept ist, während CI auch nach innen sehr stark wirkt und unternehmenskulturelle Dinge wieder eine größere Rolle in letzter Zeit spielen? Oder ist der Begriff CI so altbacken geworden, dass man ihn nicht mehr benutzt?

JH: Also zunächst finde ich im Nachgang zu Ihrer Zuspitzung noch eine relevante Antwort auf die letzte Frage, die ich vergessen hatte. Ich würde aus einer Schwarz-Weiß-Perspektive auch sagen: Zielgruppe einer Marke ist der Konsument. Und zwar nach meiner Auffassung zu 100 %. Ich bin da auch noch ein bisschen radikaler als manche in meiner Umgebung.

Ich meine, der Wert einer Marke wird ausschließlich dadurch bestimmt, dass Konsumenten dazu bereit sind, dafür Geld auszugeben.

Im Gegensatz dazu ist eine CI sehr viel stärker nach innen gerichtet. Eine Antwort auf Ihre Frage ist schwierig. Diejenigen, die über das Konzept der Marke diskutieren, merken immer mehr, dass diese nach innen gerichtete Perspektive an Relevanz zunimmt. Das ist natürlich ein spannendes Thema: Was kann Markenentwicklung beitragen für die Unternehmenskultur? Bei Mergers & Acquisitions? Bei dramatischen Wandsituationen? Hier existiert ein gigantischer Markt. Die Antwort der Markenmenschen ist an dieser Stelle oft: „Wir erklären das einfach zum Thema von Internal Branding.“ Da benutzt man Internal Branding statt Corporate Identity immer noch mit dem alten Argument von CI, dass man, wenn man nach außen überzeugend auftreten will, auch nach innen davon überzeugt sein muss.

Ich glaube das nicht. Ich glaube, dass man auch als Konstruktion nach außen überzeugt auftreten kann. Ich glaube nicht, dass bei Bayern München alle Spieler elf Freunde sind. Ich kann mir vorstellen, dass die sich intern bekämpfen, wo immer es geht. Wenn sie auf dem Platz sind, spielen sie eben zusammen. Und so ähnlich begreife ich Marke auch. Daher finde ich den Versuch, über internal Branding zu gehen, konzeptionell nicht zu Ende gedacht. Ich kann aus diesem Grund auch keine vernünftige Hypothese abgeben, ob sich daraus eine Renaissance von CI ableiten lässt. Ich glaube, dass der Begriff zu alt ist. Unsere Branche ist schliesslich eher trendorientiert.

JP: Da bleiben wir doch gleich beim Thema Marke. Marke ist ein Begriff, der immer mehr unternehmensstrategisch benutzt wird. Markenkapital spielt eine

immer größere Rolle. Haben Sie nicht das Gefühl, dass das Thema Marke sich langsam zu Tode geritten hat?

JH: Ich würde es nicht in Vergangenheitsform, sondern in Gegenwartsform sagen: Ich bin sehr davon überzeugt, dass das Konzept gerade dabei ist, so inflationär eingesetzt zu werden, dass es Gefahr läuft, verwässert zu werden. Obwohl eine Marke historisch gesehen einmal ein Produkt war, hat unsere Branche irgendwann gesagt, dass eine Marke auch ein Unternehmen sein kann. Relativ schnell sind wir dann dazu übergegangen, dass eine Marke auch eine Organisation sein kann. Anschliessend haben wir entdeckt, dass auch Greenpeace oder Bildungsinstitutionen eine Marke sein können.

Und jetzt kommen wir an einen Punkt, wo ich langsam beginne auszusteigen. Jetzt sind Städte Marken. Ich bin hier skeptisch, weil ich glaube, dass Städte Städte sind. Der Begriff ist genug. Ist Bayern eine Marke oder ist es ein Bundesland? Bei Nationen wird es für mich haarsträubend. Wenn ich lese, wie meine Kollegen das Konzept Marke auf Nationen übertragen, kann ich nicht mehr nachvollziehen, wenn die Markenidee die Verfassung, der Auftritt die Flagge und die Markenfarbe die Nationalfarben sind. Infolgedessen wäre die Corporate Fashion die Uniform der Polizei. Insofern glaube ich tatsächlich, dass das Konzept der Marke Gefahr läuft, zu verwässern.

Auf der anderen Seite bin ich sehr optimistisch, dass das Markenkonzept im ökonomischen Zusammenhang eines der relevanten Konzepte überhaupt ist. Da würde ich sagen, nimmt die Bedeutung noch zu. Noch längst haben nicht alle verstanden, welche Macht und welchen Wert Marken haben. Wie komplex es ist, sie zu managen, welchen Aufwand man betreiben

muss, um sie aufzubauen. Da, würde ich sagen, sind wir in der Wachstumskurve im Jugendzeitalter, noch lange nicht auf dem sterbenden Ast. Ich

„Noch längst haben nicht alle verstanden, welche Macht und welchen Wert Marken haben.“

würde dem ganzen noch mindestens 50 bis 70 Jahre Wachstum geben.

JP: Werden Sie, d.h. Interbrand, eigentlich als Beratungsunternehmen oder Designunternehmen wahrgenommen?

JH: Das ist natürlich eines unserer Grundprobleme. Das ist sehr von kulturellen und historischen Zusammenhängen abhängig. Zintzmeyer & Lux steht für eine sehr starke Design-Tradition. Aus diesem Grund werden wir sehr oft als Designagentur wahrgenommen. Wenn man uns jedoch historisch nicht kennt, dann haben wir einen Segen, der gleichzeitig ein Fluch ist: das Best-Global-Brands-Ranking, das im Marketing jeder auf der Welt kennt und mit Interbrand verbindet. Leider denken infolgedessen viele, dass wir eine Art TÜV der Marken sind. Wir müssen dann immer recht aufwändig erklären, dass man uns auch als Berater engagieren und beschäftigen kann. Wir haben leider noch keinen Weg gefunden, dem Designteil einen ähnlichen PR-Anker zu geben. Das ist für uns deshalb ein Problem, weil wir tatsächlich daran glauben, dass man für ein gutes Geschäftsmodell beide Aspekte benötigt: Wir machen hoffentlich gute Kommunikation, weil viel Strategie dahinter steckt.

JP: Wie grenzen Sie sich denn von klassischen Werbeagenturen ab, die ja auch von sich behaupten, Marken zu führen?

JH: Zunächst mal ist es für uns ein Problem, dass diese Wahrnehmung überhaupt existiert. Wir selbst sehen an dieser Stelle überhaupt keinen Wettbewerb. Ich bin mir ziemlich sicher, dass wir sehr unterschiedliche Leistungen anbieten. Deswegen kooperieren wir auch problemlos mit Werbeagenturen. Wir haben andere Wettbewerbsfelder als erheblich kritischer identifiziert. Klassische Unternehmensberater behaupten beispielsweise immer häufiger, Markenführung anzubieten. Diese Art der Konkurrenz schmerzt uns mehr, da derartige Unternehmen näher am Unternehmenskern sind. Dieser ist für unsere Arbeit sehr wichtig. Über den Markenwert kommen in der jüngeren Ver-

gangenheit vermehrt auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften hinzu, die den Bilanzcharakter der Marke in den Vordergrund stellen. Auch diese Unternehmen sind Wettbewerber für uns.

JP: Welche Unternehmensberatungen sind das in der Regel, mit denen Sie in Konkurrenz treten?

JH: Hier existieren zwei Varianten: Zum einen Branchengrößen wie McKinsey & Company, die Boston Consulting Group oder Roland Berger, die alle irgendwie explizit oder weniger explizit Markenberatung aufbauen. Zum anderen konkurrieren wir mit ehemaligen Mitarbeitern dieser Unternehmen, die gemerkt haben, dass im Markenbereich viel Geld zu verdienen ist. Da Consultants alles können (schmunzelt), können sie auch Markenentwicklung anbieten. Und das sind die, die uns vor allem über Markenbewertung und Markenanalyse angreifen. Vivaldi Partners und Prophet wären hier beispielsweise zu nennen.

JP: Tun die Ihnen weh?

JH: Absolut! In unserem Haus finden Sie kreative Menschen, die gestalten können und Menschen, die Finanzexperten zur Markenbewertung sind. Wir besitzen – positiv formuliert – ein überaus integriertes Geschäftsmodell. Negativ formuliert besitzen wir an vielen Punkten Wettbewerber. Metadesign ist beispielsweise ein Wettbewerber, wenn es darum geht, Unternehmensauftritte zu entwickeln. Wir sind arrogant genug, um zu sagen: „Die haben nicht das strategische Potenzial wie wir.“ Das glauben uns aber nicht immer alle Kunden, deswegen verlieren wir manchmal. Bei Vivaldi Partners ist es umgekehrt. Wir sind fest davon überzeugt, dass die Konsequenzen ihrer Arbeit einem Unternehmen einfach übergeben werden. Das Unternehmen muss dann erstmal selbst schauen, was es damit anfangen kann. Im Gegensatz dazu kann Interbrand sowohl bei Strategie als auch bei der Umsetzung helfen. Dennoch verlieren wir im Segment Strategische Entwicklung manchmal. Kurz: In jedem Feld haben wir Wettbewerber, gegen die wir hin und wieder verlieren. Es hängt immer davon ab, ob der Kunde unser integriertes Modell überhaupt

will oder nicht. Manchmal glaube ich, dass ein integriertes Modell eher eine Schwäche ist, da Kunden Spass daran haben, für jeden Bereich einzelne Partner heranzuziehen. Allerdings gibt es auch genügend umgekehrte Fälle, in denen unser Geschäftsmodell der wichtigste Entscheidungsgrund für einen Kunden ist.

JP: Also hat sich das Design-Geschäft in den letzten Jahren ausdifferenziert und ist zerfaserter geworden?

JH: Ja! Eigentlich erleben wir noch einen Boom des Konzepts Marke. Deswegen wird innerhalb unserer Branche vielfach das Labeling verändert. Es sagt kaum einer: „Wir machen Werbung“, sondern „Wir machen Markenführung.“ Da sagt auch keiner mehr, dass er Messebau macht. Stattdessen macht man Markenentwicklung im dreidimensionalen Raum – schon gewinnt das Thema Marke an Bedeutung. Ich würde behaupten, dass der Kuchen insgesamt größer geworden sein muss. Leider wissen wir das nicht so genau. Wir sind eine unreife Branche, da wir gar keine Daten über unsere Branche besitzen. Ich habe zum Beispiel keine Ahnung, wie groß unser Marktanteil ist. Ich gehe im Moment davon aus, dass, bildlich gesprochen, unsere Branche wie eine Schleuse funktioniert: Dadurch, dass der Wasserstand steigt, steigen viele Unternehmen gemeinsam auf.

JP: Sie haben also das Gefühl, dass der Markt größer wird. Allerdings treten ja tatsächlich mehr und mehr Mitspieler auf. Die klassischen Werbeikonen, die sagen, sie können den Markenführungsprozess umfassend betreuen. Die Markenagenturen wie Interbrand, die das auch sagen. Die Digitalagenturen, die sagen, alles sei digital. Dann gibt es Unternehmensberatungen, die von der Business-Seite kommen. Und Mediaagenturen. Wer von diesen Playern ist für die Zukunft am besten aufgestellt?

JH: Das hängt wahrscheinlich von zwei Kriterien ab. Das eine ist das schiere Auftragsvolumen. Wer gewinnt das größere Volumen in diesem Kampf?

JP: Das Volumen ist wohl eine ganz gute Kennziffer.

JH: Allerdings besitze ich auch hier keine vernünftigen Zahlen. Also wenn man die Selbstdarstellung oder den gefühlten Anteil am Volumen betrachtet, dann scheint es so zu sein, als ob die unternehmensberaterische Schiene auf der einen Seite stärker wächst als der Gesamtmarkt und paradoxerweise gleichzeitig die Designorientierung und die designorientierten Agenturen stärker wachsen. Ich höre selten positive Überlegungen aus klassischen Werbeagenturen, die i.d.R. immer defensiv argumentieren im Sinne von „wir müssen uns verändern, damit wir überleben können“. Und dann existiert da die digitale Welt. Hier gibt es zwei Reaktionen: Zum einen werden nur die Digitalagenturen als up-to-date eingeschätzt und alle anderen als gestrig betrachtet. Mein persönliches Urteil ist an dieser Stelle: Digitalität ist mehr als eine Veränderung der Medienlandschaft und bezieht sich nur vordergründig ausschliesslich auf Kommunikationskanäle. Jeder in unserer Branche muss lernen, digital zu denken. Aber nicht jeder, der eine Website gestalten kann, hat eine Ahnung von Markenführung. Ich würde also sagen, dass nicht das Volumen von Bedeutung ist. Die strategische Bedeutung ist relevanter. Aus ökonomischer Sicht geht es natürlich um den größeren Gewinn, die größere Wertschöpfung. An dieser Stelle beobachten wir schon auch, dass in Richtung Analytics und Markenwert die Wertschöpfung für uns größer ist, als im Designbereich.

JP: Wenn Sie jetzt mal Ihre Branche betrachten und insbesondere Interbrand als Benchmark, wen würden Sie noch bewundern, wer fasziniert Sie?

JH: Viele! Aber einen direkten Wettbewerber, der uns am besten kopiert, da wüsste ich keinen. Es gibt unterschiedlichste Bereiche, in denen ich Unternehmen bewundere. Insbesondere im Digitalbereich gibt es eine ganze Reihe, die wir als Benchmark für uns sehen und nicht andersherum.

JP: SapientNitro?

JH: Genau nicht! SapientNitro ist eher ein guter Partner. Es gibt viele Unternehmen, die wir sehr bewundern im dreidimensionalen Bereich, da das für uns

auch aus historischer Sicht ein wichtiges Feld war. Je mehr die Welt virtuell wird, um so mehr glaube ich, dass die Fähigkeit, 3-D-Realitäten zu schaffen, die faszinierend sind, sehr spannend und wichtig ist. Das ist auch ein Punkt, wo ich nicht weiß, ob ein integriertes Geschäftsmodell wie das unsere an allen Ecken gut genug sein kann. Da sehen wir manchmal auf Messen und Ausstellungen Ideen, die wir schon sehr gut finden.

Es existiert ein Bereich, in dem unsere Branche immens wächst: Die Produktentwicklung. Auch hier gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die wir bewundern. Die wir beispielsweise in gewissen Bereichen als überaus kompetent einschätzen. Speziell im Designbereich passiert das natürlich ununterbrochen. Hier spielt auch die Unternehmensgröße keine Rolle. Es gibt immer wieder geniale Designer, die Dinge erfinden, wo wir traurig sind, dass wir sie nicht erfunden haben – wenn Neuauftritte kommen, die wir richtig gut finden. Im deutschen Markt meinen wir schon, dass Metadesign das Unternehmen ist, das es zu schlagen gilt.

JP: Was ist z.B. mit Lippincott?

JH: Die hätte ich auch dazu gezählt, aber die begegnen mir eigentlich gar nicht mehr. Im schweizer Markt haben wir ein komisches Phänomen: Viele unserer ehemaligen Mitarbeiter sind jetzt unsere Wettbewerber. Sie sind immer mal wieder zunächst genauso gut wie wir. Anders ausgedrückt bieten sie eine vergleichbare Leistung, aber zu einem erheblich günstigerem Preis.

Einen weiteren Wettbewerber habe ich noch überhaupt nicht angesprochen: Hochschulprofessoren. Es handelt sich um den Versuch, mit dem Ruf einer Hochschule im Rücken strategisch zu beraten. Ich fürchte manchmal unerlaubte Quersubventionen, indem man Studierende und Doktoranden benutzt, um billiger zu sein, als wir. Manchmal bilde ich mir ein, dass hier etwas nicht stimmt.

JP: Was ist denn mit Ideo? Hinsichtlich Produktentwicklung?

JH: Ja, an Ideo habe ich auch gedacht. Leider habe ich kein konkretes Beispiel vor Augen, wo mir dieses Unternehmen tatsächlich mal begegnet wäre, aber diese Art zu denken und zu arbeiten ist überaus spannend. Das könnte man vermutlich sogar als ein Wachstumsfeld bezeichnen, in das sich die Markenentwicklung weiterentwickeln könnte. Unsere Markenbewertung basiert darauf, dass wir glauben, empirisch feststellen zu können, welche Kauftreiber Sie zum Kaufakt bewegen und welche Rolle dabei die Marke spielt. Wenn man das alles mal sehr gut begriffen hat, dann kann man das sehr leicht umdrehen und Produktentwicklung aus dieser Sicht machen. Das wäre eines der Innovationsfelder der Branche.



Lebt und arbeitet in Zürich, besucht seine Geburtsstadt jedoch gerne: Jürgen Häusler im Gespräch mit dem Wahl-Ulmer Jens Pätzmann

JP: Social-Media-Evangelisten behaupten, Marken gehören nicht mehr den Unternehmen, sondern den Menschen, die die Social Media-Plattformen aktiv nutzen. Sprich: Social Media demokratisiert Marken. Ist das so?

JH: Mein Lieblingsthema! Es sind ja immer zwei Seiten der Medaille. Erstens: Marken gehören Kunden. Zweitens: Die Kontrolle über die Entwicklung dieser Marke ist uns entfallen. Bevor ich ein Markenmensch wurde, war ich Sozialwissenschaftler. Aus diesem Grund halte ich es für genau umgekehrt richtig. Ich glaube, dass Marken mehr und mehr auch in unserer eigenen Wahrnehmung Bedeutung gewinnen – für unser eigenes Leben. Weil das so ist, kümmern wir uns häufiger um sie. Wer steht dahinter? Wie kommen Marken zustande? Wer steuert sie? Wie verantworten die sich? Das ist nicht eine Demokratisierung, sondern das ist die kritische Reaktion darauf, dass dieses Ding „Marke“ so dominant ist. Social Media machen diese Kritik leichter. Aber nicht anders herum. Nicht weil wir uns über Social Media in die Markenentwicklung einmischen können, werden Marken demokratisiert, sondern weil Marken so mächtig werden, mischen wir uns ein und schauen, was diese Marken so mächtig macht. Social Media macht diese Kommunikation schneller und einfacher. Die Ursache dieser Entwicklungen ist jedoch der Machtgewinn



**Von der Soziologie ins Marketing:
Marken sind Jürgen Häuslers Leidenschaft.**

der Marken.

JP: Was halten Sie von dem Begriff „Kreative Unternehmensberatung“? Müssen sich Agenturen, egal welche, hierzu entwickeln? Oder ist es der falsche Weg? Ist diese Entwicklung überhaupt möglich? Es geht ja darum, mehr Marktrelevanz bei den Kunden zu bekommen.

JH: Es ist eine interessante Frage, ob das überhaupt möglich ist. Zunächst scheint es sehr durchschaubar, da die Idee ja, polemisch ausgedrückt, die Reaktion auf Minderwertigkeitskomplexe ist. Deswegen bin ich schon skeptisch, ob das eine bis zu Ende gedachte Idee ist. Ob diese Idee überhaupt ein gangbarer Weg ist oder nicht. Meine Erlebnisse mit dieser Art von Diskussion sind, dass ein derartiger Wandel einfach nicht geleistet werden kann. Es ist nicht trivial, Menschen, die kreativ ausgebildet sind und ihre Stärken und Schwächen haben, mit Menschen zusammenzubringen, die eher analytisch ausgebildet sind und alles andere als „Anstreichen“ empfinden.

Wir als Interbrand mögen diese Verbindung, weil sie für uns gut funktioniert und weil eine richtig gute Umsetzung so unglaublich schwierig ist. Kopierfähigkeit ist dadurch nämlich nicht trivial. Deswegen weiß ich nicht, ob die „kreative Unternehmensberatung“ nur ein schöner Begriff oder eine nachhaltige Entwicklung ist. Des Weiteren muss man eingehend darüber nachdenken, ob man sich da hier nicht auf ein gefährliches Terrain begibt. Also gegen die McKinseys dieser Welt würde ich mir allemal zutrauen zu argumentieren, dass die nicht in der Lage sind, menschliches Verhalten wirklich zu verändern. Zumindest nicht über die Art und Weise, wie ihre Strategien bis heute das Licht der Welt erblicken. Derartige Unternehmen können strategisch sehr gut denken, aber sie können nicht kommunizieren, sie können Prozesse in den Köpfen nicht anders gestalten. Deswegen habe ich die Sorge, dass man an dieser Stelle vielleicht sogar ein Feld räumt, das eigentlich nur unsere Branche wirklich gut bedienen kann.

JP: Die Überlegung ist ja eigentlich, dass man sozusagen aus beiden Welten das Beste nimmt. Die linke

und die rechte Gehirnhälfte, beide zusammen vereint in einer kreativen Unternehmensberatung. Es gibt ja nur ganz wenig Menschen, die das können, das sind dann die Genies. Die haben das relevante und das kreative, geniehafte. Gibt es diese Menschen überhaupt? Wie muss das Anforderungsprofil an Menschen sein, die Marken führen sollen – auf Dienstleisterseite, nicht auf Unternehmensseite? Was müssen diese Menschen können?

JH: Als ehemaliger Soziologe würde ich sagen, das muss gar nicht ein Mensch leisten, sondern eine Organisation. Es gibt ganz seltene Fälle, wo Genies auch Businessrelevanz haben und umgekehrt. Die würde ich aber nicht versuchen zu züchten. Wir arbeiten daran, das ist seit langem die Grundidee unseres Unternehmens, dass wir Menschen in einer Organisation zusammen führen, die die genannten Kompetenzen besitzen. Ist es richtig, dass man Kreative und Client-Service-Leute hat? Ich meine: Nein! Das Resultat ist eine Zerlegung von Fähigkeiten, die nicht zum Ergebnis führt. Wir organisieren uns so, dass der Unterschied intern eher verwischt wird. Der beste Berater ist auch gleich der Servicemensch. Wenn der lange genug bei uns ist, kann er früher auch einmal Designer gewesen sein. Aber das wird man nicht merken. Er hat sich weiterentwickelt. Das gilt umgekehrt genauso. Alle Fähigkeiten in einer Person zu finden, das halte ich dagegen für sehr unwahrscheinlich. Deswegen ist es für uns eine organisationssoziologische und unternehmensorganisatorische Frage.

JP: Wenn Unternehmensberatungen in Pitches um ein Mandat streiten, behaupten sie gerne, dass sie medienneutral denken. Ein designorientiertes Beratungsunternehmen wird dagegen bei jedem Problem Design empfehlen, weil man die eigenen Mitarbeiter auslasten muss, Umsatz generieren will. Was sagen Sie dazu, wenn jemand zu Ihnen sagt, dass sie ja Design verkaufen wollen und gar nicht neutral sind?

JH: Vielleicht müssen wir da über den Begriff Design sprechen. Wenn man die Begriffe Design oder Gestaltung hört, dann haben wir oft klassisches Kommunikationsdesign im Kopf – z.B. die Gestaltung eines Lo-

gos oder die Gestaltung von Kommunikationsmedien. Wenn dagegen Interbrand von Design spricht, meinen wir auch die Gestaltung von Interaktionen. Beim Webdesign denken wir beispielsweise intensiv über die Informationsstruktur nach und gestalten unter Umständen auch ein angeschlossenes Call-Center. Für uns ist ein Call-Center etwas, was man in seiner konkreten Gestaltung erfinden muss. Dann denken wir an eine Customer Journey und diese Reise gestalten wir. Das ist unsere Definition von Design. Das kann man jetzt unmöglich als Anmalen bezeichnen. Wir setzen uns intensiv mit Prozessen wie beispielsweise Incentive-Systemen auseinander. Wenn der Call-Center-Agent höher entlohnt wird, je mehr Anrufe er verarbeitet, dann wird das andere Konsequenzen haben, als wenn er dafür belohnt wird, wie zufrieden die Kunden acht Wochen später sind. Das meinen wir mit Gestaltung. Wenn man das so sieht, habe ich kein Problem damit, dass man sagt, dass wir Gestaltung verkaufen wollen. Wenn wir im Retailbereich Regale neu gestalten, wollen wir am Schluss messen können, dass der Umsatz gewachsen ist. Auch das ist Design.

JP: Also Design eher englisch verstanden, sehr umfassend, weniger visuell gestaltend, sondern eher Prozesse und Verhalten gestaltend.

JH: Genau. Und da bin ich ganz sicher, dass die McKinseys das nicht können und deswegen sagte ich vorher, dass ich mir nicht sicher bin, ob es eine gute Idee ist, dieses Feld zu räumen. Der Konsument reagiert nicht auf schlaue Strategiepräsentationen, sondern darauf, wie ein Unternehmen mit ihm interagiert. Das ist das, was mich fasziniert. In dieser Situation wäre ich ungern in einer Unternehmensberatung, sondern lieber der Gestalter der Customer Journey von McDonalds.

JP: Zum Thema Menschen, die in Ihrer Branche arbeiten. Vielleicht sollten wir an dieser Stelle doch zwischen Design im Sinne von visueller Gestaltung und Beratung im Sinne von Markenberatung unterscheiden. Ich komme ja nun aus der Hochschulwelt und bin interessiert daran, zu erfahren, wer denn gut ausgebildet. Wenn Sie jetzt Designer nehmen, gibt es da spannende Hochschulen im deutschen, europäischen

und weltweiten Kontext, von denen Sie sagen, das sind Benchmarks, da kann man sich was abgucken?

JH: Bei Gestaltern und Designern tauchen manche Schulen immer wieder auf. Die klassischen Designschulen wie Zürich und Basel. Hier erwirbt man die Fähigkeit, Dinge systematisch sauber zu Ende zu denken. In Deutschland scheint der Fokus mehr auf einer offeneren und flexibleren Ausbildung zu liegen. Allerdings glaube ich, dass wir bei Interbrand keine wirkliche interne Hierarchisierung der Schulen besitzen.

JP: Es gibt also auch keinen Leuchtturm, wie Ulm in den 50er und 60er Jahren mit der Hochschule für Gestaltung (HfG)?

JH: An dieser Stelle fällt mir keiner ein. Hier existiert ein breites Spektrum von Schulen. Auf der Beratungsseite geht es mir ähnlich. Ich kann Ihnen keine Hochschule im deutschsprachigen Raum nennen, wo wir guten Gewissens behaupten können, dass alle, die dort studiert haben, auch besonders gut sind. Das ist auch immer sehr abhängig von einzelnen Lehrstühlen und Professoren.

JP: Gibt es weltweit Leuchttürme?

JH: Nein. Ich würde das Thema eher umdrehen und sagen, dass wir scheinbar keinen wirklichen Einblick in die akademische Landschaft besitzen.

JP: Das ist eine interessante Aussage. Wenn man nach USA blickt und an Lippincott denkt, die Interbrand ja ähnlich sind, kann man sehr gut erkennen, woher die Mitarbeiter kommen. Sie haben einen sehr starken Hang zu den großen US-MBA-Schulen. Ich hätte gedacht, dass es bei Interbrand auch so ist.

JH: Das ist bei uns nicht so. Dafür kann es zwei Ursachen geben: Zum einen kann es unsere Ignoranz sein, zum anderen kann es auch einfach sein, dass die Landschaft das nicht hergibt.

JP: Was muss denn ein Markenberater können, wenn er von der Hochschule kommt?

JH: Er muss drei Qualifikationen besitzen: Das Unwichtigste ist vielleicht das fachliche Know How. Das liegt daran, dass Markenberatung nirgends gelehrt wird, sondern es immer einzelne Teilbereiche sind. Wir haben gute Marktforscher, die wir brauchen. Die kommen dann hoffentlich aus einer guten Schule, in der dieses Gebiet gut gelehrt wird. Wir benötigen darüber hinaus Mitarbeiter, die mit Text umgehen können. Diese haben hoffentlich Germanistik studiert. Wir brauchen Investment-Banker, die haben hoffentlich Finanzanalyse gelernt. Es gibt eben viele verschiedene Bereiche, in denen wir das Gefühl haben müssen, dass das, was der betreffende Mitarbeiter inhaltlich gelernt hat, auch gut ist. Das ist ca. ein Drittel, aber da bin ich relativ entspannt, vermutlich aufgrund meiner eigenen Biographie. Ich habe in meinem ganzen sozialwissenschaftlichen Studium vermeintlich nichts gelernt, was ich jetzt brauchen kann. Vermeintlich.

Das Zweite, was wir bei Mitarbeitern benötigen, ist Empathiefähigkeit. Das hängt damit zusammen, dass wir uns als Berater sehen. Ein guter Berater ist auf einer Seite kein reiner Dienstleister, aber eben auch kein Dogmatiker. Er muss immer damit leben können, dass er genau damit dienen kann, was der Kunde will oder noch besser braucht. Empathiefähigkeit hat einerseits viel mit menschlichen Fähigkeiten zu tun, aber meiner Erfahrung nach auch viel mit dem Studium. Hier sind beispielsweise Betriebswirte oft schlechter ausgebildet. Dieses Studium scheint mehr dazu geeignet zu sein, immer Recht zu haben. Die Vorstellung, dass man nicht immer Recht haben kann, scheint hier oft nicht weit verbreitet zu sein, während sie bei Literaturwissenschaftlern oder Soziologen häufiger anzutreffen ist.

Die dritte Qualifikation schliesslich ist Teamfähigkeit. Bei uns wird kein einziges Projekt von einem Menschen allein bearbeitet. Es sind immer Teams, d.h. Teamfähigkeit muss man haben und man sollte eventuell sogar davon begeistert sein. Es ist wichtig, dass man selbst mit Menschen, die man nicht „mag“, zusammenarbeiten kann. Auch an dieser Stelle kann ich nicht behaupten, dass der klassisch ausgebildete

„Ich habe den Eindruck, als entwickle sich die Unternehmenswelt in eine Richtung, die gute Markenführung eigentlich immer unmöglicher macht.“

Wirtschaftswissenschaftler perfekt geeignet ist. Das sind die drei Dinge: Fachwissen, die Fähigkeit, auf Menschen einzugehen und als dritter Punkt die Fähigkeit, mit Menschen zusammen zu arbeiten.

JP: Was sind Ihrer Meinung nach die Herausforderungen, die Markenführung in Zukunft hat?

JH: Ich habe den Eindruck, als entwickle sich die Unternehmenswelt in eine Richtung, die gute Markenführung eigentlich immer unmöglicher macht. Hier sprechen wir von allseits bekannten Argumenten: Das eine Thema ist die Fristigkeit. Der Aufbau von guten, erfolgreichen Marken braucht Zeit. Leider ist heute die richtige Zeit kein Argument mehr, es gibt nur noch ein Zeitargument – und das heißt schneller! Ich glaube jedoch, dass eine kürzere Schwangerschaft nicht besser als eine neunmonatige ist. Manche Dinge brauchen ihre Zeit, was insbesondere auf die nachhaltige Markenentwicklung zutrifft. Leider spricht hier fast alles dagegen, was ich im Tagesgeschäft erlebe. Infolgedessen entsteht eine unglaubliche Herausforderung, Langfristigkeit in das Denken und Handeln zu integrieren und gleichzeitig schneller zu arbeiten. Ich weiß gar nicht, wie man das logisch lösen soll. Das zweite Thema ist die Aussage, dass mutige Entscheidungen belohnt werden. Es gibt immer weniger Unternehmen, die fehlertolerant sind. Allein die Vorstellung, dass man Fehler machen könnte, ist heute verpönt, was dazu führt, dass Risikoaversion der do-

minante Arbeitsmodus ist. Erfolgreich zu sein bedeutet, Risiken zu vermeiden. Das widerspricht allerdings der Entwicklung von Marken. Mit einer derartigen Einstellung kann man Marken zwar vermeiden, aber sicherlich nicht erfinden oder gar weiterentwickeln. Das dritte kritische Element ist Fokus. Bei Markenentwicklung denkt man ja immer darüber nach, für was diese Marken stehen. Bestimme die zentrale Idee für die Marke! Ziel ist eine positive Definition der Marke. Den Kehrsatz vergisst man immer: Gute Marken scheiden aus. Klassisches Beispiel ist für mich MINI: Die zahlreichen Modellerweiterungen. Genauso Porsche: Es kann nicht sein, dass der Cayenne nicht in meinem Kopf den 911er kaputt macht. Marken brauchen Fokussierung und die Wirtschaft ist leider eher vom Gegenteil getrieben. Vom Feuerwerk, vom breiter werden.

Das bedeutet nicht, dass man mit der Markenentwicklung aufhören sollte oder müsste. Sie findet jedoch unter ziemlich schwierigen Rahmenbedingungen statt. Wenn man das zu Ende denkt, wird es ja jeden Tag unwahrscheinlicher, dass große Marken entwickelt werden. Gleichzeitig werden große Marken immer wichtiger. Dies sind die Herausforderungen. Darüber hinaus bin ich, wie bereits gesagt, grenzenlos optimistisch, was das Thema Marke angeht.

JP: Herr Häusler, herzlichen Dank für das Gespräch!



How Do Emerging Countries Influence the Advertising World of Tomorrow?

An Analysis of Last Year's Cannes International Festival of Creativity

Verfasser Henrike Runge, Florian Botzenhardt, Hans-Michael Ferdinand

ZUSAMENFASSUNG

Das internationale Werbefestival in Cannes ist einer der wichtigsten internationalen Gradmesser für kreative Werbung. In den letzten Jahren ist eine Zunahme sowohl an Einreichungen als auch an Gewinnern auszumachen, die ihren Ursprung in Schwellen- und Entwicklungsländern haben, was insbesondere unter dem Gesichtspunkt verwundert, dass die dortigen Werbebudgets im Vergleich zu den Budgets innerhalb den Ländern der ersten Welt in der Regel erheblich geringer ausfallen. Der vorliegende Artikel analysiert die Erfolgsfaktoren und leitet ab, wie sich diese durch die deutsche Marketingbranche nutzbar machen lassen.

The advertising world is changing constantly. Growth of the traditional powerhouses like the United States, United Kingdom, Western Europe and Japan is decreasing since 2007. “The emerging world begins to seize the lion’s share of global markets. [...] The combined output of the emerging world accounted for 38 % of world GDP (at market exchange rates) in 2010, twice its share in 1990. If GDP is instead measured at purchasing-power parity, emerging economies overtook the developed world in 2008 and are likely to reach 54 % of world GDP this year” (The Economist online 2011). Emerging markets are the fastest growing consumer markets

and the best hope for multinational companies“ future profits. In mobile consumption they already account for over 50 % of the market share. And more than three fourths of the world population lives in emerging countries.

This shift can also be seen at this year’s Cannes Lions Festival of Creativity. According to the Cannes Festival webpage more and more clients at the festival are originating from emerging countries while the number of judges from these countries increases simultaneously. Brazil and Argentina were ranked the number four and five countries this year while

they did not make it into the top ten in the year 2010 (Horizont 2011, p. 22).

At the Cannes Creative Academy for Young Marketers half of the students are coming from emerging countries. Furthermore there is a consistent trend: New countries are entering the challenge of the Cannes Festival for the first time and winning Lions. Three winners this year are from Romania, South Korea and China, countries that have not won a Grand Prix at Cannes before. So it is not surprising that in Cannes you can hear marketers talking about a shift in geography of good ideas.

The prediction for the future is that even more emerging countries will participate and possibly overtake the traditional powerhouses soon. One reason for this development may originate in the progress of technologies like the modern Internet, which allow smaller countries with smaller marketing budgets to bring amazing ideas to life. Being creative and winning at the Cannes Festival does not necessarily rely on big budgets anymore.

As a marketer it is important to have a sound grasp of contemporary developments, know current trends and try to draw conclusions about future needs in order to satisfy the demand and increase the share of wallet in order to stay competitively viable. "And there's no doubt that Cannes is incredibly influential. The creative reputation of not just an agency, but an entire country can be boosted by a good run at Cannes" (Tungater 2008, p. 248).

Cannes is not only about entertaining advertising anymore, it has matured. Today it is about groundbreaking communication and an interdisciplinary exchange between creative folks (Horizont 2011, p. 22). With an increasing importance of emerging countries at the Cannes Festival and their success despite small budgets, the following article addresses the question: "How do emerging countries influence the advertising world of tomorrow?" which will be answered by analyzing the Cannes Festival of 2011.

Theoretical Framework

The basis of the data to answer the research question are newspaper and magazine articles, literature, the Cannes Festival webpage, videos on the Cannes Festival webpage, YouTube and the "Cannes Rolle" which can be bought on DVD. The question will be answered following both a quantitative and a qualitative approach including qualitative content analysis. The sources are analyzed separately in context of the research question and brought together in the analytical part of the investigation, divided into three topics:

1. How often do emerging countries win at the Cannes Festival?
2. What do emerging countries win at the Cannes Festival and how?
3. How do emerging markets influence the advertising world?

The History of Cannes

The origins of the Cannes International Film Festival can be dated back to the late 1940s, when a festival was introduced to give advertising films their own stage. "The lion of Piazza San Marcos" was debuted 1954 in Venice (Nudd 2011a). In 1955 the Festival moved to Monte Carlo and in 1956 to Cannes. From there it alternated between Venice and Cannes until 1984. Since 1984 the Festival only takes place in Cannes, but kept the lion as a symbol. Since the 1990s the festival also offers seminars and it expanded beyond film. These days the Festival is "run by the British publisher and events organizer EMAP" (Tungater 2008, p. 224), who bought the Festival in 2004 from Roger Hatchuel. It is held every June for seven days. In 2011 there were 13 categories: Creative Effectiveness (since 2011), Cyber Lions, Design Lions, Direct Lions, Film Craft Lions, Film Lions, Media Lions, Outdoor Lions, PR Lions, Press Lions, Promo & Activation Lions, Radio Lions and Titanium and Integrated Lions. It had more than 24.000 works entered and 8.000 delegates serving as judges, from 90 countries (Nudd 2011a).

About Emerging Countries

According to Folsom (2004, p. 153) “emerging markets are economies that present high risk but also potentially high rates of growth; they have low per capita Gross Domestic Product (GDP).” Folsom (ibid.) uses the term “emerging markets” synonymously with the term “developing country” (“many developing countries are now referred to as emerging markets”), which is the new term for third world country. The Gabler (2011) encyclopedia on the other hand uses the term emerging country synonymously with newly industrializing country, meaning that the country is on its way to becoming an industrialized country. Due to high economic growth, large industrial progress can be observed and this trend is expected to continue in the future. On the downside, social indicators often can not keep up with the fast economic growth and social inequality increases.

Which Countries are Being Observed?

According to Andersen (2005, p. 23) there is no international uniformly determined list of emerging countries. The criteria used to determine whether a country is considered emerging or not vary from source to source. UNO, Worldbank or OECD for instance provide different rankings of emerging countries and there are more possible sources. Often more economic factors are considered rather than social indicators, as they are easier to access and measure.

But the trend goes towards including more social indicators. In scope of the present investigation the term emerging countries will include newly industrializing countries as well as developing countries. As these terms are sometimes used synonymously and boundaries are ambiguous, it is difficult to differentiate between the two. Countries belonging to those categories that have not played an important role at the festival in previous years but won a prize at the Cannes Festival 2011 will be taken into account. In a newspaper article about the Cannes Festival Klaassen (2011) outlines the U.S., U.K., Western Europe and Japan as the traditional powerhouses of the Cannes

Festival and China, Turkey, South Korea and Romania as emerging countries at the festival. By also considering the HDI (Human Development Index) of a study conducted by the United Nations Development Programme (UNDP) (2011, p. 128) South American, Asian, Eastern Europe and South Africa countries can be considered emerging countries as well.

The OECD (2008) refers to the BRIICS (Brazil, Russia, India, Indonesia, China, South Africa) countries as emerging economies. Also the “Grant Thornton emerging markets opportunity index 2010” lists similar countries. Watching the video clips of the Cannes Festival 2011 homepage leads to similar results. Cross referencing the different sources with the Cannes Festival winners and considering the research question a list of 28 countries can be determined in table 1.

How Often Do Emerging Countries Win at the Cannes Festival?

At the Cannes Festival in 2011 a total of 1.203 prizes out of 28.828 entries were awarded to both emerging and developed countries (Horizont 2011, p. 22). That makes it a winning rate of 4.17 percent. 50 different countries won a Lion. 56 percent of the 50 countries were emerging countries.

By looking at table 2 it can be seen that emerging countries won in 30 % of the cases (including Grands Prix, Gold Lions, Silver Lions and Bronze Lions) at the Cannes Festival, meaning one third of the Winners are from emerging countries. This is quite a significant number, considering the current state of the emerging countries in comparison to the well established, powerful Western Countries, like the USA or Germany.

In comparison the winning rate for emerging countries was 28 % in 2010 (281 prizes out of a total of 1,018)⁴. That makes it a 2 percent growth rate for the emerging countries in 2011; a small, but noticeable increase in the share of Lions. In two out of 13 categories, “Outdoor Lions” and “Press Lions”, they

1	Argentina	15	Mexico
2	Bahrain	16	Peru
3	Brazil	17	Poland
4	Chile	18	Puerto Rico
5	China	19	Romania
6	Colombia	20	Russia
7	Costa Rica	21	Serbia
8	Dominican Republic	22	United Arab Emirates
9	Guatemala	23	South Korea
10	Hong Kong	24	Thailand
11	India	25	The Phillipines
12	Indonesia	26	Tunisia
13	Lebanon	27	South Africa
14	Malaysia	28	Vietnam

Table 1: Countries which are observed in this study.
Source: Own representation

Categories	Emerging countries winning
Creative Effectiveness Lions	17%
Cyber Lions	2%
Design Lions	23%
Direct Lions	37%
Film Craft Lions	9%
Film Lions	29%
Media Lions	31%
Outdoor Lions	58%
PR Lions	26%
Press Lions	68%
Promo & Activation Lions	29%
Radio Lions	45%
Titanium and Integrated Lions	13%
Total	30%

Table 2: Share of emerging countries winning at Cannes
Own illustration based on own research

achieved more than 50 % of the prize share. With reaching percentages of 58 and 68 in these specific categories, their share of the total can be considered rather big. In six more categories the emerging countries were able to gain more than one quarter of the prize share plus they won prizes in all Cannes Festival categories with a minimum of two %.

One can draw the conclusion that in total the emerging countries are well represented among the whole Cannes Festival. In five out of the 13 categories, where the emerging countries had a prize share less than 25 %, namely the Creative Effectiveness Lions, Cyber Lions, Design Lions, Film Craft Lions and Titanium and Integrated Lions, there is a future opportunity of improvement and potential growth. Table 3 displays a list of the 12 Cannes Festival categories (without the category Creative Effectiveness, because of its inconsistency in prize levels) displaying the share of awards of the emerging countries throughout the different prize levels.

As it can be seen in table 3, the emerging countries' prize share varies between 28 and 43 %. They are well represented among all four prize levels (Bronze, Silver, Gold and Grand Prix). The share in Bronze is the lowest with 28 %. Inferentially when they win,

they exhibit a high quality and win in high prize levels, rather than in the Bronze prize level. On the other hand from an overall perspective the emerging countries could not quite keep up with the developed countries, although they did have the advantage in a few categories, the developed countries still obtained a bigger general prize share.

However the emerging countries are very close on the developed countries' heels, with a total of 43 percent in the Grand Prix prize level. That might indicate that the emerging and the developed countries are almost or even on a level playing field.

Looking at the list of emerging countries winning at the Cannes Festival one can see that the winners are mainly located in Latin America, Asia and Eastern Europe. Africa is also represented, but with a total of fewer prizes. However the biggest shares of awarded ads among the emerging countries are obtained by the South American countries Brazil and Argentina.

Emerging Countries in the Top Ten Country Ranking

As displayed in table 4, Brazil came in 4th, Argentina 5th place in the country valuation, while the USA

Categories	Grand Prix	Gold	Silver	Bronze	Total prizes
Cyber Lions	0%	0%	0%	5%	2%
Design Lions	0%	19%	25%	26%	23%
Direct Lions	100%	60%	33%	29%	37%
Film Craft Lions	0%	17%	0%	13%	9%
Film Lions	0%	25%	47%	20%	29%
Media Lions	100%	14%	26%	39%	31%
Outdoor Lions	0%	40%	72%	56%	58%
PR Lions	0%	20%	38%	20%	26%
Press Lions	100%	79%	78%	58%	68%
Promo & Activation Lions	100%	29%	29%	28%	29%
Radio Lions	100%	44%	46%	40%	45%
Titanium and Integrated Lions	16%	33%	33%	0%	13%
Total	43%	32%	36%	28%	30%

Table 3: Share of awards of the emerging countries throughout the different prize levels
Own illustration based on own research

kept their position, Germany and Great Britain traded their positions, because Great Britain lost its earlier advantage. Brazil came in 4th place for the second year in a row, but Argentina had not made it into the top ten in the previous year.

But what makes the Latin American countries so special and successful? Pointed out by Tungater (2008, p. 219) Latin American advertising “has a certain warmth and sensuality that the work produced by the droll Brits, the wisecracking Americans and the suave French often lacks”. The reason for their success might thus lie in their strength of selling a gut feeling rather than facts and figures. Addressing emotions of customers and delivering a good feeling with their ads, creating an atmosphere of secureness and happiness.

Looking at the two most successful emerging countries at the Cannes Festival as described by Tungater (2008, p. 223) Brazil produces “warm and witty advertising” which corresponds with the previous statement about Latin American advertising being characterized by humorous, playful and original content.

According to Olivetto (Olivetto 2008, p. 223), a superstar of Brazilian advertising, Brazilians’ success lies in being “a blend of many races and that makes us creative, sensual, musical, talented and good-hu-

moured”. Olivetto adds a cultural component to the success factors: the diversity of nationalities within the country. In his eyes the diversity of nationalities is associated with a diversity of ideas and creativity. Furthermore, according to his belief it makes them more emotional, warm and sensual people who therefore also have a bigger talent in music because they let themselves be guided by feelings.

Mazia (2008, p. 220), an Argentinean advertising agent, suggests the Argentinean success lies in the following: “For example, there is an ironic sense of humor, which contrasts with a strong love of sentimentality. I’d say it’s a blend of Spanish culture, Italian culture, American culture, and a melancholy sensibility that is often associated with the tango. I also think people admire the fact that we have Third World budgets, yet we manage to do First World advertising. Having to be creative on a small budget forces you to stretch your talent.” Mazia once again cites the Argentinean diversity and the Argentinean sense of humor as reasons for their success.

An article by Klaassen in the magazine Advertising Age deals with the same topic. She points out that “technology allows smaller countries with smaller marketing budgets to bring amazing ideas to life” (Klaassen 2011). Unlike Mazia, Klaassen comments that the development in technology is responsible for

Rank 2011	Rank 2010	Country	Grand Prix	Total Lions	Points
1	1	USA	7	141	707
2	3	Germany	0	79	361
3	2	United Kingdom	1	72	336
4	4	Brazil	0	67	273
5	-	Argentina	0	43	193
6	6	Australia	2	35	163
7	7	France	0	38	160
8	5	Sweden	0	30	137
9	9	Japan	0	26	126
10	10	Spain	0	28	114

Table 4: The top 10 participant countries at Cannes
Own illustration, source: Cannes International Festival of Creativity

the increasing success of emerging countries. In the past, creating good ads had cost countries a fortune, which led to a disadvantage for countries with small cash flows. In our days technology settles the differences, because due to the availability of the internet and modestly priced technology for taking high-quality photographs and videos, the prices for developing ads have decreased. It is now possible to come up with successful ads on smaller budgets, too.

On the other hand it is true that the overall winner of the Cannes Festival, the Nike ad “Write the future” by a Netherland advertising agency and a British production company, must have been a highly expensive ad because of the many famous sportsmen participating in the ad. In that sense the developed countries still do have an advantage as they have the big budgets, the opportunity to score via creativity and have the technology as well. Success of the emerging countries shows that they can often can balance out this disadvantage with soft skills, creativity and innovation which do not rely on big budgets. Also, there is a bright outlook for the future: If the emerging countries continue their growth as predicted, a trend towards bigger budgets over the next years might develop.

It seems like the reasons for the Brazilian and Argentinian success at the Cannes Festival and in advertising in general lies in the same characteristics: humor, sensuality, emotionality, diversity, warmth and creativity. Furthermore the Latin American countries

manage to create high quality products on small budgets, due to their talent and partly due to the use of technology, enabling them to provide good value for less money.

How do Emerging Markets Influence the Advertising World?

As stated by Wentz (2011) it “has been a remarkable week at the Cannes Lions International Festival of Creativity for emerging markets that are not usually big medal winners.” Countries like China, Romania and South Korea won their first Grand Prix at the Festival and moved into the centre of attention. Tungater (2008, p. 254) had predicted in 2008: “Driven by China and India, Asia-Pacific is expected to overtake Western Europe as the world’s second largest advertising market in the near future”.

Now, after the last Cannes Festival (2011) first indices can be seen. China “has been a quick learner” (Wentz 2011) and won its first Grand Prix and several other prizes. Also India and other Asian-Pacific countries competed with the traditional powerhouses. That means that regardless of the size of the specific advertising market, the quality of the advertising - at least from a first-world-perspective - increases rapidly. “Having been classed for more than a decade as an «emerging market», at least half of Eastern and Central Europe has now gone ahead and emerged, although ad spend is only a quarter of that of the West” (Tungater 2008, p. 250) as exemplified in Romania’s

advertising campaign for the chocolate bar ROM, creating a campaign on little resources.

For the ad “American ROM” Romania won two Grands Prix in the categories Direct Lion and Promo & Activation. The traditional chocolate bar ROM is packaged in the Romanian flag. Advertisers challenged the national pride of their target audience by replacing the packaging with an American flag, and executing a campaign in English. There was an immediate reaction, with Romanians starting Facebook pages, web pages, and flash mobs, with the response spilling over into “prime time TV shows and public events” resulting in 300.000 € worth of free media (Youtube ROM 2011). Sales increased by 79 % (ibid), making this an outstanding example of creativity and marketing effectiveness on a small budget.

Also other Eastern European countries like Poland participated and won prizes at the Cannes Festival. It is possible that the future advertising world takes the emerging countries as a role model and moves towards spending smaller budgets and rather focuses on good ideas as the competition increases even as advertising budgets have been consistently reduced in recent years. With a shift in the major markets new rules and mindsets will apply for a new marketing landscape. Other values may be relevant and superior. For instance the Latin mindset could have a bigger impact on future advertising and make the advertising landscape more humorous, idea focused, warm and emotional.

As commented in an Advertising Age article (2011), “One reason for the emergence of emerging markets is that, thanks to technology and a move toward ideas grounded in social and digital rather than TV, it simply doesn’t require a huge production and distribution budget to bring great work to life.” Free PR for instance makes it possible to gain a broad coverage regardless of the budget. Another reason is the accessibility of information. In our days information is accessible everywhere and for everyone mainly via digital channels. The competitive advantage of the developed countries is hence decreasing.

According to Paul Bulcke, CEO of Nestlé the emerging markets gained self confidence over the years, develop their own rules now and organize their future independently. They now stand up for themselves and they have an impact, as they grow fast. But emerging countries not only develop more and more successful advertising, they are also a high potential future target market: “Marketers are clearly paying more attention to the emerging markets that are increasingly their best customers” (Advertising Age 2011), making them attractive markets for first world advertising agencies. As a result marketers are keeping an eye open for future investments and strategic decisions. The tendency is to invest more into emerging markets as there might be a better return on investment in the future.

The emerging countries account for 56 % of the participating countries at the Cannes Festival. They had a total share of prizes of 30 %. In the categories Outdoor Lions and Press Lions they even had a bigger share than the developed countries. There was not one category in which the emerging markets could not score and win. Furthermore the emerging countries won five out of the 12 Grands Prix. In conclusion, the emerging countries are well represented throughout the entire Cannes Festival. The Cannes Lions winning list locates the emerging countries at the Cannes Festival mainly in Latin America, Asia and Eastern Europe. Africa is also represented, but with a total of fewer prizes. The Latin American countries’ success results from their humor, sensuality and emotionality. Instead of numbers and facts, they sell a good gut feeling, they sell emotions. One possible reason for this is that the cultural diversity may be one of their strengths and may allow stronger creativity. Also the emerging countries benefit from smaller budgets forcing the development of great ideas.

Another thing most of the successful emerging countries had in common was the usage of social media, free media and smart methods of how to involve customers and gain a broad coverage on small budgets. As it has been almost necessary in the past to have a high budget for good ads, in our days it is not

anymore. Technology and new, free media bring the emerging and developed countries closer together, and as a consequence developed countries lose their advantage. Budget is not the most important factor anymore when it comes to creating great ads; ideas, uniqueness and creativity are the key words. Everyone has access to the same technologies and the same information.

If the Cannes Festival is a good indicator for the advertising world, the top advertising countries might change over the next years as the barriers to competition are lowered. It is likely that the future advertising world takes its cue from the emerging countries to leverage social media and customer involvement to promote creative ideas on smaller budgets.



Henrike Runge

Henrike Runge holds a master's degree in advanced management, granted by the Hochschule Neu-Ulm. She works as a Junior Consultant at a consulting company based in southern Germany.

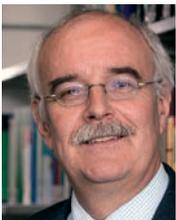
henrike.runge@krauspartner.de



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt holds a position as a scientific assistant at the competence centre for marketing & branding at the Hochschule Neu-Ulm. His main research interests are advertising and digital brand management.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Dr. Hans-Michael Ferdinand

Hans-Michael Ferdinand is director of the centre for marketing & branding at the Hochschule Neu-Ulm. His main working areas are market research and brand management.

hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de

References

Hard copy books and book sections

Tungater, M 2008, Ad Land: A global history of advertising, Kogan Page Publishing, London

Folsom, D 2004, Encyclopedia of American Business, Facts on File book, New York.

Olivetto, W 2008, p. 223 in: Tungater, M 2008, Ad Land: A global history of advertising, Kogan Page Publishing, London.

Mazia, F 2008, p. 220 in: Tungater, M 2008, Ad Land: A global history of advertising, Kogan Page Publishing, London.

Journal articles

Horizont 26 (ed.) 2011 'Cannes Lions 2011: Perfekte Kür, schwache Pflicht', 30 Juni, viewed 6 November 2011, p. 22

Andersen, U 2005 'Entwicklungsländer – Gemeinsamkeiten und Unterschiede', Informationen zur politischen Bildung, no. 286, 1st quarter, pp. 22-37

Wentz, L & Klaassen, A 2011 'The big winners at Cannes: Emerging markets-and not just for bagging Lions' AdvertisingAge, Vol. 82 Issue 26

Documents on the World Wide Web

The Economist online 2011 'Power shift', The Economist, 4 August, viewed 2 November 2011, p. 1, <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/08/emerging-vs-developed-economies>

Nudd, T 2011 'History of the Cannes Lions, from ad films to a carnival of creativity' AdWeek, 21 June, viewed 6 November, <http://www.adweek.com/cannes-lions-2011/history-cannes-lions-ad-films-carnival-creativity-132774>

Gabler Verlag (ed.) 2011, Gabler Wirtschaftslexikon: Emerging Markets, viewed 4 November, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/139365/emerging-markets-v4.html>

Klaassen, A 2011 'A few final observations on Cannes 2011', AdvertisingAge, 28 June, viewed 04 November 2011, <http://adage.com/article/agency-viewpoint/a-final-observations-cannes-2011/228456/>

Wentz, L 2011 'China wins Press Grand Prix with JWT Ad for samsonite', AdvertisingAge, 22 June, viewed 8 November 2011, <http://adage.com/article/special-report-cannes/china-wins-press-grand-prix-jwt-ad-samsonite/228342/>

Advertising Age 'The big winners at Cannes: Emerging Markets -- an not just for bagging Lions' 27 June, viewed 6 November, <http://adage.com/article/special-report-cannes/big-winners-cannes-emerging-markets/228426/>

Studies

UNDP 2011, Human development report 2011, UNDP publishing, viewed 4 November 2011, pp. 127-130, http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Complete.pdf

OECD 2009, Globalisation and Emerging Economies: Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa, OECD Publishing, viewed 30 October 2011, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/trade/globalisation-and-emerging-economies_9789264044814-en

Feldforschung neu erfunden

Liebling der Ausgabe: Wie Streetspotr die Marktforschung beleben will

Verfasser Hans-Michael Ferdinand

Sie sind Unternehmer und brauchen Marktinformationen, die mithilfe von Smartphones gesammelt werden können? Z.B. wie Ihre Produkte im Handel platziert sind, ob Ihre Plakate an den vorgeschriebenen Orten aufgehängt sind? Dann sollten Sie über www.streetspotr.com Europas Smart-phone-Benutzer als Feldorganisation buchen. Streetspotr ist ein überaus interessantes Start-Up-Unternehmen, das eine kontinuierliche Beobachtung verdient hat. Denn die Idee ist so einfach wie genial: Die Nutzbarmachung einer riesigen Gruppe an potentiellen Arbeitskräften, die durch ihr Mobiltelefon bereits mit der notwendigen Technologie ausgestattet sind. Mit der Streetspotr-App werden aus ihnen deutschlandweit verfügbare Marktforscher.

Fazit: Streetspotr ist die Win-Win-App, die aus einer Marktforschungsaufgabe kleine Jobs für viele macht – und aus vielen Meldungen die aussagefähige Marktstudie. Weitere Informationen: www.streetspotr.com



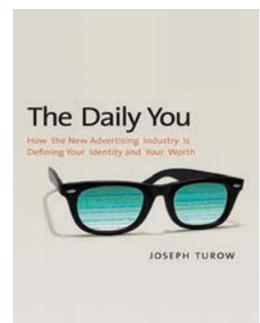
Kritik an Profilbildung: The Daily You

Buchvorstellung: Im neu erschienenen Buch „The Daily You“ analysiert Joseph Turow, wie das Sammeln von Nutzerdaten für Targeting-Zwecke zur sozialen Diskriminierung durch Profilbildung führen kann.

Verfasser Florian Botzenhardt

Es ist eine beklemmende Zukunftsvision, die Joseph Turow, Professor für Kommunikation an der University of Pennsylvania, in seinem neuen Buch aufbaut: Durch die immer mehr auf die persönlichen Vorlieben eines jeden Internet-Nutzers zugeschnittenen Angebote, besitzen Unternehmen faktisch schon heute die Macht, Menschen von bestimmten Informationen systematisch auszuschliessen. Immer öfter entscheidet nicht mehr der

Nutzer selbst, welche Nachrichten, Artikel oder auch welche Werbeangebote ihm angezeigt werden, diese Selektion übernehmen Unternehmen beispielsweise mittels Cookies für ihn. Turow legt diese Situation in seinem Buch ausführlich dar und visualisiert gekonnt, warum dieser Trend gestoppt werden sollte. Leider trüben kleinere methodische Schwächen den ansonsten überaus empfehlenswerten Gesamteindruck.



●●● Neigkeitswert ●○○ Praxisnutzen ●●○ Angewandte Forschung

Auf ein Wort mit

Vincent Schmidlin

Managing Director, Scholz & Friends Strategy Group

Wie sind Sie zu der Person geworden, die Sie sind?

Durch eine genetische Anomalie, liebevolle Unterstützung und schnell aufladbare Batterien.

Welche Marke ist zum heutigen Zeitpunkt am besten geführt?

Die Zeit, weil sie mit Takt, Mut und Kampfgeist durch die Stürme der Medienrevolution geführt wird.

Welche Werbekampagne inspiriert Sie gerade?

Kunst, Architektur und Informationsgraphik inspirieren mich mehr als Werbekampagnen.

Welchen Fehler machen Sie immer wieder?

Immer wieder neue.

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einem Menschen am meisten?

Ehrlichkeit – Kombinationsfähigkeit – Enthusiasmus.

Ihre liebste Tugend?

Freude am Machen.

Ihr Hauptcharakterzug?

Aufgeklärter Vollblut-Optimist.

Welche natürliche Gabe würden Sie gerne besitzen?

Ich würde gerne Wunden heilen können.

Wer sind ihre Lieblingsheldinnen / -helden der Wirklichkeit?

Hacker – die Codierer und Wächter einer progressiven und freien Gesellschaft.

Wer ist Ihre Lieblingsgestalt in der Geschichte?

Leonardo da Vinci.

Mit welcher lebenden oder toten Persönlichkeit würden Sie gerne einmal zu Abend essen?

Coco Chanel.

Gibt es ein Buch, das Sie zur Zeit lesen?

Book from the Ground von Xu Bing.

Wer ist Ihr Lieblingsmusiker?

Bertrand Cantat – Poet, Songwriter & Frontsänger der Rockband Noir Désir.

Welche Schokoladenmarke bevorzugen Sie?

Côte d'Or – sehr schwarz.

Was ist Ihre liebste Freizeitbeschäftigung?

Lego bauen – frei Schnauze.

Was inspiriert Sie derzeit am meisten?

Buntes Allerlei.

Apple oder Windows?

Apple.

Das Internet ist für mich ...

... das fünfte Element.

Welche revolutionäre Idee bewundern Sie am meisten?

Die Römischen Verträge – die Geburtsstunde der Europäischen Union und wahrscheinlich gelungenste Friedenskonspiration in der Geschichte der Menschheit, erdacht vom revolutionären Trio Jean Monnet, Robert Schumann und Konrad Adenauer.

Was ist Ihr Motto?

Simplex et fidelis.

**Vincent Schmidlin**

Managing Director, Scholz & Friends Strategy Group

Vincent Schmidlin ist Geschäftsführer der Scholz & Friends Strategy Group GmbH und Partner der Scholz & Friends Group.

Vincent Schmidlin wurde 1971 in Bordeaux, Frankreich, geboren. Nach Abschluss seines Studiums bei der International Partnership of Business Schools (Reims, Frankreich und Reutlingen, Deutschland) begann er seine berufliche Laufbahn bei Lintas in Hamburg. Nach erfolgreichen Stationen bei .start advertising in München und JWT in Frankfurt, übernahm er als Geschäftsführer die Leitung der französischen Filiale des Digital Marketing Experten eCircle. 2004 wechselte Schmidlin zu Scholz & Friends, als Gründungsmitglied der Scholz & Friends Strategy Group.

In seiner Laufbahn prägte er erfolgreich die Markenführung und das Marketing zahlreicher globaler Blue Chips Marken insbesondere aus den Bereichen Automotive, Medien, Finanzdienstleistung, IT/ TelCo, FMCG und Handel.

Zudem ist Vincent Schmidlin Geschäftsführer der Beratung für Archetypisches Markenführungsmanagement Neuroversum GmbH und Vorstandsvorsitzender der APG, des deutschen Verbands der Marken- und Kommunikationsstrategen.

Praxis trifft Theorie

Neues aus dem Kompetenzzentrum Marketing & Branding

Verfasser Julia Teichmann, Anna Maiwald, Florian Botzenhardt

Masterstudierende entwickeln Media-Strategie für Carat Germany

Viel Lob und wertvolle Tipps für ihre Karriere konnten die Studierenden des englischsprachigen Conceptual Seminars im Master of Advanced Management Ende Mai von der Hamburg-Exkursion mit nach Hause nehmen. Höhepunkt der dreitägigen Exkursion unter der Leitung von Prof. Dr. Jens U. Pätzmann war der Besuch in der Medienagentur Carat.

Bereits Anfang Mai konnte Prof. Dr. Jens U. Pätzmann einen besonderen Gast aus Hamburg begrüßen: Dr. Peter Petermann. Nach Promotion an der Washington University arbeitete er für Scholz & Friends, DMB & B Hamburg, Michael Conrad & Leo Burnett Frankfurt, Dentsu Amsterdam und Lowe Hamburg. Seit 2006 ist Dr. Petermann als Managing Director bei Carat in Hamburg tätig, dem nach eigenen Angaben weltweit größten unabhängigen Agenturnetzwerk für strategische Kommunikationsberatung und Mediaplanung.

Nach Neu-Ulm war der Geschäftsführer von Carat eigens gekommen, um den Studierenden eine aktuelle Aufgabe aus dem Agenturalltag zu überbringen: die



Carat

Erstellung eines integrierten Kommunikationskonzepts für eine geplante Tchibo Aktionswoche.

Nur drei Wochen später präsentierten die Studierenden ihre Ergebnisse – und zwar nicht nur agenturintern, sondern auch vor drei Mitarbeiterinnen des Media-Bereichs von Tchibo. Diese überprüften die Ideen vor allem auf ihre Praxistauglichkeit und gaben wertvolle Hinweise aus ihrer Berufserfahrung. Positiv überrascht waren sie vor allem von der Ideenvielfalt und der Qualität der runden, schlüssigen Konzepte. Begeistert war auch Dr. Peter Petermann, Geschäftsführer von Carat: „Riesiges Kompliment“, begann er den Tag aus seiner Sicht zusammenzufassen. Er bescheinigte den Studierenden die Fähigkeit, strategisch zu denken und kreative Kommunikationslösungen zu analytischen Problemen zu finden.

Besuch von unserer finnischen Partnerhochschule in Oulu

Sirpa Puolakka war im Mai zu Gast an der HNU und besuchte die Lehrveranstaltungen des Kompetenzzentrums Marketing & Branding. Die Finnin, die seit dreizehn Jahren an der Oulu University of Applied Sciences Marketing lehrt und auch Hochschuldozenten ausbildet, bot im Rahmen der Veranstaltung von Prof. Dr. Jens U. Pätzmann im Master of Advanced Management einen Workshop an, in dem die Studierenden verschiedene Methoden kreativen Arbeitens

selbst ausprobierten. In der Marketing-Vorlesung von Dr. Hans-Michael Ferdinand im Bachelor Betriebswirtschafts-

lehre referierte sie über Marketing in den verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus und leitete dazu diverse Übungen an.





Auf die Plätze, fertig - Ulm!

Die clevere Alternative für Ihren Karrierestart:

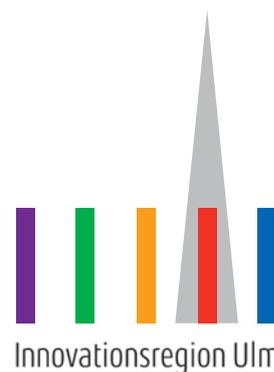
Auf unserer Internetseite finden Sie interessante und attraktive Jobs für Ihre Zukunft in der Innovationsregion Ulm:

www.innovationsregion-ulm.de



Innovationsregion Ulm

Olgastraße 101, D - 89073 Ulm
Tel.: 0731/173-121 · Fax: 0731/173-291
info@innovationsregion-ulm.de
www.facebook.com/InnovationsregionUlm



Das neue Buch von Florian Botzenhardt und Jens U. Pätzmann ist erschienen: Die Zukunft der Werbeagenturen – Strategische Planung als Innovationsmotor.

Eigentlich schien die Krise schon besiegt. Und dennoch: Im Jahr 2012 befindet sich die Wirtschaft einmal mehr in einem Status der allgemeinen Verunsicherung. Die Auswirkungen machen sich auch in der Werbe- und Kommunikationsbranche bemerkbar. Werbeagenturen, eigentlich laut Eigendefinition kreativ-innovative Vorreiter, haben in den letzten Jahren Federn lassen müssen, haben spät auf Entwicklungen reagiert oder sich verändernde Rahmenbedingungen nicht selten gar übersehen und ignoriert. Anders lässt es sich nicht erklären, warum beispielsweise die Entwicklung und Umsetzung integrierter Werbekampagnen auf Basis starker, medienneutraler Ideen für viele Agenturen nach wie vor eine kaum zu lösende Aufgabe ist. Oder warum so viele in der klassischen Werbung starke Agenturen die Kommunikation in den mittlerweile nicht mehr ganz so neuen Medien in keiner Weise auf einem ähnlich hohen Niveau beherrschen – von den Problemen in Bezug auf ihr Abrechnungsmodell einmal ganz zu schweigen.

Was also tun, wie also reagieren? Das Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm hat sich in den letzten drei Jahren intensiv mit dieser Frage beschäftigt und in Kooperation mit dem Gesamtverband der Kommunikationsagenturen (GWA) sowie der Account Planning Group Deutschland (APG) die Meinungen und Ansichten der Berufspraktiker analysiert, um auf dieser Basis Zukunftsoptionen für Werbeagenturen aufzeigen zu können.

Es ist wenig überraschend, dass in diesem Themengebiet eine vergleichsweise große Meinungsvielfalt anzutreffen ist. Dennoch lassen sich als erste Erkenntnis gewisse Tendenzen ausmachen. In einer vom GWA unterstützten Studie, in der insbesondere Mitarbeiter im Management der Mitgliederagenturen befragt wurden, gibt zwar einerseits die Mehrheit der Befragten an, dass sie das traditionelle Geschäftsmodell der klassischen Werbeagenturen als nicht überholt ansehen, auf der anderen Seite jedoch stimmt eine deutliche Mehrheit der Aussage zu, dass die Zukunft der

Werbeagenturen in einer Transformation dieser in kreative Unternehmensberatungen liegt. Es ist offensichtlich: Wenn es um einen strategischen Ausblick auf die Zukunft der Werbeagenturen geht, herrscht zu einem gewissen Maß Verunsicherung vor.

Doch wie kann man dieser Verunsicherung begegnen? Das Buch gibt Antworten und zeigt auf, welche Optionen Agenturen für eine erfolgreiche Zukunft besitzen. Darüber hinaus zeigt es, warum gezielte, strategisch geplante und durchgeführte Markenführung auch für Werbeagenturen unverzichtbar ist.

Es spiegelt dabei nicht nur den aktuellen Status Quo der Strategischen Planung in Deutschland wider, sondern ermöglicht auch, auf Basis wichtiger Zukunftsfelder die Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit von Werbeagenturen besser einzuschätzen. So liefert es sowohl für die Agenturbranche als auch für Marketing-Manager auf Agentursuche wertvolle Unterstützung.



Berufsbegleitende Weiterbildung an der Hochschule Neu-Ulm



Unsere Studiengänge

- **MBA Betriebswirtschaft**
5 Semester berufsbegleitendes Studium
- **MBA Betriebswirtschaft für Ärztinnen und Ärzte**
4 Semester berufsbegleitendes Studium
- **MBA Strategisches Informationsmanagement**
4 Semester berufsbegleitendes Studium

Was zeichnet die Weiterbildungsstudiengänge aus?

- Vorbereitung auf Leitungspositionen
- Internationale Ausrichtung
- Praxisorientierung
- Laufende Qualitätssicherung
- Vereinbarkeit von Beruf und Studium
- FIBAA-Akkreditierung

Zentrum für Weiterbildung

0731-9762-2525
zfw@hs-neu-ulm.de
www.hs-neu-ulm.de