

Pätzmann, Jens U. (Ed.)

**Periodical Part**

## Markenbrand: Die Strategiequelle - Zeitschrift für Markenstrategie. Schwerpunkt Design

Markenbrand

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding

*Suggested Citation:* Pätzmann, Jens U. (Ed.) (2016) : Markenbrand: Die Strategiequelle - Zeitschrift für Markenstrategie. Schwerpunkt Design, Markenbrand, ISSN 2195-4933, Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Neu-Ulm, Iss. 5/2016

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178304>

**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](http://www.markenbrand.com)

Ausgabe 5 / 2016



## Schwerpunkt Design

Service Design mit Augmented Reality //  
Streaming Services & Service Design? //  
Interview: Felix Stöckle, Prophet //  
Kindgerechte Websites zum Aufbau von Kundenloyalität //  
The Connection Between Service Design and Brand Personality //  
Chancen und Gefahren von Fluid Branding //

# Online Marketing komplett

## Wir sind Kundenentwickler. Wir sind Digitalagentur.

Wir entwickeln und gestalten Multi-Channel-Kampagnen für alle digitalen Interfaces und Medien. Dabei bieten wir Lösungen und Konzepte für den Einsatz digitaler Medien in Marketing und Vertrieb.

### Die Kombination aus drei Faktoren ist uns besonders wichtig:

Den Kunden kennenlernen durch professionelles Datenmanagement, in Kontakt bleiben mit einer individuellen Content Strategie und wertvolle Kundenbindung schaffen mit Loyalitäts-Kampagnen und -Programmen.

Wir sind ein motiviertes, professionelles und erfahrenes Team von 104 Mitarbeitern in der Unternehmensgruppe. Unser Stammsitz in Neu-Ulm wurde im Jahre 1999 gegründet. Mittlerweile betreuen wir gemeinsam mehr als 170 Kunden. Wir sind leidenschaftlich, familiär, glücklich & verrückt.

### Eine Auswahl unserer Kunden.





## Alles ist Design.

**Verfolgt man die Diskussionen über das Phänomen Design, so fällt einem zweierlei auf. Auf der einen Seite verwenden die Deutschen den Begriff im engeren Sinn, hier bedeutet Design in der Regel Formgebung. Die Angelsachsen andererseits verstehen unter Design auch einen Managementprozess.**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

den Schwerpunkt dieses Heftes bildet Design. Design ist in aller Munde. Jeder hat schon mal etwas „designed“. Genauso wie fast jeder schon mal etwas auf eine Leinwand gebracht hat (die Geschäfte, die Hobbykünstlerbedarf anbieten, boomen nach wie vor). Das ist einerseits schön, denn wenn sich Kreativität Bahn bricht, entsteht in der Regel etwas Neues. Andererseits wird durch die Inflationierung des Begriffs Design (und Kunst) dieser banalisiert. Wenn plötzlich alles Design ist, ist nichts mehr wirklich Design. Zur Demokratisierung von Design hat maßgeblich IKEA beigetragen. Auf einmal war Design für jeden erschwinglich.

Auch die Theorie hilft nicht weiter. Seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat sich der Designbegriff sukzessive erweitert, manche sagen, er wurde verwässert. Schuld sind die Angelsachsen, die Design schon immer auch auf Prozesse bezogen haben, z.B. sagen sie: „to design a management process.“ Es gibt leider keine allgemeingültige Definition für Design. Wir müssen damit leben.

Markenbrand Nr. 5 ist unsere Jubiläumsausgabe, uns gibt es 5 Jahre. Das feiern wir, indem wird das Heft besonders gehaltvoll, sprich dicker, gemacht haben.

Desweiteren zeigen wir opulenter Bilder und wir haben eine neue Rubrik entwickelt (Zahlenspiele, S. 7). Außerdem hat sich die Auflage von 2000 auf 2500 gedruckte Exemplare erhöht.

Der Fokus dieser Ausgabe liegt auf neuesten Entwicklungen im Design. Somit folgen auch wir dem erweiterten Designbegriff. Augmented Reality im Service-Design (S. 8), aber auch Fluid Branding (S. 66) oder Webdesign (S. 46) sind Beispiele dafür.

Unser Dank gilt wieder unseren Werbepartnern und der Hochschule Neu-Ulm für die finanzielle Unterstützung. Besonderer Dank gebührt Florian Botzenhardt, der uns nach 6 Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Chefredakteur verlassen wird. Er wird Spuren hinterlassen!

Viel Freude und Erkenntnisgewinn wünscht

Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Herausgeber

# Inhalt

## 3 Editorial

### 5 Blitzstudie: Wie wichtig ist Design?



Sind die Studierenden der Hochschule Neu-Ulm dazu bereit, für Produkte mit gutem Design tiefer in die Tasche zu greifen?

### 6 Das Tool: Kanalintegrationsplan (KIP)



Der KIP ist ein Werkzeug, um den Medienmix bei der Entwicklung der Marketingstrategie zu ordnen.

### 7 Zahlenspiele: Design



In unserer Infografik haben wir spannende Daten und Fakten rund um das Schwerpunktthema Design gesammelt.

### 8 Eine neue Realität im Kundenservice



Ist es aus Marketing-Sicht sinnvoll, Kundenservices auf Augmented Reality-Technologie aufzubauen?

### 19 Sink or Swim: Funktionalität vs. schöner Schein



Wie viel Design darf / muss sein? Was ist wichtiger: Pure Funktionalität oder eine schöne, ästhetische Optik?

### 20 Streaming Services & Service Design



An Analysis of Netflix and Amazon Video Based on the Gap Model by Parasuraman, Berry & Zeithaml.

### 33 Interview: Felix Stöckle, Prophet



Markenführung im Spannungsfeld von Konsistenz und Agilität.

### 46 Kindgerechte Websites als Kundenbindungsinstrument für Unternehmen



Eine Analyse der an Kinder gerichteten Internet-Angebote von Aldi Süd und Mattel / Barbie in Bezug auf die Kundenloyalität.

### 57 The Connection Between Service Design and Brand Personality



An Explorative Study Analyzing the Curated-Shopping-Plattform „Zalon by Zalando“.

### 66 Fluid Branding: Die Kunst der beständigen Veränderung



Genügt das Konzept des Fluid Branding den Anforderungen für den Aufbau starker Marken?

### 75 Buchvorstellung: Design Thinking for Innovation



Walter Brenner und Falk Uebernickel wagen eine Standortbestimmung des Design-Thinking-Ansatzes zur kreativen Innovation.

### 75 Liebling der Ausgabe: MSQRD



In jeder Ausgabe zeigen wir eine App, die uns besonders beeindruckt hat. Diesmal: MSQRD und das Spiel mit der Realität.

### 76 Auf ein Wort mit: Wolfgang Schaefer



Lernen Sie mit Wolfgang Schaefer den Global Chief Strategy Officer von Select World und einen der profiliertesten Planner Deutschlands kennen.

### 78 Neues aus dem Kompetenzzentrum



Erfahren Sie hier, welche Neuigkeiten es im Kompetenzzentrum Marketing & Branding gibt.

### 82 Impressum

## 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](mailto:markenbrand@hs-neu-ulm.de)

# Blitzstudie: HNU-Studierende legen Wert auf gutes Design

Die Blitzumfrage unter den Studierenden der Hochschule Neu-Ulm zeigt, dass ansprechendes Design beim Erwerb von Produkten eine große Rolle spielt und einen starken Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.

Aufgezeichnet von Irene Mahle

So geben 79,3% der Befragten an, schon einmal mehr Geld für ein Produkt aufgrund des Designs ausgegeben zu haben, auch wenn es ein vergleichbares günstigeres Produkt gegeben hätte. In der Umfrage (n = 135) wurde die Zustimmung bei 10 Kriterien für gutes Design mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala abgefragt (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Die Kriterien stammen aus den „Zehn Thesen für gutes Design“ des Industriedesigners Dieter Rams. Die Studierenden definieren für sich gutes Design als „ästhetisch“ (MW = 4,09; SD = 1,00), „innovativ“ (MW = 3,78; SD = 1,05), „verständlich“ (MW = 3,78; SD = 1,04) und „konsequent bis ins letzte Detail“ (MW = 3,77, SD = 1,15).

Die Kriterien für gutes Design konnten mithilfe einer Faktorenanalyse zu zwei Faktoren verdichtet werden (KMO = 0,801; Bartlett-Test:  $p < 0,01$ ): Die erste Komponente vereint die Aspekte „innovativ“, „ästhetisch“, „langlebig“, „konsequent“, („verständlich“ und „unaufdringlich“ laden peripher höher auf dem ersten Faktor) und kann somit als „Design-Komponente“ bezeichnet werden. Die Items „brauchbar“, „ehrlich“ und „umweltfreundlich“ laden höher auf dem zweiten Faktor, der als „Nutzen-Komponente“ interpretiert werden kann.

Das Studienangebot der Hochschule Neu-Ulm besteht aus 15 Studiengängen an drei Fakultäten und dem Zentrum für Weiterbildung. Zur Untersuchung der Bewertungen in den vier Gruppen wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit anschließendem Post-Hoc-Test (GT2 nach Hochberg) gerechnet. Diese ANOVA konnte zeigen, dass es signifikante Unterschiede ( $p < .05$ ) bei den drei Items „unaufdringlich“, „ehrlich“ und „langlebig“ gibt (Varianzhomogenität: Levene-Test n.s.).

| Faktorenanalyse     |             |             |
|---------------------|-------------|-------------|
| Gutes Design ist... | Komponente  |             |
|                     | 1           | 2           |
| innovativ           | <b>,595</b> | ,147        |
| brauchbar           | ,144        | <b>,644</b> |
| ästhetisch          | <b>,754</b> | ,152        |
| verständlich        | <b>,545</b> | ,521        |
| unaufdringlich      | <b>,457</b> | ,390        |
| ehrlich             | ,199        | <b>,718</b> |
| langlebig           | <b>,616</b> | ,092        |
| konsequent          | <b>,794</b> | -,031       |
| umweltfreundlich    | -,058       | <b>,671</b> |

Abbildung 1: Faktorenanalyse. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung, n=37  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Fakultäten Betriebswirtschaft und das Zentrum für Weiterbildung unterscheiden sich hoch signifikant in der Zustimmung des Kriteriums „unaufdringlich“ ( $F(3,131) = 3,84$ ,  $p = .01$ ): So ist das Item den Studierenden der Fakultät BW weniger wichtig (MW = 3,16; SD = 1,02) als den Studierenden des ZfW (MW = 4,09; SD = 0,83). Ähnlich große Unterschiede zeigen sich bei der Variable „ehrlich“ ( $F(3,131) = 2,93$ ,  $p = .04$ ), welches den Studierenden der Fakultät Informationsmanagement wichtiger scheint (MW = 3,66; SD = 0,93) als den Studierenden der Fakultät Gesundheitsmanagement (MW = 2,80; SD = 1,08). Weitere signifikante Unterschiede in der Zustimmung konnten bei dem Kriterium „langlebig“ festgestellt werden ( $F(3,131) = 3,37$ ,  $p = .02$ ): Den Studierenden der Fakultät IM ist die Langlebigkeit von Design wichtiger (MW = 4,00; SD = 1,01) als den Studierenden der Fakultät BW (MW = 3,38; SD = 1,01).

# Das Tool: Kanalintegrationsplan (KIP)

In jeder neuen Ausgabe von Markenbrand stellen wir ein Instrument zur Operationalisierung von Teilbereichen der Markenführung vor. Die Auswahlkriterien: Praxisnähe und Forschungsbasiertheit.

**Verfasser** Jens U. Pätzmann

In der Praxis, aber auch in der Forschung wird seit einiger Zeit nicht mehr vom Kaufentscheidungsprozess (Pre Sales, Sales, After Sales), sondern von der „Customer Journey“ gesprochen. Dabei gilt es insbesondere auf digitalen Kanälen den Verbraucher an möglichst vielen „Touchpoints“ abzuholen. So eine digitale Customer Journey kann leicht über 30 Touchpoints beinhalten. Mal abgesehen davon, dass man Mediabudgets auf diese Weise nur noch homöopathisch auf die einzelnen Kanäle / Plattformen / Medien / Touchpoints verteilen kann, sieht die Realität aus der Perspektive des Verbrauchers anders aus. Er hüpfert zwischen den einzelnen Touchpoints der Customer Journey hin und her.

Aus Sicht des Autors macht es deshalb Sinn, die Customer Journey nicht zu verkomplizieren, sondern zu vereinfachen. Es gibt danach nur noch zwei Phasen: Vor dem Kauf und nach dem Kauf. Entscheidender als die Phasen sind die Interdependenzen (aus der Perspektive des Verbrauchers) der einzelnen Touchpoints. Wenn man die Abhängigkeiten deut-

lich macht, kann der Mediaplan effizient und effektiv ausgestaltet werden. Der Kanalintegrationsplan (KIP) hilft dabei (vgl. Abbildung 1). Darüber hinaus sollte man bei der Mediaplanung kanalzentriert vorgehen, denn alle Kanäle, Plattformen, Medien und Touchpoints wird man nicht bedienen können. Ein bis zwei Touchpoints (z.B. Beratungszentrum und Homepage) zentrieren die Mediaplanung und alle anderen flankieren.

Desweiteren unterscheidet man zwischen „paid“, „owned“ und „earned“-Kanälen. Noch vor einigen Jahren wurde von „online“- und „offline“-Kanälen gesprochen. Das macht keinen Sinn mehr, weil alles miteinander zusammenhängt. Paid-Kanäle (z.B. Anzeigen, Banner), owned-Kanäle (z.B. Homepage, Kundenmagazin) und earned-Kanäle (z.B. Facebook, PR-Reichweite) wachsen immer mehr zusammen (z.B. kostenpflichtige Facebook Ads und kostenlose Facebook Likes). Wichtig: Die einzelnen Touchpoints müssen empirisch ermittelt werden, sie können von Zielgruppe zu Zielgruppe erheblich abweichen.

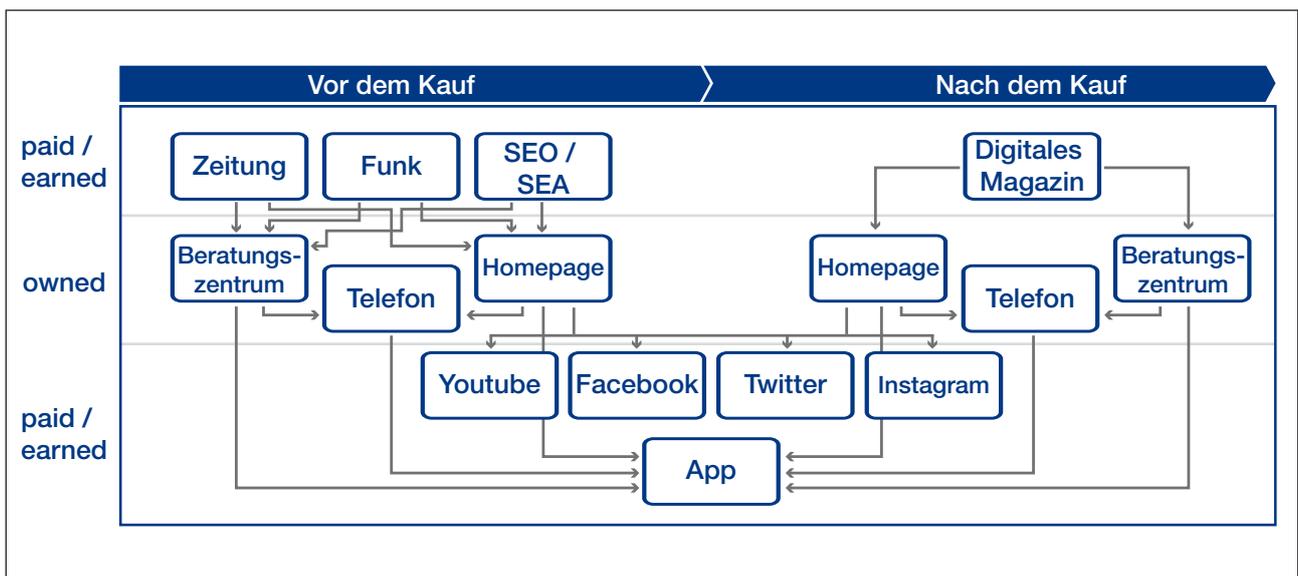


Abbildung 1: Fiktives Beispiel für einen Kanalintegrationsplan (KIP)  
Quelle: Eigene Darstellung

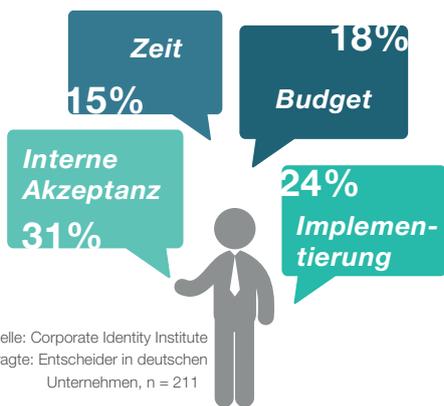
# Zahlenspiele: Schwerpunkt Design

In dieser Ausgabe führen wir die neue Rubrik Zahlenspiele ein. In unserer Infografik haben wir interessante Daten und Fakten rund um das Schwerpunktthema der aktuellen Ausgabe aufbereitet.

Zusammengetragen von Florian Botzenhardt



Was ist in Ihrem Unternehmen das größte Problem in der Corporate-Identity-Entwicklung?



Die Top 4 der größten Corporate-Design-Agenturen in Deutschland nach Honorarumsatz und ihre Position im Ranking der kreativsten Agenturen



Quelle: Millward Brown

# Eine neue Realität im Kundenservice

Ist es aus Marketing-Sicht sinnvoll, Kundenservices auf Augmented Reality-Technologie aufzubauen?

**Verfasser(innen):** Jessica Hartwig, Florian Botzenhardt & Hans-Michael Ferdinand

## ABSTRACT

Since the 1960s, people dream to enrich the reality with virtual elements. Today, technologies like Smartphones are widely available and grant easy access to Augmented Reality services. This article examines the usefulness of Augmented Reality as a tool for customer services that go beyond funny filters on Snapchat. Literature Review clearly shows that Augmented Reality can be seen as a service itself. But when it comes to professional usage scenarios, it is the quality that matters. An analysis based on the service value concept shows that within Augmented Reality lies a huge potential for customer services that grant benefits to both the customer as also the service-providing company. Finally, a study shows that there is more acceptance for augmented-reality-driven services among digital natives than among digital immigrants.



Die Erweiterung der Realität durch die Einblendung virtueller Elemente ist ein Traum, der die Menschheit bereits seit vielen Jahren beschäftigt. Ein Vordenker war dabei schon im Jahr 1965 Ivan E. Sutherland. Er entwickelte ein Gerät („The Ultimate Display“), das den Benutzer computergenerierte dreidimensionale Elemente im realen Raum sehen ließ. Obwohl es ihm an Möglichkeiten fehlte, die Technologie weiter auszubauen, erkannte er schon damals die Tragweite und die Möglichkeiten der erweiterten Realität: „With appropriate programming such a display could literally be the Wonderland into which Alice walked“ (1968).

Heute haben die meisten Menschen dank Smartphones täglich die Möglichkeit, mit Augmented Reality in Kontakt zu treten, was bereits viele Unternehmen erkannt und sich zunutze gemacht haben. Im Service des B2C-Bereichs werden mittlerweile viele Apps angeboten, um potenziellen Kunden die Kaufentscheidung zu erleichtern. So lässt sich beispielsweise vor dem Kauf bei IKEA via Smartphone einschätzen, wie das neue Sofa im Wohnzimmer aussehen könnte. Auch im Optik-Bereich hat Augmented Reality Einzug gehalten. Statt sich im Geschäft nach einer neuen Brille umzusehen, kann man bei Anbietern wie Mister Spex viele Gestelle auch virtuell anprobieren.

Augmented Reality war in der Vergangenheit bereits durchaus Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtungen, allerdings sind diese in erster Linie deskriptiv. So fasst Azuma zusammen, in welchen Bereichen Augmented Reality überhaupt eine Rolle spielen könnte und nennt dabei beispielsweise die Medizin oder das Militär (1997, S. 356ff). Darüber hinaus wird aufgezeigt, auf welche Arten Augmented Reality als Ser-

viceelement von verschiedenen Unternehmen bereits genutzt wird (Tabusca 2014).

Die Frage, in welcher Relation diese zum Thema Markenführung stehen und in welcher Weise sie für den Kunden überhaupt eine Relevanz darstellen, wird dabei nicht beantwortet. Schart und Tschanz zeigen auf, dass Augmented Reality zwar im Industriesektor erfolgreich eingesetzt wird, sie im Kommunikationsbereich jedoch eher einen schlechten Ruf genießt. Grund dafür seien teils schlecht durchdachte und mangelhaft konzipierte Applikationen, die den Anwender keinen Nutzen erkennen lassen (2015, S. 27f). Sie fordern weiterhin dazu auf, kritisch zu hinterfragen, ob das Implementieren einer Augmented Reality-Anwendung in einem Unternehmen sinnvoll ist, gehen aber nicht darauf ein, anhand welcher Kriterien diese Fragestellung beantwortet werden kann (ebd. S. 128f).

Es stellt sich die Frage, ob und wie Augmented Reality als Element des Service-Designs in einem Unternehmen sinnvoll einsetzbar ist und damit einen Beitrag zur erfolgreichen Markenführung leisten kann.

## Augmented Reality

Augmented Reality beschreibt die computergestützte Erweiterung der Realität. Diese Erweiterungen sind meist Informationen in Form von Text, Bild oder Video. Konkret wird eine Kamera (beispielsweise die Kamera des Smartphones) auf ein Objekt gerichtet, welches auf dem Display dann virtuell mit Zusatzinformationen erweitert wird. Augmented Reality stellt dabei eine Form der Mixed Reality dar (Milgram et al., 1994).

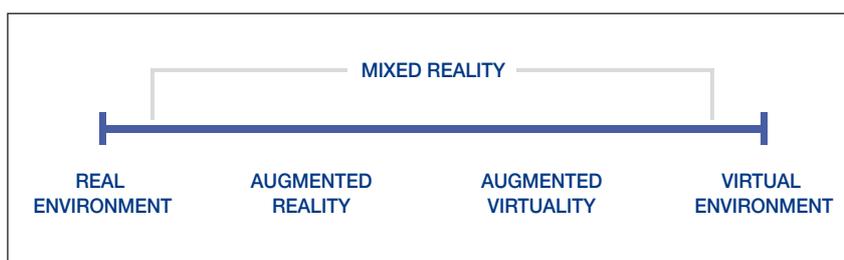


Abbildung 1: Das Reality-Virtuality-Continuum  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Milgram & Kishino 1994

In Abbildung 1 werden Formen des Reality-Virtuality-Continuums nach dem Grad der Realität bzw. Virtualität sortiert. Links steht hierbei die reale Umwelt, also jene, die vollkommen auf virtuelle Elemente verzichtet. Als Gegensatz auf der rechten Seite

ist die virtuelle Umwelt (oft auch „Virtual Reality“), die ausschließlich aus virtuellen Elementen besteht und gänzlich auf reale Elemente verzichtet. Bei allem, was zwischen diesen beiden Extremen liegt, wird von der Mixed Reality gesprochen. Es wird deutlich, dass Augmented Reality eine Form der Mixed Reality ist, bei der der Anteil an virtuellen Elementen eher

gering ist. Basis und somit der größere Anteil ist also die Realität, welche dann durch virtuelle Eigenschaften erweitert wird.

### Augmented Reality als Serviceleistung

Serviceleistungen sind in ihren Eigenschaften grundsätzlich von Sachgütern zu trennen. Die wichtigsten Charakteristika von Serviceleistungen sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Die Immaterialität und Intangibilität bedeuten im Konkreten, dass Serviceleistungen nicht gesehen werden können, abstrakt und damit stofflich nicht fassbar sind, da sie keine Objekte darstellen (Pepels 1996, S. 344). Für den Kunden bedeutet das unter anderem, dass er sich nicht sicher sein kann, was genau bei der Inanspruchnahme der Serviceleistung auf ihn zukommt. Da Augmented Reality in den meisten Fällen eine App für mobile Endgeräte, in jedem Fall aber eine Software ist, trifft das Merkmal der Immaterialität und Intangibilität zu. Software ist nämlich stets eine nicht materielle Komponente eines Datenverarbeitungsprogramms (Fischer & Hofer 2011, S. 837). Der User kann die Qualität der Applikation frühestens zu dem Zeitpunkt, in dem er sie anwendet, beurteilen.

Die Kundenbeteiligung sagt aus, dass die Leistung niemals allein vom Anbieter erstellt wird. Ohne den Kunden ist die Serviceerstellung gar völlig unmöglich. Die Beteiligung kann dabei aktiv oder passiv geschehen (Harms 1999, S. 26). Der Kunde muss die Leistung mindestens beobachten oder entgegennehmen, im besten Falle bringt er sich durch körperliches, geistiges oder emotionales Mitmachen ein

#### TYPISCHE SERVICELEISTUNGEN

1. Immaterialität & Intangibilität
2. Kundenbeteiligung (externer Faktor)
3. Kopplung von Produktion und Absatz (Uno-Actu-Prinzip)
4. Mitarbeiterdominanz
5. Abhängigkeit der Leistung

Abbildung 2: Eigenschaften von Serviceleistungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harms 2002, S. 20

(ebd.). Diese Kundenbeteiligung ist bei Augmented Reality-Anwendungen gegeben. Meist muss der Kunde sich eine App herunterladen oder eine Website besuchen, um Zugriff auf die Software zu bekommen. Und selbst im weiteren Schritt liegt es alleine an ihm, die Kamera auf Objekte auszurichten und so explorativ und spielerisch die Möglichkeiten der Software kennenzulernen. Es liegt daher sogar eine aktive Beteiligung des Kunden vor.

Das Uno-Actu-Prinzip besagt, dass Produktion und Übergabe der Serviceleistungen stets zeitgleich stattfinden. Dieses Merkmal ergibt sich direkt aus der Kundenbeteiligung. Da der Kunde bei der Erstellung involviert sein muss, kann die Produktion der Leistung dem Konsum zeitlich nicht vorgezogen werden, sondern findet im Moment der Inanspruchnahme statt. Das bedeutet auch, dass eine Serviceleistung vergänglich und somit nicht speicherbar ist (Haller 2010, S. 10). Dies trifft bei Augmented Reality ebenfalls weitestgehend zu. Selbstverständlich muss der Verwendung der Software ein Produktionsprozess in Form der Programmierung vorausgegangen sein. Das tatsächliche und individuelle Produzieren und Konsumieren des Erlebnisses findet aber erst in dem Moment statt, in dem der Kunde Gebrauch von der Software macht.

Bei Serviceleistungen herrscht eine Mitarbeiterdominanz vor. Betriebsmittel spielen lediglich eine untergeordnete Rolle. Mitarbeiter stellen den Kundenkontakt her und ermöglichen somit das Entstehen einer Serviceleistung (Harms 1999, S. 27). Oft liegt die gesamte Serviceleistung bereits im Kundenkon-

takt, wie beispielsweise bei der Kundenberatung im Einzelhandel, sodass Mitarbeiter unverzichtbar sind. Dieses Merkmal trifft bei Augmented Reality allerdings kaum zu. Sobald die Anwendung von einem Mitarbeiter programmiert wurde, kann sich der Kunde zu der Software meist selbstständig und ohne Hilfe eines Mitarbeiters Zugriff verschaffen. Für Harms bilden allerdings alle standardisierten und begrenzten Services, die über einen Automaten abgerufen werden, eine Ausnahme von diesem Merkmal (1999, S. 27). Sie können also als Serviceleistungen bezeichnet werden, obwohl sie dieses Kriterium nicht erfüllen. Da Software im Allgemeinen zu einem gewissen Grad standardisiert und begrenzt ist, kann auch Augmented Reality als Ausnahme gesehen werden, sodass keine Notwendigkeit in der Erfüllung dieses Merkmals liegt.

Zuletzt besteht bei Services eine Abhängigkeit der Leistung. Sie drückt aus, dass eine Serviceleistung niemals für sich alleine stehen kann. Sie ist ein produktbezogener Dienst und unterstützt damit den Absatz des Kernprodukts eines Unternehmens. Ohne dieses Kernprodukt hat die Serviceleistung daher keine Daseinsberechtigung.

Die Frage nach der Abhängigkeit der Leistung ist bei Augmented Reality noch offen. Bisher sind alle Anwendungen nur produktbegleitende Serviceanwendungen, die dem Kunden den Kauf ermöglichen oder erleichtern sollen (z.B. IKEA, Tesco u.a.m.). Sie sind also durchaus abhängig von einem anderen Produkt. Möglicherweise wird es zukünftig aber auch Anwendungen geben, die für sich alleine stehen können und Kernleistung eines Unternehmens sind.

Zusammenfassend lässt sich aufgrund der dargelegten Erkenntnisse klar bestätigen, dass Augmented Reality eine Serviceleistung darstellen kann.

## **Die Bedeutung von gutem Service**

Das „zentrale Ziel aller Markenbemühungen“ (Esch, 2012, S. 72) ist der Markenwert (Brand Equity). Er gibt an, wie erfolgreich eine Marke geführt wird.

Einen Ansatz zur Bestimmung des Markenwerts findet man beispielsweise im Brand Potential Index der GfK-Marktforschung. Dieser unterscheidet zehn verschiedene Dimensionen, die Einfluss auf den Wert einer Marke haben (Esch 2012, S. 646). Eine Dimension des BPI bildet dabei die Markensympathie. Sympathisiert der Kunde in hohem Maße mit einer Marke, so steigert das ihren Wert.

Dienstleistungen haben sich im Allgemeinen zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt (Bruhn 2011, S. 3). Auf gesättigten Märkten, wie sie in unserer Kultur vorherrschen, kann Service der Schlüssel zum Erfolg sein, da hier für den Kunden das entscheidende Kriterium zur Differenzierung liegt (Hannemann et al 2008, S. 143). Das Ziel des Service ist es, eine hohe Kundenzufriedenheit zu generieren (Harms 1999, S. 35), um damit letztendlich auch die Sympathie zur Marke zu erhöhen. Darüber hinaus hängt Kundenzufriedenheit direkt mit Kundenbindung und -loyalität zusammen, welche zur Erreichung ökonomischer Ziele wie Marktanteile oder Profitabilität unabdingbar sind (Sauerwein 2000, S. 13). Das bedeutet also, dass Serviceleistungen eine zentrale Rolle in der Markenführung spielen, da sie einen mittelbaren Einfluss auf den Markenwert haben. Mit einem guten Kundenservice kann sich ein Unternehmen einen wichtigen komparativen Konkurrenzvorteil verschaffen.

## **Service Value**

Stellt man sich die Frage, was guten Service ausmacht, spielt der Begriff „Service Value“ eine wesentliche Rolle. Der Service Value stellt dabei die „kundenseitige Bewertung der Inanspruchnahme einer Dienstleistung“ (Wittko 2012, S. 40) dar. Ansätze, anhand welcher konkreter Kriterien der Service Value gemessen werden kann, gibt es in der Literatur viele.

Multidimensionale Modelle bieten sich für die Beurteilung von Serviceleistungen am meisten an. Sie gehen dem Ansatz nach, dass sich der Service Value aus einer Reihe verschiedener Bewertungskriterien zusammensetzt. Diese Kriterien oder Dimensionen,

wie beispielsweise Preis, Ergebnis u.a.m., werden alle einzeln und für sich beurteilt (Bertels & Voeth 2014, S. 292). Somit kann bei diesem Ansatz eine differenzierte Bewertung gewonnen werden, da ein globales Qualitätsurteil erst getroffen wird, nachdem eine Betrachtung aller einzelnen Faktoren, die bei der Service-Qualität eine Rolle spielen, stattgefunden hat (Bruhn 2011, S. 147). Dabei werden sowohl Leistungsmerkmale (z.B. Preis, Qualität u.a.m.) als auch Wirkungsmerkmale (z.B. Gefühle des Konsumenten, u.a.m.) berücksichtigt (Bertels & Voeth 2014, S. 292).

Ein konkretes Modell für die Bewertung nach diesem Ansatz haben Bruhn und Hadwich entwickelt (vgl. Abb. 3). In diesem Modell (Bruhn & Hadwich 2014, S.17) wird der Service Value nach insgesamt neun verschiedenen Dimensionen bewertet, welche sich einerseits in kognitive, andererseits in affektive Dimensionen einteilen lassen.

Die Möglichkeiten der Augmented Reality werden anhand der Dimensionen und beispielhafter Kriterien in Anlehnung an Bruhn und Hadwich (Abb. 3) bewertet, um so einen Eindruck darüber zu gewinnen, wie hoch der Service Value bei Augmented Reality-Anwendungen in der Theorie ist.

Inwieweit funktionale und technische Dimensionen, wie beispielsweise die Qualität oder Nutzenstiftung bei Augmented Reality erfüllt sind, ist abhängig von der Software selbst. Ein Indikator für die Qualität könnte dabei die Zuverlässigkeit der Anwendung sein (Hoffmann 2008, S. 8). Stürzt sie oftmals ab oder läuft sie nicht flüssig, wird die Qualität als mangelhaft betrachtet, womit die funktionale Dimension nicht erfüllt wäre. Grundsätzlich aber darf von angemessenem Programmieraufwand und Knowhow der Service-Designer ausgegangen werden, sodass diese Punkte als erfüllt angesehen werden können.



Abbildung 3: Die Dimensionen des Service Value

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn & Hadwich 2014, S. 17

Zeitliche und räumliche Dimensionen können ebenfalls als sehr gut beurteilt werden. Da der Anwender die Software meist auf seinem mobilen Endgerät startet, ist er vollkommen unabhängig von Zeit und Raum. Er kann den Service nutzen, wann und wo er möchte. Selbst bei Desktop-Anwendungen kann er zumindest immer noch frei über den zeitlichen Aspekt bestimmen.

Zeit und Raum wirken sich unter Umständen auch auf die emotionale Dimension aus. Zwar kann pauschal nicht gesagt werden, ob eine App ein gutes Gefühl auslösen kann, allerdings bildet die genannte Flexibilität durchaus eine geeignete Grundlage, um ein gutes Gefühl zu schaffen. Schließlich kann der Kunde den Service genau dann anwenden, wenn es ihm danach beliebt. Darüber hinaus bieten die Augmented-Reality-Services dem Kunden im Regelfall einen Nutzen. Dieser gibt dem Kunden ein gutes Gefühl, da er merkt, dass dem Unternehmen etwas daran liegt, eventuelle Fragen und Unsicherheiten aus dem Weg zu schaffen. In jedem Fall wirkt sich der Nutzen, der durch den Service hervorgeht, positiv auf die Markensympathie aus.

Die soziale Dimension ist abhängig von der sozialen Rolle des Kunden selbst. Grundsätzlich aber könnte das Anwenden von Virtual Reality-Services eine hohe technische Affinität ausstrahlen. So wird der Anwender als moderne Person angesehen, was in unserer Gesellschaft durchaus ein positives Merkmal ist.

Die ästhetische Dimension kann im Bereich Augmented Reality beispielsweise von dem generellen Erscheinungsbild der Anwendung beeinflusst werden. Welche Farben / Formen / Fonts werden benutzt? Wie intuitiv ist die Anwendung gestaltet? Diese Faktoren hängen zumeist stark von dem Corporate Design des jeweiligen

Unternehmens ab. Grundsätzlich steht aber fest, dass es durchaus möglich ist, eine solche Anwendung ästhetisch zu designen.

Bei der imagebezogenen Dimension spielt beispielsweise das realitätsgetreue Abbild der Produkte in der Anwendung selbst eine zentrale Rolle. Ähnlich wie bei Katalogen stellt sich die Frage: Werden die Produkte so abgebildet, wie sie in Wirklichkeit aussehen oder werden sie künstlich verschönert? Die Glaubwürdigkeit hängt deshalb stark vom anbietenden Unternehmen und dessen Ruf ab.

Bei der Vertrauensdimension ist, wie bei fast allen digitalen Anwendungen, der Datenschutz ein zentrales Kriterium. Werden beispielsweise Aufnahmen des Gesichtes oder des Eigenheims benötigt, so ist dem Kunden der vertrauensvolle Umgang mit diesem Bildmaterial wichtig. Die Studie „Daten & Schutz 2013“ des GfK-Vereins haben ergeben, dass sich knapp 70% aller Deutschen um den missbräuchlichen Umgang ihrer Daten im Netz sorgen (Pressemitteilung GfK 2013). Zweifel an der vertraulichen Behandlung der Daten könnten beim Kunden so groß sein, dass er die Anwendung grundsätzlich ablehnt. Mit Sicherheit gibt es aber auch solche Nutzer, für die dieser Aspekt überhaupt keine Rolle spielt. Die persönliche und in-

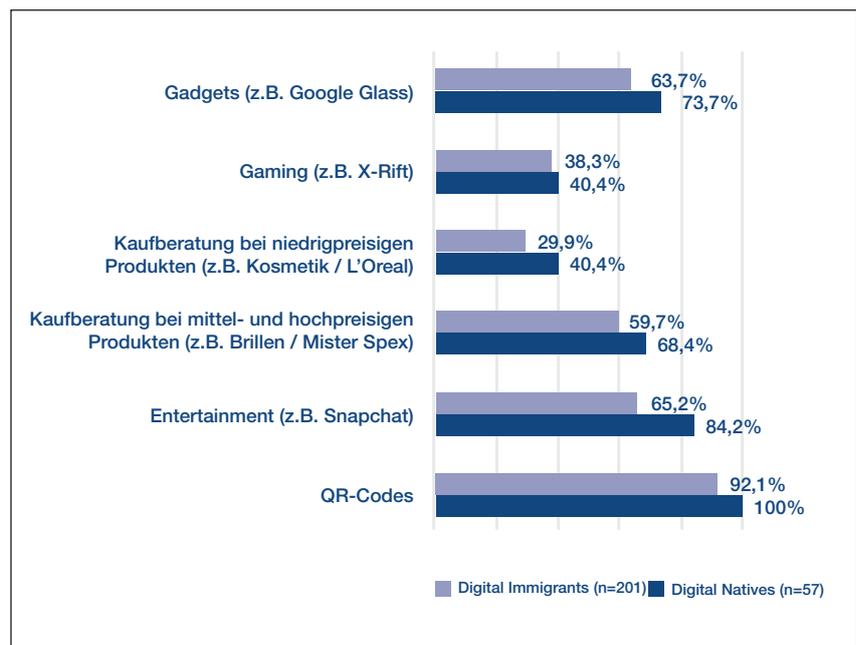


Abbildung 4: Welche Arten von Augmented Reality sind Ihnen bekannt?  
Quelle: Eigene Erhebung

dividuelle Einstellung eines jeden Kunden ist hier von zentraler Bedeutung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die kognitiven Dimensionen in der Regel erfüllt sind. Im Hinblick auf die zeitliche und räumliche Dimension werden die Aspekte in der Augmented Reality sogar besser erfüllt, als bei den meisten anderen Services, bei denen der Kunde beispielsweise an Öffnungszeiten oder den Standort eines Unternehmens gebunden ist. Bei den affektiven Dimensionen ist es schwierig, pauschale Aussagen über Erfüllung oder Nichterfüllung treffen zu können. Hier spielen nämlich sowohl Unternehmen als auch Kunde eine so zentrale Rolle, dass jeder Fall für sich geprüft werden muss. Insgesamt aber hat Augmented Reality durchaus das Potential, als gutes Werkzeug im Kundenservice zu fungieren.

### Augmented Reality im Praxiseinsatz

Um zu prüfen, wie Augmented Reality im produktbezogenen Service bisher aufgenommen wird und inwiefern sie überhaupt genutzt wird, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine quantitative Erhebung durchgeführt. Über das Internet wurden insgesamt 275 Probanden zu dem Thema befragt. Die Befrag-

ten wohnen hauptsächlich in der Bundesrepublik Deutschland, wobei sich etwa drei Viertel der Befragten gleichmäßig auf die Länder Baden-Württemberg und Bayern verteilen. Drei der befragten Personen sind im Ausland wohnhaft. Weiterhin sind 56% der Probanden weiblich, 44% männlich. Etwa 22% der Probanden gaben dabei an, 20 Jahre alt oder jünger zu sein, knapp 70% sind 21 bis 29 Jahre alt, der Rest ist älter. Für die quantitative Erhebung bedeutet dies, dass knapp ein Viertel der Teilnehmer zu den Digital Natives zählen (20 Jahre und jünger) und drei Viertel zu den Digital Immigrants.

Digital Natives sind diejenigen, die mit dem Web 2.0, also demjenigen World Wide Web, das sich durch Beteiligung, Communities und Social Networking auszeichnet (Kerres & Nattland 2007, S. 39), aufgewachsen sind. Das Web 2.0 nahm seine Anfänge jedoch erst um die Jahrtausendwende, als beispielsweise Mitte der 1990er Jahre Blogs populär wurden, 2001 Wikipedia gegründet wurde oder 2002 und 2003 die ersten sozialen Netzwerke Friendster und Myspace an den Start gingen (Gassner 2013). Man dürfte daher zur Jahrtausendwende höchstens fünf Jahre alt gewesen sein, um eine Welt ohne Web 2.0 nicht mehr selbst miterlebt zu haben. Somit ergibt sich die Trennlinie zwischen Digital Natives und Digital Immigrants etwa im Geburtsjahr 1995.

Im Folgenden werden diese beiden Gruppierungen teilweise voneinander getrennt betrachtet, um Ähnlichkeiten und Unterschiede feststellen zu können. Diese sind interessant, um beispielsweise Aussagen darüber treffen zu können, ob Digital Natives aufgrund von höherer technischer Affinität ein größeres Interesse an Augmented Reality zeigen.

In einem ersten Schritt sollte anhand einiger konkreter Beispiele herausgefunden werden, in wel-

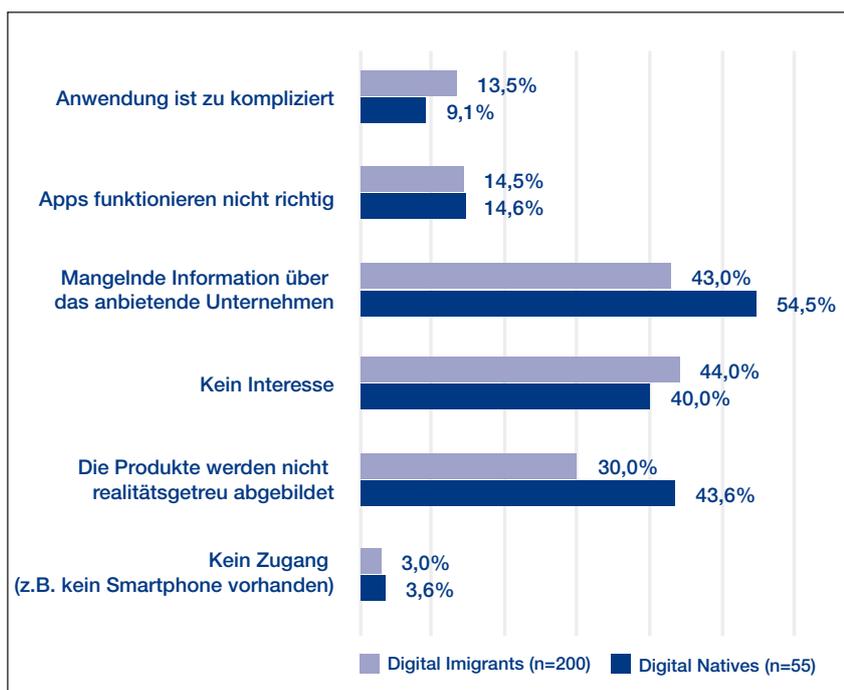


Abbildung 5: Was hindert Sie daran, Augmented Reality beim Einkauf zu verwenden?  
Quelle: Eigene Erhebung

chen Bereichen die Probanden Augmented Reality als Anwendung kennen. Die Ergebnisse finden sich in Abbildung 4.

Es wird deutlich, dass beinahe jeder, unter den Digital Natives sogar zu 100%, weiß, was ein QR-Code ist. Dieser stellt die älteste und gebräuchlichste Form der Augmented Reality dar. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass die Technologie in der Praxis bereits sehr bekannt ist. Im produktbegleitenden Service kennt fast ein Drittel der Befragten Anwendungen im mittel- bis hochpreisigen Bereich, wie beispielsweise beim Kauf von Brillen (z.B. Mister Spex). Deutlich unbekannter sind die Anwendungen, die den Verkauf von günstigeren Produkten wie Make-Up fördern sollen. Unter den Digital Natives sind die Applikationen jedoch in jedem Punkt bekannter als unter den Digital Immigrants.

Dies schlägt sich in einer nächsten Frage nieder. Hier wurde abgefragt, wie oft die Umfrageteilnehmer Augmented Reality im Alltag verwenden. Etwa 85% (n=261) sagten aus, dass sie sie im Zusammenhang mit einer Kaufentscheidung selten bis nie verwenden.

In einem weiteren Schritt sollten Gründe hierfür erforscht werden, welche in Abbildung 5 veranschaulicht sind. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Ernüchternd ist hierbei das Ergebnis, dass fast die Hälfte der Befragten (n=255) bisher schlicht kein Interesse daran hatte, Augmented Reality als produktbegleitenden Service zu nutzen.

Darüber hinaus spielen hier die zuvor abgeprüften Qualitätsdimensionen eine Rolle. Offensichtlich scheint es bei einigen Anwendungen Probleme mit der funktionalen sowie mit der image-

bezogenen Dimension zu geben. Denn jeweils knapp 15% gaben an, dass die Apps teilweise nicht zuverlässig funktionieren. Außerdem befürchtet vor allem unter den Natives ein großer Teil, dass die Produkte nicht realitätsgetreu abgebildet werden, sodass sie Augmented Reality nicht als glaubwürdige Entscheidungshilfe verwenden können.

Auch die Vertrauensdimension spielt hier eine wichtige Rolle. Drei der Befragten gaben im Textfeld ein, dass sie den Missbrauch ihrer Daten befürchten und zeigten sich besorgt darüber, wie viele Rechte die Apps teilweise einfordern (z.B. Freigabe von Standort, Adressbuch). Dennoch wird deutlich, dass unter den Natives ein größeres Interesse besteht. Außerdem kommen sie mit der Technologie besser zurecht: Ein kleinerer Teil der Befragten sagt, dass die Anwendungen zu kompliziert seien.

In einem nächsten Schritt wurde abgeprüft, welche Erfahrungen die Befragten mit Augmented Reality als

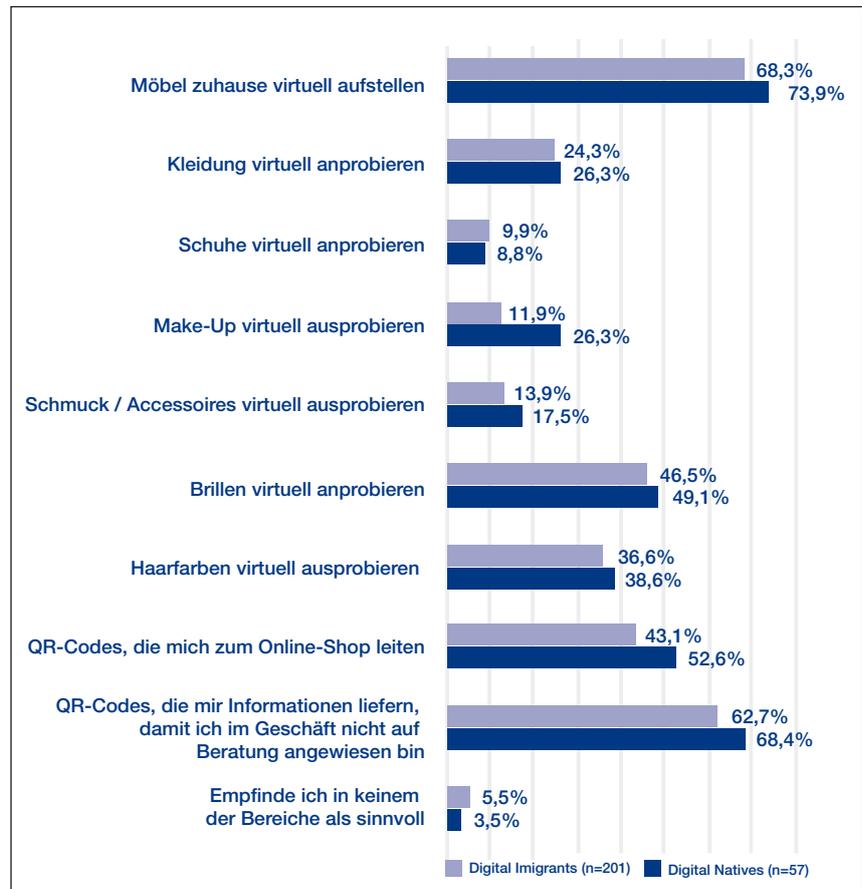


Abbildung 6: In welchen Bereichen empfinden Sie den Einsatz von Augmented Reality im produktbegleitenden Service als sinnvoll?  
Quelle: Eigene Erhebung

produktbegleitende Serviceleistung generell sammeln konnten. Ein Viertel der Gesamtmenge (n = 262) hat die Technologie bei einer Kaufentscheidung schon einmal zu Rate gezogen. Knapp der Hälfte konnte sie allerdings nicht in der Entscheidungsfindung weiterhelfen. Von den drei Vierteln, die Augmented Reality im Service noch nicht verwendet haben, sagen etwa 80%, dass sie es sich jedoch gut vorstellen können, die Technik in der Zukunft bei der Kaufentscheidung mit einzubinden.

Abschließend sollten die Befragten angeben, in welchen Branchen sie Augmented Reality im produktbegleitenden Service als sinnvoll empfinden. Die Antwortverteilung auf diese Frage ist in Abbildung 6 dargestellt. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Mit jeweils über zwei Dritteln der Gesamtmenge (n = 259) schneiden Apps zum Aufstellen von Möbeln (z.B. IKEA) und QR-Codes, welche im Geschäft Produktinformationen liefern (z.B. IBM, American Apparel) am besten ab. Weniger gut dagegen

schneidet das An- und Ausprobieren von Schuhen, Kleidung und Make-Up ab. Gründe dafür liegen vermutlich darin, dass diese Produkte in vollem Umfang (Komfort, Farben, Passgröße, usw.) nur sehr schwer virtuell dargestellt werden können.

Insgesamt fällt auf, dass die Digital Natives in der Praxis grundsätzlich ein größeres Potential in den Anwendungen erkennen, als die Digital Immigrants. Sie zeigen außerdem größeres Interesse und weniger Berührungsängste.

### **Augmented Reality und Kundenservice: Eine Verbindung mit Potential**

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche ist der Augmented Reality-Technologie das Potential, sich im produktbegleitenden Service durchzusetzen, auf jeden Fall zuzubilligen. Mehr noch, sie bietet sogar viele Vorteile gegenüber anderen Serviceleistungen, da der Kunde sie in einiger Hinsicht



**BANTLEON**  
Ideen. Systeme. Lösungen.

**Hermann Bantleon GmbH**  
Blaubeurer Straße 32 . 89077 Ulm / Donau  
Tel. 0731. 39 90-0 . Fax -10  
info@bantleon.de . [www.bantleon.de](http://www.bantleon.de)

-  Hochleistungsschmierstoffe
-  Reinigungs- und Korrosionsschutzmedien
-  Fluidmanagement, Industrie- und Tankanlagen, Filtertechnik
-  Laboranalysen und technische Beratung
-  Energie / Heizen / Kraftstoffe



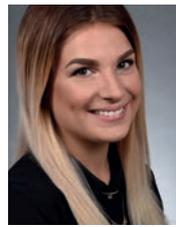
vollkommen unabhängig nutzen kann. Er muss sich nicht nach einem bestimmten Ort, einer bestimmten Zeit oder nach Mitarbeitern richten, um Gebrauch von der Leistung machen zu können.

In der Praxis ist Augmented Reality im Service dagegen noch nicht ganz angekommen. Viele Verbraucher haben noch keine Erfahrungen in diesem Bereich sammeln können und zeigen deshalb eine gewisse Skepsis gegenüber der Technologie. Allerdings scheint die Mehrheit, darunter vor allem die Digital Natives, offen gegenüber der Technik und hält es nicht für unwahrscheinlich, dass sie ihnen in der Zukunft bei Kaufentscheidungen weiterhelfen kann.

Eine Schwachstelle der Erhebung stellt allerdings der Fakt dar, dass nur wenige Probanden über 30 Jahren an der Umfrage teilgenommen haben. So werden die Digital Immigrants fast ausschließlich von Menschen zwischen 21 und 29 Jahren repräsentiert, obwohl ein viel größeres Altersspektrum der Gruppe angehört. Bei weitergehenden Untersuchungen sollte die Gruppe der Immigrants repräsentativer dargestellt werden. Es ist eine noch größere Diskrepanz der Antworten zwischen den beiden Gruppen zu erwarten.

Das Potential, das Augmented Reality also sowohl in der Theorie als auch in der Praxis birgt, kann effizient in der Markenführung eingesetzt werden. Mit entsprechend gutem Service-Design, das möglichst viele der Anforderungen an einen guten Service erfüllt, kann vor allem die Markensympathie mit großer Wahrscheinlichkeit positiv beeinflusst werden, was einen erhöhten Markenwert zur Folge hat.

In jedem Fall wird es in der Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit immer mehr und ausgereifere Arten der Augmented Reality geben – sowohl im Kundenservice als auch in vielen weiteren Bereichen des Lebens. Erfolgreiche Apps wie MSQRD und Pokémon Go sorgen darüber hinaus für eine rasante Verbreitung der Bekanntheit und für wachsende Erfahrungen der Nutzer. Auf dieser Basis erscheint eine Nutzung der Technologie im Service-Design vielversprechend.



**Jessica Hartwig**

Jessica Hartwig studiert an der Hochschule Neu-Ulm Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Mediendesign. Sie bereitet gerade die Anfertigung ihrer Bachelorarbeit vor.

[jessica-hartwig@web.de](mailto:jessica-hartwig@web.de)



**Florian Botzenhardt**

Florian Botzenhardt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Werbung, digitale Kommunikation und Markenführung.

[florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de](mailto:florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de)



**Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand**

Hans-Michael Ferdinand ist Professor für Marketing und Wirtschaftsethik sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Marktforschung und Wirtschaftsethik.

[hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de](mailto:hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de)

## Literaturverzeichnis

### Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften, Publikumszeitschriften und Datenbanken

Prensky, M. (2001), Digital Natives, Digital Immigrants, in: On the Horizon, Vol. 9, No. 5, S. 1 - 6.

Tabusca, A. (2014), Augmented Reality – Need, Opportunity or Fashion, Journal of Information Systems & Operations Management, Winter 2014.

Zeithaml, V. A. (1988): Consumer perceptions of price, quality, and value - A means-end model and synthesis of evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3, S. 2 - 22.

### Buchkapitel

Bertels, V. & Voeth, M. (2014), Service Value von produktbegleitenden Dienstleistungen, in: Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.): Service Value als Werttreiber: Konzepte, Messung und Steuerung Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, S. 283 – 300.

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2014), Service Value – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.): Service Value als Werttreiber: Konzepte, Messung und Steuerung Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, S.3 – 31.

Hannemann, H., Hogenschurz, B., Keuper, F. & Koch, A. (2008), Service als Erfolgsfaktor in der TIME-Branche, in: Hogenschurz, B. & Keuper, F. (Hrsg.): Sales & Service: Management, Marketing, Promotion und Performance, Gabler, Wiesbaden, S. 131 – 153.

Hohlfeld, T., Müller, P. & Olf, U. (2008), Service als Leidenschaft – Den Kunden im Fokus, in: Hogenschurz, B. & Keuper, F. (Hrsg.): Sales & Service: Management, Marketing, Promotion und Performance, Gabler, Wiesbaden, S. 155 -178.

Kerres, M. & Nattland, A. (2007), Implikationen von Web 2.0 für das E-Learning, in: Gehrke, G. (Hrsg.): Web 2.0 – Schlagwort oder Megatrend?, kopaed, Marl, S. 37 - 53.

### Bücher

Bruhn, M. (2011), Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg.

Esch, F. (2012), Strategie und Technik der Markenführung, 7. Auflage, Franz Vahlen, München.

Fischer, P., Hofer, P. (2011), Lexikon der Informatik, 15. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg.

Haller, S. (2010), Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Harms, V. (1999), Kundendienstmanagement, nwb, Herne/Berlin.

Harms, V. (2002), Kundendienst, Hanser, München Wien.

Hoffmann D. (2008), Software-Qualität, Springer, Berlin Heidelberg

Koschnick, W. (1997), Lexikon Marketing, 2. Auflage, Schäfer-Poeschel, Stuttgart.

Koschnick, W. (2000), Marketing-Wörterbuch, de Gruyter, Berlin.

Pepels, W. (1996), Lexikon des Marketing, dtv, München

Schart, D., Tschanz, N. (2015), Praxishandbuch Augmented Reality, UVK, Konstanz.

Schlobinski, P. (2012), Sprache und Kommunikation im digitalen Zeitalter, [online], Dudenverlag, Mannheim, verfügbar unter: [http://www.duden.de/sites/default/files/downloads/Dudenpreis\\_2011\\_Schlobinski.pdf](http://www.duden.de/sites/default/files/downloads/Dudenpreis_2011_Schlobinski.pdf), abgerufen am 15.11.2015.

Steiner, G. (2011), Das Planetenmodell der kollaborativen Kreativität, Gabler, Wiesbaden.

Wittko, O. (2012), Service Experience Value: Eine empirische Analyse am Beispiel von Flugdienstleistungen, Springer Gabler, Wiesbaden.

### Internet-Quellen

Gassner S. (2013), Social Media Geschichte, <http://www.drei-elemente.com/die-social-media-geschichte/>, abgerufen am 16.11.2015.

Glockner, H., Jannek, K., Mahn, J., Theis, B. (2014), Augmented Reality in Logistics: Changing the way we see logistics – a DHL perspective, [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/csi\\_augmented\\_reality\\_report\\_290414.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/csi_augmented_reality_report_290414.pdf), abgerufen am 10.11.2015.

Internet and information geographies | Mark Graham | TedxBradford, <https://www.youtube.com/watch?v=33klWwQZ5I0>, abgerufen am 09.11.2015.

Meyer-Gossner, M. (2015), Wie die B2B Industrie Augmented Reality schon einsetzt, <http://digitalstrategie.com/wie-die-b2b-industrie-augmented-reality-schon-einsetzt/>, abgerufen am 10.11.2015.

Pressemitteilung GfK (2013), Daten & Schutz 2013, <http://www.gfk.com/de/news-und-events/presse/pressemitteilungen/seiten/deutsche-fuerchten-datenmissbrauch.aspx>, abgerufen am 16.11.2015.

Schulze Steinmann, S. (2005), frag-caesar, <http://www.frag-caesar.de/lateinwoerterbuch/designare-uebersetzung.html>, abgerufen am 10.11.2015.

Zuckerberg, M. (2014), Post vom 25.02.2014, <https://www.facebook.com/zuck/posts/10101319050523971>, abgerufen am 17.11.2015.

### Konferenzveröffentlichungen

Sutherland, I. (1965), The Ultimate Display, in: Information Processing 1965. Proceedings of IFIP Congress 65, London, S. 506 – 508

### Working Papers

Azuma, R. (1997), A Survey of Augmented Reality, Hughes Research Laboratories, Nr. (6)4, S. 355 – 385, Malibu.

Kishino, F., Milgram, P., Takemura, H., Utsumi, A. (1994), Augmented Reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum, ATR Communication Systems Research Laboratories, Kyoto.

Sutherland I. (1968), A head-mounted three dimensional display, University of Utah, Fall Joint Computer Conference 1968, Salt Lake City.



# Funktionalität vs. schöner Schein

Sink or Swim: Wie viel Design darf / muss sein?

**Diskutanten** Hans-Michael Ferdinand & Florian Botzenhardt



Lieber Herr Botzenhardt, diese Diskussion kann ja heiter werden. Schließlich weiß ich schon, mit wem ich es zu tun habe. Seit wir uns kennen, zieren Apple-Produkte

Ihren Schreibtisch. Ganz klar: Sie legen Wert auf die Optik. Und dafür sind Sie auch bereit, ein Preispremium zu akzeptieren – und zu bezahlen. Ich frage Sie: „Braucht’s das?“ Ich nutze seit jeher klassische Windows-PCs, mein Smartphone hat ein Android-Betriebssystem. Für mich ist Funktionalität das entscheidende Kriterium. Und die bekomme ich außerhalb des Apple-Kosmos für einen günstigeren Preis. Aus meiner Sicht ist insgesamt eine traurige Entwicklung zu beobachten. Immer mehr Produkte überzeugen mehr mit Blendwerk denn mit echter Leistung. Umso schlimmer ist, dass das funktioniert. So kann es nicht weitergehen – Stichwort Wegwerfgesellschaft. Ich halte es da mit Horatio Greenough und noch mehr mit dem Bauhaus und plädiere ganz klar für eine Rückbesinnung auf den alten Grundsatz: „Form follows function.“



Lieber Herr Ferdinand, eigentlich sind unsere Standpunkte gar nicht so weit auseinander, auch wenn Sie offensichtlich gerne an billig verarbeiteten Plastikcomputern arbeiten und ich gebürstetes Aluminium bevorzuge. Aber wissen Sie was? Eigentlich geht es mir gar nicht darum, sondern genau wie Ihnen um „Form follows function.“ Aus meiner Perspektive schließen sich gutes Aussehen und hohe Funktionalität keinesfalls aus. Vielmehr ist das eine symbiotische Beziehung, das eine kann ohne das andere nicht existieren. Ja, auch ich gebe zu, dass insbesondere Apple in letzter Zeit auch ab und an vom Weg abgekommen ist, ein Fall von „overdesigning“ sozusagen. Das kann auch die Besten einmal treffen. Aber nichtsdestotrotz kann ich gutes Design sowohl auf funktionaler als auch auf ästhetischer Ebene erwarten. Schließlich leben wir ja nicht mehr in den wilden 90ern, in denen ich gemütlich an meinem mausgrauen 468er den EMS-Speicher freischaufle, damit DOS Windows for Workgroups startet.

# Streaming Services & Service Design

An Analysis of Netflix and Amazon Video Based on the Gap Model by Parasuraman, Berry & Zeithaml.

**Authors** Peter Wenzel, Irene Mahle & Jens U. Pätzmann

## ABSTRACT

Mit Amazon und Netflix befinden sich die führenden US-Video-Streaming-Dienste seit 2014 auch in Deutschland im Wettbewerb. Als digitale Service-Angebote gilt es, Kunden für die eigene Streaming-Plattform möglichst langfristig zu begeistern und damit an sich zu binden. Wie kann sich Netflix als globaler Marktführer von Amazon abheben? Dieser Artikel vergleicht hierzu das Service-Design von Netflix mit dem in Deutschland führenden Amazon Video. Als Basis für den Vergleich wird das "Conceptual model of Service Quality" von Parasuraman, Berry und Zeithaml, auch bekannt als Gap-Modell, herangezogen. Der konzeptuelle Vergleich führt zur Schlussfolgerung, dass sich Netflix durch die konsistente Bereitstellung seines Service-Angebots positiv und tendenziell erfolgreicher von Amazon abheben kann. Amazon Video folgt dem Leitgedanken, dem Kunden eine möglichst große Auswahl und zusätzliche Features zu bieten. Die vielen Teilaspekte von Amazon Video fügen sich allerdings nicht zu einem harmonischen Ganzen zusammen, was zu Inkonsistenzen im ganzheitlichen Service-Design führt. Insgesamt kann somit Netflix konzeptuelle und für den Kunden erlebbare Vorteile vorweisen.



It can be observed that the behaviour of television consumption of consumers in Germany may begin to change. The digital agenda (BMVBS, 2014) significantly improved the availability of high-speed broadband internet connections (BMVBS, 2015). Additionally the emerging spread of Smart TVs made it possible for video streaming services to be considered as an alternative way of receiving television content (TNS Infratest, 2015). The market shares in Germany have been redistributed since Amazon started its “Amazon Video” service in February 2014 (Amazon, 2014); and Netflix followed into the market in September (Netflix.com, 2014b). Amazon became in this obviously short period until the 1st quarter of 2015 the market leader in Germany with 32% and also Netflix with 17% gained strongly market shares to become the second power in the German market according to a study of Goldmedia (Goldmedia, 2016). Worldwide, Netflix is the market leader with 81 Mio. subscribers (Netflix.com, 2016b). This leads to considerations about how these companies manage to have such an impact on this market and how they create preference for their services at this considerable rate. It appears conceivable to link this success to their specific Service Design.

## What is Service?

It appears necessary to clarify the term “Service”. Definitions for service are commonly referred to and based on the specific characteristics of services itself which are intangibility, perceived purchase risk, inseparability, perishability and variability (Homburg et al., 2013, p. 354). All of these attributes apply to video streaming. The output of a service is usually not a physical product like an intangible video stream for entertainment purposes (Homburg et al., 2013, p. 355). Inseparability means that the service cannot be used without being logged into the service of a specific provider. Additionally the dimension of time is an important criterion for services, because usually the quality of the service can only be evaluated after the provision which also relates to the perceived risk for purchasing the service (Kotler & Armstrong, 2014 [i.e. 2013, p. 260 – 261]). The outcome is limited to

the temporarily restricted usage of the service due to its terms of use (Kotler & Armstrong, 2014 [i.e. 2013, p. 260 – 261]). At last, perishability is directly linked to the terms and conditions of the service and the customers’ choice of how the content is intended to be used meaning whether the demanded entertainment content is intended to be bought, rented or used within a flat-rate offer.

## How to design Services

Finding a clear and widespread definition for Service Design appears challenging. Mager provides a current definition of the key principles of Service Design to shape customer-oriented functionality and form of services (Mager & Gais, 2009, p. 42). Furthermore successful Service Design interfaces need to be both useful, usable and desirable from the customer perspective and effective, efficient and distinctive from the business perspective (Mager & Gais, 2009, p. 42). Moritz adds the necessity of regarding it as a multi-disciplinary discipline which needs experts of different disciplines for achieving excellence by always having the customer in mind (Stefan Moritz, 2005, p. 40). In summary an outstanding level of service quality can only be achieved by combining different skill sets by both having the customer and business in mind.

## The Link between Service Design and Service Quality

According to research, Service Design is inevitably associated with the aspect of measuring and conceptualizing service quality for improving existing and developing new Service Designs. Two of the most popular models in science for measuring service quality are: SERVPERF by Cronin and Taylor (1992) which is a solely performance based approach for measuring service (Cronin, J. J. Jr. & Taylor, 1992, p. 56) and SERVQUAL.

The core of the SERVQUAL approach by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) is to measure the Delta between perceptions minus expectations of cus-

tomers (Parasuraman et al., 1988, p. 15). SERVQUAL itself bases on the “Conceptual Model of Service Quality” also by Parasuraman, Zeithaml and Berry which is commonly referred as the “gap model” in literature, characterizing five specific gaps between Service Design and perception (Meffert & Bruhn, 2009, p. 190; Cronin, J. J. Jr. & Taylor, 1994, p. 126). Gronroos also supports this idea of focusing on the discrepancy between the expected quality which is influenced through branding plus communication and the experienced quality (What? How?) (Gronroos, 1988, p. 12). The gap model may not be suitable for every industry out of the box, but especially in the service oriented American banking industry the

model had a significant positive impact (Meffert & Bruhn, 2009, p. 204).

The streaming business in this article is basing on information systems and customer-oriented web-based services. Jiang, Klein, Parolia and Li therefore provide a brief overview on the successful scientific application of SERVQUAL in IT-environments which supports the relevance and suitability of the model in this industry (Jiang et al., 2012, p. 150 – 151). From the conceptual point of view, the gap model is proven to fit best with the intended idea of comparing the services of Netflix with Amazon.

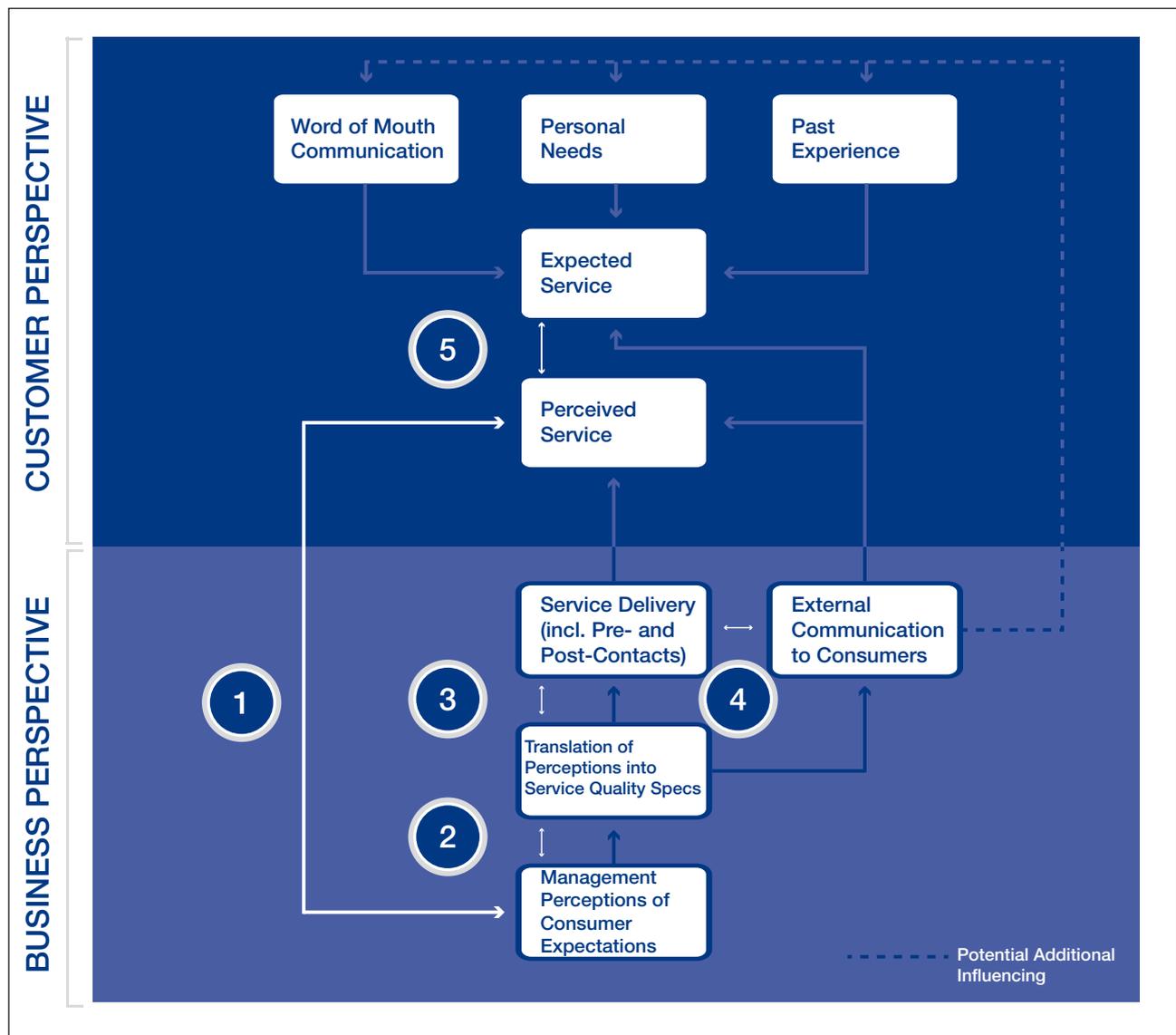


Figure 1: Modified Gap Model by Parasuraman, Berry and Zeithaml  
 Source: Own representation based on Parasuraman et al. 1985, p. 44

## The SERVQUAL Model

The model is basically divided into the business and customer perspective and takes also the influence of branding and communication into account (see figure 1). The perspective of the business consists of four major gaps which build on each other, being the core of this comparison (Parasuraman et al., 1985, p. 44–45; Meffert & Bruhn, 2009, p. 191 – 192). Gap 5 would require a full-scale SERVQUAL practical study which is excluded according to the limitation on the conceptual aspects of Service Design.

The intentional gap model focuses mainly on traditional interpersonal services while present technology enabled services are likely to be more non-personal and therefore more accessible, convenient and productive (Bitner et al., 2010, p. 201). For filling the gaps, Bitner, Gremler and Zeithaml provide strategies enabled through current technology:

**GAP 1:** The listening gap can be filled by getting customer insights through online customer research, questionnaires and the usage of CRM-Systems for personalizing the contact with the customer (Bitner et al., 2010, p. 205–207). It is important to find a balance between using customer data for promotion and improving services and invading privacy which can be perceived as offending (Bitner et al., 2010, p. 208).

**GAP 2:** The design and standard gap manages to translate customer expectations into service standards (Bitner et al., 2010, p. 208). The complete customer experience needs to be designed in a way to meet and even surpass these expectations and emphasize on consistency with expectations and the service image (Bitner et al., 2010, p. 208; Mager & Gais, 2009, p. 42). Techniques like service blueprinting and measuring service operations through customer-defined scales help to understand the customer perspective and improve the research and development (Bitner et al., 2010, p. 209). An internally holistic view on the customer helps to meet and exceed expectations (Bitner et al., 2010, p. 210).

**GAP 3:** The service performance gap can be filled by hiring and training the staff right to fulfill the intended service (Bitner et al., 2010, p. 211 – 212). Technology enables both customers to “self-serve” or even contribute to their experience and service employees to serve customers more efficiently through parallelized digital communication (Bitner et al., 2010, p. 2013). The participation of customers within the service delivery changed and customers may spare time and meet their demands faster by self-serving; but it is necessary to train them for using the service to its full potential (Bitner et al., 2010, p. 213; Lovelock & Wirtz, 2011, p. 189).

**GAP 4:** The communication gap addresses the aspects of advertising, pricing and communicating the intended service delivery and quality (Bitner et al., 2010, p. 214). Consistency is the key for conducting a successful integrated communication strategy over all channels and especially for addressing feedback along the relationship with the customer (Bitner et al., 2010, p. 214). A major issue for this gap is communicating false promises from the side of marketing and sales which exceed the service capabilities (Bitner et al., 2010, p. 215). Technology enables service providers to communicate on various channels like mass media or social media and influence the brand and service perception - which also results in an increased relevance of mouth-to-mouth communication (Bitner et al., 2010, p. 216). It appears thoughtful to consider influencing the word of mouth communication in a positive way through current instruments like viral marketing or guerrilla marketing (Esch, 2011, p. 286–289), testimonials (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 207) and the use of social media (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 208).

## Video-on-Demand in Germany

Video streaming services can be considered as a further step in the digitalization of the traditional service offer of a video store. In Germany, there are three major manifestations of streaming offers: Transactional-Video-on-Demand (TVoD) or commonly referred to as Pay-per-View, Electronic-Sell-Through

(EST) which means the digital purchase of content and Subscription-Video-on-Demand (SVoD) as an entertainment flat-rate which is the current main market driver (Mozart, 2014).

## Who is Netflix?

In 1997, NETFLIX started its business in Los Gatos, United States, with a DVD-by-mail rental service which provided an online catalogue of movies being delivered for rental by mail and being expanded all the time (Netflix.com, 2014a). In 2007, Netflix began to stream content on PCs; and until 2009 on consumer electronic devices like consoles, Smart TVs and others which was considered as a huge step (Steel, 2015).

The global expansion began in 2010 with Canada: until now, the company has 81 Mio. subscribers in over 190 countries (Netflix.com, 2014a, 2016b). Netflix states that people like content but do not like the traditional linear TV experience (Netflix.com, 2015b). The idea to solve this is providing Internet TV, which can be accessed on-demand and nearly on any screen with personalized suggestions (Netflix.com, 2015b). According to Netflix, the target audience in every single market shows great differences in viewing habits which makes it important that every user gets a matching selection of content suggestions on his or

her starting page (Netflix.com, 2015b). The currently offered Netflix Originals are in fact only exclusively licensed content which Netflix wants to change in the future by starting to produce its own content (Shaw, 2015b).

## Amazon's VOD-Service

Amazon is today the leading full-range online retailer in Germany with 6.5 billion € revenue in 2014 (EHI Retail Institute & Statista, 2015). By acquiring the Internet movie data base (IMDb) in 1998 (IMDb.com, 2015b) and LOVEFiLM International Limited DVD-by-mail rental service in 2011, Amazon both extended its expertise and provided a similar offer to the Netflix DVD-service. These services were merged to Amazon Prime Instant Video SVoD on 26th February 2014 and became part of Amazon Prime (Amazon.de 26.02.2014).

Amazon also offers its own range of hardware for using Amazon Video like the Fire TV-boxes and Fire Tablets (Amazon.de, 2015d). The Prime offer is probably also intended to provide content for the tablets and fixing customers into Amazons eco-system of media content (books, films, series) similar to the Kindle. Therefore it can be considered to be a product-service hybrid (Stickdorn & Schneider, 2011, p. 61).

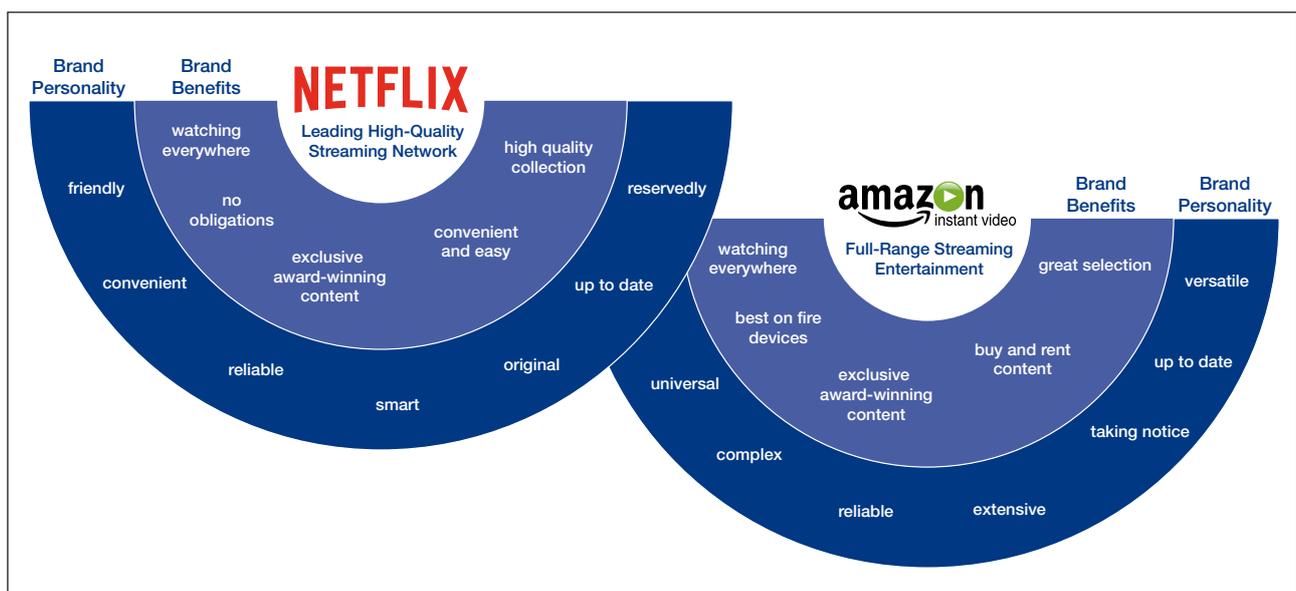


Figure 2: Brand Positioning Netflix and Amazon Video  
Source: Own representation based on Homburg 2013, p. 143

## Commonalities of both companies

Both companies are actually also business partners. Netflix is a customer of the Amazon Web Services (AWS) infrastructure which both companies use for providing streaming services (Amazon Web Services, 2015; Butler, 2014). According to the quarterly report, Amazon especially profited of the revenue of the Web Services (Greif, 2016). So Netflix may at this point be confronted with a kind of management dilemma funding its potential main competitor through using AWS.

The major business challenges for both companies are the fragmented industry of content providers with complex time-based and regionally-limited licensing terms (Netflix.com, 2015b) and video piracy (Netflix.com, 2015b). Therefore the assortment of both services is constantly changing due to the limited availability according to the license terms (Netflix.com, 2015b).

## Filling the listening gap (Gap 1)

The analysis begins with the first and basic gap of gathering customer insights. Netflix uses its customer data for evaluating the quality of experience (QoE) and both improving the service and personalizing the customer relationship (Netflix.com, 2014c). Amazon does it the same way, but can also combine the information of all of its sales channels from retail to digital and additionally the market perspective through the internet movie database (IMDb.com, 2015a).

During an explorative field research phase - by using both services - Netflix did not ask for any customer opinion while Amazon produces pilot episodes of potential upcoming Amazon Original series which are promoted to Amazon Video users who can watch them and take part in a detailed customer survey (Amazon.de, 2015a). For customers who want to contribute in value creation it is possible to hand in scripts or concepts directly to the Amazon studios (Amazon.com, 2015a). This potentially high degree of involvement may also be related to the fast growing strategy of

Amazon; but also intensifies the relationship with its customers. A customer who watches series directly on the Amazon website can further provide direct feedback for improving the service itself. Amazon is more actively requesting feedback of its customers.

The aspect of customer relationship leads to CRM which obviously both providers use to inform the customer about new content which conceivably will meet the customer demands via newsletter, notification through the app like Netflix and on the starting page of both platforms. As the services are non-personal, one may refer to the newsletter as a CRM communication tool. Both newsletters are personalized despite the fact that Netflix calls the customer only with the first name to make it sound like a suggestion of a friend, while Amazon calls the full name which may be perceived less personal.

The strategies in case of failure are similar: both services provide error messages which report the error and usually suggest solutions like retrying or changing to another content. The error messages are further documented with options for troubleshooting in the help section and FAQ-section (Amazon.de, 2015c; Netflix.com, 2015a). One difference may be the direct accessibility of Live-Chat and the service hotline of Netflix directly from the help section.

## Filling the design and standard gap (Gap 2)

Service blueprinting means that before a service is launched, any aspect of the service is tried and tested through different relevant internal perspectives and externally by test persons (Stickdorn & Schneider, 2011, p. 202). The major difference in terms of usability is that Netflix decided to provide one similar user interface for all supported platforms, browsers and mobile devices which one may value as meeting the definition of Mager for being useful, usable, desirable and customer-oriented (Mager & Gais, 2009, p. 42). Amazon Video is integrated into the regular Amazon Shopping website which means that searching for and watching movies or series on the website

is a different experience than via the user interface of the Fire TV devices and on other platforms like consoles. The underlying intention seems to promote the use of a Fire Device for experiencing the service in its potential best way.

Apart from the user interface, Amazon differs between Prime Video-SVoD and Amazon Video offering TVoD and EST. Netflix on the other hand is a pure SVoD flat-rate, but does not provide a publically accessible overview on its content despite being member or using third-party websites. The mentioned business relation between Amazon and Netflix provides the usage of the Netflix app on its Fire devices (Amazon.de, 2015b) as a potential win-win situation by offering more content for Amazon and having a reliable Hardware solution for Netflix.

Both services are intended to be used multiple and simultaneously within one household and - depending on the subscription model - Netflix offers up to four simultaneous devices using the service (Netflix.com, 2015c). Under the aspect of a customer journey, Netflix offers the customer friendly feature of defining profiles for each user and also offers a predefined kids profile. These profiles save for each user their language settings, watch list and the status of their last playback. This common feature of operating systems enables the Netflix software to be used to a higher degree in a multi-personal way. Amazon Video only provides one profile and therefore one watch list for each account. This small feature provides a noticeable convenience advantage for Netflix and could be a competitive advantage.

As a customer-defined measuring method, one may interpret the possibility of writing reviews about the series and movies which both provide to the customer via their regular websites. Netflix customers who use the device apps only have a pre-defined basic 5-star rating for getting an idea about the quality of the content, while Amazon users are limited to only use the main website. So the access to the user reviews is restricted on both platforms if the website is not being used.

### **Filling the service performance gap (Gap 3)**

The mentioned design decisions in gap 2, which are based on the insights of gap 1, need to be considered under the perspective of contributing real added-value and consistent technology usage. Netflix limits the extent of service performance to the defined specification of gap 2 by apparently delivering the same user experience on any device and a consistently high streaming quality due to its awarded adaptive streaming algorithm (Netflix.com, 2014c).

Amazon on the other hand shows a fragmented user-experience with additional exclusive features which can only be used on specific browsers and Fire devices like voice command or “X-Ray” showing information about actors or the soundtrack for certain content (Amazon.de, 2015b). This may be intended to promote the Fire devices and ecosystem but it probably makes it more inconvenient and complex for the consumer to use the service to its full extent.

The lack of consistency leads to the aspect of teaching customers how to use the service. Netflix customers need to “learn” the already simplified and convenient appearing user interface for one time, while Amazon’s customers need to adapt on differences in using the services according to their device. Amazon delivers its Fire TV hardware pre-installed activated with the customer account and provides a short video introduction after first start up to learn the device, while Netflix offers tutorial videos on its YouTube-page (Netflix.com, 2015d; Amazon.de, 2015b).

In earlier times and for certain services, customers often have been part of the service provision while current services mainly let them only use it. As mentioned in gap 2, Netflix does not directly involve the customers because everything happens hidden which is convenient, but also may raise fears concerning privacy and informational self-determination. Amazon on the other hand involves customers directly through voting for new content suggestions and also by enabling customers to even handing in own scripts

and content (Amazon.com, 2015a). The series “The man in the high castle” for example was chosen by the customers to be produced by Amazon and is now being accessible for watching (Lewis, 2015). So Amazon customers can take part in the service provision at least in the long term - when they know how to participate - being part of the Service Design.

#### **Gap 4 – Part 1: The Brand Positioning**

Analysing the communication gap is split into positioning and analysis. The application of the brand personality sums up the brand core, brand benefits and the brand personality for providing a brief overview on the positioning (Homburg et al., 2013, p. 143–144). Netflix aims for focusing its brand to a specific goal and compares itself to Starbucks or HBO, companies which clearly state their message to be the brand for a specific purpose (Netflix.com, 2015b). The goal of Netflix is to be a convenient high-quality non-linear entertainment network (Netflix.com, 2015b). The name itself, a combination of “net” and “flicks” that means colloquially Internet-movies supports this intention. Netflix wants to provide the user everywhere smart, convenient and exclusive high-quality content (Netflix.com, 2015b). According to Esch, one may conclude that this is a sub-brand strategy by using the strong corporate brand of Netflix as a visible driver for the exclusive content of Netflix Originals (Esch, 2011, p. 519).

The intention of the brand Amazon is - according to its founder Jeff Bezos - to provide the biggest selection for the customer (Wheeler, 2006, p. 178–179). Amazon uses its core logo and brand also for its video streaming service and facilitated the name from Amazon Prime Instant Video to now just Amazon Prime Video (Soper, 2015). The relevant sub-brands of Amazons streaming service are Amazon Video for TVoD/EST, Amazon Prime Video for SVoD and Amazon Fire TV Streaming stick and Fire HD for tablets (Amazon.de, 2015d). Following Esch one may conclude that Amazon also uses sub-brands to use the halo effect of its corporate brand image for facilitating the market cultivation and diversification (Esch, 2011, p. 519).

#### **Gap 4 – Part 2: Analysis**

The main objectives for the communication of service providers is representing a quality promise, differentiating from the competition and establishing customer loyalty in the long term (Homburg et al., 2013, p. 139). Additionally, for the quality promise it is a necessary task to price the service according to its value (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 160 – 163).

Beginning with pricing, both Netflix and Amazon Prime Video are SVoD services which can be defined as “Membership”-Relationships with the intention of continuously delivery of service (Lovelock, 1983, p. 13). Netflix offers its subscription from 7,99 € to 11,99 € (4K Ultra HD) per month plus one free-month trial period (Netflix.com, 2015c). Netflix reminds the customer to terminate the trial period and offers to terminate the subscription every month which emphasizes on having no obligations (Netflix.com, 2015c). Amazon charges 49 € (Amazon.com, 2015b) on a yearly subscription base for becoming Prime Member and using the included various services like Prime Video or 7,99 € (Pakalski, 2016) per month for Amazon Video only. While Netflix includes the whole assortment in its fee, Amazon Prime Video includes only a fraction of the overall assortment in its SVoD-offer and excluded content needs to be paid additionally as EST or TVoD.

While both services use the common mix of media including TV, print, mail, online and social media, the conducted evaluation is limited to Facebook presenting a public visible bidirectional channel.

Netflix lines out the advantage over linear TV, the quality and the size of the content selection to deliver enough content for “binging” it (Netflix.com, 2016a). This is how Netflix wants to address and stimulate the personal needs of the customers to watch it all at once.

The focus is on the own Original series and Netflix appears to be less responsive than Amazon. Amazon is also promoting its Amazon Original Series by pro-

viding trailers and background information but also additionally new added 3rd party content (Amazon, 2016). They include the announcement of new SVoD, TVoD and EST content and also run competitions. Both social media teams are using a consistent and careful language for answering customer request to avoid overpromises. Amazon Video tries to distinguish its efforts by organizing a social viewing with the popular Rocket Beans to address a young target group having an impact on the word of mouth (Rocket Beans TV, 2015).

### **Summarizing and concluding the findings**

Overall, the conceptual analysis showed that Netflix conducts its service in a consistent and sophisticated manner correlating with its brand intention to provide smart, convenient and easy service to the customer. Additionally during the explorative field research by using both services, Netflix never had an outage while Amazon had a few downtimes especially on Sunday evenings (Schuiszill, 2015). The initial research question can therefore be answered with “yes” but needs to be additionally empirically validated. Netflix does distinguish from its competitor Amazon Video in terms of its service. Netflix is more consistent in filling the potential gaps of Service Design and meeting its self-defined standards. The main reason why Netflix can be seen differently to Amazon Video is that Netflix concentrates on the most important things in the potentially right way by conducting these also in a very consistent manner.

Amazon follows its core values of offering good value and a large selection making the offer a more fragmented service while standing out in terms of involv-

ing and integrating the customers and offering additional features. The high customer involvement and lower pricing concept may become a long-time advantage to gain customer loyalty for Amazon while Netflix needs to emphasize on constantly delivering high quality content to keep its customers. Also customers may request additional functionalities because of the influence of Amazon. Netflix plans to begin producing its own Netflix Original content for assuring the exclusivity and control in the future (Shaw, 2015b). The reason is that the importance of exclusivity has become one main driver for differentiating from competition (Deloitte, 2015, p. 12). Amazon’s aggressive and fast speed of the development of the service both by fast developing exclusive content through the Amazon studios, possibly adding sports content and further developing the streaming software will enhance Amazon’s market power (Scholz, 2015). Additionally the importance of the Amazon Fire TV devices will also increase as aggregator for further different offers like Hulu in the US (Shaw, 2015a). This way Amazon can extend its eco-system and expand the network of its services to strengthen the customer loyalty.

Overall challenges for video streaming in Germany may be connected to net neutrality (Greis, 2015) and a quote for providing European content (W&V, 2016). A further field of tension may be the reaction of the German TV stations on potentially rising numbers of streaming users of both Netflix and Amazon Video. Regarding streaming itself it can be expected that SVoD will become even more important (GfK & Statista, 2015) and that the market of streaming providers will further consolidate to end up with the big three Amazon Video, Netflix and potentially Maxdome (Deloitte, 2015, p. 17) in Germany.



### **Peter Wenzel**

Peter Wenzel studies International Brand and Sales Management in the Master of Advanced Management programme at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. Currently he prepares his master thesis.

peter.wenzel@student.hs-neu-ulm.de



### **Irene Mahle**

Irene Mahle holds a position as a research associate at the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. She writes her Ph.D. in the area of Paid Content and digital Brand Management.

irene.mahle@hs-neu-ulm.de



### **Prof. Dr. Jens U. Pätzmann**

Jens U. Pätzmann holds a position as professor for marketing and is the director of the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His research focuses on corporate, employer and internal branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

## **References**

### **Hard copy books**

Esch, Franz-Rudolf (2011): *Strategie und Technik der Markenführung*. 7. Aufl. München: Vahlen, Franz.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley; Kuester, Sabine (2013): *Marketing management. A contemporary perspective*. 2. ed. London [u.a.]: McGraw-Hill Higher Education.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2014 [i.e. 2013]): *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Harlow [etc.]: Pearson.

Lovelock, Christopher H.; Wirtz, Jochen (2011): *Services marketing. People, technology, strategy*. 7th ed. Boston: Pearson.

Mager, Birgit; Gais, Michael (2009): *Service Design*. Paderborn, Paderborn: UTB; Fink (UTB, 3113 : Design).

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*. 6., vollst. neubearb. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt: Campus Verlag.

Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob (2011): *This is service design thinking. Basics, tools, cases*. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers.

Wheeler, Alina (2006): *Designing brand identity. A complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley.

Schau, J. H., Muniz, M. A., & Arnould, J. E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.

Zhou, Z., Zhang, Q., Su, C., & Zhou, N. (in press). How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms. *Journal of Business Research*.

Zhou, Z., Jin, X.-L., Vogel, D. R., Fang, Y., & Chen, X. (2011b). Individual motivations and demographic differences in social virtual world uses: An exploratory investigation in Second Life. *International Journal of Information Management*, 31(3), 261-271.

### **Electronic books**

Bitner, Mary Jo; Zeithaml, Valarie A.; Gremler, Dwayne D. (2010): *Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality*. In: Paul P. Maglio, Cheryl A. Kieliszewski und James C. Spohrer (Hg.): *Handbook of Service Science*. Boston, MA: Springer US (Service Science: Research and Innovations in the Service Economy), S. 197-218.

Stefan Moritz (2005): *Service Design. Practical access to an evolving field*. Fachhochschule Köln. Köln. Online verfügbar unter <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>, zuletzt aktualisiert am 2005, zuletzt geprüft am 13.12.2005. New York.

## Journal articles, articles in consumer publications and magazines

Cronin, J. J. Jr.; Taylor, S. (1994): SERVPERF Versus SERVQUAL. Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. In: *Journal of Marketing* 58 (1), S. 55–68. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/1252256>, zuletzt geprüft am 25.12.2015.

Cronin, J. J. Jr.; Taylor, Steve (1992): Measuring Service Quality. A Reexamination and Extension. In: *Journal of Marketing* 56 (3), S. 55–68. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/1252296>, zuletzt geprüft am 25.12.2015.

Groonroos, C. (1988): Service Quality. The Six Criteria Of Good Perceived Service Quality. In: *Review of Business* 9 (3), S. 10–13. Online verfügbar unter <http://search.proquest.com/docview/220949893/fulltextPDF?accountid=15918>, zuletzt geprüft am 23.12.2015.

Jiang, J. J.; Klein, G.; Parolia, N.; Li, Yuzhu (2012): An Analysis of Three SERVQUAL Variations in Measuring Information System Service Quality. In: *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* 15 (2), S. 149–162. Online verfügbar unter <http://www.ejise.com/volume15/issue2/p149>, zuletzt geprüft am 20.12.2015.

Lovelock, C. H. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. In: *Journal of Marketing* 47, S. 9–20. Online verfügbar unter <http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/HS09/doc/sem1/Lovelock1983.pdf>, zuletzt geprüft am 23.12.2015.

Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. A. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: *Journal of Marketing* 1985 (49), S. 41–50.

Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. A. (1988): SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: *Journal of Retailing* 1988 (64), S. 12–40. Online verfügbar unter <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>, zuletzt geprüft am 27.12.2015.

## Documents on the World Wide Web

Amazon Web Services (2015): AWS-Fallbeispiel: Netflix. Online verfügbar unter <https://aws.amazon.com/de/solutions/case-studies/netflix/>, zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Amazon.com (2015a): Looking for the Next Great Movie Idea. Online verfügbar unter <https://studios.amazon.com>, zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 18.12.2015.

Amazon.com (2015b): Über Amazon Prime. Online verfügbar unter <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201061460>, zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 16.12.2015.

Amazon.de (2015a): Amazon Originals Pilotfolgen. Online verfügbar unter [http://www.amazon.de/b?ie=UTF8&node=5705919031&ref=dvm\\_de\\_sl\\_gen\\_gootitl51\\_4\\_15&tag=dvm\\_de\\_sl\\_gen\\_gootitl51\\_4\\_15-21](http://www.amazon.de/b?ie=UTF8&node=5705919031&ref=dvm_de_sl_gen_gootitl51_4_15&tag=dvm_de_sl_gen_gootitl51_4_15-21), zuletzt geprüft am 16.12.2015.

Amazon.de (2015b): Das neue Amazon Fire TV mit 4K Ultra HD. Online verfügbar unter <http://www.amazon.de/Das-neue-Amazon-Fire-Ultra/dp/B00UH2K93O>, zuletzt geprüft am 18.12.2015.

Amazon.de (2015c): Hilfe und Kundenservice. Amazon Video. Online verfügbar unter <http://www.amazon.de/gp/help/customer/>

[display.html/ref=sv\\_atv\\_3?ie=UTF8&nodeId=201376320](http://www.amazon.de/b?ie=UTF8&node=5705919031&ref=dvm_de_sl_gen_gootitl51_4_15&tag=dvm_de_sl_gen_gootitl51_4_15-21), zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Amazon.de (2015d): Unsere neuesten Geräte. Online verfügbar unter [http://www.amazon.de/b/ref=s9\\_acss\\_bw\\_tm\\_gettings\\_md1?ie=UTF8&node=5573494031&pf\\_rd\\_m=A3JWKAKR8XB7XF&pf\\_rd\\_s=merchandised-search-2&pf\\_rd\\_r=01XSNSMQQ30KC3RKQH0D&pf\\_rd\\_t=101&pf\\_rd\\_p=718274787&pf\\_rd\\_i=5573493031](http://www.amazon.de/b/ref=s9_acss_bw_tm_gettings_md1?ie=UTF8&node=5573494031&pf_rd_m=A3JWKAKR8XB7XF&pf_rd_s=merchandised-search-2&pf_rd_r=01XSNSMQQ30KC3RKQH0D&pf_rd_t=101&pf_rd_p=718274787&pf_rd_i=5573493031), zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 10.12.2015.

Amazon.de (2016): Amazon Video - Facebook page. Online verfügbar unter <https://www.facebook.com/AmazonVideoDE/?fref=ts>, zuletzt aktualisiert am 03.01.2016, zuletzt geprüft am 03.01.2016.

Amazon.de (26.02.2014): Amazon Newsroom - Pressedetail. Amazon Prime Instant Video startet heute in Deutschland mit der Amazon Eigenproduktion Alpha House mit John Goodman. Luxemburg. Online verfügbar unter <http://amazon-presse.de/Top-Navi/Presstexte/Pressedetail.html?pid=a4c30553-15f4-49ab-acdb-62aeb768327f>, zuletzt geprüft am 08.11.2015.

BMVBS (2014): Digitale Agenda. Hg. v. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. BMVBS. Online verfügbar unter [http://www.bmvi.de/DE/DigitalesUndRaumentwicklung/DigitaleAgenda/digitale-agenda\\_node.html](http://www.bmvi.de/DE/DigitalesUndRaumentwicklung/DigitaleAgenda/digitale-agenda_node.html), zuletzt aktualisiert am 20.08.2014, zuletzt geprüft am 22.11.2015.

BMVBS (2015): Breitbandausbau in Deutschland. Hg. v. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. BMVBS. Online verfügbar unter <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/breitbandausbau-in-deutschland.html>, zuletzt geprüft am 22.11.2015.

Butler, B. (2014): Amazon and Netflix. Competitors who need each other. *Network World*. Online verfügbar unter <http://www.networkworld.com/article/2168433/cloud-computing/amazon-and-netflix-competitors-who-need-each-other.html>, zuletzt aktualisiert am 24.07.2015, zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Deloitte (2015): Video interaktiv. Deloitte Media Consumer Survey 2015. Deloitte. München. Online verfügbar unter [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/Video%20Interaktiv%20-%20Media%20Consumer%20Survey20150608\\_neu.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/Video%20Interaktiv%20-%20Media%20Consumer%20Survey20150608_neu.pdf), zuletzt aktualisiert am 09.06.2015, zuletzt geprüft am 08.11.2015.

EHI Retail Institute; Statista (2015): Top-100 der Online-Shops in Deutschland nach Umsatz 2014. Umsatz der 100 größten Online-Shops in Deutschland in den Jahren 2013 und 2014 (in Millionen Euro). Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-in-deutschland>, zuletzt aktualisiert am 01.10.2015, zuletzt geprüft am 11.12.2015.

GfK; Statista (2015): Umsatzanteile im digitalen Videomarkt in Deutschland in den Jahren 2012 und 2014. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/220892/umfrage/umsatzanteile-im-digitalen-videomarkt-in-deutschland>, zuletzt aktualisiert am 01.02.2015, zuletzt geprüft am 14.12.2015.

Goldmedia (2016): Goldmedia Analyse 2016.

Greif, B. (2016): AWS beschert Amazon Rekordgewinn im ersten Quartal, 26.04.2016. Online verfügbar unter <http://www.zdnet.de/88267894/aws-beschert-amazon-rekordgewinn-im-ersten-quartal/>, zuletzt geprüft am 21.05.2016.

Greis, F. (2015): EU-Verordnung. Netzneutralität isch over. Online verfügbar unter <http://www.golem.de/news/eu-verordnung-netzneutralitaet-isch-over-1510-117141.html>, zuletzt aktualisiert am 27.10.2015, zuletzt geprüft am 03.01.2016.

IMDb.com (2015a): Press Room. About IMDb. Online verfügbar unter [http://www.imdb.com/pressroom/?ref=ft\\_pr](http://www.imdb.com/pressroom/?ref=ft_pr), zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 21.12.2015.

IMDb.com (2015b): Press Room. Company Timeline. Online verfügbar unter [http://www.imdb.com/pressroom/company\\_timeline/](http://www.imdb.com/pressroom/company_timeline/), zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 19.12.2015.

Lewis, H. (2015): Amazon Orders 5 New Series Including 'Man in the High Castle'. Online verfügbar unter <http://www.hollywoodreporter.com/news/amazon-orders-5-new-series-774725>, zuletzt aktualisiert am 18.02.2015, zuletzt geprüft am 19.12.2015.

Mozart, F. (2014): Was zur Hölle ist eigentlich TVoD, SvOD oder EST? W&V. Online verfügbar unter [http://www.wuv.de/digital/was\\_zur\\_hoelle\\_ist\\_eigentlich\\_tvod\\_svod\\_oder\\_est](http://www.wuv.de/digital/was_zur_hoelle_ist_eigentlich_tvod_svod_oder_est), zuletzt aktualisiert am 17.10.2014, zuletzt geprüft am 29.12.2015.

Netflix.com (2014a): A brief history of the company that revolutionized watching movies and TV shows. Online verfügbar unter <https://pr.netflix.com/WebClient/loginPageSalesNetWorksAction.do?contentGroupId=10477>, zuletzt geprüft am 22.12.2015.

Netflix.com (2014b): Netflix. NETFLIX IST JETZT AUCH IN DEUTSCHLAND VERFÜGBAR. Online verfügbar unter <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=1541>, zuletzt aktualisiert am 16.09.2016, zuletzt geprüft am 08.11.2015.

Netflix.com (2014c): Optimizing the Netflix Streaming Experience with Data Science. Online verfügbar unter <http://techblog.netflix.com/2014/06/optimizing-netflix-streaming-experience.html>, zuletzt aktualisiert am 11.06.2014, zuletzt geprüft am 12.12.2015.

Netflix.com (2015a): Hilfe-Center. 2015. Online verfügbar unter <https://help.netflix.com/help>, zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Netflix.com (2015b): Netflix's View. Internet TV is replacing linear TV. Online verfügbar unter <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>, zuletzt aktualisiert am 15.07.2015, zuletzt geprüft am 14.12.2015.

Netflix.com (2015c): Preis wählen. Wählen Sie ein Abo und sehen Sie sich sämtliche Titel auf Netflix an. Online verfügbar unter <https://www.netflix.com/de/>, zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 14.12.2015.

Netflix.com (2015d): Youtube - Page of Netflix. Online verfügbar unter [https://www.youtube.com/channel/UCZqgRILcvO3Fnx\\_npQJygcQ](https://www.youtube.com/channel/UCZqgRILcvO3Fnx_npQJygcQ), zuletzt aktualisiert am 17.12.2015, zuletzt geprüft am 20.12.2015.

Netflix.com (2016a): Facebook-Page of Netflix. Online verfügbar unter <https://www.facebook.com/NetflixDACH/?fref=ts>, zuletzt aktualisiert am 03.01.2016, zuletzt geprüft am 03.01.2016.

Netflix.com (2016b): Über Netflix. Netflix ist bereits seit 1997 der Vorreiter im Bereich digitale Inhalte. Hg. v. Netflix.com. Online verfügbar unter [http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/1241685139x0x854558/9B28F30F-BF2F-4C5D-AAFF-AA9AA8F4779D/FINAL\\_Q3\\_15\\_Letter\\_to\\_Shareholders\\_With\\_Tables\\_.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/1241685139x0x854558/9B28F30F-BF2F-4C5D-AAFF-AA9AA8F4779D/FINAL_Q3_15_Letter_to_Shareholders_With_Tables_.pdf), zuletzt geprüft am 22.05.2016.

Pakalski, I. (2016): Amazon droht Kartellbeschwerde wegen Prime-Abo. Golem.de. Online verfügbar unter <http://www.golem.de/news/videostreaming-droht-amazon-wegen-des-prime-abos-eine-kartellbeschwerde-1604-120544.html>, zuletzt aktualisiert am 26.04.2016.

Rocket Beans TV (2015): Social Viewing Night. Online verfügbar unter <https://www.facebook.com/RocketBeansTV/>

posts/922288414485761:0, zuletzt aktualisiert am 18.12.2015, zuletzt geprüft am 23.12.2015.

Scholz, Martin (2015): Amazon-Chef will Hollywood-Größen abwerben. Welt am Sonntag. Online verfügbar unter <http://www.welt.de/wirtschaft/article150336797/Amazon-Chef-will-Hollywood-Groessen-abwerben.html>, zuletzt aktualisiert am 27.12.2015, zuletzt geprüft am 03.01.2016.

Schuiszill, D. (2015): Amazon Prime Instant Video: Ausfälle sowie Fehlercodes 814 und 7031. Online verfügbar unter <http://www.netzwelt.de/news/154181-amazon-prime-instant-video-ausfaelle-fehlercodes-814-7031.html>, zuletzt aktualisiert am 17.08.2015, zuletzt geprüft am 01.01.2016.

Shaw, L. (2015a): Amazon Said Planning to Add Other Online Networks to Prime Video. Online verfügbar unter <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-25/amazon-said-planning-to-add-other-online-networks-to-prime-video>, zuletzt aktualisiert am 25.11.2015, zuletzt geprüft am 21.12.2015.

Shaw, L. (2015b): Netflix's Pursuit of TV Domination Has a New Step: Ownership. Online verfügbar unter <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-21/netflix-s-pursuit-of-tv-domination-has-a-new-step-ownership>, zuletzt aktualisiert am 21.04.2015, zuletzt geprüft am 11.12.2015.

Soper, T. (2015): Amazon drops 'Instant' from 'Instant Video,' streamlining its streaming brand. GeekWire. Online verfügbar unter <http://www.geekwire.com/2015/amazon-drops-the-instant-from-video-service-now-called-simply-amazon-video/>, zuletzt aktualisiert am 04.09.2015, zuletzt geprüft am 18.12.2015.

Steel, E. (2015): Netflix Refines Its DVD Business, Even as Streaming Unit Booms. In: New York Times, 27.07.2015, S. B1. Online verfügbar unter [http://www.nytimes.com/2015/07/27/business/while-its-streaming-service-booms-netflix-streamlines-old-business.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/07/27/business/while-its-streaming-service-booms-netflix-streamlines-old-business.html?_r=0), zuletzt geprüft am 15.12.2015.

TNS Infratest (2015): Smart-TV-Geräte - genutzte Inhalte/ Funktionen Deutschland 2015 | Umfrage. Hg. v. TNS Infratest. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/461628/umfrage/umfrage-zu-genutzten-funktionen-von-smart-tv-geraeten-in-deutschland/>, zuletzt aktualisiert am September 2015, zuletzt geprüft am 29.11.2015.

W&V (2016): Droht Netflix & Co. die EU-Quote? W&V. Online verfügbar unter [http://www.verlag.wuv.de/digital/droht\\_netflix\\_co\\_die\\_eu\\_quote](http://www.verlag.wuv.de/digital/droht_netflix_co_die_eu_quote), zuletzt aktualisiert am 19.05.2016, zuletzt geprüft am 23.05.2016.

## Berufsbegleitende Weiterbildung an der Hochschule Neu-Ulm



### Unsere Angebote

MBA Betriebswirtschaft

MBA Führung und Management im Gesundheitswesen

MBA IT-Strategie und -Governance

Führungsnachwuchsprogramm für Trainees

Up-to-Date Seminare

### Was zeichnet unsere Weiterbildungsangebote aus?

- Vorbereitung auf Leitungspositionen
- Internationale Ausrichtung
- Praxisorientierung
- Laufende Qualitätssicherung
- Vereinbarkeit von Beruf und Weiterbildung

### Zentrum für Weiterbildung

0731-9762-2525

[zfw@hs-neu-ulm.de](mailto:zfw@hs-neu-ulm.de)

[www.hs-neu-ulm.de/zfw](http://www.hs-neu-ulm.de/zfw)



# Markenführung im Spannungsfeld von Konsistenz und Agilität

Felix Stöckle, Partner bei Prophet in Berlin, spricht mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann darüber, wie sich Markenführung in den letzten Jahren verändert hat und welche Herausforderungen in Zukunft entstehen.

**Aufgezeichnet von** Jens U. Pätzmann, Florian Botzenhardt & Laura Mehlstäubler

**Jens Pätzmann: Lieber Herr Stöckle, vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, mit uns über Markenführung zu sprechen. Vor Ihrer Tätigkeit bei Prophet haben Sie umfassend Erfahrungen gesammelt, unter anderem bei Interbrand und Springer & Jacoby. Wie hat sich die Disziplin der Markenführung im Laufe der Jahre verändert?**

Felix Stöckle: Das ist eine interessante Frage. Die Antwort hängt davon ab, wie man Markenführung überhaupt definiert. Bei Springer & Jacoby war Markenstrategie bzw. Strategische Planung eher etwas, das dazu gedient hat, Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Man versuchte, aus Kundensicht zu denken, es ging viel um Customer Insights. Es ging eigentlich nicht um Markenführung im eigentlichen Sinn, auch wenn das viele Kommunikationsagenturen proklamieren. In den Branding-Agenturen wie Interbrand und Landor, in denen ich gearbeitet habe,

versuchte man hier einen Schritt weiter zu gehen. Viele haben ihren Ursprung im Designbereich und haben deswegen schon immer langfristiger gedacht, insbesondere im Vergleich zu den Kommunikationsagenturen. Eine neue Corporate Identity muss zehn Jahre bestehen können und nicht nur ein halbes Jahr, bis zur nächsten Kampagne. Die Branding-Agenturen haben also zumindest den langfristigen Horizont von Markenführung in ihren Fokus gestellt, befassen sich aber auch selten umfassend mit allen Aspekten von Markenführung. Außerdem liegt ihre Herkunft und Ausrichtung tendenziell im Design.

Allerdings glaube ich, dass viele der Branding-Agenturen gerade ein riesiges Problem haben: Ihr Geschäftsmodell befindet sich eigentlich in Auflösung. Ihr Anspruch war es in der Regel, Marken evolutionär weiterzuentwickeln oder ganz neue Marken zu kreieren, sich über die Positionierung Gedanken

zu machen und diese dann über das Design und das Messaging zu kommunizieren. Es ging darum, die Markenwerte ganzheitlich auszudrücken, sie ins Unternehmen hineinzutragen und sowohl gegenüber Mitarbeitern als auch Kunden zu aktivieren.

Aber der Fokus des Geschäfts lag am Ende dann halt doch oft auf Designleistungen. Das klassische Business-Modell: Dem Kunden ein Strategie-Modul für einen unteren sechststelligen Betrag verkaufen und danach für 2 + Millionen Euro verschiedene Design-Module nachlegen. Jede der 1.000 Guideline-Seiten kostet damit also etwa 2000 Euro.

In einer Welt der ständigen Veränderung, in der weiterhin immer neue Kanäle und Touchpoints für eine Marke entstehen und in der es vordergründig um Agilität geht, lässt sich vieles nicht mehr auf zehn oder mehr Jahre festschreiben. Alles ist so schnell heutzutage. Das macht es den klassischen Branding-Agenturen sehr schwer. Sie müssen sich alle neu erfinden und dabei ihr Leistungsangebot überdenken und massiv erweitern. Sowohl die Positionierung als auch die Kommunikation formulieren letztendlich im Kern nur ein Versprechen. Sowohl Kommunikations- als auch Branding-Agenturen befassen sich in der Regel kaum damit, wie dieses Versprechen auch gegenüber dem Kunden eingelöst wird. Genau das macht aber eine ganzheitliche Markenführung aus.

**Die Marktentwicklungen geben Ihnen an dieser Stelle recht. Meta Design, eine der großen Branding & Corporate Identity-Agenturen, organisiert sich gefühlt permanent neu und beklagt die zunehmende Kleinteiligkeit der Projekte. Es gibt also den großen Wurf, der dann über 10 Jahre**

**Bestand hat, nicht mehr. Wie sieht dann die Perspektive aus?**

Mittlerweile geht es vielmehr um ständige Innovation, inkrementelle Weiterentwicklung und permanente Optimierung. Customer Insights und Data Analytics werden benutzt, um Design-Thinking-Prozesse zu treiben und sich über Rapid Prototyping, Test- & Lernprozesse beständig weiterzuentwickeln. Das ist es, was im Marketing und Branding heute zählt, um die Zukunftsfähigkeit der eigenen Kunden sicherzustellen. Time-to-Market schlägt dabei in Teilen die deutsche 110%ige Ingenieurs-Mentalität. Sich als Dienstleister darauf einzustellen, ist nicht einfach. Man braucht ganz andere Kompetenzen rund um Insights, Analytics, Innovation, Digital und Design. Die Mitarbeiterprofile verändern sich nachhaltig. Sie müssen ihre Angestellten weiterentwickeln, man kann nicht alle Menschen entlassen und morgen neue einstellen. Im Zweifelsfall gibt es die gar nicht oder nicht in ausreichender Zahl. Oder die Agenturen sind schlichtweg nicht attraktiv genug. Genauso wie die Kunden durch eine Transformation hindurchgehen – Stichwort Digitalisierung – müssen es ihre Partner auf Agentur- und Beratungsseite auch tun.

**Mein Eindruck von Prophet ist der, dass Sie als klassische Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Markenführung gestartet sind. Später haben Sie dann Design mit in ihr Portfolio aufgenommen, danach Kompetenzen in den Bereichen Innovation, Digital und Analytics integriert. Warum sind Sie so vorgegangen?**

Unser Geschäftsmodell ist hybrid. Unser Ziel ist es, eine vollkommen neue Form von Beratung zu etab-

„In einer Welt, in der ständig neue Kanäle entstehen und in der es immer mehr um Agilität geht, lässt sich vieles nicht mehr auf zehn oder mehr Jahre festschreiben.“



In Berlin verwurzelt, aber mit starkem internationalen Fokus: Felix Stöckle hat mit Prophet viel vor.

lieren. Wir positionieren uns zwischen klassischen Unternehmensberatungen und Agenturen und versuchen dabei die Schwächen beider Seiten zu eliminieren. Ich habe das an andere Stelle mal „when consulting meets design-thinking“ genannt. Viele unsere Mitarbeiter waren vorher bei McKinsey, BCG oder Accenture. Wir können also strategisch auf demselben Level mitspielen. Ein anderer Teil unserer Mitarbeiter kommt aus Innovations-Agenturen wie IDEO oder aus Branding-Agenturen wie Interbrand oder Landor. Und die dritte Gruppe kommt aus der Industrie. Wir verbinden Strategie mit Innovation und Kreativität – und schließlich auch Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit.

Das ist eine einzigartige Mischung auf höchstem Niveau, die ich bisher kein zweites Mal im Markt gefunden habe. Design, Innovation und Digital – die Disziplinen, die wir über die Jahre hinzugefügt haben, sind dabei eigentlich aus den Bedürfnissen unserer Klienten heraus entstanden. Interessanterweise war die Innovation das erste Element, das hinzugekommen ist, nicht Design. Unsere Kunden sagten zu uns: „Jetzt habt ihr uns die Strategie gemacht, es wäre

hilfreich, wenn ihr uns auch dabei helfen könntet, diese jetzt umzusetzen.“ Und so ist insbesondere der Bereich Design gewachsen.

Im Kern all unserer Arbeit steht dabei die Generierung neuen Wachstums. Das ist unser Fokus und unterscheidet uns auch von vielen anderen Unternehmensberatungen. Projekte drehen sich fast ausschließlich um die Nachfrageseite und bedingen folglich ein tiefes Verständnis von Kundenbedürfnissen. Wir legen nicht wie viele klassische Management Consultants unser Hauptaugenmerk auf die Kosten- seite. Und wenn wir von Wachstum sprechen, meinen wir das auch qualitativ. Es geht also nicht immer nur um die Steigerung von Umsatz und Marktanteilen, sondern in einem umfassenden Sinne auch um die Frage, wie sich ein Unternehmen verbessern kann, welche Kompetenzen es aufbauen muss, etc. Gerade auch aufgrund der nachhaltigen Transformation im Marketing heutzutage.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Customer Experience, also die Art und Weise, in der ein Unternehmen sein Leistungs- bzw. Markenversprechen



Bevor sich Felix Stöckle Prophet angeschlossen hat, sammelte er umfassende Erfahrung bei Springer & Jacoby, Interbrand und Landor Associates.

gegenüber dem Kunden einlöst. Es geht darum, das Business-Ecosystem zu verstehen, das diese Customer Experience erbringt. Es geht darum, die Menschen, Prozesse und Technologien hinter den einzelnen Touchpoints zu optimieren und besser zu vernetzen. Ein Unternehmen bzw. eine Marke hat heute extrem viele unterschiedliche Touchpoints, für die viele unterschiedliche Personen im Unternehmen zuständig sind. Es geht also auch darum, vorhandene Silos zu beseitigen und die Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen neu zu gestalten. Das geht nur über ein umfassendes Verständnis der Interaktion mit den Kunden. Ein Thema wie Single Customer View, d.h. es gelingt, alle Informationen über einen Kunden zentral zu vereinen und ein ganzheitliches Bild anzulegen, ist für viele Unternehmen heutzutage aber immer noch Science-Fiction. Das scheitert noch oft an der IT.

All diese Entwicklungen sorgen für ein extrem diverses und unübersichtliches Marktumfeld im Bereich möglicher Dienstleister. Ich habe daher oft Mitleid mit den CMOs, die aus der Vielzahl neuer technologischer Lösungen die richtige Kombination herauszufiltern müssen, um die eigene Transformation voranzutreiben. Das, was in der Vergangenheit eine Kommunikationsdisziplin war, wird immer mehr zu einer technologischen Disziplin, mit Themen wie Analytics, Customer Insights, Big Data oder Marketingautomatisierung.

**Unternehmensberatungen sollen möglichst neutral sein. Wenn man aber Umsetzungselemente wie z.B. Design aufnimmt, gibt man diese Neutralität ja eigentlich auf. Und dennoch gehen viele Unternehmensberatungen diesen Weg. Warum?**

Ich glaube, sie gehen diesen Weg aus ähnlichen Gründen wie wir, nämlich weil ihre Kunden sie dazu ermuntern. Es existiert doch eine typische Abfolge in den Prozessen: Sie befassen sich zuerst mit den strategischen Themen und dann gehen Sie eine Ebene tiefer, um zu sehen, wie sich das Strategische umsetzen lässt. Auch bei uns sind die Kunden auf uns zugekommen. Es hat viel damit zu tun, Komplexität zu managen. Die Argumentation ist in der Regel, dass man mit der Strategie sehr zufrieden ist und niemand anderem zutraut, diese adäquat umzusetzen.

**Also war es keine strategische Überlegung, sondern ein Bedürfnis Ihrer Kunden?**

Es war ein Bedürfnis, aus dem wir dann ein neues Geschäftsmodell geformt haben. Für den Kunden ist

dabei wichtig, dass hier nicht verschiedene Partner voneinander unabhängig arbeiten. Bei uns arbeiten Management Consultants und Design-Thinker zusammen an Lösungen, die anders nicht entstehen könnten. Das ist allerdings auch nicht immer einfach. Denken und Vorgehensweisen unterscheiden sich ja zunächst einmal. Es entsteht im positiven Sinne Reibung. In der Regel müssen Unternehmen diese Reibung zwischen ihren einzelnen Partnern managen. Wir lösen dies intern und befruchten uns dabei.

**Bei Springer & Jacoby haben sie als Strategic Planner bearbeitet. Aus der Strategie wurde dann in der Regel eine neue Werbekampagne abgeleitet. Jetzt arbeiten Sie bei Prophet. Was ist am Ende anders?**

Der Unterschied ist fundamental. Das ist aber auch eine Frage des Mandats, das einem der Kunde zubilligt. Springer & Jacoby hatte gar nicht das Mandat, strategische Markenberatung zu betreiben. Stattdessen war es eine interne Erkenntnis, dass man bessere Werbung entwickeln kann, wenn man Customer Insights stärker in die Arbeit einbezieht. Im Gegensatz dazu ist unser Mandat in der Regel ein strategisches, bei dem es darum geht, neben der Strategie auch die interne Aktivierung und Umsetzung vorzudenken. Wenn Kunden das Gefühl haben, einen besseren Strategieberater bzw. eine bessere Innovations- oder Designagentur zu finden, dann wählen sie diesen auch. Unsere Stärke liegt in der Synergie und den besseren Lösungen, die nur wir bieten können.

**Jetzt muss ich nachhaken: Auch Branding-Agenturen wie Interbrand oder Meta Design behaupten doch, dass sie sehr strategisch arbeiten. Wo ist dann noch der Unterschied zu Prophet?**

An dieser Stelle muss man sich vielleicht die Frage stellen, was Strategie eigentlich ist. Ist Strategie die

Einbeziehung von ein paar Customer Insights? Oder ist es wirklich die Antwort auf eine fundamentale strategische Frage, basierend auf einem tiefen Verständnis für eine Industrie und die spezifischen Geschäftsprozesse eines Unternehmens? Ich bin mir ziemlich sicher, dass eine Strategie von McKinsey sich inhaltlich mit ganz anderen Dingen beschäftigt als eine Strategie von Meta Design. Das hat sowohl etwas mit Kompetenzen als auch Glaubwürdigkeit zu tun. Glauben Unternehmen einem, dass man die Aufgabenstellung wirklich auf Weltklasse-Niveau lösen kann?

Prophet bringt diese unterschiedlichen Kompetenzen zusammen. Dadurch hat der Kunde weniger Partner und bekommt am Ende auch ein besseres Ergebnis. Es gibt weniger Abrisskanten, an denen eine Übersetzung nicht richtig funktioniert. Wir glauben an dieses Modell. Aber das heißt leider noch lange nicht, dass uns das sofort auch jeder Kunde glaubt. Das knüpft schon fast an unseren Gründer David Aaker und seine bahnbrechenden Marketingkonzepte von vor 20 Jahren an: Wie kann ich eine neue Kategorie etablieren, in der ich ein Alleinstellungsmerkmal besitze? Viele Kunden kennen Agenturen oder Beratungen in dieser Form nicht und so müssen wir erst einmal beweisen, dass sie am Ende des Tages wirklich einen Vorteil haben.

**Wenn Sie sich um Aufträge im Bereich Markenführung bewerben, welche Mitbewerber tauchen heutzutage auf?**

Eigentlich gibt es zwei Arten von Ausschreibungen oder Pitches. Die eine Art ist die homogene, bei der wir dann vielleicht in Markenfragen gegen Vivaldi Partners, Batten & Company, Interbrand, Landor, Lippincott oder auch Wolff Olins antreten. Wenn es um eine rein strategische Fragestellung geht, pitchten wir oft gegen McKinsey oder Accenture. Das sorgt da-

„Prophet glaubt daran, dass Relevanz die wesentliche Währung für eine Marke ist.“

für, dass sicherlich jeder Pitch ein wenig anders ist. Aber man misst sich unter gleichen.

Und dann gibt es die heterogenen Ausschreibungen, bei denen der Kunde eigentlich gar nicht weiß, wie er sein Problem lösen soll. Mit etwas Glück kann er es halbwegs identifizieren und beschreiben. In diesen Fällen wird dann eine wilde Kombination aus z.B. McKinsey (reiner Strategie), Accenture (digitaler Umsetzer), THJNK (kreative Werbeagentur) und Prophet eingeladen. Und vielleicht auch noch eine reine Digital-Agentur. Das zeigt im Grunde eigentlich nur, dass der Kunde keine richtige und konkrete Vorstellung davon hat, wer ihm bei seinem Problem eigentlich helfen kann.

In dieser Situation bekommen die Kunden ein ganz diverses Set an Unternehmen, die alle mal irgendwie zeigen, wie sie das angehen würden. Die Antworten werden dann ähnlich heterogen sein. Vielleicht gibt es sogar einen Nischenspezialisten, der ein bestimmtes Thema am besten lösen könnte, den der Kunde aber gar nicht kennt. Im Grunde ist das eine Art Roulette. Ich will nicht sagen, dass es sich dabei um Russisches Roulette handelt, aber manchmal beschleicht mich das Gefühl, dass ein Pitch hier dazu benutzt wird, um sich selbst als Unternehmen mal eine Meinung zu bilden, wie man ein Problem genau strukturieren und dann angehen könnte. Aus Sicht der Beteiligten ist das eher fragwürdig.

**Was sind denn aus Ihrer Sicht die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Agenturmodelle, also von Werbe-, Design-,**

**Strategie- und Digital-Agenturen, wenn es um Markenführung geht?**

Alle spielen in unterschiedlichen Ausschnitten des Themas Markenführung, die am Ende eigentlich immer nur durch einen Kunden selbst erfolgen kann. Bei Werbeagenturen kommt es darauf an, wie sie überhaupt aufgestellt ist. Dabei gibt es auch Modeerscheinungen: Zuerst gab es die klassischen Above-the-line-Agenturen wie Springer & Jacoby oder Jung von Matt. Als nächstes die große Welle Richtung 360°-Agenturen, die alles können, weil integriertes Marketing eben das Buzzword dieser Zeit war. Mittlerweile findet wieder eine Art Spezialisierung statt, weil einerseits die Agenturen gemerkt haben, dass das 360°-Modell nicht so einfach abzubilden ist und andererseits die Unternehmen gemerkt haben, dass es keinen gibt, der alles gleich gut kann. Durch das explosive Wachstum der Kanäle ist es auch immer schwieriger geworden, alles zu können.

Aus meiner Sicht schwächen sich viele Werbeagenturen zusätzlich dadurch, dass sie noch zu sehr in ihren alten Geschäftsmodellen verharren und sich zu wenig mit den treibenden Kräften im Markt auseinandersetzen. Die Anforderungen auf Kundenseite haben sich jedoch massiv verändert. Themen wie zum Beispiel Customer Analytics und Content Management sind sehr relevant geworden. Kurz gesagt: Heute ist Analytics auf der einen, Kreativität auf der anderen Seite wichtig. Viele Werbeagenturen sind aber nur auf der kreativen Seite stark. Und sie sind wahrscheinlich im Vergleich die Langsamsten darin, ihr Geschäftsmodell zu überarbeiten und die Art und

„Heute ist Analytics auf der einen, Kreativität auf der anderen Seite wichtig. Viele Werbeagenturen sind aber nur auf der kreativen Seite stark. Und sie sind wahrscheinlich die langsamsten darin, ihr Geschäftsmodell anzupassen.“

Weise der Zusammenarbeit mit ihren Kunden und Auftraggebern zu überdenken.

Ich hatte so einen Fall letztes Jahr. Ich musste einem großen Kunden sagen, dass die Zusammenarbeit nicht zum Ziel führen wird. Das traditionelle Agentur-Muster: Hingehen, Briefing einholen, drei Wochen arbeiten, präsentieren. Das funktioniert heute nicht mehr! In der bestehenden Situation brauchte der Kunde eine Art „McKinsey-Agentur“. Ein kleines Team, das bei ihm sitzt. Bei dem er jeden Abend über die neuesten Entwicklungen schauen und dann Feedback geben kann. Die bestehende Agentur war dazu nicht in der Lage. Agilität und Vorgehensweisen wie SCRUM waren Fremdworte. Als Lösung haben wir vorgeschlagen, unterschiedliche Kreativteams zu nutzen und die Agentur nur noch die Umsetzung machen zu lassen.

Auch für Design-Agenturen ist Agilität ein sensibles Thema: Wie kann man Konsistenz in der Veränderung erzielen? Und wie kann man etwas eher als per-

manente Optimierung begreifen? Als ich 1994 Change Management studiert habe, war das proklamierte Vorgehen „defreeze – change – freeze“. Rückblickend muss ich da sehr schmunzeln, da Change Management heute als ein permanenter Optimierungs- und Veränderungsprozess begriffen wird.

Genau das ist das traditionelle Vorgehen einer Design-Agentur. Alles ist in Guidelines festgeschrieben, ab und zu kommt ein Re-Branding-Projekt und alles wird neu gemacht, dann wird es wieder eingefroren. Ich bin mir nicht sicher, ob man damit zukünftig noch Erfolg haben kann. Design-Agenturen, die ein bisschen von allem anbieten, haben ein Problem aufgrund des Kostendrucks. Ihr Leistungsangebot ist nur noch begrenzt relevant und Design selbst wird immer mehr zur Commodity, für das Unternehmen nicht mehr bereit sind, auskömmliche Preise zu zahlen.

**Es bleiben noch die Strategieagenturen. Wobei hier auch die Frage bleibt: Was ist Prophet eigentlich? Was sind Ihre Stärken, was Ihre Schwächen?**



Zwei Markenexperten im angeregten Gespräch: Jens U. Pätzmann und Felix Stöckle.

„Man transformiert ein Unternehmen nicht digital, indem man sich nur neue Technologie in den Keller stellt.“

Bei Prophet sehen wir uns ganz klar als Beratung, nicht als Agentur. Bei Strategie muss man auch genau unterscheiden, zwischen den McKinseys dieser Welt und Agenturen wie z.B. Different. Letztere beschäftigen sich mehr mit Themen wie Markt- und Markenforschung – das heißt Customer Insights und Customer Intelligence. Es geht dabei darum, den Kunden besser zu verstehen. Ich glaube, Different besitzt weniger strategische Kompetenzen, wenn es z.B. um das Thema Business- und Geschäftsprozesse geht.

Bezogen auf reine Strategieberatungen, sehe ich ver einzelnte Leuchttürme, die sich ausprobieren. Um ganz ehrlich zu sein, weiß ich nicht, wie erfolgreich z.B. McKinsey darin ist, auch Design-Dienstleistungen mit anzubieten. Die Frage, die ich mir stelle ist: Was ist eigentlich die strategische Logik dieser Akquisitionen? Und wie lassen sich auf dieser Ebene vergleichbare Margen erzielen, die aus Sicht der Partner attraktiv sind? Manchmal habe ich den Verdacht, dass solche Akquisitionen vor allem der eigenen Weiterentwicklung dienen und weniger, um wirklich ‚at scale‘ ein neues Angebot am Markt anzubieten. Schließlich muss sich auch die Consulting-Branche regelmäßig neu erfinden!

**Was sind Stärken und Schwächen von Beratungsunternehmen wie McKinsey, BCG oder Accenture in Bezug auf Markenführung?**

Deren größte Stärke ist der Zugang! Wo sind sie im Unternehmen verankert, mit wem sprechen sie, welche Hebelwirkung haben sie? Das Thema Marketing und Marke ist für McKinsey das, was für uns Design

war. Der Anstoß, die Disziplin in das eigene Portfolio aufzunehmen kam vom Kunden. Dazu gab es vielleicht ein Vakuum im Markt. Etwas überspitzt ausgedrückt: Viele Branding-Agenturen haben im Kern Design angeboten, da ihnen die Kompetenz im Bereich der Geschäftsprozesse gefehlt hat. Beratungen wie McKinsey haben erkannt, dass hier eine echte Nachfrage besteht. Dabei hat ihnen geholfen, dass sie in den Unternehmen exzellent vernetzt sind und sie somit direkten Zugang zu den Entscheidungsträgern besitzen. Außerdem ist es wohl fair zu sagen, dass dem Thema Markenführung ein Schuss strategisches Denken und Analyse durchaus gut getan hat. Zumindest vielen CEOs hat das, was Agenturen hier zu bieten hatten, einfach nicht gereicht – und das zurecht.

Gleichzeitig sind aber auch die Management Consultants in ihrem Denken beschränkt: Ich habe viele von klassischen Unternehmensberatungen entwickelte Markenstrategien gesehen. Sie sind teilweise sehr abstrakt und theoretisch. Sie sind weder inspirierend für Mitarbeiter in den Unternehmen und ihrer Dienstleister, noch operationalisierbar. Ein gängiges Klischee ist ja, dass Beratungen viele PowerPoint-Präsentationen produzieren und die Kunden dann nicht wissen, wie sie die Konzepte umsetzen sollen. Aus meiner Sicht besitzt das Klischee einen wahren Kern.

**Gehen wir doch genauer auf die Digital-Agenturen ein. Sie haben auch gesagt, dass Sie mit diesen immer häufiger konfrontiert werden.**

Digital-Agenturen haben einen riesigen Vorteil und zwei Nachteile. Der Vorteil besteht darin, dass sie einen technologiegetriebenen Ansatz haben und sie deshalb darin sehr hohe Kompetenz vorweisen können. In der Regel sind sie auch sehr umsetzungsorientiert. Gleichzeitig ist das aber auch ihr Problem: Oft ist die strategische Kompetenz nicht besonders ausgeprägt und sie orientieren sich nicht ausreichend an den Kundenbedürfnissen. Doch letztendlich ist Technologie nur das Mittel zum Zweck, sie ist der Enabler. Man transformiert ein Unternehmen nicht digital, indem man sich nur neue Technologie in den Keller stellt. Das hilft nichts.



Für ihn steht die Disziplin des Marketings gerade wieder vor einem großen Entwicklungssprung: Felix Stöckle erläutert seine Zukunftsprognose.

Mittlerweile haben das auch viele Kunden erkannt. Oft mangelt es ihnen an technologischem Detailwissen. Das haben wiederum die Digital-Agenturen im Überfluss. Leider denken diese aber selten über ihren direkten Zuständigkeitsbereich hinaus. Ich glaube aber, dass sich das ändern wird! Nach meinem Gefühl haben das die Digital-Agenturen erkannt und sind dabei sich entsprechend anders aufzustellen.

**Gibt es andere Unternehmensberatungen, die Sie relevant finden, wenn es um Markenführung geht? Vielleicht sogar Vorbilder?**

Wenn es um unseren Bereich geht, also echte strategische Markenführung mit ganzheitlichem Ansatz, dann gibt es niemanden, zu dem wir aufschauen. Wir sehen uns selber als Vorreiter, der versucht, etwas im Markt zu etablieren, was es bisher in der Form nicht gibt. Die Herausforderung für uns ist eher, unseren Bekanntheitsgrad in Deutschland zu erhöhen und zu vermitteln, wo der Vorteil liegt, den wir bieten. Vorbilder gibt es eher in Teildisziplinen.

**Dann sprechen wir doch über diese Teildisziplinen. Sie haben IDEO ja bereits angesprochen. Ist IDEO eventuell ein Vorbild?**

Auf jeden Fall. IDEO ist es gelungen, eine neue Kategorie zu etablieren, die es bis dahin nicht gab. Wenn wir in Richtung Management Consulting schauen, dann vor allem in Richtung McKinsey oder Bain – letztere auch, weil sie ebenfalls einen starken Fokus auf Wachstum haben. Wenn es Richtung Innovation geht, dann ist es eben IDEO. Wir wollen nicht Bain & Company sein, wir wollen nicht Lippincott und wir wollen auch nicht IDEO sein. Aber wir lernen von all denen, die etwas exzellent machen. Für uns geht es darum, unser Geschäftsmodell und dessen Umsetzung ständig zu verbessern, um unserer eigenen Ambition und Vision gerecht zu werden.

**Lippincott ist ja so gut wie unbekannt in Deutschland und Europa, im Gegensatz zum Rest der Welt. Aus meiner externen Sicht ist Lippincott Prophet sehr ähnlich. Wie differenzieren Sie sich?**



Das Interview fand an einem schönen Frühsommer-Vormittag in Berlin statt. Die Location: Die Dachterrasse der Prophet-Niederlassung.

Ich glaube tatsächlich, dass wir uns in dem, was wir bieten können, relativ ähnlich sind. Der Unterschied ist, dass sie zu Mercer Management Consulting gehören und daher über das Mercer-Netzwerk einen guten Marktzugang haben. Und natürlich auch, dass Lippincott regelmäßig auf Kundenprojekten mit Mercer zusammenarbeitet. Das, was wir als Hybrid machen, bieten die beiden eher als Duo.

**Ist es vielleicht für die Zukunft auch für Prophet ein Thema, mit einer Management-Beratung zusammenzugehen?**

Das weiß ich nicht, aber es ist sicherlich die einzig sinnvolle Option. Wir würden sicherlich eine größere Schnittmenge als Lippincott und Mercer haben, aber das kann man gegebenenfalls auch als Vorteil betrachten, zumindest kulturell. Ich begreife das auch als gegenseitiges Befruchten: Lippincott ist bestimmt nicht mehr das Lippincott, das Mercer mal gekauft hat!

**Wie muss eine Unternehmensberatung heute aufgestellt sein, wenn sie das Thema Markenberatung richtig bearbeiten will?**

Ich glaube, dass es darum geht, wirklich ganzheitlich an das Thema heranzugehen. Gleichzeitig aber einen sauberen Zaun zu ziehen, um nicht die eierlegende Wollmilchsau zu sein. Das ist letztendlich immer die Gefahr, wenn man versucht ein Thema umfassend anzugehen. Gefragt sind also echte Strategie-Kompetenz, neue kreative und innovative Lösungsansätze und im letzten Schritt Umsetzungscompetenz. Wenn ich durch die Marken- und Marketingbrille schaue, ist es das Wichtigste zu erkennen, dass die Entwicklung klar in die Richtung einer Technologiedisziplin geht. Prophet hat ein CMO Advisory Board, mit dem wir die CMOs unserer Kunden zusammenbringen und zukünftige Entwicklungen diskutieren. Im Ergebnis haben wir zwei CMO-Typen identifiziert: Den klassischen ‚Comms-focused CMO‘ und den ‚Empowered CMO‘. Letzterer ist eher betriebswirtschaftlich orientiert.

tiert und technologieaffin. Eine Kategorie der beiden Typen ist ‚Next Best Hire‘ – der Comms-focused CMO sucht dabei vermutlich einen Integrated Marketing Specialist, der Empowered CMO einen Data Analyst.

Meine persönliche Überzeugung ist es, dass sich die Dinge immer mehr in diese zweite Richtung entwickeln werden, und zwar in einer rasanten Geschwindigkeit. Wenn man sich als CMO betriebswirtschaftlichen und technologischen Themen verweigert, schießt man sich damit schnell ins Aus. Der Fokus liegt einerseits immer mehr auf der Technologie und andererseits auf Innovation. Außerdem muss ein guter CMO immer auch Moderator sein, der unterschiedliche Bereiche und Disziplinen im Unternehmen zusammenbringt. Anders ist eine herausragende und konsistente Customer Experience nicht zu erreichen. Dabei gilt es, Komplexität zu reduzieren und Agilität zu fördern.

### **Können sie die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation noch hören?**

(Lacht) Eine sehr gute Frage! Wichtig ist, die digitale Transformation als Prozess und nicht als Ziel zu begreifen. Bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen geht es ja darum, die eigene Zukunft durch die Nutzung neuer Technologien zu gestalten. Technologie ermöglicht es – was man ja am Beispiel der Startups sieht – Branchen zu verändern oder gar neu zu erfinden. Und das in einem Maße, wie es früher nicht vorstellbar war. Technologie reduziert dabei in vielen Fällen auch die Zugangsbarrieren. Beispiel Tesla: Die haben damit angefangen, dass sie in einen Lotus unzählige Handybatterien eingebaut haben. Daraus ist der Roadster geworden. Mit einem smarten ersten Schritt, sind sie so in eine Branche eingebrochen, der vorher höchste Zugangsbarrieren bescheinigt wurden.

### **Wie gehen Sie Markenführungsprojekte an? Gibt es da einen typischen Ablauf?**

Es gibt bei uns einen Glaubenssatz, der lautet: „You can’t win a pitch on process“. Denn eigentlich ist der Prozess bei allen Markenberatungen mehr oder weniger gleich. Trotzdem gibt es immer unterschiedliche Optionen: Man kann grundsätzlich an eine Fragestellung sehr quantitativ herangehen, oder man geht sehr qualitativ vor. Die Frage ist: Bei welcher Option ist man am Ende schlauer? Vielleicht kombiniert man auch. In jedem Fall muss am Anfang immer der Erkenntnisgewinn stehen.

Unabhängig davon wird der Prozess immer durch die Aufgabenstellung und die eigene Haltung zur besten Problemlösung bestimmt. Was für Prophet typisch ist, ist weniger der Prozess. Es ist die Art, wie wir an ein Problem herangehen: Wir beginnen immer mit der Kundenperspektive und verbinden diese dann mit der betriebswirtschaftlichen Perspektive. Dafür müssen wir für beide Seiten ein tiefgehendes Verständnis haben. Problem Solving ist daher sehr früh bei uns im ‚Prozess‘ angesiedelt und ist oft sehr stark hypothesengetrieben. Darüber hinaus versuchen wir, die Menschen im Unternehmen selbst stark einzubinden und am Prozess im Unternehmen teilzuhaben. Wir sind weder die Agentur, die nach dem Briefing wieder nach Hause geht. Wir sind aber auch nicht McKinsey und sitzen dem Kunden auf dem Schoß. Wir arbeiten intensiv mit dem Kunden zusammen, ziehen uns aber bei Bedarf auch wieder zum Arbeiten zurück – je nach Bedarf.

### **Wie und wo finden Sie die richtigen Mitarbeiter?**

Wir haben sehr viele international orientierte Mitarbeiter. Die meisten haben im Ausland studiert. Für

„Wenn man sich als CMO betriebswirtschaftlichen und technologischen Themen verweigert, schießt man sich damit schnell ins Aus.“

Mitarbeiter aus den USA ist es etwas typischer als für deutsche Mitarbeiter, dass man einen MBA absolviert hat, in der Regel nach den ersten Berufsjahren. Dieser Weg ist vor allem klassisch für unsere Senior Associates, die uns irgendwann verlassen, um zur Business School zu gehen und danach in der Regel zurückzukommen.

Die Internationalität spiegelt sich auch in unseren Projekten wider. Typischerweise sind ca. 50% unserer Mitarbeiter in Berlin, die andere Hälfte ist beim Kunden oder in anderen Prophet Büros, vielleicht in London oder Zürich. Unsere Projektteams arbeiten also sehr international. Ein typisches Projektteam könnte sein: Ein Partner aus London, ein Manager aus Zürich und ein Associate aus Berlin. Ein Großteil unserer Arbeit läuft komplett in Englisch, weil wir auch hier in Deutschland für weltweit aufgestellte Unternehmen arbeiten. Auch wenn man im Projekt vielleicht fast nur auf Deutsch spricht, wird alles, was erarbeitet wird, in Englisch verfasst, um eine internationale Nutzung zu ermöglichen. Somit ist auch für uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter zwar nicht unbedingt Native Speaker, aber international orientiert sind. Perfektes Englisch ist ein Muss bei Prophet.

### **Welche Art von Mitarbeitern suchen Sie in den Hochschulen?**

In Berlin haben wir bisher ausschließlich Generalisten, auch wenn wir das in Zukunft ändern wollen. Das sind größtenteils BWLer, weil die Kombination aus BWL-Fachwissen und einer gewissen Spezialisierung in Marketing und Branding für uns sehr wichtig ist. Wir vertreten weniger den Ansatz, einfach ausschließlich Einser-Kandidaten zu rekrutieren und diese dann ‚Boot Camp‘-Style zu formen. Stattdessen suchen wir Persönlichkeiten, die bereits eine Affinität und eine entsprechende Ausbildung rund um Marketing und Innovation mitbringen, aber auch ein Interesse am großen Ganzen haben. Das finden sie bei den richtigen BWLern. Wir haben auch Mitarbeiter, die im Rahmen des Management-Studiums oder im Rahmen ihres Masters z.B. einen Fokus auf Innovation oder Digitalisierung gesetzt haben.

### **Gibt es bevorzugte Hochschulen, mit denen Sie zusammenarbeiten?**

Es gibt ein paar sehr international aufgestellte Hochschulen. Wir sind gerade dabei, unsere Zusammenarbeit mit INSEAD zu intensivieren, was auch damit zu tun hat, dass einer unserer ehemaligen Partner dort Professor geworden ist. Ansonsten sind wir nicht besonders festgelegt. Wir sind grundsätzlich sehr offen. Wie bereits gesagt suchen wir Persönlichkeiten. Menschen mit einer Affinität zum Consulting. Letztendlich suchen wir die „Über-den-Teller-rand-Schauer.“

### **Hat das Thema Marke seinen Zenit überschritten? Sind andere Themen inzwischen wichtiger in der Marketing-Beratung?**

Keinesfalls! Ich glaube, dass das Thema Marke genauso relevant ist, wie es schon immer war. Marken wurden als Instrument erfunden, sich selbst auszudrücken. Was mich wahnsinnig nervt ist, wenn Marke als Selbstzweck begriffen wird. Aber letztendlich ist eine Marke ein Werkzeug. Und die Herausforderung, Präferenzen für das eigene Leistungsangebot zu schaffen, ist genauso aktuell, wie sie es schon immer war. Was sich geändert hat ist, dass sich die Mechanismen und Tools, die zur Verfügung stehen, um das zu erreichen, dramatisch verändern. Wir leben gerade in der spannendsten Phase in der Entwicklung des Marketing bisher. Sie ist sehr herausfordernd, manchmal sogar etwas zu sehr, insbesondere im Sinne der Beschleunigung von Dingen. Ständig entstehen neue Werkzeuge, die wir benutzen können. Wo wir früher mit dem Hammer gearbeitet haben, haben wir nun eine Bohrmaschine zur Verfügung. Und niemand weiß genau, was die Zukunft noch alles bringen wird.

### **Wagen wir einen Ausblick in die Zukunft. Was sind im Jahr 2025 die wichtigen Themen in der Markenführung?**

Das Internet of Things, Artificial Intelligence, Virtual Reality und vieles mehr wird bis dahin etabliert sein und von vielen Unternehmen und Menschen

ganz selbstverständlich genutzt werden. Unsere Situation ist vergleichbar mit dem Durchbruch des Internet. Wir sind heute wieder an einer Stelle, an der ein neuer Kondratjew-Zyklus beginnt. Viele der Dinge, über die wir heute gesprochen haben, werden wir dann in Aktion sehen. Denken Sie an das datengetriebene Marketing: Wir sind heute noch dabei, einen Single-Customer-View zu realisieren, indem wir Daten in Datenbanken verknüpfen und die Herausforderungen, die damit einhergehen, versuchen zu lösen. Dafür wird man vermutlich noch ein paar Jahre brauchen. Zeitgleich steigen die Datenströme exponentiell an. Im Jahr 2025 wird es wohl möglich sein, all diese Möglichkeiten effizient und zielgerichtet zu nutzen.

In neun Jahren haben wir ein tiefes Verständnis davon, was Kunden tatsächlich tun. Wir sind in der Lage, das zu analysieren. Es wird möglich sein, alle Daten zu verarbeiten und sie zu integrieren. Die Customer Experience wird sich individuell über die gesamte Journey hinweg aussteuern lassen. Marken können damit Informationen und Erlebnisse bieten, die hochgradig individuell sind. Die größere Herausforderung liegt wahrscheinlich auf der Seite der Unternehmen, sich schnell genug zu verändern.

**Lieber Herr Stöckle, herzlichen Dank für das spannende und aufschlussreiche Gespräch.**

**6 Jahre**  
Unimog Generalvertretung

**3 Jahre**  
Gabelstapler Generalvertretung

Seit 1901 in Neu-Ulm  
**WILHELM MAYER**  
Unimog • Gabelstapler

MASCHINEN-WERKSTÄTTE  
**Wilhelm Mayer**  
Motoren, Dampfmaschinen.  
SPECIALITÄT:  
Transmissions-Anlagen  
z. T. aus eigenen Metallen.  
NEU-ULM a/D.  
Sämtliche gewerbliche Maschinen  
Dusterlager in allen landwirtschaftlichen Maschinen.  
Telephon Nr. 254  
Neu-Ulm, 19

# Kindgerechte Websites als Kundenbindungsinstrument für Unternehmen

Eine Analyse der Internet-Angebote von Aldi Süd und Mattel / Barbie in Bezug auf die Kundenloyalität.

**Verfasser(innen)** Annika S. Zelinsky, Florian Botzenhardt & Hans-Michael Ferdinand

## ABSTRACT

Children play a key role when it comes to their parents' buying decisions. It is obvious that this is an important fact for brands and their products. For strong brand-consumer-relationships it is very interesting to start building this relationship as early as possible and ethically acceptable. Looking at children, the internet has become a very important channel for information and entertainment. From a marketing perspective it feels natural to offer tailor-made websites for a young audience. This article examines if specific websites for children have a positive impact on customer loyalty. Out of literature review, 10 criteria for establishing a child-brand-relationship are defined. Based on this list of criteria, two german websites are analyzed: ALDIlino, the children-oriented website by the discount market-leader ALDI and the website of Barbie, the well-known Brand by Mattel. The analysis shows that child-oriented websites can have a positive effect on customer loyalty if the websites are built with the specific requirements of children in mind.



Die Bindung der Kunden an die eigene Marke ist eine der wichtigsten Aufgaben der Markenführung. Insbesondere in vielen B2C-Märkten herrscht oft ein großer Wettbewerb unterschiedlicher Anbieter, der den Aufbau von Markenbindung erforderlich macht, d.h. die enge Beziehung zu einer Marke aufgrund einer Überzeugung (Carlos Estrela et al. 2014, S. 223). Aus ihr resultiert die oft synonym verwendete Markenloyalität (ebd.). In diesem Zusammenhang rücken zunehmend Kinder in den Fokus (Diehl et al. 2009, S. 1). Sie bilden die Zielgruppe von morgen ab, sind zumeist stark in die Kaufentscheidungen ihrer Eltern eingebunden und verfügen schon früh über eigene Kaufkraft (ebd.). Im Jahre 2015 erhalten deutsche 6- bis 13-Jährige durchschnittlich etwa 26 Euro monatlich, die vorrangig für Süßwaren ausgegeben werden (KidsVerbraucherAnalyse Egmont Ehapa Media 2015). Mit knapp 11 Mio. Kindern unter 14 Jahren (Statistisches Bundesamt 2015) ergibt sich damit für Unternehmen eine große finanzielle Relevanz, ihre Zielgruppe auf Kinder auszuweiten. Da die heutigen Kinder die Konsumenten von morgen sind (Carlos Estrela et al. 2014, S. 222), kann sich eine frühe Orientierung des Marketing an Kindern durchaus gewinnbringend für Unternehmen auswirken und zu einer Kapitalisierung der eigenen Marke führen (Diehl et al. 2009, S. 1). Zu ihnen kann eine langfristige Markenbeziehung aufgebaut werden, um den Grundstein für Markenloyalität zu legen und eine Präferenz der eigenen Marke zu erzielen (Ji 2008, S. 604).

Websites für Kinder gewinnen in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung und stellen eine fortschrittliche Chance für Unternehmen dar, sie als Kundenbindungselement der nächsten Generation einzusetzen. Hier bietet modernes Webdesign viele Möglichkeiten der nutzergerechten Darstellung von Informationen und Content und ermöglicht die direkte Ansprache der Zielgruppe. Doch können Unternehmen durch speziell auf Kinder abgestimmte Webangebote diese langfristig gesehen als Kunden an das Unternehmen und die eigene Marke binden?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, stellt dieser Artikel im Folgenden einen aus der Literatur abgelei-

teten Kriterienkatalog für Kind-Marke-Beziehungen im Internet vor. Auf dessen Basis werden exemplarisch zwei Internetangebote auf ihre Eignung als Kundenbindungsinstrument überprüft, um die Eignung des Kriterienkatalogs für die Praxis zu demonstrieren.

## Die Kind-Marke-Beziehung

Kinder bauen Beziehungen zu Marken durch frühe Kindheitserfahrungen sowie aktives Vorleben von Vertrauenspersonen (Diehl et al. 2009, S. 1) auf. Sie entwickeln sich erst durch Sozialisationsprozesse, mithilfe von Sozialisationsagenten, zu potentiellen Konsumenten (Ajay und Saraswathiamma 2014, S. 63). Sozialisation beschreibt das Hineinwachsen in ein Umfeld durch strukturelle soziale Veränderungen (Barber 2013, S. 179) und prägt die Entstehung einer Beziehung zur Marke unmittelbar (Diehl et al. 2009, S. 1). Einstellungen Marken gegenüber sind anfänglich noch sehr wandelbar, sodass sich Präferenzen jederzeit durch Erlebnisse ändern können (Carlos Estrela et al. 2014, S. 222, 225).

Schon früh beginnt die Wahrnehmung und Assoziation von Markenlogos, mit etwa drei Jahren können Kinder nach gewünschten Marken verlangen (ebd., S. 223). Diese hohe Markenpräsenz beeinflusst sie stark in ihrem Konsumverhalten (Dotson und Hyatt 2005, S. 37). Vor allem Werbung regt zum Imitationsverhalten an (Carlos Estrela et al. 2014, S. 227), darf aber nur auf eine sehr unaufdringliche Art und Weise eingesetzt werden, da Kinder unter rechtlichen Bestimmungen wie dem Jugendmedienschutz-Staatsvertrag (KJM Kommission für Jugendmedienschutz der Landesmedienanstalten 2010, S. 32f) stehen.

Vor allem der Einfluss des Internets wächst mit zunehmendem Alter (Carlos Estrela et al. 2014, S. 227) und ist in seiner Bedeutung hinsichtlich Markenbindung nicht zu unterschätzen. Wer von frühester Kindheit an von Marken sozialisiert und positiv geprägt wurde, übernimmt diese Einstellungen später und bewertet Preis-Leistung, Qualität und Markenimage positiver, als Kunden, die erst als Erwachsene mit einer Marke in Kontakt treten (Diehl et al. 2009, S. 1).

## Der Aufbau einer Kind-Marke-Beziehung

Da aus starken, positiv behafteten Markenbeziehungen Markenpräferenz und damit verbunden Markenbindung und Loyalität resultieren (Carlos Estrela et al. 2014, S. 223), ist es für Unternehmen wichtig, so frühzeitig wie möglich eine intensive Beziehung zwischen Marke und Kindern aufzubauen (Ji 2008, S. 604). Aus den Einflussfaktoren auf diese Beziehung lassen sich folgende Kriterien zum Aufbau von Markenbeziehungen ableiten:

**K<sub>1</sub>: Die Marke muss die Kinder motivieren, mit ihr in eine direkte Beziehung zu treten.**

Grundlegend für eine Beziehung ist die Motivation der Kinder mit dem Unternehmen, seinen Produkten oder der Marke selbst in Kontakt zu treten (Ji 2008, S. 605). Diese ist abhängig von der eigenen Selbsteinschätzung (ebd., S. 607). Während der frühen Kindheit entwickelt sich die Bestimmung des eigenen Selbst, als dessen Teil Marken wahrgenommen

werden. Kinder versetzen sich unmittelbar in Spiele und Produkte hinein und sehen sich selbst als Teil einer neu erschaffenen Welt (Damon und Hart 1988, S. 59ff).

Mit fortschreitender Entwicklung beginnen sie, eigene Fähigkeiten und erlangtes Wissen in den Vordergrund zu rücken bis hin zur Wahrnehmung von Marken als Mittel zur Selbstverwirklichung (Damon und Hart 1988, S. 59ff). Dadurch ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit, spielerische Welten für ihre Zielgruppe zu erschaffen, sowie den Fokus auf Wissensvermittlung zu legen.

**K<sub>2</sub>: Die Marke muss unmittelbar oder mittelbar von Kindern erreicht werden können.**

Die primären Markenkontaktpunkte sind hierbei die tatsächliche Nutzungserfahrung, sowie Kontakt über Medien wie Websites (Ji 2008, S. 605, 608). Laut der aktuellen KIM-Studie (Feierabend et al. 2015, S. 33) besitzen 98% aller befragten Kinder zuhause Internet-



**Studium beendet?  
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](http://www.innovationsregion-ulm.de)



Markenbrand • Ausgabe 5 | 2016

**Innovationsregion Ulm**

Olgastraße 101, D - 89073 Ulm

Tel.: 0731/173-121, Fax: 0731/173-291

[info@innovationsregion-ulm.de](mailto:info@innovationsregion-ulm.de)

[www.facebook.com/InnovationsregionUlm](https://www.facebook.com/InnovationsregionUlm)

[www.twitter.com/RegionUlm](https://www.twitter.com/RegionUlm)

[www.youtube.com/innoregionulm](https://www.youtube.com/innoregionulm)



zugang, wovon 63% zumindest ab und an im Internet aktiv sind und damit den entsprechenden Zugang zur direkten Interaktion mit Marken haben.

Hierbei ist zu beachten, dass Eltern von speziell für Kinder generierten Medien gleichermaßen positiv angesprochen werden sollten, da ihnen die Entscheidung über das Medien-Konsumverhalten ihrer Kinder obliegt (Ji 2008, S. 615). Daher ist es eher unüblich, dass Kinder Beziehungen zu Marken aufbauen, die seitens ihrer Eltern als gefährdend oder wenig förderlich eingestuft werden (ebd.).

**K<sub>3</sub>: Die Marke muss an die emotionalen und kognitiven Fähigkeiten der Kinder angepasst werden, damit sie mit ihr in Kontakt treten können.**

Heranwachsende befinden sich noch in der Entwicklung ihrer kognitiven und emotionalen Fähigkeiten (Mau et al. 2014, S. 156) und müssen erst Medienkompetenz erlangen, um kommerzielle Nachrichten und mediale Symbole zu verstehen (Mallinckrodt und Mizerski 2007, S. 87). Ein überladenes mediales Erscheinungsbild läuft Gefahr, Kinder schnell zu überfordern (Ji 2008, S. 610). Erst mit einem Alter von etwa elf Jahren können sie auch ohne unmittelbaren Kontakt Markenbeziehungen aufbauen und diese längerfristig aufrecht erhalten (ebd.). Durch die vermehrte Nutzung von Marken, sowie den selbstständigen Einkauf, verbessert sich ihre Informationsverarbeitung und erste eigene Konsumententscheidungen werden gefällt (ebd.).

**K<sub>4</sub>: Die Marke muss den Kindern Vertrauen vermitteln und sich verlässlich verhalten.**

Die Beziehung und Loyalität zu einer Marke basiert vor allem auf Vertrauen in diese und Verlässlichkeit der Marke ihrer Zielgruppe gegenüber. Je größer das Vertrauen der Kinder in die Marke ist, desto tiefer geht auch die Beziehung, die sie zu einer Marke aufbauen (Haryanto und Moutinho 2014, S. 759). Einer Marke vertrauen zu können, ist für Kinder Grundlage zur Etablierung des eigenen Selbstverständnisses, weshalb sie so stark wie möglich in Marketing-Akti-

vitäten und die Mitgestaltung der Markenwelt eingebunden werden sollten (ebd., S. 773, 777).

**K<sub>5</sub>: Die Marke muss mit einer individuellen und kontinuierlichen Persönlichkeit überzeugen, durch die Kinder sich mit ihr identifizieren können.**

Zu offen kommunizierten Marken mit individueller Persönlichkeit und einem kontinuierlichem Verhalten bauen Kinder leichter Beziehungen auf (Diehl et al. 2009, S. 1f). Wenn die Markenpersönlichkeit mit dem Selbstbild ihrer Zielgruppe übereinstimmt, entwickelt diese eine positive Einstellung zur Marke (Haryanto und Moutinho 2014, S. 759). Allerdings korreliert die Stärke der Markenpersönlichkeit nicht generell mit der Markenbeziehung des Kunden (ebd., S. 760). Zu Marken, die der Konsument aufgrund ihrer Persönlichkeit als bedeutend einstuft, fällt es ihm nachweisbar leichter, Beziehungen aufzubauen (ebd., S. 761f).

**K<sub>6</sub>: Die Marke muss der Zielgruppe ein Gefühl der Sicherheit vermitteln.**

Kinder sind von Geburt an von einem starken Bedürfnis nach Sicherheit geprägt, welches sich in der emotionalen Bindung an Personen und Gegenstände äußert und bis auf die Bindung an eine Marke ausgeweitet werden kann (McNeal 1999). Sie neigen stark dazu, später zu Marken zu greifen, mit denen sie positive Erinnerungen an ihre Kindheit, vor allem ein Gefühl der Behaglichkeit, des Schutzes und des Vertrauens verbinden (Dotson und Hyatt 2005, S. 35).

**K<sub>7</sub>: Die Marke muss die kindliche Neugier langfristig anregen.**

Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung kindlicher Unbefangenheit und Neugier, die dazu verleitet, Neues auszuprobieren und verschiedensten Marken gegenüber Interesse zu zeigen (McNeal 1999). Dies bietet Unternehmen die Chance, neue Kunden zu gewinnen, stellt aber auch ein Problem dar, da Kinder nicht zwangsläufig bei einer einmal präferierten Mar-

ke bleiben. Es handelt sich eher um Impulskäufe mit willkürlichem Markenwechsel als um bewusst gesteuertes Kaufverhalten (Barber 2013, S. 183).

**K<sub>8</sub>: Die Marke muss die Rolle eines Sozialisationsagenten einnehmen oder über die Beeinflussung anderer Sozialisationsagenten versuchen, die Kinder zu erreichen.**

Sozialisationsagenten wie Familie, Eltern, Peergroup und Medien (Carlos Estrela et al. 2014, S. 226) beeinflussen Kinder stark in ihrem Konsumverhalten. So übertragen Eltern oft die eigenen Markenbeziehungen auf ihre Kinder (Ji 2008, S. 611), die dadurch emotionale Beziehungen zu diesen Marken aufbauen (Diehl et al. 2009, S. 1) und ihnen oft ein Leben lang besonders treu bleiben (Haryanto und Moutinho 2014, S. 764). Je intensiver die Beziehung, desto loyaler verhält sich der Konsument (ebd., S. 763f.). Dies gründet sich vor allem auf der Zufriedenheit mit der Marke in Bezug auf frühere Nutzungserfahrungen (ebd., S. 764).

Für Unternehmen ergibt sich die Möglichkeit, selbst die Rolle des Sozialisationsagenten einzunehmen und über Media-Kanäle positive Beiträge zu generieren, sodass als Beziehungsgrundlage eine gleichermaßen positive Erinnerung resultiert (ebd., S. 777). Eine unkomplizierte Möglichkeit hierfür sind vor allem Websites, die Loyalität ausbilden, den Markenwert unterstützen und die Präferenz der Marke stärken (Ilfeld und Winer 2002).

**K<sub>9</sub>: Die Marke muss den Kindern einen Mehrwert bieten.**

Der Markenwert aus Verbrauchersicht steht in engem Zusammenhang mit der Generierung eines Mehrwertes für den Kunden (Carlos Estrela et al. 2014, S. 223). Marken, die Kindern einen Mehrwert bieten, werden präferiert. Ein Beispiel hierfür sind Advergames, dabei handelt es sich um speziell konzipierte Spiele, die einzelne Produkte, Services oder auch eine ganze Marke bewerben. Da Kinder Unterhaltungsangebote generell attraktiv finden (Large et al. 2002, S.

89) und ihnen beim Spielen kein kommerzieller Hintergrund bewusst ist, eignet sich diese Methode gut, um sie an Produkte und Marken zu gewöhnen (Mau et al. 2014, S. 158).

Auch Lernspiele sollten hinsichtlich ihrer Bildung von Markenpräferenzen nicht unterschätzt werden, da Kinder sehr experimentierfreudig sind und Lernen gerne mit Spiel und Spaß verknüpfen (Ajay und Saraswathiamma 2014, S. 64).

**K<sub>10</sub>: Die Marke muss die Kinder mit einem kindgerechten Design ansprechen.**

Das Design einer Website muss Kinder für sich einnehmen, eine Anregung zum Verweilen bieten, glaubwürdig und nützlich sein (Large et al. 2002, S. 81). Beschäftigung kann vor allem durch den Einbau attraktiver Unterhaltungsmöglichkeiten erzielt werden (ebd.). Mithilfe farbenfroher Designs und kindgerechter Bildelemente gelingt es, Produkte oder Services attraktiv zu gestalten (Mau et al. 2014, S. 156). Kinder lassen sich schnell von überladendem Oberflächendesign ablenken (Ji 2008, S. 610), sind aber dennoch sensible Beobachter (Ajay und Saraswathiamma 2014, S. 63) und bevorzugen eine farbenfrohe Gestaltung, einen leicht zu merkenden Webseitenamen sowie personalisierte Farbdesigns (Large et al. 2002, S. 90).

Durch altersgerechte Wortwahl und Schriftgröße sollte ein gutes Leseverständnis, sowie durch Charaktere, die durch die Website hindurch begleiten, eine Identifikationsmöglichkeit geschaffen werden (ebd.). Durch Identifikation bauen Kinder emotionale Beziehungen auf, die genutzt werden können, um die Marke durch Endorsement zu fördern und den Bekanntheitsgrad zu steigern (Ajay und Saraswathiamma 2014, S. 62, 65f, 73).

**Analyse der Website ALDIlino.de hinsichtlich Markenbindung**

ALDIlino (www.aldilino.de) ist ein Online-Angebot der ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG / ALDI Süd spe-

ziell für Kinder, mit dem das Unternehmen Kindern zwischen fünf und zwölf Jahren kindgerechte Unterhaltung und eine Möglichkeit zur Wissensvermittlung bieten möchte (Geß 2015). Auffällig für die farbenfrohe und doch übersichtlich strukturierte Website sind die kindgerechten Cartoon-Charaktere, die sich als zentrales Identifikationselement durch das komplette Websitekonzept ziehen (vgl. Abbildung 1).

Aufgebaut ist diese in vier übergreifende Kategorien: „Spiele“ trainieren Rechenfähigkeit, logisches Denken und Allgemeinwissen. Mit Bildern, Kombinatorik und mathematischen Problemen regen „Rätsel“ zum Denken an. Die Kategorie „Wissen“ informiert mit interessanten Fakten über einige spannende Themen. Zuletzt wird die Zielgruppe bei „Probier's aus“ angeregt, selbst aktiv zu werden und Basteltipps, Rezepte sowie Experimente auszuprobieren.

**K<sub>1</sub>:** Motivation mit der Website in Beziehung zu treten, löst ALDIlino durch eine neuartige kleine Lern- und Unterhaltungswelt aus, die den Kindern mithilfe der Charaktere erlebbar gemacht wird. Vor allem im Alter der gesetzten Zielgruppe hat Wissensvermittlung eine hohe Relevanz, sodass Kinder motiviert werden, sich mit der Website zu beschäftigen.

**K<sub>2</sub>:** Aufgrund der schon in jungen Jahren aktiven Internetnutzung (Feierabend et al. 2015, S. 33) kann davon ausgegangen werden, dass Kinder die Seite problemlos erreichen. Diese stellt sich als vertrauenswürdig und entwicklungsfördernd dar und schaltet keine Werbung, um erzieherische Bedenken auszuräumen.

**K<sub>3</sub>:** Da die Website grundsätzlich sehr übersichtlich und Texte sprachlich einfach gehalten sind, sind die Inhalte schnell erschließbar. Jüngeren Kindern allerdings fällt es schwerer, anstatt über unmittelbaren Kontakt über eine Website Markenbeziehungen aufzubauen (Ji 2008, S. 610).

Zwischen 6- und 12-Jährigen liegt eine enorme Entwicklungsspanne (ebd.), sodass die Website ein solch breites Altersspektrum mit ihren Inhalten nicht zielgruppengerecht abdecken kann und demnach nicht an die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten der Zielgruppe angepasst ist.

**K<sub>4</sub>:** Durch die Cartoon-Charaktere als Sozialisationsagenten wird Vertrauen gegenüber der Marke aufgebaut. Auch durch Offenheit der Marke den Eltern gegenüber soll Zuverlässigkeit dargestellt werden. Allerdings werden die Kinder hier kaum in die Mitgestaltung der Markenwelt integriert, sondern nur durch vorgefertigte Muster geführt. Dies wiederum stellt eine gewisse Kontinuität und Verlässlichkeit dar, sodass sich ALDIlino im Gesamtbild vertrauenswürdig und vor allem kindgerecht präsentiert.

**K<sub>5</sub>:** Ein gleichbleibendes Design aller Bereiche der Website sowie das Wiederkehren der Cartoon-Charaktere geben der Zielgruppe zudem die Möglichkeit, sich individuell der Altersklasse entsprechend mit diesen zu identifizieren. Die Markenpersönlichkeit wird also stark durch die Persönlichkeiten ihrer Sozialisationsagenten ausgedrückt und schafft damit eine Übereinstimmung dieser mit der Zielgruppe und ein wichtiges Identifikationselement.

**K<sub>6</sub>:** ALDIlino präsentiert sich gegenüber Erziehungsberechtigten als sichere Website und spricht Kinder



Abbildung 1: Website ALDIlino.de  
Quelle: ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG 2016

schon in ihrer frühkindlichen Entwicklungsphase an, um eine emotionale Markenbindung aufzubauen, auf die diese später im Zuge der Präferenzbildung zurückgreifen können. Die hierfür nötige positive Erinnerung an die Website wird vor allem durch die Abschirmung der Nutzer von ablenkenden Werbeelementen, den Cartoon-Charakteren als Identifikationselement sowie unterhaltsamen Spielmöglichkeiten unterstützt.

**K<sub>7</sub>:** Dennoch zeigen sich die Inhalte eher wenig abwechslungsreich und werden selten aktualisiert, so dass davon auszugehen ist, dass sich gerade Ältere schnell unterfordert und gelangweilt fühlen (vgl. K<sub>3</sub>) und nach alternativen Angeboten Ausschau halten. Die kindliche Neugier wird also nicht längerfristig angesprochen.

**K<sub>8</sub>:** Wie schon erläutert, spricht ALDIilino Kinder und Eltern an und beeinflusst damit Letztere in ihrem Verhalten als Sozialisationsagenten. Wenn Eltern nun selbst schon ALDI-Kunden sind und mit ihrem Nachwuchs zusammen ALDIilino nutzen, ist davon auszugehen, dass sich die durch die von den Bezugspersonen der Kinder genutzte Marke auch in den Köpfen der Kinder verankert (Diehl et al. 2009, S. 1). Aber auch die Möglichkeit für Kinder, eigene Nutzungserfahrungen zu sammeln, macht ALDIilino selbst, vor allem durch Unterstützung der geschaffenen Cartoon-Charaktere, zu einem Sozialisationsagenten, der eine positive Erinnerung und dadurch Loyalität generieren kann.

**K<sub>9</sub>:** Ob die Website wirklich einen Mehrwert bietet, ist kritisch zu betrachten. Obwohl sie zwar altersgerechte Advergames anbietet, haben diese allerdings keinen tieferen Bezug zu ALDI selbst und unterscheiden sich nicht wirklich von auf anderen Websites angebotenen Standardspielen. Darüber hinaus wirken auch die angebotenen „wissenswerten“ Informationen mithin recht austauschbar. Medien wie Bücher haben hier schon eine zu starke Rolle als Schlüsselkompetenz in der Wissensvermittlung eingenommen, als dass die Website mithalten könnte (Feierabend et al. 2015, S. 26).

Auch das Angebot eines Newsletters stellt keinen echten Mehrwert dar: Nur 31% der Internetnutzer zwischen sechs und dreizehn Jahren verwenden E-Mail-Programme (Feierabend et al. 2015, S. 34).

**K<sub>10</sub>:** Das Design der Website regt zwar zur Beschäftigung, aufgrund mangelnder Abwechslung und beschränkter Unterhaltungsmöglichkeiten (vgl. K<sub>9</sub>) aber nicht zum längeren Verweilen an. Dennoch wurde ein farbenfrohes, übersichtliches und an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasstes Design entwickelt, das die Nutzer nicht vom Wesentlichen ablenkt und unkompliziert und intuitiv zu bedienen ist. Farblich ist die Website an das klassische ALDI Design angelehnt und schafft es damit, geschlechterunspezifisch wahrgenommen zu werden. Zudem werden viele bunte Bildelemente und Symbole eingesetzt, die als Identifikationselement dienen und von der Zielgruppe unmittelbar verstanden werden (Ajay und Sarawathamma 2014, S. 63).

Auf allen Seitenbereichen hebt sich allerdings der weiße Hintergrund stark ab und wird von Kindern als eher weniger attraktiv wahrgenommen (Large et al. 2002, S. 90). Der Name ALDIilino selbst ist auffällig positioniert und leicht zu merken. Trotz verständlicher Sprache erscheint aber der Satzbau an manchen Stellen eventuell etwas zu kompliziert für 6-jährige Leseanfänger. Auch die Schriftgröße sollte für junge Kinder etwas größer gewählt werden (ebd.). Obwohl das optische Design kindgerecht gehalten ist, ergibt sich hier wieder die Problematik der zu breit gewählten Altersspanne der Zielgruppe.

### **Analyse der Website Barbie.de hinsichtlich Markenbindung**

Mit der Barbie-Website, erreichbar unter [www.barbie.de](http://www.barbie.de), spricht die Mattel GmbH auf eine sehr kommerzielle Art und Weise Kinder zwischen drei und zehn Jahren an, speziell Mädchen (vgl. Abbildung 2). Die Seite soll laut Eigenaussage Unterhaltungs-, Informations-, Bildungs- und Kommunikationszwecken dienen. Zentrales Element ist der Charakter Barbie, der als zu vermarktendes Produkt

im Fokus der kompletten Website steht. Diese ist sehr farbenfroh, eventuell schon etwas zu überladen, ebenso in der bekannten Kacheloptik gestaltet und unterteilt in fünf miteinander verknüpfte Kategorien: Beim „Spielen“ kann der Nutzer in über dreißig verschiedenen Spielen in unzählige Rollen, wie Ärztin, Geheimagentin, Schatzsucher, Sportler oder Ballerina schlüpfen. In der nächsten Kategorie lassen sich über 160 Filmclips, Kurzgeschichten und Musikvideos zu den Barbiefilmen „Ansehen“. Beim „Durchstöbern“ findet man alle Elemente der Website nochmals kategorisiert nach Themen wie beispielsweise Mode, Prinzessinnen oder Tiere. Hintergrund- und Ausmalbilder, sowie Apps lassen sich unter „Download“ herunterladen. Der „Shop“ bietet letztlich eine Übersicht aller derzeit erwerbbarer Produkte.

**K<sub>1</sub>:** Kinder werden motiviert mit der Website in Beziehung zu treten durch eine Fülle an abwechslungsreichen Unterhaltungsmöglichkeiten wie Spielen und Videos. Vor allem der Faktor Identifikation spielt eine große Rolle, da die Kinder angeregt werden, in verschiedene Rollen zu schlüpfen und eine Vielzahl an Spielwelten zu erkunden.

**K<sub>2</sub>:** Auch hier kann wieder davon ausgegangen werden, dass Kinder problemlos Zugang zur Website haben, da sie das Internet schon früh aktiv nutzen (Feierabend et al. 2015, S. 33). Allerdings zeigt sich die Website mit einem eingebauten Shop und viel Produktwerbung stark kommerziell ausgerichtet. Der Shop ist zwar durch eine Barriere abgeschirmt, aber dennoch für Kinder zugänglich, sodass eine Nutzung der Website nur unter Aufsicht eines Erwachsenen zu empfehlen ist und viele Erziehungsberechtigte die Seite als zu kommerziell und wenig förderlich einstufen könnten.

**K<sub>3</sub>:** Auch die Barbie Website wirkt recht übersichtlich, Texte und

Spielanleitungen könnten für jüngere Kinder eventuell aber zu kompliziert sein. Für sie ergibt sich wieder die Schwierigkeit, eine Markenbeziehung über eine Website aufzubauen (Ji 2008, S. 610). Allerdings schafft die Seite es aufgrund der größeren Variabilität an Funktionen und Unterhaltungsmöglichkeiten besser, dem breiten Altersspektrum ihrer Zielgruppe gerecht zu werden.

**K<sub>4</sub>:** Die Kinder werden durch den Cartoon-Charakter Barbie stark in die Markenwelt integriert. Er bietet die Möglichkeit, in verschiedenste Welten und Persönlichkeiten einzutauchen. Durch optisch wiederkehrende Muster und Figuren entsteht eine gewisse Kontinuität, die eine Vertrauensbildung möglich macht. Erziehungsberechtigte werden der Website gegenüber höchstwahrscheinlich auch positiv eingestellt sein, da Barbie ein klassisches Spielzeug ist, mit dem die meisten positive Erinnerungen verbinden.

**K<sub>5</sub>:** Verschiedene Rollen der Sozialisationsagentin Barbie in verschiedensten Spielen geben jedem Kind die Möglichkeit, sich dem Alter und Entwicklungsstand entsprechend zu identifizieren. Mattel nutzt virtuell auf der Website sowie auch beim materiellen Verkauf die Anpassbarkeit des Produktes Barbie an unterschiedliche Persönlichkeiten und Präferenzen bestmöglich aus.

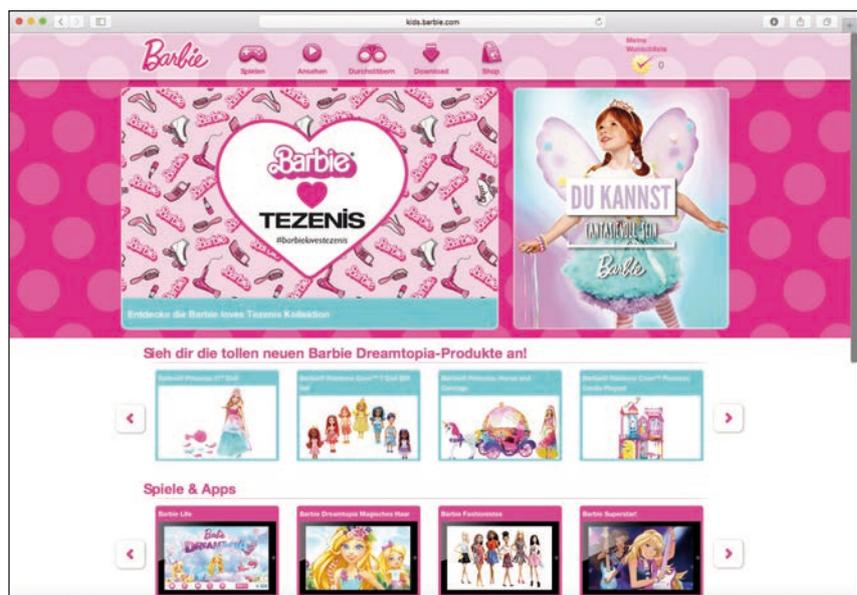


Abbildung 2: Website Barbie.de  
Quelle: Hasbro 2016

**K<sub>6</sub>:** Es wird versucht, Kinder in ihrer frühkindlichen Entwicklungsphase anzusprechen, eine emotionale Beziehung aufzubauen und Präferenzen für das Produkt Barbie aufzubauen. In erster Linie sollen durch Unterhaltungsmöglichkeiten positive Erinnerungen erschaffen werden: Das Mittel von aufeinander aufbauenden Videoclips und der wiederkehrende Charakter Barbie haben das Ziel, Kinder stark an das Produkt zu gewöhnen und vermitteln ein sicheres, umsorgtes Gefühl. Dieses könnte unter Umständen aber darunter leiden, dass Kinder problemlos den Shop erreichen (vgl. K<sub>2</sub>) und dadurch auf unsicheres Terrain geraten können.

**K<sub>7</sub>:** Die Inhalte und Aktivitäten der Website erscheinen auf den ersten Blick eventuell etwas überladen, sind aber unheimlich vielseitig und bieten der Zielgruppe abwechslungsreiche und spannende Spielmöglichkeiten für jegliche Altersklassen, sodass die kindliche Neugier in diesem Fall ausreichend gestillt wird.

**K<sub>8</sub>:** Die Barbie Website spricht natürlich auch Eltern an, denn viele haben in ihrer eigenen Kindheit schon mit Barbie gespielt und auf diese Weise eine positive Einstellung zur Marke entwickelt, die sie als Bezugspersonen und Sozialisationsagenten auf ihre Kinder übertragen (Diehl et al. 2009, S. 1). Zudem fungiert auch Barbie als Sozialisationsagentin und vermarktet sich selbst, ihre Abenteuer und Erlebnisse.

**K<sub>9</sub>:** Es wird eine Vielzahl an Advergames angeboten, die direkt das Endprodukt Barbie bewerben, sodass in erster Linie Unterhaltung und virtuelle Produkte wie Wallpaper einen großen Mehrwert gegenüber anderen kindgerechten Websites bieten.

**K<sub>10</sub>:** Das farbenfrohe Design wirkt an manchen Stellen etwas unübersichtlich und ist so konzipiert, dass sich Kinder bei der Nutzung schnell in den Tiefen der Website verlieren, sich aufgrund ihrer Variabilität langfristig mit der Seite beschäftigen und eine Beziehung zur Marke aufbauen. Farblich und von den



[www.allgaeu-airport.de](http://www.allgaeu-airport.de)

# Europa so nah. Einfach ab Memmingen fliegen!

**Porto**  
**Faro**  
**Podgorica**  
**Teneriffa**  
**Malaga**  
**Alicante**  
**Palma de Mallorca**  
**Barcelona/Girona**  
**Lourdes**  
**Calvi**  
**Neapel**  
**Palermo**  
**Alghero**  
**Belgrad**  
**Niš**

**Kiew**  
**Moskau**  
**Vilnius**  
**Dublin**  
**London/Stansted**  
**Temeswar**  
**Tirgu Mures**  
**Cluj-Napoca**  
**Sibiu**  
**Tuzla**  
**Sofia**  
**Skopje**  
**Chania**  
**Antalya**  
**Kutaisi**

Produkten her spricht die Website eher Mädchen an und kann daher im Vergleich nicht geschlechterun-spezifisch wahrgenommen werden. Auch Mattel arbeitet mit einer farbenfrohen Bildgestaltung und dem zentralen Identifikationselement Barbie, die auch den Webseitenamen bestimmt. Schriftgröße und Satzbau sind dem Alter der Zielgruppe nicht wirklich angepasst. Dennoch ist das Zielgruppenalter der kindgerecht designten Website passend gewählt unter der Bedingung, jüngere Kinder die Seite nicht alleine nutzen zu lassen.

### **Eignen sich spezielle Websites als Kundenbindungsinstrument für Kinder?**

Können Unternehmen durch speziell auf Kinder abgestimmte Webangebote diese langfristig gesehen als Kunden an das Unternehmen und die eigene Marke binden? Auf Basis der Literaturanalyse kann diese Frage grundsätzlich positiv beantwortet werden. Allerdings kommt es dabei stark auf die Umsetzung des Webangebotes an. Nicht jede Website schafft es, Kinder an eine Marke zu binden. Selbst wenn die Mehrheit aller Kriterien erfüllt ist, eröffnen sich bei Seiten wie ALDilino noch offensichtliche Mängel, wie beispielsweise eine zu groß gewählte Altersspanne der Zielgruppe, fehlende altersgerechte und abwechslungsreiche Unterhaltung sowie ein fehlender Mehrwert gegenüber der Konkurrenz. Dadurch wird es kaum möglich sein, eine emotional tiefe und beständige Beziehung zwischen Kindern und Marke aufzubauen, sowie auf Basis dieser Kinder als aktuelle und zukünftige Kunden langfristig an das Unternehmen und die eigene Marke zu binden.

Die Barbie-Website hingegen fungiert hier als ein nahezu perfekt umgesetztes Beispiel der Markenbin-

dung bei Kindern, die durch eine große Variabilität und Abwechslung diesen Mängeln entgegen wirkt. Einzig der ungeschützte Zugang zu verschiedenen Verkaufsportalen über den Shop stellt eine gewisse Problematik dar. Andererseits bringt Mattel hierdurch Kinder und Eltern genau an den Punkt, an welchem das Unternehmen seine Kunden haben will: an den Point of Sale, bis hin zur Kaufentscheidung.

Hier zeigt sich auch die langjährige Erfahrung, die Mattel im Umgang mit Kindern, der Hauptzielgruppe des Unternehmens, besitzt. Insgesamt erscheint das Angebot von Barbie.de deutlich zielgruppenorientierter und kindgerechter als das von ALDilino. Nichtsdestotrotz ist die Herangehensweise von ALDI, direkt mit den Kindern der eigentlichen Zielgruppe zu kommunizieren, aus Markenführungssicht überaus interessant und erscheint strategisch richtig. Eine Orientierung an Branchen-Benchmarks wie z.B. Mattel ist daher für Unternehmen, deren primäre Kunden- und Nutzergruppe nicht im kindlichen Bereich liegen, beim Aufbau kindgerechter Internetangebote unbedingt ratsam.

Selbstverständlich muss angemerkt werden, dass bei der Analyse der Webseiten auf Basis der erarbeiteten Kriterien zum Aufbau einer Kind-Marke-Beziehung ein Hineinversetzen in die Rolle eines Kindes vorgenommen werden musste, das nie vollkommen ein echtes kindliches Verhalten spiegeln kann. Dennoch bieten die aufgezeigten Bewertungen der jeweiligen Kriterien einen ersten Denkanstoß, sowie Ansatzpunkte zur Erstellung, Verbesserung und Überarbeitung von kindgerechten Websites. Wird dieses Instrument mit Fachkenntnis und nach moralisch-akzeptablen Standards eingesetzt, ist ein positiver Kundenbindungsaspekt zu erwarten.



### **Annika S. Zelinsky**

Annika Zelinsky studiert an der Hochschule Neu-Ulm Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing-Kommunikation und bereitet sich gerade auf die Anfertigung Ihrer Bachelorarbeit vor.

annika.zelinsky@gmx.de



### **Florian Botzenhardt**

Florian Botzenhardt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Werbung, digitale Kommunikation und Markenführung.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



### **Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand**

Hans-Michael Ferdinand ist Professor für Marketing und Wirtschaftsethik sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Marktforschung und Wirtschaftsethik.

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

## **Literaturverzeichnis**

### **Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften, Publikumszeitschriften und Datenbanken**

Alby, T. & Karzauninkat, S., Suchmaschinenoptimierung, Hanser.

Ajay, J.; Saraswathamma, K. P. (2014): Effectiveness of Cartoon Character's in Creating Brand Preferences Among kids. In: Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing 6 (1), S. 61–76.

Barber, N. A. (2013): Investigating the potential influence of the internet as a new socialization agent in context with other traditional socialization agents. In: Journal of Marketing Theory and Practice 21 (2), S. 179–193.

Carlos Estrela, R.; Costa Pereira, F.; Bruno Ventura, J. (2014): Children's socialization in consumption: the role of marketing. In: EuroMed Journal of Business 9 (3), S. 222.  
Diehl, Saskia; Esch, Franz-Rudolf; Gawlowski, Dominika (2009): Markenbindung für das ganze Leben. In: Absatzwirtschaft (12), S. 40.

Dotson, M. J.; Hyatt, E. M. (2005): Major influence factors in children's consumer socialization. In: The Journal of Consumer Marketing 22 (1), S. 35–42.

Haryanto, J. O.; Moutinho, L. (2014): Product longevity. In: International Journal of Market Research 56 (6), S. 757–782.

Ilfeld, Johanna S.; Winer, Russell S. (2002): Generating Website Traffic. In: Journal of Advertising Research 42 (5), S. 49–61.

Ji, Mindy F. (2008): Child-brand relations: a conceptual framework. In: Journal of Marketing Management 24 (5/6), S. 603–619.

Large, Andrew; Beheshti, Jamshid; Rahman, Tarjin (2002): Design criteria for children's Web portals: The users speak out. In: Journal of the American Society for Information Science and Technology 53 (2), S. 79–94.

Mallinckrodt, Victoria; Mizerski, Dick (2007): THE EFFECTS OF PLAYING AN ADVERTGAME ON YOUNG CHILDREN'S PERCEPTIONS, PREFERENCES, AND REQUESTS. In: Journal of Advertising 36 (2), S. 87–100.

Mau, Gunnar; Schramm-Klein, Hanna; Reisch, Lucia (2014): Consumer Socialization, Buying Decisions, and Consumer Behaviour in Children: Introduction to the Special Issue. In: Journal of Consumer Policy 37 (2), S. 155–160. DOI: 10.1007/s10603-014-9258-0.

### **Bücher**

Damon, William; Hart, Daniel (1988): Self-understanding in childhood and adolescence. Cambridge [England], New York: Cambridge University Press (Cambridge studies in social and emotional development).

McNeal, James U. (1999): The kids market. Myths and realities. Ithaca, NY: Paramount Market.

### **Internet-Quellen**

ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG (Hg.) (2015): ALDIlino Website. Online verfügbar unter <https://www.aldiilino.de/>, zuletzt geprüft am 07.07.2016.

Feierabend, Sabine; Plankenhorn, Theresa; Rathgeb, Thomas (2015): KIM-Studie 2014. Kinder + MedienComputer + Internet. Basisuntersuchung zum Medienumgang 6- bis 13-Jähriger in Deutschland. Hg. v. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest. Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg (LFK). Stuttgart. Online verfügbar unter <http://www.mfps.de>, zuletzt geprüft am 19.11.2015.

KidsVerbraucherAnalyse Egmont Ehapa Media (Hg.) (2015): KidsVerbraucherAnalyse 2015. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/247015/umfrage/dienentwicklung-der-hoehe-des-taschengeldes-fuer-kinder/>, zuletzt geprüft am 19.11.2015.

Kirsten Geß (2015): Pressemitteilung: ALDI SÜD startet neue Kindermarke ALDIlino. Hg. v. ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG. Online verfügbar unter <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/presse/pressemitteilungen/unternehmen/2015/pressemitteilung-aldi-lino/>, zuletzt geprüft am 19.11.2015.

kjm Kommission für Jugendmedienschutz der Landesmedienanstalten (2010): Jugendmedienschutz-Staatsvertrag. JMStV. Online verfügbar unter [http://www.kjm-online.de/fileadmin/Download\\_KJM/Recht/JMStV\\_Stand\\_13\\_RStV\\_mit\\_Titel\\_deutsch3.pdf](http://www.kjm-online.de/fileadmin/Download_KJM/Recht/JMStV_Stand_13_RStV_mit_Titel_deutsch3.pdf), zuletzt geprüft am 21.11.2015.

Mattel (2016): Barbie Website. Online verfügbar unter <http://www.barbie.de>, zuletzt geprüft am 07.07.2016.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2015): Anzahl der Kinder bis 14 Jahre in Deutschland von 1991 bis 2014. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1253/umfrage/anzahl-der-kinder-bis-14-jahre-in-deutschland-seit-dem-jahr-1950/>, zuletzt geprüft am 19.11.2015.

Unternehmensgruppe ALDI Süd (Hg.) (2010): ALDI Corporate Responsibility Policy. Online verfügbar unter [https://unternehmen.aldi-sued.de/fileadmin/fm-dam/documents/ALDI\\_CR-Policy.pdf](https://unternehmen.aldi-sued.de/fileadmin/fm-dam/documents/ALDI_CR-Policy.pdf), zuletzt geprüft am 21.11.2015.

# The Connection Between Service Design and Brand Personality

An Explorative Study Analyzing the Curated-Shopping-Plattform „Zalon by Zalando“.

**Authors** Raphael Detzel, Irene Mahle & Jens U. Pätzmann

## ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende explorative Studie beschäftigt sich mit der Verbindung von Service-Design und Markenpersönlichkeit. Angesichts der Tatsache, dass der Service- bzw. Dienstleistungssektor immer wichtiger wird, rückt auch das Forschungsfeld Service-Design mehr in den Vordergrund. Dieser Artikel untersucht daher, ob das Konstrukt Markenpersönlichkeit als Leitidee für das Design neuer Services betrachtet werden kann. Insbesondere E-Commerce-Unternehmen weiten ihre Geschäftsmodelle in Richtung Service aus. Daher wird die Forschungsfrage auf Basis einer Case Study am Beispiel des Online-Händlers Zalando und dessen Curated-Shopping-Plattform „Zalon by Zalando“ untersucht. Mittels einer Literaturanalyse konnte festgestellt werden, dass dieser Service ein Beispiel für einen klassischen Service-Design-Prozess darstellt. Weiterhin kann die Hypothese bestätigt werden, dass Zalando eine Markentransfer-Strategie verwendet hat, um den Markt zu betreten. Anschließend folgt die Evaluation der Markenpersönlichkeit als Leitmotiv für das Service-Design von "Zalon by Zalando", welche zeigen konnte, dass Zalando die menschlichen Charakteristika des Markenkerns auf den Service übertragen hat.



Finding a precise definition for Service Design seems to be challenging. As Stickdorn & Schneider (2011) describe, there is no common definition or clearly articulated language of Service Design. Mager & Gais (2009, p. 42) argued that it creates functionality and form of services from the perspective of customers. Therefore the redesigning of existing services is part of Service Design as well as the development of new innovative services. Moreover “Service Design aims to ensure service interfaces are useful, usable and desirable from the client’s point of view and effective, efficient and distinctive from the supplier’s point of view.” (Mager & Gais 2009, p. 42). Moritz (2005, p. 7) corresponds with that definition, he extends it with a description of the scope of Service Design. Thus it is a new holistic, multi-disciplinary and integrative field, based on the two influence factors of the client and the organisation (see Figure 1).

The client oriented definition of a Service Design process is based on a user-centered approach with a focus on touchpoints. That process can be seen from three different levels as they have a strategic level, a system level and an interface level (Mager 2014, p. 64). Mager structures that Service Design process in four phases, which spirally build up on each other (see Figure 2).

## Changes in Society: Digitalisation

For a long time society was characterized by an industrial era with a focus on products. That changed in the last years as services are getting more important and customer expectations lead the development of a service society. Moreover the technology enables services, which are based on humans’ individual needs (Moritz 2005, p. 23). Because of the digitalisation there is a need for new ways of thinking. The possibilities are numerous for customers, that is why the companies need to use big data in the right way. Users want individual and customised offers (Esch, 2014, p. 48). Therefore most of the time it is not enough to focus on the product. Moreover the extension in the service sector is necessary. Service Design helps to innovate or improve service from the perspective of customers.

## Zalando as practical example

95% of the German population assert they have heard the name Zalando already once (Seidel 2013, p. 157). That is impressive because the company itself was founded not before 2008. Nowadays Zalando is present in 15 European markets including Germany as the country of its head office. The strategical fun-

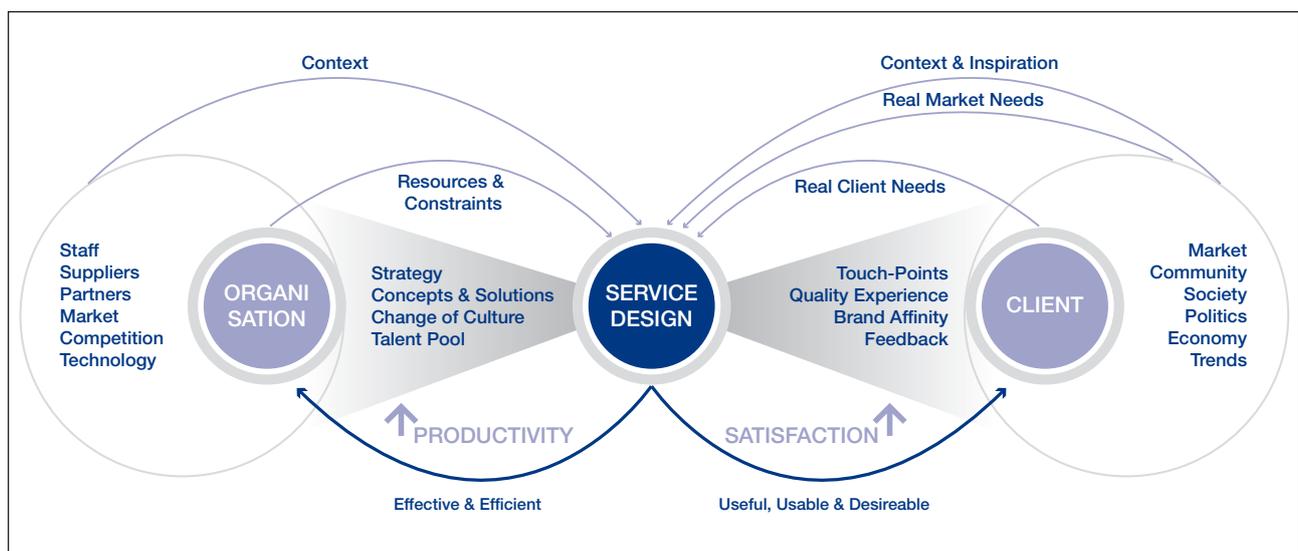


Figure 1: Service Design Overview Model  
Source: Own representation based on Moritz 2005, p. 153

dament of Zalando is based on the ‘Zalando code’. Zalando claims that they are connecting people and fashion with the interaction of international fashion expertise, innovative technologies and highly efficient operation processes (Zalando SE 2015a, p. 4). Furthermore, in March 2015 Zalando published first information about the planned platform strategy. According to the claim ‘Connecting people with fashion’, Zalando wants to provide a fashion platform where customers, brands and intermediates can meet. The curated shopping service ‘Zalon by Zalando’ is one component of that strategy as it can be seen as ‘connecting customers and stylists’. Two other components are brand solutions (‘connecting customers and brands’) and advertising services (‘connecting customers and advertisers’) (Krisch 2015). In conclusion, Zalando delineates its way into the future ‘from a trade company that is technology driven to a technology company that enables and supports fashion trade’ (Weiss 2015).

## The Trend of Curated Shopping

The trend of curated shopping started in 2011 in Germany, while the base idea was born in the US before (Fasching 2015; FAZ 2015). The new business model combines the individual consultation of the stationary trades with the database of E-Commerce companies online. On the basis of a questionnaire and a personal contact with a style consultant, customers get personal shopping outfits sent. The service is mostly for free, only the outfits need to be paid. Therefore curated shopping services are strongly connected with the products they recommend.

The curated shopping market in Germany is divided in more or less seven providers. Outfittery and Modomoto are among the pioneers of the niche. Both started around the beginning of 2012 and focus only on men. Zalon by Zalando, as the object of study, is the

only provider that is offering its service equally to men and women (Rösch 2015; Outfitservice 2015).

## Research question and hypotheses

*‘Do E-commerce companies use their brand personality as a guiding principle for the design of new services?’*

To answer the research question, first three hypotheses are formulated as a help to answer it at the end. First of all, it is necessary to check if the service of Zalon by Zalando is a suitable example for Service Design which was already defined earlier. Therefore the first hypothesis is formulated:

*H<sub>1</sub>: Zalon by Zalando was built up with a Service Design process.*

In a second step it needs to be examined if Zalando transferred brand characteristics to their new service, or if they created a totally new brand on the market. That leads to the second hypothesis:

*H<sub>2</sub>: Zalando did a brand transfer to Zalon by Zalando.*

In literature, brand transfer is defined as the transfer of the brand name of a well-known and established brand for a new product or service (Meffert 2014, p. 800). A brand transfer strategy reduces costs and uncertainties as well as time for the development of a new go-to-the-market strategy. The purchase risk

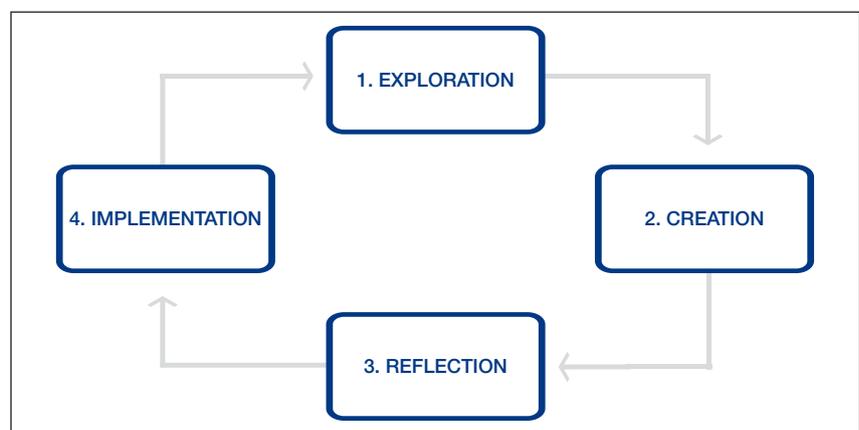


Figure 2: Service Design Process  
Source: Own representation based on Mager 2009, p. 68

for customers decreases and they accept the brand faster (Sichtmann, Klein & Ostruk 2008, p. 123). But a brand transfer strategy is no guarantee for a sustainable success of the service. It can even lead to failure or a damage of the core brand.

If these two hypothesis can be answered positively, the third hypothesis with a focus on the brand personality needs to be analyzed for a later answer of the research question. Therefore the third hypothesis is:

*H<sub>3</sub>: The service of Zalon by Zalando is based on the brand personality of Zalando.*

Homburg (2012, p. 615) describes brand positioning with the help of three facets of a brand: the brand core, the brand benefit and the brand personality. The onion model of Homburg and Richter builds the fundamental background for the use of the brand personality in the current work. It combines the three facets of a brand in a visual way. Every facet is com-

bined with a question that is describing it. The brand core (“Who am I?”), surrounded by the brand benefit (“What do I offer?”) and the brand personality (“What am I like?”), is pictured in that model (Homburg & Richter 2003, p. 15).

### Analysis of the Service Design Process (H<sub>1</sub>)

Zalando created an own interdisciplinary team and subsidiary company named ‘Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH’, which began to work on the idea of launching an own curated shopping platform in 2014 (Rösch 2015b). It started with a questionnaire on Zalando.de to get insights on the customer requirements and needs (Henkel 2015). That can be seen as an exploration phase. With the first findings and the analysis of the competitors, Zalando could manage the start of the programme. Using the insights from the exploration phase, the team started under the working title ‘Project Z by Zalando’ on a first prototype. That internal development can be seen exemplarily for the creation phase.



In March 2015 the official test phase started, still under its working title. Within a time slot of seven weeks, a few thousand customers tried the new service offer. The feedback of the customers was included in the final version of the service. As an example, the users wanted more information about the stylists before using the service. Because of that, the project team developed profile sites of their stylists with pictures, videos and texts, enabling the customers to choose (Henkel 2015). Therefore this test phase can be seen as the reflection phase. It was followed by the implementation phase and the launch of the service in May 2015. The service went online with the new name ‘Zalon by Zalando’.

Figure 3: Zalando Onion Model  
Source: Own representation based on Homburg & Richter 2003, p. 15

The launched site has a lot more features as it had in the test phase. The profiles of the stylist are connected with their Pinterest profiles, to facilitate the right choice even more. ‘Tell a friend’-buttons are included to push the word-of-mouth recommendation. Moreover, the design of the website and the package changed as well as the extent and design of the questionnaire. In addition, Zalando took over 15 new developers from the insolvent technology start-up ‘Txtr’ in March 2015 to build on the platform (Rösch 2015b). That fact as well as the cautious communication so far show that behind Zalon by Zalando is still an iterative process ongoing. The goal is to design the service in the best way for the customers.

In conclusion of that analysis based on the four phases outlined in the Service Design process, hypothesis H<sub>1</sub> can be confirmed.

### Analysis of the brand transfer (H<sub>2</sub>)

Zalando built up its curated shopping platform a long time with the working title ‘Project Z by Zalando’. It suggests that in the first phases of the development the brand positioning of the new service was not defined yet. Only with the launch of the service the name ‘Zalon by Zalando’ was published. As the core brand Zalando is still contained in the name, an associative branding can be assumed. Within that form of brand transfer, companies try to use the core brand to build up an additional independent brand. With an increasing acceptance of the market, the new brand can be separated from the core brand and positioned detached. The core brand can be seen as a kind of a starting aid (Günther 2002, p. 11).

The environment of the curated shopping segment in Germany is characterised through several start-ups. Outfittery, Modomoto, 8select or Kisura try to build up brand awareness in the market with their new business model itself. Peek & Cloppenburg (Fashion ID Stilbox) uses a new name without direct connection to the core brand. Therefore the strategy of Zalando can be an advantage in the market, as there is a high awareness of Zalando in a related business

segment. Customers which are satisfied with Zalando so far, will transfer the image to Zalon by Zalando. New customers of the trend curated shopping could tend to use the service of Zalando.

This is why it can be assumed that Zalando used a brand transfer strategy for its new curated shopping service Zalon by Zalando. Therefore, hypothesis H<sub>2</sub> can be confirmed.

### Analysis of the brand personality (H<sub>3</sub>)

For a comparison with the Service Design of Zalon by Zalando, the brand personality of Zalando is visualized and applied with the help of the onion model of Homburg and Richter (2003, p. 15; see Figure 3). The brand core of Europe’s leading online platform for fashion is outlined in the annual report of Zalando and describes the core values of the brand in one sentence (Zalando SE 2015a, p. 4). Moreover the brand benefit and the question of what Zalando offers need to be determined within the model. According to the

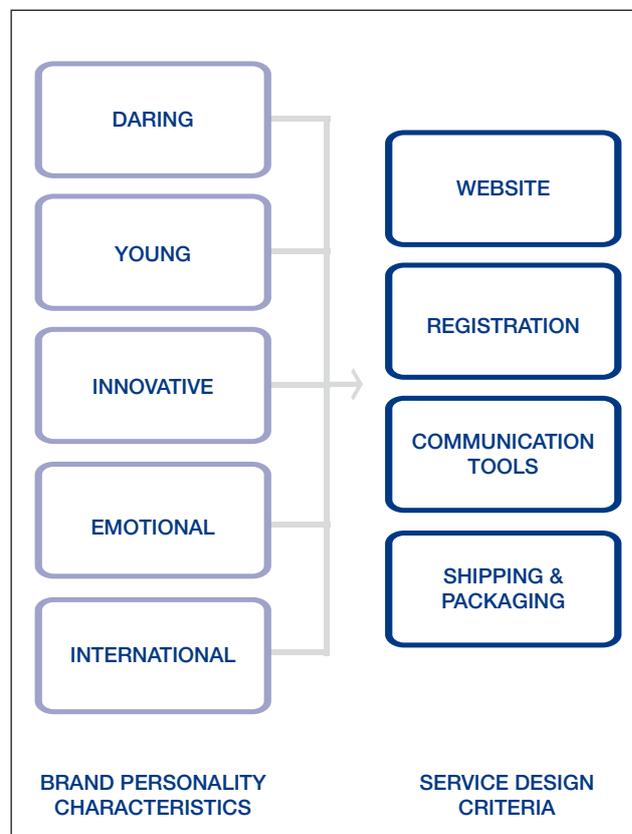


Figure 4: Examination Construct  
Source: Own representation

Zalando code they offer in the very-first fashion. The other two columns are summed up in that frame in the term innovative technology. Furthermore Zalando is famous for a fast and free delivery. In the segment fashion expertise Zalando uses experts and scouts to offer the newest trends in combination with smart data (Zalando SE 2015a, p. 11). In addition brands are important in the offer spectrum. Zalando is a strategic online retailer of 1.500 brands worldwide, including private label brands e.g. Zign (ibid., p. 11).

For the creation of five human characteristics as a description of the brand personality, the brand personality framework helps in a first step (Aaker 1997, p. 352; see Figure 3). Zalando fits the best to the category of excitement (Aaker, Stahl & Stöckle 2014, p. 37). Therefore the term daring is copied from the framework as well as the term innovative (including the meaning of up-to-date). Zalando is innovative in terms of technology and the adaption of new ideas and trends. On the other hand, Zalando seems to be daring concerning its TV commercials and its rapid growth from a start-up to a market leadership. In addition to these facts, Zalando can be seen as young as the company exists only since 2008. Moreover the original target was young for a long time. To complete the brand personality the terms international and emotional are introduced. The company offers a platform for 14.7 million customers from 15 different countries and is an important retail partner for all its international brands (Zalando SE 2015a, p. 10). Moreover the team of Zalando is getting more and more international (ibid., p. 19). Zalando creates emotional awareness of the brand with a specific and emotional customer contact. That begins with campaigns such as 'Free your Fashion' where Zalando encourages its customers to get rid of supposed fashionable conventions and to realize their own styles (ibid., p. 31). And it ends with the continuous work on the magical moment of unpacking a Zalando package (ibid., p. 30).

As a third subject of examination the defined brand personality characteristics of Zalando need to be

compared with the Service Design of Zalon by Zalando. To analyse that in an expedient manner, four categories are introduced in the right part of figure 4.

In the first impression the website of Zalon by Zalando is rather simple and clean. The usual orange color of Zalando is complemented with the colors white and blue. The content is clearly arranged and visually designed. Next to three main categories (to the outfits, to the stylists, winter-sale-box), a main part of the site is composed to explain the service in detail. The main subjects give an overview on what Zalon by Zalando is about. The category 'to the outfits' leads to a storytelling where stylists (named and shown with pictures) show an example of an outfit they have compiled. The category 'to the stylists' gives an overview on selected stylists with pictures and texts to lead the customer to a first feeling of the personal contact (Zalando SE 2015d). Moreover, the goal of the landing page is obviously to give an overview how the service can look like as well as convincing the customer to register. With regard to the brand personality characteristics the website is not representing the 'daring' a lot. However with a nice optic and young stylists pictured, the website appears to be 'young'. The term 'innovative' is limited, but the first impression represents innovativeness. With the storytelling and personal language the content is highly emotional in combination with the pictures. Only the internationality is not that obvious on the website. The stylists are all from Germany, as the service is only available in Germany so far.

The registration on the website is separated in men and women. It starts with 15 pictures of different styles, where the customer needs to decide if the style obliges or not. In the next step the customer needs to choose according to personal preferences out of 24 colors and 20 brands. Moreover, out of 15 styles the customer needs to check his "hot or not"-looks, e.g. chelsea boots or skinny jeans. Afterwards the willingness to pay for several products is asked, followed from the opportunity to upload pictures. Hair color, complexion and body proportions (shown in drawings) need to be indicated furthermore. After last in-

formation about the clothing sizes the customer can log in if he or she is already a Zalando customer. If not, he or she needs to fill out a new registration mask (Zalando SE 2015d). The registration is easy to fill out and clear in understandings. The drawings, pictures and design represent the characteristics innovative, young and emotional in a fulfilled manner. Again, the terms daring and international are not strongly represented in the registration process.

In the first instance, the communication tools which Zalon by Zalando is offering, are the same as they are common in the industry. But some parts are different to the competitors. First of all the customer has the opportunity to choose the one's stylist out of three, which are recommended after the questionnaire. With the preferred stylist a telephone appointment can be organized to check details in preferences (Henkel 2015). The competitors Outfittery and Modomoto do also offer that service, but without choice of the stylist. 10% of the stylists at Zalon by Zalando are employed at Zalando in Berlin, 90% are freelancers and work from different areas in Germany. Zalando claims that as an advantage, because the consultants can cover regional preferences as well (Rösch 2015b).

In September 2015 Zalon by Zalando launched the Zalon chat. The 150 stylists offer a short-term, mobile

and competent fashion consultation via WhatsApp, for customers and non-customers (Hell 2015). Monday to Friday from 8 a.m. to 7 p.m. the stylists are available (Zalando SE 2015c). They help in fashion questions or where to get a product. Moreover the user can send photo uploads to show a product they have seen and like (Hell 2015). In consideration about these communication tools the term 'daring' can be fulfilled with the decision to integrate WhatsApp in the service process. That is also describing a young attitude and an innovative way of thinking. Moreover, the possibility to communicate mobile from all over the world is a highly emotional and international aspect.

As it could be expected, the shipping and packaging is based on the approach of Zalando itself. Shipping and return shipment are for free as well as the service of consultation. The package design changed while the test phase was going on. Now it is blue and is designed in a young refreshing way. In total it looks like a modern suitcase. From an economic point of view, the free delivery was a daring and innovative idea of Zalando in the past and it is still in the context of Zalon by Zalando. As the service and the shipping is for free, the only income is based on the products the customers really like. But with the use of smart data and consultation, the hit rate can be increased in comparison to the traditional orders without a con-

|                                   |               | SERVICE DESIGN CRITERIA |              |                     |                      |
|-----------------------------------|---------------|-------------------------|--------------|---------------------|----------------------|
|                                   |               | WEBSITE                 | REGISTRATION | COMMUNICATION TOOLS | SHIPPING & PACKAGING |
| BRAND PERSONALITY CHARACTERISTICS | DARING        | ☆☆☆                     | ★☆☆          | ★★★                 | ★★★                  |
|                                   | YOUNG         | ★★★                     | ★★★          | ★★★                 | ★★★                  |
|                                   | INNOVATIVE    | ★★☆                     | ★★★          | ★★★                 | ★★★                  |
|                                   | EMOTIONAL     | ★★★                     | ★★★          | ★★★                 | ★★★                  |
|                                   | INTERNATIONAL | ★☆☆                     | ★☆☆          | ★★★                 | ★☆☆                  |

Figure 5: Results of Comparison Brand Personality and Service Design  
Source: Own representation

sultation. Zalando is still working on the magical moment when the customer is getting his or her package and uncloses it. Therefore especially at Zalon by Zalando the shipping and packaging is a very emotional part of the design, as the customer does not know what he or she can expect. The internationalization is planned for the future but is not that far at the moment (Zalando SE 2015e, p. 10).

As the results are outlined in an overview (see figure 5), it can be assumed that the five brand personality characteristics were used at least in some parts as guiding principles. Especially the characteristics 'young', 'innovative' and 'emotional' could be recognized on a high level in the four Service Design criteria. The daring attitude of the brand Zalando was hard to find on the website and the registration. But both criteria need to represent the curated service in a serious way to convince customers. Therefore a daring attitude is not recommendable at these spots. The internationalization is the worst represented characteristic within this explorative study. That is comprehensible regarding the fact that the service just started in Germany. But if the plans for the internationalization of the service can be transcribed, there are even more possibilities for the service and its customers in future.

In conclusion, the outlined results show that the brand personality characteristics of Zalando are integrated mostly in a high degree at the Service Design of Zalon by Zalando (see figure 5). Therefore, hypothesis H3 can be confirmed as well.

## Conclusion

In 2015, the online retailer Zalando launched a new service in the curated shopping niche. In a first step it could be analysed that the implementation of the new service corresponds to a Service Design process. Furthermore, it can be stated that Zalando used a brand transfer strategy from its core brand Zalando to the new brand Zalon by Zalando. At last, the brand personality characteristics, which were defined within this study, could be recognized in four criteria of

the Service Design at Zalon by Zalando. Therefore the research question can be answered positively. With the help of a suitable Service Design process, Zalando extended its offering. But within the scope of that study, it became clear that the curated shopping service is only one aspect in an extensive strategy for the future. Zalando is planning a transformation 'from a trade company that is technology driven to a technology company that enables and supports fashion trade' (Weiss 2015). They divide that plan in three different components: curated shopping ('connecting customers and stylists'), brand solutions ('connecting customers and brands') and advertising services ('connecting customers and advertisers').



**Raphael Detzel**

Raphael Detzel studies International Brand and Sales Management in the Master of Advanced Management programme at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. Currently he prepares his master thesis.

raphael.detzel@student.hs-neu-ulm.de



**Irene Mahle**

Irene Mahle holds a position as a research associate at the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. She writes her Ph.D. in the area of Paid Content and digital Brand Management.

irene.mahle@hs-neu-ulm.de



**Prof. Dr. Jens U. Pätzmann**

Jens U. Pätzmann holds a position as professor for marketing and is the director of the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His research focuses on corporate, employer and internal branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

## References

### Journal articles

Aaker, J. (1997), Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 24, Aug, pp. 347-356.

Azoulay, A. & Kapferer, J.N. (2003), Do brand personality scales really measure brand personality?, *Journal of Brand Management*, 11 (2), Nov, pp. 143-155.

Esch, P. (2014), Marken müssen auf die Kunden zugehen. *Digitale Transformation, Absatzwirtschaft*, no. 12/2014, pp. 48-50.

Sattler, H., Völckner, F. (2003), Bestimmungsfaktoren des Markentransfererfolges – Eine Replikation der Studie von Zatloukal (2002), *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73, No. 10, p. 1077-1101.

### Hard copy books

Aaker, D. (1996), *Building strong brands*, Free Press, New York, NY.

Aaker, D., Stahl, F. & Stöckle, F. (2014), *Marken erfolgreich gestalten – Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Günther, S. (2002), *Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers – Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage, Marken- und Produktmanagement*, Gabler, Wiesbaden.

Homburg, C. (2012), *Marketingmanagement*, 4th edition, Springer Gabler, Wiesbaden.

Homburg, C., Kuester, S. & Krohmer, H. (2013), *Marketing management – a contemporary perspective*, 2nd edition, McGraw-Hill Higher Education, London.

Kapferer, J.N. (2012), *The new strategic brand management: advanced insights & strategic thinking*, 5th edition, Kogan Page, London.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2014), *Principles of Marketing*, 15th edition, Pearson, Harlow.

Mager, B. & Gais, M. (2009), *Service Design*, Wilhelm Fink, Paderborn.

Meffert, B. K. (2014), *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Leimeister J.M. (2012), *Dienstleistungsengineering und -management*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Seidel, H. (2013), *Schrei vor Glück – Zalando oder shoppen gehen war gestern*, Orell Füssli, Zürich.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011), *This is service design thinking*, Publishers Goup UK, Enfield.

Sichtmann, C., Klein M. & Ostruk, L. (2008), Vom Produkt zur Dienstleistung – Erfolgsfaktoren des Markentransfers, in: Bruhn, M. & Strauss, B., *Dienstleistungsmarken – Forum Dienstleistungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, pp. 121-137.

Zatloukal, G. (2002), *Erfolgsfaktoren von Markentransfers*, Gabler, Wiesbaden.

### Documents on the World Wide Web

Engelmann, O. (2015), Zalando startet mit Curated Shopping, <http://de.fashionmag.com/news/Zalando-startet-mit-Curated-Shopping,468941.html#.VordHlnJ04p>, viewed 10th December 2015.

Hell, M. (2015), Per WhatsApp Kunden beraten, <http://www.internetworld.de/e-commerce/whatsapp/whatsapp-kunden-beraten-1062254.html>, viewed 10th December 2015.

Henkel, R. (2015), Zalando launcht Zalon – und verbindet Online mit Offline shopping, <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/zalando-launcht-zalon-und-verbindet-online-mit-offline-shopping/2015051318113>, viewed 5th December 2015.

Jung von Matt AG (2011), Kategorie Handel/Retail, Zalando – Schrei vor Glück, [http://archiv.gwa.de/images/effie\\_db/2011/zalandohippie.pdf](http://archiv.gwa.de/images/effie_db/2011/zalandohippie.pdf), viewed 5th December 2015.

Krisch, J. (2015), Zalando: "Tomorrow we are turning into a Shopping City", <http://excitingcommerce.de/2015/03/25/zalando-neue-shoppingwelt-turning-into-a-shopping-city/>, viewed 15th December 2015.

Mager, B. (2014), Design von Servicesystemen – Erfolgsfaktor für Dienstleister, <http://de.slideshare.net/sdnetwork/wien-41747250>, viewed 12th December 2015.

Moritz, S. (2005), *Service design - Practical access to an evolving field*, <https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>, viewed 6th December 2015.

Outfitterservice (2015), Curated Shopping Portale im Vergleich, <http://www.outfitterservice.de/curated-shopping-portale-vergleich-und-erfahrungen/>, viewed 12th November 2015.

Outfittery (2015), GfK-Studie Curated Shopping: Jeder dritte Online-User möchte künftig Personal Shopping nutzen [https://www.outfittery.de/approved/1\\_website/press/press-releases/de/151005\\_gfk-studie\\_curated-shopping\\_jeder-dritte-online-user-moechte-kuenftig-personal-shopping-nutzen.pdf](https://www.outfittery.de/approved/1_website/press/press-releases/de/151005_gfk-studie_curated-shopping_jeder-dritte-online-user-moechte-kuenftig-personal-shopping-nutzen.pdf), viewed 12th November 2015.

Rösch, B. (2015a), Wie P&C und Zalando Curated Shopping aufmischen, <http://etailment.de/thema/player/Wie-PC-und-Zalando-Curated-Shopping-aufmischen-3256>, viewed 15th December 2015.

Rösch, B. (2015b), Curated Shopping: Zalando startet Zalon, [http://www.textilwirtschaft.de/business/Curated-Shopping-Zalando-startet-Zalon\\_97107.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/Curated-Shopping-Zalando-startet-Zalon_97107.html), viewed 5th December 2015.

Weiss, M. (2015), Exchanges #91: „Zalando viel größer denken“ (mit Robert Gentz und Rubin Ritter), <http://excitingcommerce.de/2015/04/08/exchanges-91-zalando-viel-groeser-denken-mit-robert-gentz-und-rubin-ritter/>, viewed 10th December 2015.

Zalando SE (2015a), *Der Zalando Code – Geschäftsbericht 2014*, [https://corporate.zalando.de/sites/default/files/mediapool/zalando\\_geschaeftsbericht\\_2014\\_0.pdf](https://corporate.zalando.de/sites/default/files/mediapool/zalando_geschaeftsbericht_2014_0.pdf), viewed 15th December 2015.

Zalando SE (2015b), Europe's leading online fashion destination, Q4 / Full year 2014 Earning Call, [https://corporate.zalando.com/sites/default/files/mediapool/zalando\\_q4\\_fy\\_2014\\_earnings\\_call\\_0.pdf](https://corporate.zalando.com/sites/default/files/mediapool/zalando_q4_fy_2014_earnings_call_0.pdf), viewed 15th December 2015.

Zalando SE (2015c), Zalon by Zalando startet den Zalon Chat: Stylingtipps direkt per WhatsApp, <https://corporate.zalando.de/de/zalon-zalando-startet-den-zalon-chat-stylingtipps-direkt-whatsapp>, viewed 15th December 2015.

Zalando SE (2015d), Zalon Website, <https://www.zalon.de/>, viewed 27th December 2015.

Zalando SE (2015e), Zalando – Curating the assortment, [https://corporate.zalando.com/sites/default/files/mediapool/04\\_curated\\_shopping\\_0.pdf](https://corporate.zalando.com/sites/default/files/mediapool/04_curated_shopping_0.pdf), viewed 27th December 2015.

### Working Papers

Homburg, C., Richter, M. (2003): *Branding Excellence: Wegweiser für ein professionelles Markenmanagement*, Management Know-how Reihe der Universität Mannheim (75), Mannheim.

# Fluid Branding: Die Kunst der beständigen Veränderung

Genügt das Konzept des Fluid Branding den Anforderungen für den Aufbau starker Marken?

**Verfasser(innen)** Lisa M. Hasenmaile, Florian Botzenhardt & Hans-Michael Ferdinand

## ABSTRACT

For a long time-period, continuity has been one of the most important rules for successful brand management. Contrariwise, modern media such as the internet and apps have accelerated marketing and brand management to a scenario that requires real-time-interactions with customers, competitors and the community. In this fast paced-environment, brands like Google have implemented Fluid Branding. The appearance of a logo or the packaging can now be modified and communicated within an extremely short amount of time. This article evaluates if the concept of Fluid Branding can be used for the development and management of strong brands that fulfill all tasks a brand traditionally must cover. Based on the magical branding triangle by Esch, the concept Fluid Branding is evaluated. It becomes apparent that Fluid Branding is able to develop and maintain strong brands despite breaking some long-proven rules. However, the concept needs a lot of attention and skill to still achieve the goals of brand management.



Betrachtet man das Thema Kontinuität in der Markenführung, lässt sich der gegenwärtige Konsens der Fachwelt gut mit einem Zitat von Sybille Kircher auf den Punkt bringen: „Kontinuität ist die tragende Säule für den Erfolg einer Marke“ (2005, S. 598). Typischerweise werden Marken und ihre Kommunikationsmittel, ausgehend von den Leitlinien der Corporate Identity, einheitlich gestaltet (Homburg 2015, S. 834). Eschs magisches Branding-Dreieck eignet sich hierbei gut als ein Grundlagenmodell. Es besagt, dass eine starke Marke nicht aus einzelnen Design-Elementen besteht, sondern nur durch die Interaktion und Synergie von Markenname, Markenzeichen und Produkt- bzw. Verpackungsgestaltung bestehen kann (Esch 2012, S. 217). Vor allem dem Markenzeichen kommt eine große Bedeutung zu, denn visuelle Reize können leichter im Gedächtnis gespeichert und später wieder abgerufen werden (ebd., S. 234). Dennoch erfordern der Lauf der Zeit und neue Trends von Zeit zu Zeit Anpassungsmaßnahmen. Hierfür eignen sich geringfügige Veränderungen und Weiterentwicklungen am Markenzeichen besser als revolutionäre Neuschaffungen, da Evolution bessere Ergebnisse als Revolution verspricht (Schmidt 2012, S. 69). Die Marke wird vom Kunden weiterhin erkannt und kommt ihrer Funktion nach, Orientierung und Identifikation zu schaffen (Schmidt 2015, S. 10).

Allerdings ist nicht nur Identifikation, sondern auch Lebendigkeit ein Erfolgsfaktor einer starken Marke (Esch 2012, S. 242). Lebendigkeit geht in der Regel mit Variation und Veränderung einher, beides Kernelemente des Konzepts des Fluid Branding. Es bricht gewollt mit einigen Regeln des Corporate Designs, indem uniforme Erscheinungsbilder aufgebrochen werden und durch lebendige, flüssige Zeichensysteme ersetzt werden (von Romatowski, Hildbrand 2013). Doch ist Fluid Branding überhaupt praktikabel und aus Markenführungssicht sinnvoll? Dieser Artikel geht der Frage auf den Grund, ob

Fluid Branding den branchenüblichen Anforderungen an gute Markenführung genügt und gibt Handlungsempfehlungen.

## Was macht gute Marken aus?

Der Begriff „Branding“ kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt „Kennzeichnung“. Ursprünglich wurde der Begriff von den nordamerikanischen Siedlern zur Kennzeichnung ihrer Tiere genutzt (Esch 2012, S. 213). Ebenso wie zu früheren Zeiten bei den Siedlern werden in der heutigen Zeit Güter und Dienstleistungen gekennzeichnet und einem bestimmten Unternehmen zugeordnet (Esch; Langner 2005, S. 577). Grund für die Relevanz von Branding sind unter anderem das zunehmende Markenangebot (Esch 2012, S. 214f). Kunden werden tagtäglich mit mehr als 3000 Werbebotschaften konfrontiert (Schmidt 2015, S. 9). Diese Menge an Sinneseindrücken kann nicht entsprechend verarbeitet werden und Unternehmen und ihre Produkte laufen Gefahr, schnell in Vergessenheit zu geraten. Dem kann mit einer starken Marke und zugehörigen Kommunikations- und Repräsentationsmitteln wie z.B. Logo und Corporate Design entgegengewirkt werden.

## Das magische Branding-Dreieck

Nach Esch (2012, S. 217) sind die wesentlichen Merkmale des Brandings Markenname, Markenzeichen

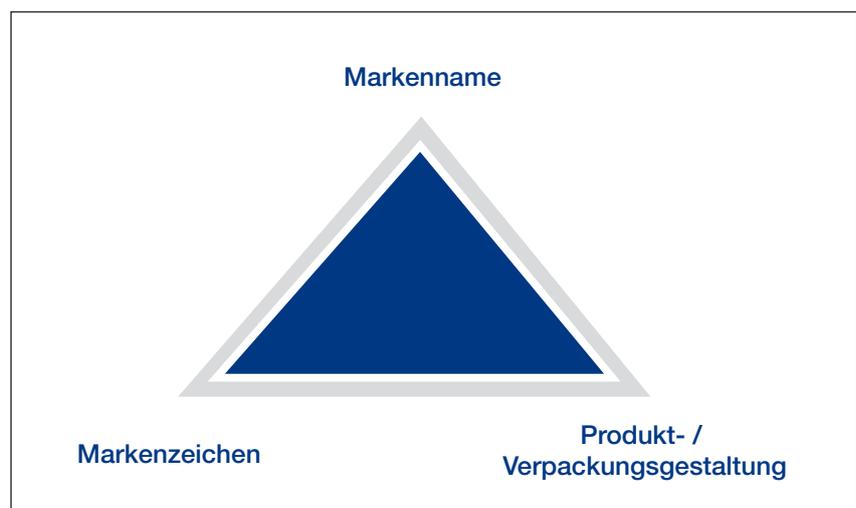


Abbildung 1: Das magische Branding-Dreieck  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch 2012, S. 217

und Produkt-/Verpackungsgestaltung. Betrachtet man die drei Elemente getrennt voneinander, so lassen sich ihnen folgende Eigenschaften zuweisen: Der Markenname leistet im optimalen Fall einen Beitrag zur Markenbekanntheit und Markenpositionierung (ebd., S. 222). Ziel eines wirkungsvollen Markennamens ist es, Assoziationen oder bildliche Vorstellungen beim Kunden hervorzurufen (ebd., S. 227). Das Markenzeichen nimmt eine wichtige Position im magischen Branding-Dreieck ein, da visuelle Reize besser memoriert werden als verbale Reize (Keller 2008, S. 156). Die Produkt-/Verpackungsgestaltung nimmt besonders in der Verkaufsphase eine wichtige Stellung ein. Denn in den Köpfen der Konsumenten läuft insbesondere am POS ein Mustervergleich ab (Esch 2012, S. 255).

Die abgelegten Marken in den Köpfen der Konsumenten werden mit der betrachteten Marke verglichen und je differenzierender die Verpackung gestaltet ist, desto schneller tritt der Wiedererkennungseffekt ein (ebd.). Alle drei Elemente stehen alleine am Ende jedes Schenkels des magischen Branding-Dreiecks. Zum Aufbau einer starken Marke ist es unerlässlich, alle Elemente ganzheitlich zu betrachten: Eine Marke, die die Identifikation stärkt, bei der Differenzierung von Konkurrenzmarken unterstützt, Verständnis für die Markenpositionierung fördert, eine Gefallenswirkung beim Kunden auslöst, gut behalten wird und schützenswert ist.



Abbildung 2: Kampagnenmotiv „Trink ´ne Coke mit“  
Quelle: Mediacom 2014

## Fluid Branding

Eine genaue und wissenschaftlich belegte Begriffsdefinition des Fluid-Branding-Konzeptes gibt es noch nicht, als Fluid Brands werden in der Praxis jedoch diejenigen Marken bezeichnet, die sich im Gegensatz zu traditionellen Marken nicht fest und beständig präsentieren, sondern sich durch Veränderungen und Variationen bei einer oder mehreren der Dimensionen des Branding-Dreiecks auszeichnen (Pearson 2008).

Neben fortlaufenden und kontinuierlichen Veränderungen entweder am Markennamen, Markenzeichen oder Produkt-/Verpackungsgestaltung präsentieren sich Marken ebenfalls fluid, wenn die Veränderung nur zu einzelnen Zeitpunkten stattfindet. Beispielsweise eine Veränderung des Logos zur Hervorhebung einer Verkaufsförderungsaktion oder zur Markteinführung einer Produktneuheit. Saisonale Veränderungen, sowie die Aufzeigung eines einzelnen Feiertages sind ebenfalls Fluid-Branding-Maßnahmen (Petillion, Vanleenhove 2009).

Man kann einwenden, dass sich auch uniforme, traditionelle Marken von Zeit zu Zeit verändern. Dies findet allerdings in der Regel im Rahmen eines Redesigns statt (Kircher o.J., S. 598). Das Logo der Marke Shell hat seit 1900 beispielsweise neun unterschiedliche Erscheinungsbilder angenommen (Esch



Abbildung 3: Kampagnenmotiv „Sag's mit Nutella“  
Quelle: Nutella 2014

2012, S. 235). Hierbei wurden von einer Veränderungsphase zur nächsten nur kleine Umgestaltungen vorgenommen. Um mehr oder weniger regelmäßige Redesigns von „echtem“ Fluid Branding abzugrenzen, muss der Faktor Zeit betrachtet werden. Wie kurz muss die Zeit sein, in welcher eine Marke verändert wird, damit eine Marke als fluid bezeichnet werden kann? Auch hier kann die Wissenschaft bisher keine Antwort geben. Es erscheint jedoch praktikabel, Fluid Branding als gegeben anzunehmen, wenn eine Marke und ihre Erscheinungsbilder in Abständen von weniger als 12 Monaten, aufgrund von kurzfristigen Marketing-Zielen (z.B. Absatzförderung in einer bestimmten Zeitperiode) und/oder nur für einen kurzen (Aktions-)Zeitraum verändert werden.

## Fluid Branding im digitalen Zeitalter

Die Nutzung einer Marke hat sich bisher durch beständige Wiederholung ausgezeichnet, welche sich durch alle Kommunikationsmaßnahmen gezogen hat (von Romatowski, Hildbrand 2013). Gründe hierfür waren im prä-digitalen Zeitalter unter anderem die begrenzte Medienvielfalt, sowie die eingeschränkten, technischen Möglichkeiten. Printmedien und der Fernseher als „Lagerfeuer unserer Gesellschaft“ geraten jedoch zunehmend in den Hintergrund und werden von neuen Medien wie Webseiten, sozialen Netzwerken und mobilen Angeboten ergänzt (Schmidt 2015, S. 9). Marken präsentieren sich also im digi-

talen Zeitalter vermehrt auf Online-Plattformen, die über diverse und unterschiedlich anspruchsvolle mobile Endgeräte mit Internetzugang abgerufen werden (Salmeron 2013).

Die New Multi-Screen World Study von Google untermauert die Präsenz der neuen Medien im Alltag der Kunden. Bei 90% aller Kontakte mit Medien handelt es sich um Medien mit Bildschirmen, wie beispielsweise Smartphones oder Laptops (The New Multi-Screen World Study 2012). Marken müssen sich diesem Wandel anpassen und die neuen technologischen Möglichkeiten nutzen, um sich besser im Markt zu positionieren. Dies birgt für Fluid Brands neue Möglichkeiten. Sie können sich auf jedem Medium anders präsentieren und sich so entsprechend besser anpassen, da bereits allein die Bildschirmgröße eines mobilen Endgerätes Auswirkungen auf die Präsentation und Wahrnehmung einer Marke haben kann.

Zusätzlich bieten die neuen Medien und sozialen Netzwerke eine gute Möglichkeit zwischen Konsumenten und Marke eine Beziehung aufzubauen. Wo uniforme Marken oft an die Grenzen ihrer Kommunikationsmöglichkeiten stoßen, können Fluid Brands besser mit den Medien und ihren Möglichkeiten spielen und sich so von der Konkurrenz abheben (Pearson 2008). Wie hyperaktive Kinder lassen Fluid Brands nichts unversucht, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu bekommen (ebd.). Sie bewegen oder



Abbildung 4: Beispiele für Google Doodles  
Quelle: Google 2016



Abbildung 5: Corporate Design City of Melbourne  
Quelle: Jasonlittle 2009

verändern sich und sprechen den Konsumenten gezielt und persönlich an.

## Fluid Branding in der Praxis

### Szenario 1: Das Spiel mit dem Markennamen

Es mag nach traditionellen, langjährig bewährten Regeln zur Markenführung schwer vorstellbar sein, Veränderungen oder Variationen am Markennamen vorzunehmen. Wie erfolgreich diese Maßnahme gestaltet werden kann, haben jedoch unter anderem zwei Unternehmensgiganten vorgemacht. Coca Cola und Ferrero haben in ihren Verkaufsförderungsmaßnahmen „Trink ´ne Coke mit“ und „Sag ´s mit Nutella“ den Sprung ins Ungewisse gewagt. Die Abbildungen 3 und 4 zeigen Bilder der Produkte. Coca Cola und Ferrero machen Platz und platzieren Namen oder Bezeichnungen von Personen, sowie im Fall von Ferrero Botschaften auf das Produktetikett, anstatt des Markennamens.

### Szenario 2: Das Spiel mit dem Markenzeichen

Eine Veränderung des Markenzeichens bietet viele gestalterische Möglichkeiten und kann in unterschiedlichen Formen vorgenommen werden. In ihrem Artikel „Fluid Marks 2.0: Protecting a dynamic brand“ stellt Lisa Pearson (2008) mehrere Möglichkeiten vor, eine Marke fluid darzustellen. Es bietet sich die Möglichkeit, Markenzeichen zu verzieren, wie beispielsweise die Doodles von Google. Am Global Earth Day oder

um den Herbstanfang auf der Nordhalbkugel einzuläuten, spiegeln die sechs Buchstaben die aktuellen Ereignisse wider.

Die Stadt Melbourne in Australien bedient sich einer anderen Möglichkeit, die eigene Marke variabel darzustellen. Die Konturen des Buchstabens M werden mit unterschiedlichen Mustern gefüllt, die sich je nach Verwendungszweck verändern. Ein besonderes Beispiel und ein gestalterischer Blickfang ist die Marke Nordkyn. Nordkyn vermarktet eine Tourismusregion in Norwegen. Zusammen mit der Botschaft „Where nature rules“ vermittelt die Marke die rauen, klimatischen Verhältnisse der Region (von Romatowski, Hildbrand 2013). Das Markenzeichen aktualisiert sich alle 5 Minuten auf der Website, indem es je nach Temperatur und Windrichtung, sowie Windstärke eine neue Form annimmt (ebd.).

### Szenario 3: Das Spiel mit der Produkt-/Verpackungsgestaltung

Absolut Vodka setzt Veränderungen an der Produkt-/Verpackungsgestaltung um. Durch das Lancieren von Limited Editions wie 2015 die Edition Absolut Pride oder 2014 Absolut Warhol bewirbt Absolut Vodka die Marke in einem neuen Kostüm (Placke 2015; Schmidt 2014). Dabei bleibt in der Regel die ikonische Flaschenform bestehen, das Design der Flaschen und des Aufdruckes wird jedoch variiert. Doch selbst an eine



Abbildung 6: Corporate Design Nordkyn  
Quelle: designworkapothecary o.J.



Abbildung 7: Absolut Special Editions  
Quelle: jashopping 2014; onlinecava o.J.

Veränderung der Flaschenform hat sich Absolut Vodka bereits herangewagt und die Sorte Absolut Elyx in einer eckigen Flasche präsentiert.

## **Fluid Branding aus dem Blickwinkel der ganzheitlichen Branding-Strategie**

All diese Unternehmensbeispiele zeigen erfolgreiche Fluid-Branding-Maßnahmen aus der Praxis. Aber können sie auch die Vorteile einer ganzheitlichen Branding-Strategie, vermittelt durch das magische Branding-Dreieck, für sich nutzen? Sie bringt durch den kohärenten Einsatz von Markenname, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung eindeutige Vorteile. In den folgenden Schritten wird überprüft, ob der fluide Einsatz von Markennamen, Markenzeichen oder Produkt-/Verpackungsgestaltung mit den Zielsetzungen des magischen Branding-Dreiecks vereinbar ist.

### **Markenname**

Ein erfolgreicher Markenname hat die Möglichkeit, Markenbekanntheit zu schaffen und einen Beitrag zur Markenpositionierung leisten zu können (Esch 2012, S. 222). Wenn allerdings der Markenname gänzlich fehlt und sich die Namen oder Botschaften wie bei Coca Cola und Ferrero auf dem Etikett ständig verändern, kann der Kunde keine Assoziation oder bildliche Vorstellungen aufbauen (Esch 2012, S. 227). Ohne eine klare Einordnung der Marke in den Markt, ist eine eindeutige Identifikation und Differenzierung von der Konkurrenz nicht möglich. Auch ein angestrebtes Markenimage kann durch das Fehlen eines eindeutigen Markennamens nicht vermittelt werden.

Eine positive Gefallenswirkung der Kunden ist jedoch möglich, denn der Konsument steht hierbei im Mittelpunkt und bekommt durch die persönliche Ansprache vermittelt, dass er einzigartig und toll ist (Löhr 2015). Abschließend muss noch betrachtet werden, ob der Markenname leicht gelernt werden kann. Doch wo kein Name ist, kann er auch nicht gelernt, erinnert oder behalten werden. Kritisch muss an dieser Stelle jedoch angemerkt werden, dass ein Markenname nicht nur durch die tatsächliche Wiedergabe auf ei-

nem Produkt- oder Kommunikationsmittel wirkt. So haben Konsumenten insbesondere bei den Beispielen Coca Cola und Ferrero die Markennamen und Ihre visuelle Darstellung seit vielen Jahren verinnerlicht. Es ist zu erwarten, dass durch eine visuell ähnliche Darstellung des Aktionstextes eine Erinnerung an den Markennamen gegeben ist.

### **Markenzeichen**

Alle bereits betrachteten Unternehmensbeispiele, Google, Melbourne und Nordkyn haben eine Gemeinsamkeit. Obwohl das Markenzeichen mal mehr und mal weniger verändert wird, bleibt die Grundstruktur immer die gleiche. Bei Google wird die Veränderung immer um die sechs Buchstaben des Unternehmensnamens aufgebaut. Melbourne füllt die Konturen des großen M's mit unterschiedlichen Designs aus, wobei die Konturen des Buchstaben M konstant bleiben. Die Veränderungen des Markenzeichens von Nordkyn basieren auf einem Hexagon. Somit kann man trotz Veränderung weiterhin eine Identifikation zur Marke sowie eine Differenzierung zur Konkurrenz herstellen. Wird allerdings auch ein Verständnis für die Markenpositionierung gefördert?

Die Doodles von Google sind eine erste Plattform zur Informationsbereitstellung und verkörpern somit die Unternehmenspersönlichkeit von Google, in erster Instanz Informationslieferant zu sein. Melbourne präsentiert sich durch die vielen verschiedenen Designs als vielschichtige Stadt, von der seriösen Seite als Verwaltungseinheit bis hin zur quirligen Touristendestination (Little 2009). Bei Nordkyn werden die Charaktereigenschaften der Region direkt durch das Markenzeichen widerspiegelt. Alle drei Markenzeichen haben auch eine positive Gefallenswirkung auf die Konsumenten, wobei Ästhetik immer im Auge des Betrachters liegt und nicht pauschalisiert werden kann. Ob den Konsumenten sämtliche Variationen der Markenzeichen im Gedächtnis erhalten bleiben, ist fraglich, allerdings gilt die Lebendigkeit der Fluid Brands als ausschlaggebende Erinnerungsstärke einer Marke. Allen Beispielen ist jedoch gemein, dass die Grundzüge der Markenzeichen (Form/Farben) bei allen Variationen weitgehend erhalten bleiben. Es ist

daher davon auszugehen, dass die grundlegenden Merkmale von den Konsumenten sehr wohl memoriert werden können.

### Produkt-/Verpackungsgestaltung

Die Produkt-/Verpackungsgestaltung kann als Gesicht der Marke bezeichnet werden und beeinflusst die Kaufentscheidung der Konsumenten wesentlich (Esch 2012, S. 250 f). Im Kopf der Konsumenten werden die abgelegten Marken mit der jeweiligen Marke im Supermarktregal verglichen (ebd., S. 254). Je einzigartiger eine Produkt-/Verpackungsgestaltung ist, desto schneller ist die Wiedererkennungsmöglichkeit bei den Konsumenten (ebd.).

Obwohl die Anforderungen an eine Produktverpackung wie beispielsweise Schutz-, Lager-, Transport- und Informationsfunktion den gestalterischen Spielraum eingrenzen, differenziert sich Absolut durch seine ikonische Flaschenform, den prägnanten Flaschenverschluss bei gleichzeitigem freiem Umgang mit der grafischen Gestaltung der Flasche von der Konkurrenz (Spomer 2013). Verständnis für die Markenpositionierung wird weiterhin gefördert, da die grundlegenden Gegebenheiten auch bei den jährlichen Sondereditionen weiterhin vorhanden sind. Obwohl Absolut Veränderungen an der Produktgestaltung vornimmt, wird ein großer Anspruch an das Design und eine hochwertige Produktästhetik gestellt. Durch diese Kontinuität stellt das Unternehmen bei größtmöglichem Spielraum für Fluid Branding eine Wiedererkennbarkeit durch den Konsumenten sicher.

Abbildung 8 fasst die Ergebnisse der Analyse noch einmal auf einen Blick zusammen. Es zeigt sich, dass eine fluide Veränderung von entweder Markenname, Markenzeichen oder Produkt-/Verpackungsgestaltung dennoch bei richtiger Umsetzung die Vorteile einer ganzheitlichen Branding-Strategie erwarten lassen.

### Fluid Branding und starke Marken passen zusammen

Werden die einzelnen Elemente des magischen Branding-Dreiecks getrennt voneinander auf ihre Kompatibilität mit dem Fluid-Branding-Konzept geprüft, so sind teilweise deutliche Defizite ersichtlich. Weniger eine Verflüssigung des Markenzeichens oder der Produkt-/Verpackungsgestaltung erweist sich als schwierig, sondern der Einsatz eines fluiden Markennamens. Die Beispiele Coca Cola und Ferrero zeigen, dass Konsumenten durchaus angetan sind, ihren Namen oder ihre Botschaft anstatt des Markenzeichens auf dem Etikett vorzufinden. Allerdings sind die sonstigen Vorteile eines Markenzeichens, wie z.B. die Identifikations- oder Differenzierungsfunktion wenn überhaupt nur teilweise gegeben. Wie kann es also sein, dass vor allem die „Trink ´ne Coke mit“-Verkaufsförderungsmaßnahme ein riesiger Erfolg für den Konzern war (Esterl 2014)?

Ein Grund hierfür liegt in der nicht ganzheitlichen Betrachtung des magischen Branding-Dreiecks. Eine gesonderte Betrachtung der einzelnen Elemente zeigt nicht die volle Wirkung des Modells auf. Es kommt

|                                  | MARKENNAME | MARKENZEICHEN | PRODUKT- / VERPACKUNGSGESTALTUNG |
|----------------------------------|------------|---------------|----------------------------------|
| IDENTIFIKATION / DIFFERENZIERUNG | ☆☆☆        | ★★☆           | ★★★                              |
| VERSTÄNDNIS                      | ☆☆☆        | ★★☆           | ★★☆                              |
| GEFALLEN                         | ★★★        | ★★★           | ★★★                              |
| ERINNERUNG                       | ★★☆        | ★★★           | ★★★                              |

Abbildung 8: Erfüllung der Dimensionen des magischen Branding-Dreiecks beim Einsatz von Fluid Branding  
Quelle: Eigene Darstellung

vielmehr auf einen aufeinander abgestimmten Einsatz von Markennamen, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung an. So können die Risiken, einzelne Elemente bei der Anwendung von Fluid Branding zu verwässern, verringert werden. Das wird beim Markennamen deutlich: Obwohl er womöglich nicht mehr das Etikett ziert, ist dennoch die Marke des Produkts ersichtlich. Grund hierfür sind die weiterhin bestehenden visuellen Merkmale wie Farbe, Form und Designsprache. Der Einsatz von fluiden Markenzeichen, sowie eine fluide Produkt-/Verpackungsgestaltung erweist sich als weniger tückisch. Veränderungen des Markenzeichens werden in der Praxis oft auf der Basis einer Grundform vorgenommen. Und auch bei der Produkt-/Verpackungsgestaltung ist der Spielraum, eine Veränderung vorzunehmen, weniger groß. Grund hierfür sind die einzelnen Funktionen wie beispielsweise Schutz, Praktikabilität und die Differenzierungs- und Markierungsfunktion, die auch bei einer fluiden Produkt-/Verpackungsgestaltung gegeben sein müssen.

Die Anwendung des Fluid-Branding-Konzepts ist daher nur auf Basis der gleichzeitigen Berücksichtigung aller Elemente des magischen Branding-Dreiecks zu empfehlen. Durch eine aufeinander abgestimmte Gestaltung ist es möglich, einzelne Elemente fluid zu verändern, ohne ein zu großes Risiko aus markenstrategischer Sicht einzugehen. Über diese Empfehlung hinaus wäre es wünschenswert, im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung zu klären, ob und wie es sich auswirkt, wenn eines, zwei oder alle drei Elemente zur gleichen Zeit fluid geführt werden.

Mit Sicherheit gibt es Unternehmen und Produkte, für die sich das Fluid-Branding-Konzept besser eignet als für andere. Unternehmen haben unterschiedliche strategische Ziele, unterschiedliche Charakteristika und sind in unterschiedlichsten Märkten aktiv und sprechen eine Vielzahl von unterschiedlichen Zielgruppen an. Somit unterscheiden sich auch die Ansprüche den Markenauftritt betreffend erheblich (Haarer, Buser 2014). Um die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zu treffen, kann Fluid Branding ideal geeignet sein – oder es ist im Gegenteil notwendig,

sich klar, beständig und möglichst stabil zu präsentieren (ebd.).

Fluid Branding benötigt daher nicht nur Mut und markenführerische Präzision. Bevor eine Entscheidung für oder gegen das Konzept fallen kann, ist es notwendig, die Rahmenbedingungen des Marktes, in dem man sich bewegt, gut zu kennen und zu verstehen. Es gilt, Risiken und Chancen ausführlich gegeneinander abzuwägen. Eine reine Hinwendung zum Fluid Branding aufgrund von Moden oder technischen Möglichkeiten ist daher abzulehnen. Im Falle der Implementierung von Fluid Branding, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Kreativen, Marketing-Managern und Führungskräften unerlässlich. Nur eine gut geführte Marke kann weiterhin ihre Identität behalten und gleichzeitig in einem kreativen Fluss kommunizieren. Gelingt dies, kann eine differenzierende Wirkung erwartet werden.



**Lisa M. Hasenmaile**

Lisa Marie Hasenmaile studiert Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Neu-Ulm mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb. Ihren letzten Schwerpunkt leistet sie während eines Auslandssemesters in Frankreich ab.

[Lisa.M.Hasenmaile@student.hs-neu-ulm.de](mailto:Lisa.M.Hasenmaile@student.hs-neu-ulm.de)



**Florian Botzenhardt**

Florian Botzenhardt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Werbung, digitale Kommunikation und Markenführung.

[florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de](mailto:florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de)



**Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand**

Hans-Michael Ferdinand ist Professor für Marketing und Wirtschaftsethik sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Marktforschung und Wirtschaftsethik.

[hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de](mailto:hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de)

## Literaturverzeichnis

### Abbildungen von Produkten, Logos, Webseiten

Google (2015), Herbstanfang, <http://doodlefinder.de/herbstanfang>, angerufen am 17.11.2015.

Jashopping (2014), Vodka: Absolut Elyx, <http://www.jashopping.de/Spirituosen/Vodka/Absolut-Vodka-Elyx-0-7-Liter.html>, abgerufen am 17.11.2015.

Jason Little (2009), City of Melbourne, <http://www.jasonlittle.co/CITY-OF-MELBOURNE>, abgerufen am 17.11.2015.

Mediacom (2014), 5 MediaCom Kunden gewinnen bei den GWA Effies, <http://www.mediacom.de/de/news/news/2014/oktober/5-effies-fuer-mediacom-kunden.aspx>, abgerufen am 17.11.2015.

Nutella (2015), Sag's mit Nutella, <http://www.nutella.de/sagsmitnutella>, abgerufen am 17.11.2015.

Onlinecava (o.J.), Absolut Black 100Proof 100CL, <http://www.onlinecava.com/Absolut-Black-100Proof-100cl.html>, abgerufen am 17.11.2015.

The Design Apothecary (o.J.), visit nordkyn, <http://www.designworksapothecary.com/visit-nordkyn-brodie-simpson/>, abgerufen am 17.11.2015.

### Fachzeitschriften

Esterl, M. (2014), 'Share a coke' credited with a pop in sales; marketing campaign that put first names on bottles reversed downward slide, Wall Street Journal (Online).

Haarer, D.; Buser, F. (2014), Fluid Branding, A3BOOM, Nr.07-08/2014, S.16-17.

Pearson, L. (2008), How fluid trade marks can enhance your brand, Managing Intellectual Property, S.44-46.

Pearson, L. (2013), Fluid marks 2.0: Protecting a dynamic brand, Managing Intellectual Property.

Petillion, F.; Vanleenhove, C. (2009), Protect your fluid trade marks in Europe, S.50-51.

Placke, F. (2015), Qualität hat Priorität, Chash, Nr.05/2015, S.98-103  
Schmidt, S. (2014), Absolut verehrt Warhol, werben und verkaufen, Nr 41/2014, S.9.

Von Romatowski, A.; Hildbrand, G. (2013), Fluid Branding – Die Verflüssigung visueller Identitäten forschersich begleiten, planung & analyse, Nr.05/2013, S.49-52.

### Buchkapitel

Esch, F.-R.; Langner, T. (2005), Branding als Grundlage zum Markenaufbau in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Gabler, Wiesbaden.

Kircher, S. (2005), Die strategische Bedeutung des Markennames in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Gabler, Wiesbaden, S.598-602.

Spomer, O. (2013), Mental Convenience bei Produktlinien in: Esch, F.-R.; Decker, R.; Herrmann, A.; Sattler, H. & Woratschek, H. (Hrsg.): Marken- und Produktmanagement, Springer Gabler, Gießen, S.1-292.

### Internet-Quellen

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.), Marke, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marke.html>, abgerufen am 17.11.2015.

Little, J. (2010), Rebranding the City of Melbourne, <http://landor.com/thinking/rebranding-the-city-of-melbourne>, abgerufen am 17.11.2015.

Löhr, J. (2015), Wenn Nutella sich zum Horst macht, [http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/dein-nutella-wenn-nutella-sich-zum-horst-macht-13385468-p2.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_2](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/dein-nutella-wenn-nutella-sich-zum-horst-macht-13385468-p2.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2), abgerufen am 17.11.2015.

McCracken, (2012), The Logic Breathing Life into Oreos New Branding, <https://hbr.org/2012/08/the-logic-breathing-life-into-oreos-new-branding#>, abgerufen am 17.11.2014.

Salmeron, J.M. (2013), If you love your brand, set it free, <http://www.smashingmagazine.com/2013/02/if-you-love-your-brand-set-it-free/>, abgerufen am 17.11.2015.

Think with Google (2014), The New Multi-Screen World Study, <https://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/the-new-multi-screen-world-study.html>, abgerufen am 17.11.2015.

# Aus den Kinderschuhen erwachsen

Design Thinking ist ein kreativitätstechnischer Denkansatz im Spannungsfeld zwischen ernsthafter Forschung und unterstellter Scharlatanerie. Walter Brenner und Falk Uebernickel wagen eine Standortbestimmung.

**Rezensent** Florian Botzenhardt

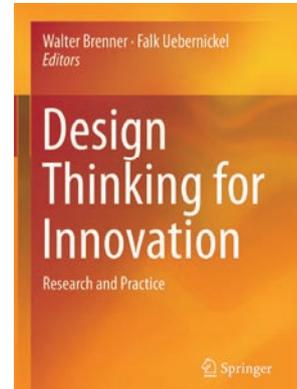
Design Thinking ist mit Sicherheit ein Thema, das in den letzten Jahren sowohl im Marketing- als auch im Innovationsmanagement auf große Resonanz gestoßen ist, wenngleich auch der Begriff „Hype“ gewiss nicht übertrieben wäre.

Seit der Entwicklung im Jahr 1991 hat der Ansatz, der von Terry Winograd (Stanford University), Larry Leifer (Stanford University) und David Kelley (Stanford University / IDEO) entwickelt wurde, auch durch die Unterstützung von Hasso Plattner (SAP) einen Siegeszug in Wissenschaft und Praxis angetreten.

Es gibt also gute Gründe, einen kritischen und umfassenden Blick auf die Methode zu werfen und den Status Quo zu bestimmen. Dieser Aufgabe haben sich Walter Brenner und Falk Uebernickel von der Univer-

sität St. Gallen in „Design Thinking for Innovation“, erschienen bei Springer, angenommen.

Dabei zeigen die Beiträge einer Vielzahl internationaler Experten zuerst die Grundzüge des Ansatzes auf, wenden sich dann wissenschaftlichen Anwendungsszenarien und aktuellen Forschungsergebnissen zu. Abgeschlossen wird das Buch durch Erfahrungsberichte zum Einsatz von Design Thinking in der Praxis. Auf diese Weise bietet das Buch einen gelungenen Überblick für all jene, die über den Einsatz des Ansatzes nachdenken und den aktuellen Entwicklungsstand erfassen möchten.



●●○ Neigkeitswert

●●○ Praxisnutzen

●●● Angewandte Forschung

## Kreatives Spiel mit der Realität

Liebling der Ausgabe: MSQRD erlaubt verblüffende Experimente mit Augmented Reality.

**Verfasser** Florian Botzenhardt

Wenn eine Technologie im ersten Halbjahr 2016 endlich einen kleinen Durchbruch erlebt hat, ist es Augmented Reality. Den Ausschlag gegeben haben drei Apps: Snapchat, MSQRD und Pokémon Go.

Besonders beeindruckend setzt dabei MSQRD das Spiel mit der erweiterten Realität in Szene. Per Fingerdruck lassen sich Filter über das Live-Vorschau-Bild der im Smartphone integrierten Kamera legen. So lässt sich das eigene Konterfei beispielsweise mit Cartoon-Augen verzieren, die Verwandlung in diverse lebensecht wirkende Tiere und bekannte Prominente oder gar der Tausch zweier Gesichter ist möglich. Der Clou: Die Filter sind dynamisch und passen sich

den Bewegungen an – so lassen sich nicht nur Fotos sondern auch Videos aufnehmen und verschicken.

Nachdem die App innerhalb von zwei Monaten über 7.6 Millionen Nutzer gewinnen konnte, wurde das Startup im März 2016 von Facebook übernommen. MSQRD ist kostenlos in den Android- und iOS-Appstores verfügbar.



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

Sex, Drugs & Rock 'n' Roll - nicht unbedingt in der Reihenfolge.  
Und jede Menge Förderer und Vorbilder.

## Welche Marke ist zum heutigen Zeitpunkt am besten geführt?

Hermès – und zwar das Haus inklusive petit h und Shang Xia.  
Weil es Handwerk und Humanität in Ruhe auf die Spitze treibt.

## Welche Werbekampagne inspiriert Sie gerade?

Immer wieder John Lewis. Ansonsten Werbung, die nicht nur wirbt, sondern tut – zum Beispiel Al-ways Like a Girl, REI OptOutside, BK McWhopper.

## Welchen Fehler machen Sie immer wieder?

Klagen statt handeln.

## Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einem Menschen am meisten?

Über sich und das Leben lachen können.

## Ihre liebste Tugend?

Rücksicht.

## Ihr Hauptcharakterzug?

Neugier.

## Welche natürliche Gabe würden Sie gerne besitzen?

Ordentlich in die Kamera gucken können.

## Lieblingsheldinnen/helden der Wirklichkeit?

Gemeinnutz und Hilfe, die sich nicht heldenhaft gerieren.

## Lieblingsgestalt in der Geschichte?

Hadrian. Klug, gut und stark - soweit ich weiß.

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

Barbra Streisand und Jitzchak Rabin.

## Gibt es ein Buch, das Sie zur Zeit lesen?

„Why does the world exist?“ von Jim Holt.

### Wer ist Ihr Lieblingsmusiker?

Pat Metheny.

### Welche Schokoladenmarke bevorzugen Sie?

Fassbender & Rausch, Costa Rica 47%.

### Was ist Ihre liebste Freizeitbeschäftigung?

Lesen.

### Was inspiriert Sie derzeit am meisten?

Ideen, die Nachhaltigkeit und Wachstum intelligent vereinen.

### Apple oder Windows?

Apple. Haushoch, aber nicht fraglos.

### Das Internet ist für mich...

..ein inzwischen notwendiges, oft nützliches Übel.

### Welche revolutionäre Idee bewundern Sie am meisten?

Das Rad.

### Was ist Ihr Motto?

Et kütt wie et kütt. Und et hätt noch emmer joot jejange.



Wolfgang Schaefer  
Global Chief Strategy Officer, Select World GmbH

Wolfgang Schaefer ist Global Chief Strategy Officer bei Select World, einer der weltweit größten und bekanntesten Werbeagenturen, die sich auf die Betreuung von Luxusmarken spezialisiert hat. In seiner Karriere hat er weltweit für Kunden und Agenturen gearbeitet und dabei Markenstrategien für Unternehmen wie z.B. Pepsi, P&G, WWF, Unilever und Nestlé erschaffen. Sein Fokus liegt außerdem auf Luxusmarken, so gehören unter anderem Davidoff, Chopard, Swarovski, Lancaster und Jil Sander zu seinen aktuellen und ehemaligen Auftraggebern. Schaefer hat an der Universität der Künste in Berlin und in San Francisco studiert. Heute pendelt er zwischen New York und Berlin. Neben seiner Arbeit ist er ein gefragter Redner an Universitäten und auf Konferenzen auf beiden Seiten des Atlantiks. Er veröffentlicht regelmäßig Publikationen zum Thema „Marketing in der Beauty- und Luxusbranche“ und ist Autor des Bestsellers „Rethinking Prestige Branding – Secrets of the Ueber-Brands“.

# Theorie trifft Praxis

Neues aus dem Kompetenzzentrum Marketing & Branding.

**Verfasser(innen)** Irene Mahle, Florian Botzenhardt, Anastasia Ross

## Das Kompetenzzentrum Marketing & Branding eröffnet die Danube Summer School 2016 mit einer multidisziplinären Betrachtung des Donauraumes

Auch im Wintersemester 2016/2017 fand die Danube Summer School statt, die von der Europäischen Donau-Akademie für Studierende und Promovierende aus den Ländern der Donauregion organisiert wird. Dabei bot das Kompetenzzentrum ein multidisziplinäres Programm in der Arbeitssprache Englisch an, das sich über verschiedene Blickwinkel mit der gemeinsamen Kultur des Donauraumes beschäftigte.

Der erste Programmpunkt, der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vöhlenschloss Illertissen erwartete, wurde von Prof. Dr. Jens U. Pätzmann und Florian Botzenhardt gestaltet. Ihr Workshop zum Thema "Archetypical Brand Management" bot einen Einstieg in einen Markenführungsansatz, der unter anderem auf den Erkenntnissen von C.G. Jung und Joseph Campbell beruht und Archetypen sowie Metaphern für das Marketing nutzbar macht.

Einem auf den ersten Blick völlig anderen Thema widmete sich der zweite Teil des Tages unter der

### Lena Koehnen erhält für ihre Masterarbeit den Kulturpreis Bayern

Die von Prof. Dr. Jens U. Pätzmann betreute Abschlussarbeit mit dem Titel „Can Internal Branding Help Reduce the Confusion among Key Stakeholders of Unfors RaySafe GmbH after its Corporate Rebranding?“ wurde im Rahmen des Studiengangs „Master of Advanced Management“ angefertigt.

Lena Koehnen untersuchte die interne Markenführung als potenzielle Maßnahme, um die durch ein Rebranding entstandenen Irritationen bei internen und externen Interessensgruppen zu reduzieren. Dabei verfolgte sie den sogenannten identitätsbasierten Markenansatz, nach dem das externe Markenbild als Konsequenz des internen Selbstimages entsteht. Mithilfe qualitativer Forschungsinstrumente, wie



Die Teilnehmer der Danube Summer School 2016, zusammen mit Werner Martin (Hochschulschloss Illertissen), Prof. Jens U. Pätzmann, Prof. Gerhard Mayer (Danube Summer School), Florian Botzenhardt und Paul F. Langer (Danube Summer School).

Regie von Hans-Michael Ferdinand und Irene Mahle. Nach einem Vortrag zum Thema "Transparency – An Efficient Remedy for Corruption?" entwickelte sich eine lebhafte Diskussion mit den Studierenden, die unter anderem aus Serbien, Kroatien, Rumänien, Ungarn und Bulgarien stammen. Dabei und bei der Bearbeitung von Case Studies wurde deutlich, dass auch beim Kampf gegen Korruption Kultur und Werte eine wesentliche Rolle spielen.

Interviews, klassifizierte sie das „Corporate Rebranding“ zunächst als revolutionäres Rebranding mit erheblichen Auswirkungen auf die Markenidentität. Darauf aufbauend untersuchte die Kulturpreisträgerin quantitativ den internen Status der neu eingeführten Unternehmensmarke und wies dabei Verbesserungspotenziale empirisch nach. Als Ergebnis der Studie wies sie abschließend interne Markenführung als potenziell wirksame Maßnahme nach und leitete konkrete Handlungsempfehlungen ab.

Jens U. Pätzmann freut sich über die Auszeichnung: „Lena Koehnen war eine exzellente Studentin, die eine Abschlussarbeit von herausragender Qualität angefertigt hat. Die Auszeichnung ist absolut verdient.“

## Konzeptionsseminar Master of Advanced Management: Select World stellt Studierende vor eine kreative Herausforderung

Eine spannende Aufgabe haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Master-Schwerpunkts International Brand and Sales Management erfüllt. Der Praxispartner des diesjährigen Konzeptionsseminars war die renommierte Werbeagentur Select World.

Eigens zum Briefing aus Hamburg angereist war der Global Chief Strategy Officer Wolfgang Schaefer, der den Studierenden die Aufgabenstellung in einer kurzweiligen Präsentation vorstellte. Innerhalb von drei Wochen mussten die Teams eine Werbekampagne inklusive passender Strategie entwickeln. Das Ziel: Eine global einsetzbare Kommunikationsmaßnahme für Nivea Facial Care. Ihre Konzepte stellten die 24 Studierenden im Rahmen einer Exkursion direkt vor Ort in Hamburg auf Englisch vor.

Die Fachjury, bestehend aus Prof. Dr. Jens U. Pätzmann sowie Vertretern der Agentur, zeigte sich sehr angetan von den kreativen Ideen der Studierenden. Daniel Krauß, Director Strategy, lobte insbesondere den Mut der Studierenden, auch einmal bei einer eher traditionellen Marke wie NIVEA neue Wege vorzuschlagen – wie beispielsweise polarisierende Bilder, provokative Hashtags oder auch textbasierte

Werbeplakate: „Obst als Gesichter, #idontcare statt Tagespflege und Transgender-Models – die Studierenden zeigten eine Vielfalt an innovativen Konzepten, basierend auf wissenschaftlich fundierten Analysen und logisch begründeter Strategie. „Wir von Select World sind begeistert von den kurzweiligen Präsentationen und freuen uns, dass Prof. Dr. Pätzmann an der Hochschule Neu-Ulm die Studierenden nicht nur mit trockener Theorie, sondern auch in der Praxis auf eine mögliche Karriere bei einer Werbeagentur vorbereitet hat – vielleicht auch bei Select World.“

Zusätzlich zur Arbeit stand bei der Exkursion auch Kultur und Freizeit auf dem Programm. Nachdem die erfolgreichen Präsentationen gebührend rund um die Reeperbahn gefeiert wurden, besuchten die Studierenden am nächsten Tag die „iF design exhibition“ in der Hamburger HafenCity. Dort werden international prämierte Produkt-, Kommunikations- und Verpackungsdesigns ausgestellt und die besonderen Kriterien des IF design awards anschaulich erklärt. Nach einer kurzweiligen Führung traten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem guten Gefühl einer tollen Leistung und vielfältiger neuer Eindrücke und Erfahrungen den Heimweg an.



Bei der Jury-Sitzung wurden die Konzepte der Studierenden von Vertretern von Select World und der Hochschule Neu-Ulm kritisch diskutiert und bewertet. Im Bild (von links): Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Danijela Zivanovic (Select World) und Daniel Krauß (Select World).

## Praxispartner begeistert von Konzeptionsseminar im Schwerpunkt „Marketing-Kommunikation“ des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft

Obwohl die Gartensaison im Herbst 2015 bereits vorbei war, beschäftigten sich 28 Studierende des Schwerpunkts Marketing-Kommunikation im Rahmen des ersten Konzeptionsseminars intensiv mit Produkten zur biologischen Unkrautbekämpfung.

Mit der GLORIA Haus- und Gartengeräte GmbH, einem der führenden Hersteller von Sprühgeräten und Gartenhilfen für die Pflanzenpflege und den Pflanzenschutz, konnte ein renommierter Praxispartner gewonnen werden. Die Aufgabe für die Studierenden: Für eine Produktneuheit der Saison 2016 zur umweltschonenden Unkrautbeseitigung ohne den Einsatz chemischer Mittel mussten die Studierenden in Kleingruppen Strategien und Konzepte für Kommunikationsmaßnahmen zur Begleitung der Markteinführung entwickeln. Dabei bewiesen die Gruppen große Kreativität und zeigten ein breites Spektrum von Ansätzen und Konzepten. Die Jury, bestehend aus Andre Kirchesch (Geschäftsführer / Gloria), Alexander Kienborn (Marketing Manager / Gloria), Prof. Dr. Jens U. Pätzmann und Florian Botzenhardt, war von der Vielfalt der Vorschläge begeistert.

Eine ganz andere Aufgabe hatte im zweiten Konzeptionsseminar der lokale Radiosender Donau3FM den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mitgebracht. Es war die Entwicklung von Marketing-Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit und der Hörerzahlen gefragt. Bei den Abschlusspräsentationen überzeugten die Teams mit umsetzungsreifen Konzepten und überaus kreativen Lösungsansätzen.

Die Spanne der Vorschläge reichte dabei von einer Online-Marketing-Kampagne bis zur Eventreihe und spiegelte damit das enorme Potential der Studierenden wider. Der Leiter des Schwerpunkts, Prof. Dr. Jens U. Pätzmann war zufrieden: „Die Konzepte beweisen, wie sehr sich die Teams engagiert haben und zeigen, dass in den Teams mit ganz besonderer Leidenschaft, Ideenreichtum und vorbildlichem Fleiß gearbeitet wurde.“



Die Konzepte für die IBM Deutschland GmbH & Co. KG wurden vor Ort in Ehningen präsentiert. Zu sehen sind die zwei Gewinnerteams, die von Gerold Gutti (IBM) und Markus Merz (IBM) besonders ausgezeichnet wurden.

Den krönenden Abschluss bildete das dritte Konzeptionsseminar in Zusammenarbeit mit der IBM Deutschland GmbH. „Ich bin begeistert, wie sich die Studierenden in unsere Produktwelt eingearbeitet haben“. Gerold Gutti, Head of Portfolio Marketing DACH, war „von der Qualität und Praxisnähe“ der Konzepte beeindruckt, die die Studierenden ausgearbeitet haben.

Zu den Abschlusspräsentationen reisten die Studierenden gemeinsam mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann und Florian Botzenhardt an den Hauptsitz von IBM in Deutschland, Ehningen, und stellten ihre Ideen vor. Basierend auf einem umfangreichen Briefing haben sich die Studierenden intensiv mit der Vermarktung von IT- und Software-Services beschäftigt. Gerold Gutti freut sich: „Als wir den Studierenden die Aufgabenstellung vorgestellt haben, war uns bewusst, dass es sich um eine große Herausforderung handelt, B2B-Marketing-Konzepte für unsere Produkte zu entwickeln. Diese Herausforderung haben die Studierenden hervorragend gemeistert und uns tolle und oft umsetzungsfähige Ideen geliefert.“

Insgesamt hat der Jahrgang des Wintersemesters 15/16 des Bachelor-Schwerpunkts Marketing-Kommunikation in den Konzeptionsseminaren für verschiedenste Branchen fundierte Konzepte entwickelt und eine tolle Visitenkarte für die praxisnahe Ausbildung an der Hochschule Neu-Ulm abgegeben.

## Praxisblock „Marketing-Kommunikation“ bietet bunten Rahmen für das Praxissemester im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft

Zum Abschluss des Sommersemesters 2016 bot Prof. Dr. Jens U. Pätzmann den 34 Studierenden in der Einführungs- und Abschlussblockveranstaltung „Marketing-Kommunikation“ ein abwechslungsreiches und praxisorientiertes Programm an. Der erste Programmpunkt sah ein kurzweiliges Assessment-Center-Training, das von Philipp Uhlemann und Matthias Herderich von der „ZSH GmbH“ angeboten wurde, vor. Ein kurzer Marketing-Workshop über die Positionierung einer neuen Marke rundete den Montagvormittag ab.

Am Montagnachmittag folgte die zweite Herausforderung für die Studierenden: Sven Ruoff, Geschäftsführer der Werbeagentur „Creova Studios GmbH“, brachte ein neues Getränk kurz vor der Markteinführung mit. Die Studierenden erforschten mögliche Zielgruppen, Werbekanäle und Marketingmaßnah-

men, um das neue Produkt möglichst erfolgreich auf den Markt zu bringen.

Am nächsten Tag präsentierte Harald Beringer, Geschäftsführer der „Bizzware IT GmbH“, seine App „jixmo“, mit der man Ranglisten für sportliche Wettkämpfe und Spiele erstellen kann. Auch hier waren die Studierenden gefragt, innovative Ideen für den erfolgreichen Markteintritt des Start-Ups zu entwerfen.

Die Exkursion zu Ritter Sport nach Waldenbuch am Mittwoch war das Highlight des Praxisblocks: Nach einer persönlichen Begrüßung und Einführung zeigten ein Film und die Markenausstellung die Erfolgsgeschichte des schwäbischen Unternehmens. Nachmittags besuchten die Studierenden die Kunstsammlung im Museum Ritter, in der u.a. die „Quadratur des Kreises“ ausgestellt wird.

### Advertorial

## Wilhelm Mayer Nutzfahrzeuge sponsert der Hochschule Neu-Ulm ein Auto

**Die Hochschule Neu-Ulm (HNU) hat einen neuen Dienstwagen erhalten. Gesponsert wurde er von einem Neu-Ulmer Traditionsunternehmen.**

Die Hochschule Neu-Ulm und das Neu-Ulmer Traditionsunternehmen Wilhelm Mayer Nutzfahrzeuge GmbH & Co. KG verbindet seit der Gründung der Hochschule eine langjährige Zusammenarbeit. Ein Beispiel ist das erste Projekt im Praxissemester der Hochschule. Zwanzig Studierende erarbeiteten 1996 mit dem Unternehmen Einsatzmöglichkeiten der Telekommunikation im Außendienst. Heute beschäftigt das Unternehmen Wilhelm Mayer Nutzfahrzeuge GmbH & Co. KG mehrere Bachelor- und Masterabsolventen. Mit dem Sponsoring des Autos ist die Firma nun Logistikpartner der HNU.



Kanzler Marcus Dingel (rechts) bei der Übergabe des Fahrzeugs durch Prof. Gerhard Mayer, geschäftsführender Gesellschafter der Wilhelm Mayer Nutzfahrzeuge GmbH & Co. KG und Vorsitzender des Kuratoriums der HNU.

# Impressum

## **Herausgeber**

Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Leitung Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Hochschule Neu-Ulm

## **Herausgeberbeirat**

Prof. Stefan Busch, ESB Reutlingen; Prof. Dr. Jürgen Häusler, Chairman Central and Eastern Europe, Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, Zürich, Honorarprofessor an der Universität Leipzig; Alexander Kiock, geschäftsführender Gesellschafter, different GmbH, Berlin; Dr. Peter Petermann, Chief Strategy Officer, Mediacom China, Shanghai; Vincent Schmidlin, Chief Strategy Officer & Partner, Hirschen Group, Hamburg; Prof. Dr. Christa Wehner, Hochschule Pforzheim

## **Chefredaktion**

Florian Botzenhardt, Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand

## **Mitarbeiter dieser Ausgabe**

Raphael Detzel, Jessica Hartwig, Lisa M. Hasenmaile, Irene Mahle, Laura Mehlstäubler, Anastasia Ross, Peter Wenzel, Annika S. Zelinsky

## **Anzeigenverkauf**

Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand, Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

## **Layout, Grafik & Koordination**

Florian Botzenhardt

## **Fotos, Grafiken**

Florian Botzenhardt, Irene Mahle, Marco Lex, Markus Kleimaier, Kzenon - Fotolia.com, Leigh Prather - Fotolia.com, Ingo Bartussek - Fotolia.com, zolotareva\_elina - Fotolia.com, deagreez - Fotolia.com, fotogestoeber - Fotolia.com, gresei - Fotolia.com, Geiger Images

## **Druck**

Senser Druck GmbH, Augsburg

## **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.



# SCHNUPPER DOCH MAL REIN BEI UNS!

Du bist Berufseinsteiger und suchst einen kreativen Job, bei dem Snapchat sogar zur täglichen Arbeit gehört? Dann bewirb dich jetzt mit einem Bild oder Video bei Snapchat und zeig uns deine Kreativität!

**GESSULAT/GESSULAT**

Agentur für synchronisierte Kommunikation



@gessulat

# Enabling the factory of the future.

Your challenge at ZEISS

// INSPIRATION  
MADE BY ZEISS

The smart factory of tomorrow – also known as Industry 4.0 – is fueled by data. With our automated 3D digitization and inspection systems, we provide this data and enable leading automotive, aerospace and medical companies to produce high-quality products in customized mass manufacturing.

And this is only one example of how digital solutions from ZEISS open up new opportunities for our customers in healthcare, research and industry.

Join us and shape the future. What's your challenge? Find out at:

[www.zeiss.com/digitalchallenges](http://www.zeiss.com/digitalchallenges)



We are currently seeking more than 400 talents worldwide, including:

**Digital Solution Managers**  
**Software Developers**  
**Data Scientists/Data Engineers**

**Machine Learning Scientists**  
**User Experience Designers**  
**IoT Engineers**

