

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2018: Influencer Marketing

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2018) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2018: Influencer Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thesis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275965>

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.

Marketing Review St. Gallen



2 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Sylwina Annina – Share Square • Interview mit Prof. Dr. Dominique von Matt – Jung von Matt/Limmat • Erfolgreiches Influencer-Marketing-Management • Influencer Marketing im Schweizer FMCG-Markt • The Big Four of Influencer Marketing • Mass Reach or Mass Impact? • Influencer Marketing für den Klassik-Markt • Mobility Industry goes Influencer Marketing • Digital Brand Disruption • Strategische Steuerung von Influencer-Marketing-Kampagnen **SPEKTRUM** Interview mit Katja Mehl – SAP AG • Pay What You Want – Pricing • Bounded Irrationality • Die Bedeutung des Smartphones als Einkaufsbegleiter **KOMMENTAR** Taktiken, um Kaufprozesse anzuschieben

www.marketing-review.ch

Influencer Marketing



**Ich verlasse
die Schweiz nicht.**

Ich nehme sie mit.

Influencer Marketing

Influencer Marketing ist spätestens 2018 zu einer Komponente geworden, die in der Marketingplanung vieler Unternehmen eine zunehmend bedeutendere Rolle einnimmt. Zumeist wird damit das Ziel verfolgt, eher junge, Social-Media-affine Zielgruppen zu erreichen – denn diesen sind Markenbotschaften über traditionelle Kanäle nur noch schwer zu vermitteln.

Influencer Marketing lediglich als zusätzlichen Paid-Media-Kanal zu betrachten, greift jedoch aus zwei Gründen zu kurz. Zum einen unterscheidet sich das Geschäftsmodell von Influencern von jenem traditioneller Medien. Anstatt Inhalte zu produzieren, die von klar abgetrennten Markenbotschaften unterbrochen werden, verfolgen Influencer den Aufbau einer „Human Brand“ oder „Personal Brand“. Partnerschaften mit Marken und daraus resultierende Inhalte müssen dabei sorgfältig gestaltet werden, um die Konsistenz und Authentizität der eigenen Marke zu bewahren. Zum anderen ergibt

sich daraus eine veränderte Rolle der Marke. Markenidentität und -design zu definieren und Influencer zur exakten Umsetzung von Vorgaben anzuhalten, ist in der Praxis weder möglich noch sinnvoll. Vielmehr müssen Unternehmen und Influencer gemeinsam den Weg der Co-Creation beschreiten, um Inhalte zu schaffen, die dem Publikum beide Marken – die Corporate und die Human Brand – vermitteln.

Momentan befinden sich sowohl Influencer als auch Unternehmen in einem Prozess der zunehmenden Professionalisierung. Mit der vorliegenden Ausgabe soll diese Entwicklung unterstützt werden. Strukturierende Artikel aus der Wissenschaft verankern Influencer Marketing dabei im weiteren Kontext der Marketing-Literatur. Die zahlreichen Praxisbeiträge geben Erfahrungen wieder, denen Praktiker hoffentlich Anregungen für eigene Influencer-Marketing-Initiativen abgewinnen können. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



Torsten Tomczak

Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings und Mitherausgeber der Marketing Review St. Gallen
torsten.tomczak@unisg.ch

2 / 2018

Schwerpunkt

Interview

- 06 **„Die Basis sind gemeinsame Werte und Interessen“**
Influencer Sylwina Annina gibt Tipps und Hinweise, welche Marken über ein aktives Investment im Bereich Influencer Marketing nachdenken sollten.

Das Interview führt Martin Faltl

- 10 **Starke und effiziente Markenkommunikation**
Prof. Dr. Dominique von Matt über die Bedeutung des Influencer Marketing für die Agenturenlandschaft und den Wirtschaftsstandort Schweiz.

Das Interview führt Martin Faltl

Service

- 73 **Call for Papers**
95 **Buchrezensionen**
111 **Literatur zum Thema: Influencer Marketing**
119 **Vorschau & Impressum**

Beilagenhinweis

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage:
Dr. Marc Rutschmann AG.
Wir bitten um Beachtung.

Konzeptionelle Grundlagen des Influencer Marketing

- 14 **Erfolgreiches Influencer-Marketing-Management**

Dieser Artikel fasst die zentralen Schritte des Influencer-Marketing-Managements zusammen.

Gabriela Kunath, Manon Pico, Reto Hofstetter

- 22 **Influencer Marketing im Schweizer FMCG-Markt**

Erkenntnisse aus einem Jahr Influencer Marketing

Eine „One-size-fits-all“-Giesskannen-Strategie ist beim Influencer Marketing nicht ratsam.

Tanja Herrmann

- 30 **The Big Four of Influencer Marketing**

A Typology of Influencers

Selecting the right type of influencers for an influencer campaign is a challenging task. This article gives insights how to handle that challenge.

Jana Gross, Florian von Wangenheim

- 40 **Mass Reach or Mass Impact?**

A Taxonomy on Influencer Cooperations

Designing the cooperations with influencers is crucial for companies to exploit the full potential.

Jasmin Farouq, Marcus Schögel

Spektrum I Marketingmanagement

Anwendungsfelder des Influencer Marketing

- 50 **#klassikisgeil**
Influencer Marketing öffnet die Klassik für die Generation YouTube
 Wie wirkt Influencer Marketing im Klassik-Markt?
Julia Kirn, Hans-Peter Kleebinder
- 58 **Mobility Industry goes Influencer Marketing**
 Influencer Marketing spielt gerade in der Mobility Industry eine grosse Rolle.
Hans-Peter Kleebinder
- 66 **Digital Brand Disruption**
 How Opinion Leaders Evoke Unexpected Brand Meanings
 Digital brand management demands anticipatory awareness for the origin of brand meanings.
Daniel Dietrich
- 74 **Strategische Steuerung von Influencer-Marketing-Kampagnen**
 am Beispiel der Spe(c)ktakel-Kampagne von Burger King
 Analyse praktischer Herausforderungen von Influencer-Kampagnen und Handlungsempfehlungen.
Christian Zabel, Sven Pagel

Kommentar

- 86 **Taktiken im Marketing**
 Wie bewegen wir den gleichgültigen Kunden? Denn der Brand tut's nicht mehr.
 Den Kunden zum Kauf führen, ist die Disziplin, die es zu beherrschen gilt.
Marc Rutschmann

- 90 **„Unsere Kunden haben einen immer stärkeren Drang nach individueller Ansprache und massgeschneiderten Lösungen“**
 Katja Mehl, Head of Customer Experience der SAP SE, gibt einen Einblick in die Marketingwelt bei SAP und Referenzprojekte zum Thema digitale Wirtschaft.
Das Interview führen Christoph Wortmann und Laura Braun
- 96 **Pay What You Want**
 Eine empirische Untersuchung zur Wirkung des Pricing-Instruments auf Nachfrager
 Der Beitrag untersucht die Zahlungsbereitschaft von Nachfragern unter dem Einsatz von Pay What You Want.
Verena Batt, Matthias Holzer, Jasmin Farouq, Manfred Bruhn
- 102 **Bounded Irrationality**
 Chancen und Grenzen beim verhaltensbasierten Pricing
 Der vorliegende Beitrag befasst sich mit den Grenzen der Irrationalität von Verbraucherentscheidungen.
Andreas Krämer
- 112 **Die Bedeutung des Smartphones als Einkaufsbegleiter**
 Dieser konzeptionelle Artikel beschreibt die wachsende Bedeutung von Smartphones im Alltag der Nachfrager.
Stephan Kull, Philipp Hübner

„Die Basis sind gemeinsame Werte und Interessen“

Welche Erfolgsfaktoren bestimmen ein effektives und effizientes Influencer Marketing und welche Marken sollten über ein aktives Investment in diesem Bereich nachdenken? Sylwina Annina, Influencer aus Leidenschaft, erklärt dies im exklusiven Interview mit der Marketing Review St. Gallen.

Das Interview führt Martin Faltl, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Customer Insight (ICI)

Wie beantwortest du die Frage, was du beruflich machst?

Das kommt darauf an, wem ich antworte. Ich könnte Moderatorin sagen oder auch Online-Entrepreneur, da ich letztendlich im Internet mein Geld verdiene. Gerne wird aktuell der Begriff „Influencer“ benutzt, wobei das nicht mein Favorit ist. Ich habe nicht das Gefühl, beruflich Menschen zu beeinflussen.

Wie ist es dir gelungen, eine große Community aufzubauen?

Die Basis sind gemeinsame Werte und Interessen. Darüber hinaus kann ich das nicht mit Sicherheit beantworten. Das ist

ähnlich „irrational“ wie in der Liebe oder bei Freundschaften: „Warum genau diese Person?“ Wieso klicken bei mir die Leute den Subscribe-Button? Ich konzentriere mich darauf, mit meinem Content immer Mehrwert für die Abonnenten zu kreieren. Ich gebe nützliche Informationen, ich entertaine oder ich inspiriere.

Wie findest du Inspiration, um das Interesse deiner Community mit frischen und neuen Inhalten aufrechtzuerhalten?

Das kommt sehr intuitiv und ist kaum planbar. Ich suche nie gezielt nach der nächsten Idee, sonst wirken die Inhalte





Sylwina Annina

CEO & Founder Share Square

info@sharesquare.ch

gestellt. Man muss sich die Freiheit nehmen, ein paar Tage nichts zu posten und sich nicht unter Druck setzen zu lassen, immer wieder Content zu kreieren. Social Media ist für mich wirklich sehr intuitiv und daher brauche ich Flexibilität, auch wenn ich Kollaborationen eingehe.

Stichwort Kollaboration – du stehst offen dazu, dass dein Blog über Partnerschaften mit Marken finanziert wird. Wie wählst du diese Partnerschaften aus?

Wichtig ist für mich, dass ich die Marke auch ohne Vertrag spontan zeigen würde. Nicht authentisch ist, wenn ich Red Bull in meinem Feed habe, was ich selber nie trinken würde. Außerdem frage ich mich oft, ob ich die Marke meiner besten Freundin oder jemandem aus meiner Familie empfehlen würde. Danach ist der Unterschied zwischen einem organischen Post und einem gesponserten Post nur, dass die Marke ein Reporting erhält und dass etwa mitbestimmt werden kann, welche Werte zum Ausdruck gebracht werden sollen. Schlechtes Influencer Marketing betreiben für mich Unternehmen, die Konzepte mit dem glei-

chen Inhalt und den gleichen Slides an zehn Influencer schicken, die das anschließend alle identisch umsetzen. Das habe ich auch schon gemacht, aber distanziere mich inzwischen eher davon.

Was würdest du Marken empfehlen, die aktuell darüber nachdenken, mit Influencer Marketing zu beginnen?

Es kommt ganz darauf an, um welche Brand es sich handelt, wie viel Budget vorhanden ist, welche Strategie verfolgt werden soll und wen sie erreichen möchten. Wichtig ist zu überlegen, was die Brand Values sind, und wie die Marke in Social Media wahrgenommen werden möchte. Da das bei jeder Marke anders ist, sollte man sich nicht an standardisierte Lösungen halten. Es ist besser, kleinere Influencer zu engagieren, die dafür genau die entsprechende Nische treffen, die man erreichen möchte. So kann die Story der Kampagne genau auf die Art und Weise erzählt werden, wie die Marke es möchte, und genau von den Influencern, die die Marke wirklich leben und sich nicht verbiegen müssen. Damit können wirklich glaubwürdige Inhalte erstellt werden, die sich anschließend auch von selbst weiter in der Community des Influencer verbreiten.

Influencer Marketing wird oft dahingehend kritisiert, dass damit Schleichwerbung bei jungen Zielgruppen betrieben wird, die das nicht erkennen. Wie siehst du das?

Wie offen und transparent man Kollaborationen kommunizieren möchte, hat jeder Influencer selber in der Hand. Ich kommuniziere sehr direkt, sehr offen, was bei mir im Rahmen einer Kollaboration entstanden ist und was nicht. Zudem konzentriere ich mich auch auf wenige Partnerschaften. Meine Com-



munity weiß, dass ich mit L'Oréal und Coop zusammenarbeite. Daher muss ich nicht jedes Mal, wenn L'Oréal auftaucht, erneut ausführlich kennzeichnen. Ebenso wenig mache ich ein Geheimnis daraus, dass ich von L'Oréal bezahlt werde. Für mich ist das nicht anders als die Vergütung, die andere Arbeitnehmer von ihren Arbeitgebern erhalten. Die Community nimmt das auch so auf und schätzt meine Ehrlich-

keit. L'Oréal schreibt mir nicht vor, was ich pushen soll, sodass ich immer meine eigene Meinung äußern kann. Es kommt auch vor, dass ich bestimmte Produkte ablehne, da ich sie selbst nicht verwende, was glücklicherweise auch akzeptiert wird.

Wie stehst du zu den Ergebnissen der SRF-Studie vom Oktober, die teilweise enorm hohe Fake-Follower-Anteile bei zahlreichen Instagram-Profilen großer Schweizer Influencer festgestellt hat?

Die Ergebnisse haben mich nicht überrascht. Schon unter meinen ersten 100 Followern waren Bots und inaktive Profile, die zwar an sich nicht notwendigerweise „fake“ sind, aber so eingestuft werden. Wenn ich aktuell meine neuesten Follower anschau, sehe ich diese Profile. Dagegen kann ich allerdings wenig tun – ich habe diese Follower nicht gekauft. Ein öffentlich zugängliches Profil bringt diese Follower einfach mit sich. Bei Justin Bieber sind das angeblich 60 Prozent und bei Barack Obama ist es ähnlich. Je länger Accounts aktiv sind und je stärker sie verlinkt werden, desto mehr werden diese Follower angezogen. Ich selbst habe aber auch ein „fake“-Profil, das nur Food Accounts folgt und von mir zu Recherche-Zwecken genutzt wird, aber ansonsten inaktiv ist und nicht selbst postet. Im eigentlichen Sinne würde ich das aber nicht als „fake“ bezeichnen, da ich den Content ja effektiv anschau. Die Thematik ist also durchaus komplex und nicht so einfach in einer Prozentzahl zu quantifizieren. Grundsätzlich wird die Follower-Zahl aber ohnehin überbewertet. Man sollte wesentlich stärker auf die tatsächlichen Interaktionen achten, und ob diese in den relevanten Zielgruppen stattfinden. 



Ihre Idee.

+



Unser Know-How.

=

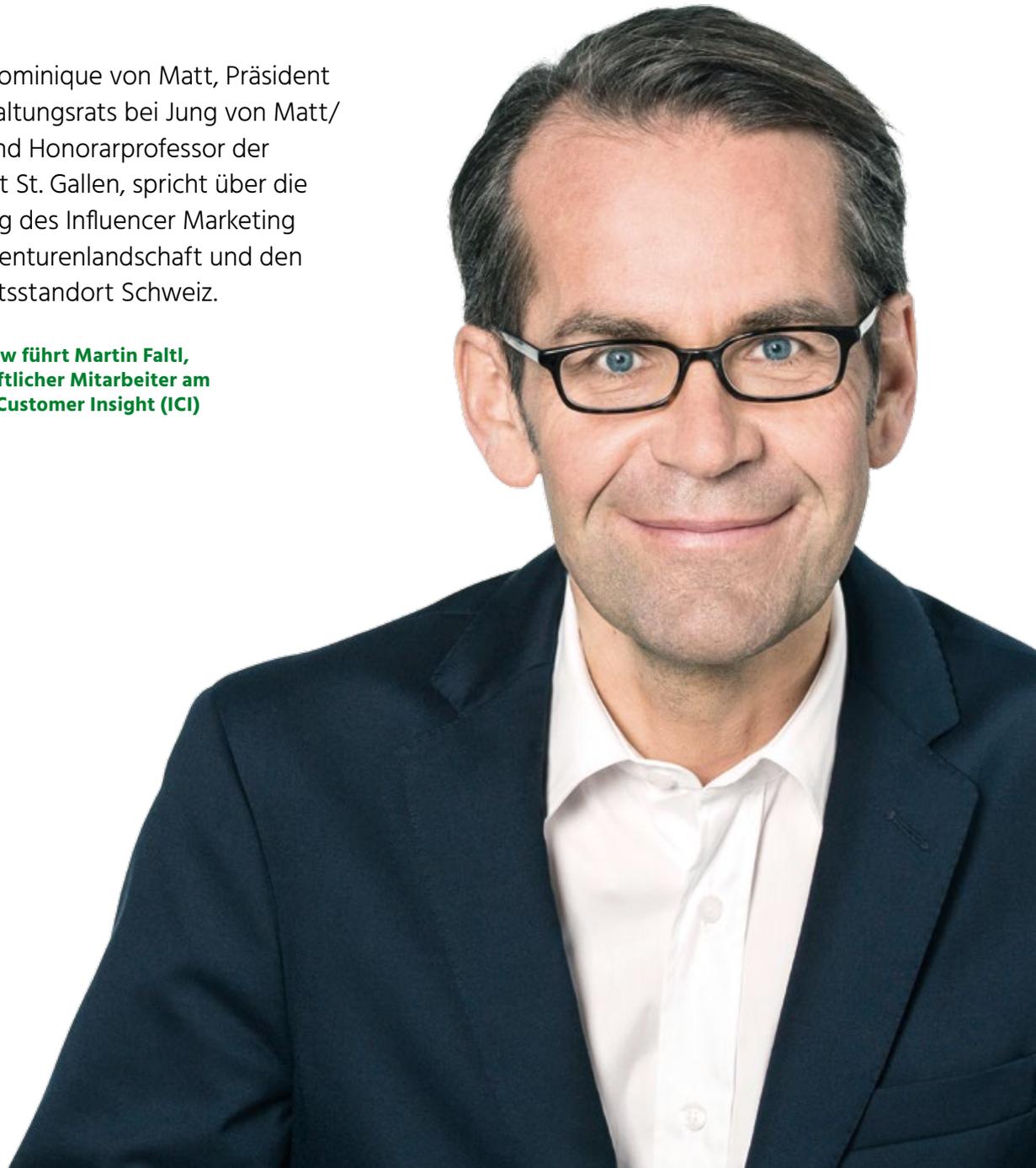


Das ist Teamwork.

Starke und effiziente Markenkommunikation

Prof. Dr. Dominique von Matt, Präsident des Verwaltungsrats bei Jung von Matt/Limmat und Honorarprofessor der Universität St. Gallen, spricht über die Bedeutung des Influencer Marketing für die Agenturenlandschaft und den Wirtschaftsstandort Schweiz.

**Das Interview führt Martin Faltl,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Institut für Customer Insight (ICI)**



Sind „Influencer“ für dich ein klar abgrenzbares Phänomen oder Ausdruck einer breiteren gesellschaftlichen Veränderung?

Den Hintergrund bildet die langfristige Erosion des „vertikalen Vertrauens“, das – stark beschleunigt durch die Interaktionsmöglichkeiten im Netz – durch das „horizontale Vertrauen“ abgelöst wird. Seit den Neunzigerjahren kann man beobachten, dass das Vertrauen in Autoritäten und Institutionen wie beispielsweise Staat, Kirche und auch Unternehmen abnimmt. Selbst Marken, die teilweise in diese Lücke springen konnten, haben Vertrauen verloren. Wir sind in einer Ära, in der man vor allem seiner Community traut und hervorragende Möglichkeiten hat, sich ständig über alle Themen und speziell auch Konsumthemen auszutauschen. So ist es nur folgerichtig, dass Prominenten-Testimonials, die auch klassische Autoritäten darstellen, eher an Kraft verlieren, während Influencer, die auf Augenhöhe kommunizieren, an Einfluss gewinnen.

Was bedeutet diese Veränderung für die Arbeit von Agenturen wie Jung von Matt?

Starke und effiziente Markenkommunikation beinhaltet heute oft eine Influencer-Kampagne. Diese können nur von interdisziplinären Teams erfolgreich entwickelt werden. So sind beispielsweise Branding-Kompetenzen für die Auswahl der Influencer mit dem besten brand-fit wichtig. Content-Spezialisten erstellen attraktive Inhalte, die sich in der Schnittmenge der Markenwerte und der Werte des Influencer bewegen. Dazu braucht es Marken- und Kanalverständnis sowie kreatives Talent. Die Aufgabe wird angesichts der Inflation des Branded Content, den wir erleben, dem „Content-Shock“, noch wichtiger. Bei der Realisation spielen dann oft auch Video-Content-Produzenten eine wichtige Rolle. Daten-Analysten sorgen für die quantitative Beurteilung der Influencer und die Erfolgskontrolle der Kampagnen. Kurz: Eine Agentur benötigt „T-shaped persons“. Mitarbeiter mit einem sehr breiten Kommunikations-Know-how und tiefgehendem Spezialistenwissen.

Was macht aus Sicht der Markenkommunikation einen „Influencer“ aus?

Er ist ein Rollenmodell, steht für Trendkompetenz und ist seiner Community nahe. Er versteht deren Wünsche, Hoffnungen und Ängste. Er weiss, welche Themen und welche Art von Botschaften Interaktion auslösen.

Welche Rolle übernehmen Influencer im Kommunikationsmix von Schweizer Marken heute?

Studien in Deutschland zeigen, dass jeder elfte Online-Nutzer über alle Altersgruppen hinweg schon einmal von einem Influencer zum Kauf bewegt wurde. Entsprechend erleben wir im Moment einen Boom im Influencer Marketing, der sich vermutlich wieder etwas abschwächen wird, bevor er zum langfristigen Trend wird. Eine gewisse Ernüchterung ist absehbar, weil die Vielzahl der Marken, für die sich einzelne Influencer engagieren, deren Glaubwürdigkeit untergräbt. Dazu kommt, dass viele Firmen ohne Klarheit über Ziele und Strategie Kampagnen lanciert haben, die nicht zu den entsprechenden Resultaten führen können.

Wie wird sich diese Rolle in Zukunft weiterentwickeln?

Langfristig wird sich Influencer Marketing als wichtiges Instrument der Markenkommunikation etablieren, weil es mit dem horizontalen Vertrauen einen gesellschaftlichen Megatrend aufnimmt. Dazu kommen weitere Tendenzen, die Influencer Marketing attraktiver machen: Im Social-Media-Marketing stossen Marken immer mehr auf Grenzen, weil die organische Reichweite von Brand Posts konstant sinkt. Ohnehin sind gerade junge Zielgruppen angesichts der besonders starken Fragmentierung der Jugendmedien immer schwerer zu erreichen. In diese Lücke springen Influencer, die bereits oft eine höhere Reichweite als klassische Medi-

Prof. Dr. Dominique von Matt

Präsident des Verwaltungsrates bei Jung von Matt/Limmat, Honorarprofessor der Universität St. Gallen
dominique.vonmatt@jvm.ch

en haben. Mit Blick auf die Zukunft wird die langfristige Zusammenarbeit von Marken mit Influencern wichtig sein, weil sie letztlich die Glaubwürdigkeit unter Beweis stellt. Also weg von kurzfristigen Kampagnen hin zu umfassenden Partnerschaften.

„Langfristig wird sich Influencer Marketing als wichtiges Instrument der Markenkommunikation etablieren, weil es mit dem horizontalen Vertrauen einen gesellschaftlichen Megatrend aufnimmt.“

Was sollte bei der Auswahl von Influencern für eine Kampagne beachtet werden?

Im Vordergrund stehen qualitative Faktoren: Bestehen zwischen dem Influencer und der Marke „shared values“? Ist er der Community wirklich nahe und hat dort eine hohe Glaubwürdigkeit? Ist er auch im Feld der Marke glaubwürdig? Besitzt er Trendkompetenz? Ist er als Persönlichkeit integer? Bei den quantitativen Faktoren ist weniger dessen Reichweite entscheidend, sondern die Anzahl der Interaktionen, die er auslösen kann. Wir sehen sogar einen klaren Trend zu den Mikro-Influencern, die eine kleine oft auch lokale Community ansprechen. Der Grund dafür ist, dass die Engagement-Rate invers zur Reichweite korreliert. Zudem sind Mikro-Influencer wegen ihrer Nähe zur Community weniger anfällig für „Fake Followers“. Weniger heikel bei der Auswahl von Influencern als bei klassischen prominenten Testimonials ist die Gefahr eines persönlichen Fehltritts, wie Drogenkonsum oder Alkoholexzesse. Ihre Verbindung zur Marke ist weniger unmittelbar.

Wie siehst du das Spannungsverhältnis zwischen kreativem Freiraum für Influencer und einem detaillierten Kampagnen-Briefing?

Hier darf eigentlich gar kein Spannungsverhältnis entstehen. Die Kampagnen müssen in enger Zusammenarbeit mit dem Influencer geplant werden. Sollte man hier auf fundamentale Widersprüche stossen, hat man den falschen Influencer ausgewählt. Ein detailliertes Kampagnen-Briefing aus dem ein Post resultiert, der dem Influencer nicht entspricht, führt direkt in eine Lose-Lose-Situation.

Was würdest du Marken empfehlen, die aktuell darüber nachdenken, mit Influencer Marketing zu beginnen?

Kurz und scharf nachdenken und dann schnell testen. Die Ziele müssen geklärt sein und eine erste Strategie, die man aber wieder anpassen kann, sollte bestimmt sein. Und dann sollte man ein Pilotprojekt aufstarten, um schnell auf die Lernkurve zu kommen. Das ist mit relativ geringem Kostenaufwand möglich. Anschliessend adjustiert man die Strategie aufgrund der Analyse des Impacts und beginnt zu skalieren.



Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf

5 Tage, nächster Termin: 9.–13. April 2018

Intensivstudium für Kommunikation und Management (CAS)

20 Tage (6 Module à 3–4 Tage), nächster Start: 28. August 2018

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 4. September 2018

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,
doris.maurer@unisg.ch**

«Wissen schafft Wirkung» 

Erfolgreiches Influencer-Marketing- Management

Das Influencer Marketing stellt ein neuartiges Instrument im Marketingmix dar, das zunehmende Verbreitung findet. Dieser Artikel fasst die zentralen Schritte des Influencer-Marketing-Managements zusammen und zeigt auf, welche Stellhebel es bei der erfolgreichen Umsetzung zu beachten gilt.

Gabriela Kunath, M.A., Manon Pico, Prof. Dr. Reto Hofstetter

Influencer Marketing ist ein neuartiges Marketinginstrument, das in der Unternehmenspraxis zunehmend Anwendung findet. Zahlreiche namhafte Unternehmen wie etwa Coca-Cola und Amazon oder Organisationen wie UNICEF setzen erfolgreich darauf (Campfire 2017; Noyan 2017; Reachbird 2018). Der Schweizer Schokoladenhersteller Lindt & Sprüngli hat mit seiner Influencer-Kampagne „Lindor Moments“ in nur zehn Tagen seine Instagram-Anhängeranzahl verdoppelt und 424 000 Interaktionen generiert (Faltl/Freese 2017). Es wird geschätzt, dass allein für Influencer Marketing auf Instagram jährlich über eine Milliarde US-Dollar ausgegeben werden (MediaKix 2017). Wie aber funktioniert erfolgreiches Influencer-Marketing-Management?

Influencer Marketing ist ein anspruchsvolles Instrument, da die Kontrolle über den Kommunikationsprozess eingeschränkt ist. Das Unternehmen kommuniziert nicht direkt mit den Konsumenten, sondern indirekt über Mittelpersonen, die sogenannten Influencer (Brown/Hayes 2008). Kozinets et al. (2010) etwa verstehen Influencer Marketing als Mundpropaganda durch Meinungsführer. Influencer sind aber nicht nur Meinungsführer, sondern auch frühe Adoptoren mit einer hohen Beziehungsqualität zu ihrer zahlreichen Anhängerschaft. Dies macht sie zu einem besonders glaubwürdigen Kommunikationsinstrument. Geeignete Influencer passen sowohl zum Unternehmen als auch zu dessen Angebot und Zielgruppe. Der Erfolg des Influencer Marketing ist jedoch nicht nur von der Identifikation geeigneter Influencer abhängig, sondern diese müssen letzten Endes dazu motiviert werden, im Sinne des Unternehmens zu kommunizieren. In Abbildung 1 sind der Influencer-Marketing-Management-Prozess und die entsprechenden Fragestellungen darge-

stellt. Diese Fragen werden in den folgenden Kapiteln beantwortet. Zu Beginn sind zudem die strategischen Ziele zu bestimmen, die mit dem Influencer Marketing erreicht werden sollen.

Influencer-Marketing-Strategie

Gemäss einer Umfrage unter 600 Marketingmanagern wird das Influencer Marketing am häufigsten zur Neuprodukteinführung oder zur Vermarktung von Events und Inhalten verwendet (Augura 2017). Grundsätzlich eignet sich dieses Instrument jedoch zur Begleitung unterschiedlicher Aktivitäten und zur Erreichung einer Vielzahl von Zielen des Social-Media-Marketings, die sowohl dem Kauf vorgelagert als auch direkt auf den Kauf bezogen sein können. Dem Kauf vorgelagert sind beispielsweise der Bekanntheitsgrad (z.B. Erhöhung der Sichtbarkeit der Marke, Anzahl Impressionen), die Einstellung zur Marke und Produkt (z.B. Anzahl der Produktbewertungen, Likes) oder Kundeninteraktionen mit der Marke (z.B. Verweildauer auf Webseite, Kommentare) (Stephen/Bart 2017). Solche Grössen steigern nachweislich den Absatz (Chevalier/Mayzlin 2006; Lee/Watkins 2016). Falls ein Beitrag direkt mit einem Produktangebot verlinkt wird, kann der Absatz direkt gefördert werden. Es sollten Ziele gewählt werden, die übergeordnete Unternehmens-, Geschäfts- oder Marketingziele unterstützen. Diese sollten nach den SMART-Kriterien formuliert werden: Sie sollen signifikant sein für das Unternehmen, messbar, ausführbar/umsetzbar, realistisch und zeitlich terminiert sein. Aufgrund der geringeren Kontrolle über den Kommunikationsprozess sollten neben den direkten Kosten auch immer Risiken wie negative Beiträge oder Reaktionen von Influencern und deren Anhängern in Be-

Gabriela Kunath, M.A.

Wissenschaftliche Assistentin
Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Luzern
gabriela.kunath@unilu.ch
<https://www.unilu.ch/fakultaeten/wf/>

Manon Pico

Studentische Hilfskraft
Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Luzern
manon.pico@unilu.ch
<https://www.unilu.ch/fakultaeten/wf/>

Prof. Dr. Reto Hofstetter

Professor für Marketing
Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Luzern
reto.hofstetter@unilu.ch
<https://www.unilu.ch/fakultaeten/wf/>

Abb. 1: Zentrale Schritte des Influencer-Marketing-Managements



Quelle: Eigene Darstellung.

tracht gezogen werden. Durch die Auswahl von geeigneten Influencern und durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit können solche Risiken minimiert werden.

Wer sind Influencer?

Influencer sind frühe Adoptoren und glaubwürdige Meinungsführer, die eine hohe Beziehungsqualität zu ihrer zahlreichen Anhängerschaft aufweisen.

Ein früher Adopter zu sein bedeutet, überdurchschnittlich informiert und an Innovationen interessiert zu sein. Im Gegensatz zu klassischen Innovatoren verfügen Influencer zusätzlich über Leidenschaft, Kreativität und besondere Talente, die sie bei der Erstellung von digitalen Beiträgen einsetzen (Falcon 2017). Mit diesen Beiträgen überzeugen sie spätere Adoptoren von neuen Produkten und Dienstleistungen

(Chan/Misra 1990; Faltl/Freese 2017). Durch ihre starke und hochqualitative Vernetzung in sozialen Medien verfügen sie über einen erhöhten Grad an Meinungsführerschaft (Rogers 2010). Influencer sind also nicht nur frühe Adoptoren, sondern gleichzeitig auch Meinungsführer in sozialen Medien und dadurch sehr nützlich für die Unternehmenskommunikation.

Eine weitere zentrale Eigenschaft von Influencern ist ihre erhöhte Glaubwürdigkeit (Sarkar-Basu 2017). Sie sind typischerweise physisch attraktiv, verhalten sich prosozial und haben eine hohe Anzahl an Anhängern; Faktoren, die die Glaubwürdigkeit steigern (Jin/Phua 2014). Im Gegensatz zu den klassischen Celebrities aus der Film- und Musikindustrie können sich die Konsumenten mit Influencern besser identifizieren; Influencer genießen folglich eher deren Vertrauen (Djafarova/Rushworth 2017). Persönliche Empfehlungen von Influencern sind deshalb auch besonders effektiv, um Konsumenten anzusprechen (Choi/Rifon, 2012).

Influencer weisen eine grosse Anzahl an Anhängern auf. Diverse Autoren haben gezeigt, dass die Anzahl der Anhänger allein jedoch noch nicht bedeutet, dass der Influencer die Konsumenten tatsächlich anspricht (Cha et al. 2010; De Veirman/Cauberghe/Hudders 2017; Trusov/Bodapati/Bucklin 2010). Nutzer von sozialen Medien sprechen nur schwer auf Inhalte an und allein die Tatsache, dass jemand viele Anhänger hat, beeindruckt sie noch nicht (Hinz et al. 2011). Viel mehr als die Quantität ist hier die Qualität der Beziehungen entscheidend (Alcántara 2018). Influencer, die sich reziprok gegenüber ihren Anhängern

Zusammenfassung

Obwohl beim Influencer Marketing indirekt über Mittelspersonen mit Kunden kommuniziert wird, können durch systematisches Management die Erfolgchancen dieser neuen Kommunikationsmassnahme erhöht werden. Erfolg im Influencer Marketing ist wesentlich von der Identifikation, der Auswahl und der Motivierung der Influencer sowie der Gestaltung der Beiträge, die über soziale Medien geteilt werden, abhängig. Dieser Artikel zeigt auf, welche Faktoren es dabei zu berücksichtigen gilt.

verhalten, ihnen beispielsweise ebenfalls folgen oder ihre Inhalte kommentieren, sprechen ihre Anhängerschaft besser an (De Veirman/Cauby/Hudders 2017). Wahre Influencer haben deshalb nicht nur viele Anhänger, sondern sie pflegen auch eine aktive und gegenseitige Beziehung.

Welche Influencer eignen sich für mein Unternehmen?

Jeder Influencer ist individuell und zieht ein bestimmtes Segment von Anhängern an (Kozinets 2010). Je stärker dieses mit einem relevanten Kundensegment übereinstimmt, desto attraktiver wird der Influencer für das Unternehmen. Nicht jede Zielgruppe

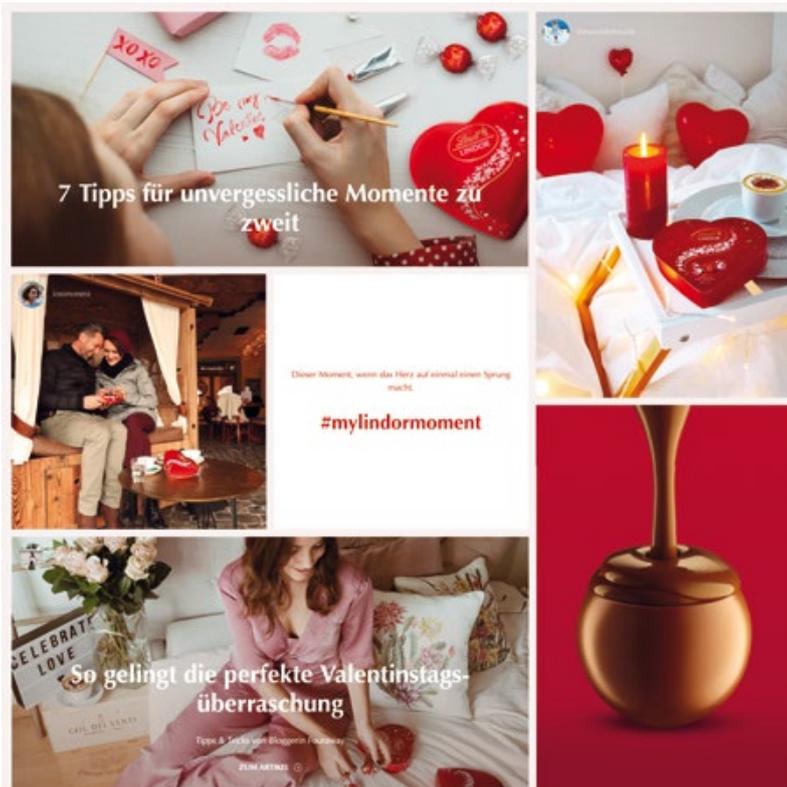
ist jedoch gleich ansprechbar, denn dies variiert etwa mit Alter, Geschlecht und Beziehungsstand. Junge und unverheiratete Männer zum Beispiel sind besonders ansprechbar, insbesondere durch weibliche Influencer. Verheiratete Personen lassen sich im Gegensatz dazu weniger ansprechen

Influencer sind oft auch auf unternehmenseigenen sozialen Netzwerken oder in sogenannten Marken-Communities aktiv.

(Aral/Walker 2012). Neben der Vernetzung mit der Zielgruppe sollte deshalb auch deren Ansprechbarkeit berücksichtigt werden.

Zusätzlich sollten der Kommunikationsstil und das Image des Influencer zu der Kommunikationsstrategie und dem Image des Unternehmens passen. Aus der Produktplatzierung in Filmen beispielsweise ist bekannt, dass inhaltliche Konsistenz authentischer ist und sich dadurch positiv auf den Erfolg einer Massnahme auswirkt (Russell 2002). Wenn also der Kommunikationsstil des Influencer zur Kommunikationsstrategie des Unternehmens passt, wirkt der Werbebeitrag authentischer und ist wirkungsvoller. Neben dem Kommunikationsstil ist auch das Image des Influencer wichtig. Ein Unternehmen, das beispielsweise Nachhaltigkeit kommunizieren möchte, sollte Influencer wählen, die für Nachhaltigkeit stehen. Eine noch stärkere Wirkung auf die Anhänger kann erzielt werden, wenn das Image des Influencer nicht nur zur einzelnen Kommunikationsmassnahme passt, sondern mit dem Image des Unternehmens als Ganzes übereinstimmt (Kamins/Gupta 1994). Dann können sich die positiven Eigenschaften, die die Anhänger in dem Influencer sehen, direkter auf das beworbene Angebot übertragen (Kapitan/Silvera 2016; McCracker 1989).

Einflussreiche Influencer spiegeln zudem das ideale Selbstbild ihrer Anhänger wider. Choi und Rifon (2012) haben gezeigt, dass Werbung mit Celebrities positiver wahrgenommen wird und die Kaufabsicht steigt, wenn die Celebrity Eigenschaften besitzt, die dem idealen Selbstbild der Konsumenten entsprechen. Wenn das Unternehmen die Ideale seiner Zielgruppe kennt, kann es entsprechend Influencer suchen, die diese Ideale verkörpern.



Lindor Moments Der Schweizer Schokoladenhersteller Lindt & Sprüngli hat mit seiner Influencer-Kampagne in nur zehn Tagen seine Instagram-Anhängeranzahl verdoppelt und 424 000 Interaktionen generiert.

Wie identifiziere ich geeignete Influencer?

Geeignete Influencer können direkt in öffentlichen sozialen Medien mittels Suchfunktionen oder über geeignete Tools, die die Plattformen analysieren, identifiziert werden. Mit BuzzSumo oder Reachbird beispielsweise können Unternehmen nach Stichworten wie dem Markennamen, der Produktkategorie oder der Industrie suchen, um Meinungsführer in diesen Kategorien zu finden (BuzzSumo 2018; Reachbird 2018). Es gibt aber auch kostenlose Tools wie beispielsweise „Likeometer“, die Instagram-Accounts, auch aus dem deutschsprachigen Raum, in Echtzeit analysieren. Unternehmen können damit nach Influencern in relevanten Kategorien wie beispielsweise Mode, Reisen oder Fitness suchen und diese nach Anzahl der Anhänger, Interaktionen oder Engagement sortieren (Likeometer 2017). Sie können dann direkt über soziale Medien oder via E-Mail angesprochen werden.

Influencer sind oft auch auf unternehmenseigenen sozialen Netzwerken oder in sogenannten Marken-Communities aktiv. Eine Marken-Community ist ein geografisch ungebundenes Netz von strukturierten sozialen Beziehungen zwischen Konsumenten, die die Marke wertschätzen (Muniz/O’Guinn 2001). Mitglieder von Marken-Communities haben den Vorteil, dass sie sich bereits durch eine höhere Identifikation mit der Marke und durch ein höheres Vertrauen in die Marke auszeichnen (Kim/Sung/Kang 2014). Durch die Analyse von Marken-Communities können Individuen identifiziert werden, die die Eigenschaften von Influencern aufweisen. Beispielsweise können Individuen, die regelmässig populäre Kommentare oder Beiträge erzeugen, Meinungsführer darstellen (Li/Du 2011).

Kernthesen

1. Obwohl beim Influencer Marketing indirekt über Mittelpersonen mit Kunden kommuniziert wird, können durch systematisches Management die Erfolgchancen dieser neuen Kommunikationsmassnahme erhöht werden.
2. Erfolgreiches Influencer Marketing zeichnet sich aus durch eine kooperative Beziehung zu geeigneten Influencern, eine glaubwürdige und sowohl zum Unternehmen als auch zum Influencer passende Kommunikation, attraktive Inhalte, die gerne verbreitet werden, und eine zahlreiche und ansprechbare Anhängerschaft.

Der in der Schweiz unter dem Namen Dosenbach bekannte europäische Schuheinzelhändler Deichmann hat beispielsweise einen Influencer-Club gegründet, für den sich Influencer mit hoher Markenidentifikation bewerben können. Diese Taktik führt dazu, dass geeignete Influencer direkt auf das Unternehmen zukommen und sich so leichter identifizieren lassen (Brecht 2018).

Nach der Vorselektion von möglichen Influencern sollte deren spezifische Eignung anhand der Übereinstimmung der Anhängerschaft mit dem Zielkundensegment des Unternehmens sowie ihres Umfangs und ihrer Ansprechbarkeit geprüft werden, ebenso anhand des Image und der Authentizität sowie deren Verkörperung eines Idealbildes. Sind die geeigneten Influencer einmal gefunden,

stellt sich die Frage, wie diese motiviert werden können, tatsächlich eine aktive Rolle in einer Kommunikationsmassnahme zu übernehmen.

Wie motiviere ich Influencer, meine Inhalte zu teilen?

Influencer können entweder direkt finanziell kompensiert oder indirekt durch kostenlose Produktmuster und über Produkt- oder Networking-Events zum Teilen angeregt werden. Eine überwiegende Mehrheit von 82 Prozent der Marketingmanager kompensiert Influencer finanziell (Augure 2017).

Bei der direkten finanziellen Kompensation werden die Influencer für das Platzieren von Inhalten im Rahmen einer einmaligen oder längerfristigen Zusammenarbeit entschädigt (Falcon 2017). Diese Variante hat den Vorteil, dass die Zusammenarbeit vertraglich geregelt ist und so etwa die Exklusivität der Zusammenarbeit sichergestellt werden kann. Die Effektivität der Kommunikationsmassnahme kann geschmälert werden, wenn ein Influencer mit zu vielen Produkten assoziiert wird (Choi/Lee/Kim 2005; De Veirman/Caubergh/Hudders 2017). Die Zusammenarbeit von Selena Gomez mit dem Modelabel „Coach“ wurde beispielsweise von Anhängern kritisiert, da sie zuvor bereits Influencer für diverse andere Marken, unter anderem Louis Vuitton, war (Friedman 2017).

Alternativ können Influencer indirekt zum Teilen angeregt werden. Influencern werden beispielsweise Gratisproduktmuster zugesandt oder sie erhalten kostenlose Dienstleistungen, in der Hoffnung, dass sie in ihren alltäglichen Beiträgen darüber sprechen (Chae et al. 2016). Um den Einfluss auf die Influencer zu erhöhen, können sie auch zu Influencer- oder Networking-Events eingeladen wer-



Hashtag #emptyplates Anlässlich des Welternährungstages am 16. Oktober 2017 hat UNICEF Schweiz dazu aufgerufen, einen leeren Teller via Twitter zu teilen.

den. Die Influencer können so die Marke und ihre Produkte in einem kontrollierten Rahmen testen, und man kann direkt mit ihnen kommunizieren und so allenfalls negative Reaktionen erkennen. Im Idealfall teilen die Influencer nicht nur Informationen über das

Produkt, sondern auch über den Event (Wright 2017). Im Vergleich zur direkten Kompensation bieten indirekte Anreize ein besonders hohes Mass an Authentizität und Glaubwürdigkeit bei der Anhängerschaft, aber auch Risiken, da eine vertragliche Bindung fehlt.

Welche Beiträge verbreiten sich viral?

Nachdem der Influencer einen Beitrag geteilt hat, verbreiten seine Anhänger diesen idealerweise viral. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies geschieht, kann vom Unternehmen und den Influencern indirekt über die Gestaltung des Inhaltes der Beiträge beeinflusst werden (Bakshy et al. 2011). Tatsächlich wünschen sich die Influencer Unterstützung durch die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Inhalte (Augure 2017).

Der STEPPS-Ansatz von Berger (2016) bietet dementsprechende Empfehlungen. Bei der Gestaltung von Inhalten im Influencer Marketing sind insbesondere die durch den Inhalt ausgelösten Emotionen (Emotions), der Nutzen des Inhalts (Practical Value) und die erzählte Geschichte (Story) relevant. Beispielsweise werden Beiträge, die so gestaltet sind, dass sie aktivierende Emotionen wie etwa Freude oder Überraschung auslösen, häufiger geteilt. Auch negative

Handlungsempfehlungen

1. Denken Sie strategisch über das Influencer Marketing, bevor Sie eine Kampagne starten.
2. Identifizieren Sie geeignete und kooperative Influencer, die zum Unternehmen und dem beworbenen Angebot passen und deren Anhängerschaft mit Ihrem Zielkundensegment überlappt.
3. Denken Sie daran, dass die Mehrheit der Influencer eine finanzielle Entschädigung erwartet, eine indirekte Entschädigung jedoch effektiver sein kann als eine direkte.
4. Versuchen Sie, die Influencer zu Beiträgen anzuregen, die positive aktivierende Emotionen auslösen, inhaltlichen Nutzen stiften oder eine spannende Geschichte erzählen.
5. Messen Sie den Influencer-Marketing-Erfolg über den Erreichungsgrad Ihrer strategischen Ziele.

Emotionen können das Teilen anregen, wenn diese aktivierend sind. Wut beispielsweise ist aktivierender als etwa Trauer (Berger/Milkman 2012). Auch Inhalte, die einen grossen Nutzen für die Anhänger stiften, werden häufig geteilt, denn Konsumenten sind oft motiviert, anderen nützliche Informationen zur Verfügung zu stellen (Lovett/Peres/Schacher 2013). Die Beiträge sollten jedoch idealerweise mehr als nur Informationen liefern, sondern darüber hinaus eine Geschichte erzählen, in die das Produkt oder die Marke als ein Bestandteil

integriert ist (Woodside/Sood/Miller 2008). Geschichten bleiben dem Zuhörer besser in Erinnerung und regen zum Handeln an, weshalb sie häufiger weitererzählt und geteilt werden (Woodside 2010).

Bei der direkten, bezahlten Zusammenarbeit kann das Unternehmen den Influencern klare Vorgaben machen in Bezug auf den Inhalt des Beitrags. Das Unternehmen kann darauf Einfluss nehmen, dass der Beitrag des Influencer die genannten Komponenten enthält und zum Teilen anregt. Wenn das Unternehmen keine direkte

Zusammenarbeit mit dem Influencer hat, sind die Mittel zur Beeinflussung der Inhalte geringer. Bei der Auswahl des Influencer kann jedoch bereits die Art der Inhalte, die der Influencer normalerweise teilt, analysiert werden. Welche Beiträge des Influencer wurden oft geteilt? In einem Begleitbrief zum Produktmuster beispielsweise könnte das Unternehmen den Influencer dann darauf aufmerksam machen, welche Eigenschaften ein möglichst viraler Beitrag haben sollte, denn schlussendlich sind auch die Influencer an einer möglichst weiten Verbrei-

Literatur

- Alcántara, A. (2018): How Can Brands Effectively Use Influencers? This Marketing Company Explains Its Strategy, in ADWEEK Digital, <http://www.adweek.com/digital>, Abruf 14.02.2018.
- Aral, S./Walker, D. (2012): Identifying influential and susceptible members of social networks, in: *Science*, 337, 6092, pp. 337–341.
- Augura (2017): The State of Influencer Marketing – 2017 Report, <https://augure.launchmetrics.com/resources/whitepapers/influencer-marketing-report-2017?whitepaper=ok>, Abruf 17.02.2018.
- Bakshy, E. et al. (2011): Everyone's an influencer: quantifying influence on twitter, in: *Proceedings of the fourth ACM international conference on Web search and data mining*, pp. 65–74.
- Berger, J. (2016): Contagious: Why things catch on, Simon and Schuster.
- Berger, J./Milkman, K. L. (2012): What makes online content viral?, in: *Journal of marketing research*, 49, 2, pp. 192–205.
- Brecht, K. (2018): So umgarnt Deichmann Social-Media-Stars, in: *Horizont*. <http://www.horizont.net/>
- marketing/nachrichten/Eigener-Influencer-Club-So-umgarnt-Deichmann-Social-Media-Stars-164813, Abruf 14.02.2018.
- Brown, D./Hayes, N. (2008): *Influencer marketing: Who really influences your customers?*, Routledge.
- BuzzSumo (2018): *Influencer Marketing*, <http://buzzsumo.com/solutions/influencers-and-outreach/>, Abruf 13.02.2018.
- Campfire (2017): *Influencer Kampagne für UNICEF Schweiz*, <https://campfire.ch/projekte/unicef-schweiz-influencer-kampagne/>, Abruf 15.02.2018.
- Cha, M. et al. (2010): Measuring user influence in twitter: The million follower fallacy, in: *ICWSM*, 10, 10-17, p. 30.
- Chae, I. et al. (2016): Spillover effects in seeded word-of-mouth marketing campaigns, in: *Marketing Science*, 36, 1, pp. 89–104.
- Chan, K. K./Misra, S. (1990): Characteristics of the opinion leader: A new dimension, in: *Journal of advertising*, 19, 3, pp. 53–60.
- Chevalier, J. A./Mayzlin, D. (2006): The effect of word of mouth on sales: Online book reviews, in: *Journal of marketing research*, 43(3), pp. 345–354.
- Choi, S. M./Lee, W. N./Kim, H. J. (2005): Lessons from the rich and famous: A cross-cultural comparison of celebrity endorsement in advertising, in: *Journal of advertising*, 34, 2, pp. 85–98.
- Choi, S. M./Rifon, N. J. (2012): It is a match: The impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness, in: *Psychology & Marketing*, 29, 9, pp. 639–650.
- De Veirman, M./Cauberghe, V./Hudders, L. (2017): Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude, in: *International Journal of Advertising*, 36, 5, pp. 798–828.
- Djafarova, E./Rushworth, C. (2017): Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users, in: *Computers in Human Behavior*, 68, pp. 1–7.
- Dodds, P. S./Muhamad, R./Watts, D. J. (2003): An experimental study of search in global social networks, in: *Science*, 301, 5634, pp. 827–829.
- Falcon (2017): *Influencer Marketing Handbook*, www.falcon.io, Abruf 31.10.2017.
- Faltl, M./Freese, J. (2017): *Influencer Marketing – Evolution, Chancen und Herausforderungen der neuen Komponente im Kommunikationsmix*, in: *GfM Swiss Marketing Forschungsreihe*.
- Friedman, V. (2017): The Rise and (Maybe) Fall of Influencers, in: *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2017/05/10/fashion/kendall-jenner-fyre-festival-pepsi-bella-hadid-influencers.html>, Abruf 15.02.2018.
- Hennig-Thurau, T. et al. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?, in: *Journal of interactive marketing*, 18, 1, pp. 38–52.
- Hinz, O. et al. (2011): Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison, in: *Journal of Marketing*, 75, 6, pp. 55–71.
- HypeFactory (2018): *High-performance influence marketing starts here*, <https://hypefactory.com/>, Abruf 14.02.2018.
- Jin, S. A. A./Phua, J. (2014): Following celebrities' tweets about brands: The impact of Twitter-based electronic

tung ihrer Inhalte interessiert. Mit Influencer- oder Networking-Events können die Unternehmen zudem auf die Geschichte Einfluss nehmen. Der Kreuzfahrtanbieter Cunard hat beispielsweise Influencer auf die *Queen Elizabeth* eingeladen und sie gebeten, über den Tag an Bord des Schiffs zu berichten (Alcántara 2018). Mit solchen Events kann das Angebot des Unternehmens erlebt werden und um das Erlebte entwickeln sich Geschichten, die sich weitererzählen lassen. Das Angebot steht dabei automatisch im Mittelpunkt der Geschichte.

Wie messe ich den Erfolg meiner Influencer-Kampagne?

Auch im Influencer Marketing wird der Erfolg am Zielerreichungsgrad gemessen. Dabei stehen die in den strategischen Zielen formulierten Zielgrößen im Vordergrund. In der Unternehmenspraxis werden Messgrößen wie Engagement, Anzahl und Qualität der erreichten Anhänger und die Erhöhung des Traffics auf Unternehmenswebseiten am häufigsten genannt (Augure 2017). Die Brutto-Anzahl der Anhänger ist jedoch ein eher ungenaues Mass,

da es immer mehr Influencer gibt, die Anhänger mit gefälschten Profilen haben (Schmidli et al. 2017). Die Anzahl echter Anhänger eines Influencer kann mit Tools wie HypeFactory ermittelt werden (HypeFactory 2018). Da sich jedoch auch nicht alle Anhänger ansprechen lassen, sind die Interaktionen (Engagement) eine geeignetere Grösse, um den Erfolg zu messen. Interaktionen spiegeln sich in der Anzahl der Likes und Kommentare, die ein Beitrag erhält, sowie in der Häufigkeit, mit der ein Beitrag geteilt wurde, wider (Soltysinska 2017). 

word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities, in: *Journal of Advertising*, 43, 2, pp. 181–195.

Kamins, M. A./Gupta, K. (1994): Congruence between spokesperson and product type: A matchup hypothesis perspective, in: *Psychology & Marketing*, 11, 6, pp. 569–586.

Kapitan, S./Silvera, D. H. (2016): From digital media influencers to celebrity endorsers: attributions drive endorser effectiveness, in: *Marketing Letters*, 27, 3, pp. 553–567.

Kim, E./Sung, Y./Kang, H. (2014): Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth, in: *Computers in Human Behavior*, 37, pp. 18–25.

Kozinets, R. V. et al. (2010): Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities, in: *Journal of Marketing*, 74, 2, pp. 71–89.

Lee, J. E./Watkins, B. (2016): YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions, in: *Journal of Business Research*, 69, 12, pp. 5753–5760.

Li, F./Du, T. C. (2011): Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs, in: *Decision Support Systems*, 51, 1, pp. 190–197.

Likeometer (2017): Die erfolgreichsten Instagram-Accounts der Schweiz, <https://likeometer.ch/>, Abruf 13.02.2018.

Lovett, M. J./Peres, R./Shachar, R. (2013, August): On brands and word of mouth, in: *American Marketing Association*, pp. 1–47.

McCracken, G. (1989): Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process, in: *Journal of consumer research*, 16, 3, pp. 310–321.

MediaKix (2017): Instagram Influencer Marketing is a \$1 Billion Dollar Industry, <http://mediakix.com/2017/03/instagram-influencer-marketing-industry-size-how-big/#gs.BM5E9wk>, Abruf 16.02.2018.

Muniz, A. M./O'Guinn, T. C. (2001): Brand community, in: *Journal of consumer research*, 27, 4, pp. 412–432.

Noyan, B. (2017) : Brands Are Relying on 'Influencer' Marketing More Than Ever, in : *Fortune*, <http://fortune.com/2017/07/13/>

brands-influencer-marketing-advertisement/, Abruf 16.02.2018.

Reachbird (2018): The most powerful Influencer Search Engine you've ever seen, <https://reachbird.io/>, Abruf 14.02.2018.

Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of innovations*, 5. Aufl., New York.

Romero, D. M et al. (2011): Influence and passivity in social media, in: *Proceedings of the 20th international conference companion on World wide web*, pp. 113–114.

Russell, C. A. (2002): Investigating the effectiveness of product placements in television shows: The role of modality and plot connection congruence on brand memory and attitude, in: *Journal of consumer research*, 29, 3, pp. 306–318.

Sarkar-Basu, P. (2017): How to Convince Influencers to Write About Your Product, in: *Marketing News*, American Marketing Association, <https://www.ama.org/publications>, Abruf 31.10.2017.

Schmidli, J. et al. (2017): Influencer-Marketing: Wer beeinflusst hier wen?, *SRF News Schweiz*, <https://www.srf.ch/news/schweiz>, Abruf 14.02.2018.

Soltysinska, P. (2017): How to Measure Influencer Marketing, in: *American Marketing Association*, <https://www.ama.org/publications>, Abruf 14.02.2018.

Stephen, A. T./Bart, Y. (2017): *Social Media Marketing: Principles and Strategy*, stukent.com, Abruf 14.02.2018.

Trusov, M./Bodapati, A. V./Bucklin, R. E. (2010): Determining influential users in internet social networks, in: *Journal of Marketing Research*, 47, 4, pp. 643–658.

Woodside, A. G. (2010): Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a *Psychology & Marketing* special issue, in: *Psychology & Marketing*, 27, 6, pp. 531–540.

Woodside, A. G./Sood, S./Miller, K. E. (2008): When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing, in: *Psychology & Marketing*, 25, 2, pp. 97–145.

Wright, R. (2017): Five Ways To Make The Most Of Your Influencer Event, in: *Forbes CommunityVoice*, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/08/15/five-ways-to-make-the-most-of-your-influencer-event/#456052294da7>, Abruf 14.02.2018.

Influencer Marketing im Schweizer FMCG-Markt

Erkenntnisse aus einem Jahr Influencer Marketing

Seit Anfang 2017 ist das Wort Influencer Marketing in aller Munde. Getrieben wird dieser Trend gleich durch mehrere Faktoren. Zum einen hat die Digitalisierung die Medienlandschaft weiter fragmentiert. Zum anderen fällt es vielen Marken zunehmend schwer, ihre Zielgruppe zu erreichen. Eine „One-size-fits-all“-Giesskannen-Strategie ignoriert somit nicht nur diese Entwicklungen, sie wird auch gnadenlos von Algorithmen und der Community abgestraft.

Tanja Herrmann

Neben unzähligen unterschiedlichen Dateiformaten, die erstellt werden müssen, hat auch jede Plattform ihre eigene Sprache entwickelt. Ein Beitrag auf Snapchat sieht anders aus als einer auf Facebook. Wird dieser Tatsache nicht Rechnung getragen, reagiert die Community mit der Höchststrafe: Ignoranz. Hinzu kommen Ad-Blocker, welche die klassische Bannerwerbung vermehrt in ihre Schranken weisen. Sind dann auch noch Teens (13 bis 19 Jahre alt) die Kernzielgruppe, gilt es nicht nur auf den richtigen Plattformen präsent zu sein, sondern auch bei der Tonalität des Contents alles richtig zu machen. Keine Zielgruppe ist in Sachen Authentizität so erbarmungslos wie die Teens. Hat man als Marke auch diese Hürde überwunden, geht es in die Schlacht der Aufmerksamkeit. Denn in den Arenen des Internets kämpft man nicht nur gegen den Konkurrenten vor der Haustür, man legt sich gleich mit den Klassenbesten des gesamten Internets an. Genau hier knüpft das Influencer Marketing an, denn es bedeutet nichts anderes, als sich die Klassenbesten in die Online-Mannschaft zu holen.

Herausforderungen im Schweizer Markt

Kaum ein Satz wird in der Schweizer Marketinglandschaft so oft gesagt wie „Hier funktioniert das halt ein bisschen anders“. Influencer Marketing ist hier keine Ausnahme. Während die „unendlichen“ Weiten des Internets viele Möglichkeiten bieten, nützen sie nichts, wenn damit Produkte beworben werden, die lediglich in der Schweiz erhältlich sind. Die Mehrsprachigkeit des Landes und die Tatsache, dass die meisten Schweizer Influencer ihre Beiträge auf Hochdeutsch, Französisch oder Englisch gestalten, sind hier keine Hilfe. So werden zwar höhere Reichweiten erzielt, aber nicht innerhalb der Zielgruppe, die das Produkt am Ende auch kaufen kann oder soll. Bei einer nationalen Influencer-Kampagne ist deshalb Vorsicht geboten. Es geht nicht mehr um die Gesamtreichweiten der Influencer, sondern um Homogenität und somit die Prozentsätze an Schweizer Followern, die diese haben. Da die allermeisten Plattformen bei organischem Content keine Möglichkeit bieten, Länder auszuschliessen, gilt es hier, durch eine sorgfältige Auswahl an Influencern und einer smarten Medienstrategie Streuverluste zu vermeiden.

Brand Ambassador, Testimonial, Influencer, Creator oder Blogger – alles dasselbe?

Der Unterschied zwischen Brand Ambassador, Testimonial, Online Celebrity, Influencer, Creator und Blogger ist in den meisten Fällen nicht klar definiert.

Tanja Herrmann

Geschäftsführerin
WebStages GmbH, Zürich

Tel.: +41 (0) 44 3828695
tanja@webstages.ch
www.webstages.ch

Dieses Verständnis legt jedoch den Grundstein für die Art der Kampagne, die erstellt werden soll und für die Art des Influencer, mit dem man zusammenarbeiten möchte. Bis heute gibt es hierfür aber keine wissenschaftlich anerkannte Definition.

Die Autorin definiert die Begriffe deshalb wie folgt:

Influencer

= Creator, Blogger

Eine Person, die ihre Bekanntheit aufgrund ihrer Beiträge auf sozialen Netzwerken erreicht hat.



Brand Ambassador

= Markenbotschafter, Testimonial, Celebrity

Eine Person, die für oder durch etwas berühmt geworden ist und nun bezahlt wird, um für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu werben.



Quelle: WebStages GmbH, Was ist ein Influencer?

Basierend auf dieser Definition, entstehen zwei Arten von Kooperationen: Bei der Zusammenarbeit mit einem Brand Ambassador wird dieser in eine von der Marke entwickelten und umgesetzten Kampagne integriert. Der Input des Markenbotschafters beschränkt sich somit auf dessen optische Erscheinung. Die Marke verwendet das erarbeitete Material für die Medienplanung, bei der die Werbepresenz auf verschiedenen Plattformen gebucht wird.

Bei einem Influencer hingegen wird der Inhalt der Kampagne durch diesen selbst erstellt. Zwar stammt das Briefing immer noch von der Marke, doch der Influencer schreibt, fotografiert oder filmt selbst den passenden Inhalt zum Produkt und veröffentlicht diesen danach in seinen eigenen Kanälen.

Was aber, wenn ein Sportler auch über eine beachtliche Online-Präsenz verfügt? Wird ein Influencer durch eine langfristige Kooperation mit einer Marke nicht auch zum Brand Ambassador? Die Antwort lautet in beiden Fällen „Jein“. Nur weil ein Sportler eine grosse Online-Community hat, heisst dies nicht, dass er damit auch umzugehen weiss oder diese Kanäle selbst betreut. In diesem Fall handelt es sich also lediglich um zusätzlich zum Werbedeal „eingekaufte“ Reichweite, welche sich über unterschiedliche Kanäle erstreckt.

Ersten grossen Influencern ist nun der Sprung in die klassische Medienwelt gelungen, was sie auch als Gesicht ausserhalb ihres eigenen Channels erkennbar macht. Kommt es in diesem Fall zu einer Kooperation mit einer Marke, bei der die Marke die Produktion der Inhalte leitet, wird aus dem Influencer ein Brand Ambassador.

Zugleich anerkennt diese Definition das Können und den damit verbundenen Effekt der Influencer und soll damit verhindern, dass Marken ihnen zu detaillierte Vorschriften bei der Gestaltung des Contents machen wollen.

Ein Influencer definiert sich infolgedessen so, dass er über die Kompetenz verfügt, zielgruppengerecht auf sozialen Netzwerken zu kommunizieren.

Influencer Marketing im Schweizer FMCG-Bereich

Ausgangslage

Für verschiedene internationale Getränkemarken des gleichen Konzerns mit Teens (13- bis 19-jährig) als Kernzielgruppe sollte Influencer Marketing zum Einsatz kommen.

Jede Marke verfügt über eigene Markenwerte und setzte sich andere Kampagnenziele. Entsprechend unterschiedlich sollten die Umsetzungen ausfallen.

Von der Idee bis zum Reporting – die 10 Schritte zum Erfolg

Um sicherzustellen, dass jede Kampagne sauber aufgesetzt und durchgeführt wurde, hat die Autorin folgenden Influencer-Kampagnenablauf definiert.

1. Zielsetzung und Definition der KPIs

Wie bei jeder Marketingaktivität muss auch hier erst klar definiert werden, was mit einer Kampagne erreicht werden soll. Als Kampagnenziel kann nur etwas definiert werden, was zugleich auch gemessen werden kann. Nachfolgende Grafik bietet einen Überblick über die häufigsten Ziele bei Influencer-Kampagnen.

Die erste Kampagne hatte die Steigerung der Bekanntheit eines neuen Produkts, welches nur für limitierte Zeit in der Schweiz verfügbar war, zum Ziel. Entsprechend wurden Reach und Video-Views als Haupt-KPIs gewählt.

Die zweite Kampagne zielte darauf ab bekannte Brand Assets, für welche die Marke seit Jahrzehnten bekannt war, digital mit teenrelevantem Content zu begleiten. Hier waren es also neben den Video-Views, die View-Through-Rates (Prozentsatz an Personen, die das Video bis zu Ende gesehen haben) sowie das Engagement, die KPIs, die im Vordergrund standen.

Für die dritte Kampagne sollte Traffic auf einen eigenen Content Hub gebracht werden, um dort eine eigene Commu-

Abb. 1: Die 10 Schritte zum Erfolg



Quelle: WebStages GmbH, Die 10 Schritte zum Erfolg im Influencer Marketing.

Tabelle 1: Ziele & KPIs im Influencer Marketing

Kampagnenziel	Messwert	Umsetzung
Marken- / Produktbekanntheit steigern	Aided & Unaided Brand Awareness Input-KPI: Reach, Views, Engagement, View-Through-Rate	Umfrage innerhalb der Zielgruppe (wird i.d.R. bei einem MAFO-Institut in Auftrag gegeben)
Online-Verkäufe steigern	Absatz im Online-Shop Input KPI: Website Traffic, Click-Through-Rate	Pixel setzen und trackable Links verwenden
App-Downloads generieren	Active Users Input KPI: App-Downloads, Click-Through-Rate	Messung über verschiedene Tools (Firebase, Google Analytics, Appsflyer etc.)
User Generated Content generieren (indem es Influencer vormachen und dazu aufrufen)	Anzahl UGC-Pieces Input-KPI: Reach, Engagement, Website Traffic	Eingereichte oder mit # markierte Content Pieces (von Usern)
Leads erzeugen	Anzahl Neukundenkontakte Input KPI: Website Traffic, Click-Through-Rate	Anzahl Anfragen durch Neukunden (über Online-Formular, Live Chat, o.ä.)
Zielgruppenrelevanten Content erhalten	Anzahl Content Pieces Input-KPI: Reach	Eingereichte oder mit # markierte Content Pieces (von Influencern)

Quelle: WebStages GmbH, Ziele & KPIs im Influencer-Marketing.

nity aufzubauen. Somit waren hier die Click-Through-Rates, der Website Traffic und später die App-Downloads die relevantesten Kennzahlen.

2. Influencer Matching

In allen drei Fällen mussten erst die richtigen Influencer gefunden werden. Die zuvor definierten KPIs zusammen mit den Markenwerten setzten dafür die nötigen Parameter. Die Auswahl der Influencer wurde mit folgendem Kriterienkatalog durchgeführt.

Quantitative Kriterien

- Reichweite im Zielmarkt
- Altersstruktur der Fan-Gemeinde
(gleich wie Marke)
- Engagement-Rate

Qualitative Kriterien

- Themen & Werte des Influencer
- Anzahl bestehender Partnerschaften (*Exklusivität*)
- Tone of Voice / Bildsprache des Influencer
(entspricht der Marke)
- Hauptinhaltsformat (*Bilder, Videos, Texte*)

2.1 Quantitative Kriterien

Wenn, wie hier der Fall, ein neuer Influencer Pool aufgebaut werden soll, bieten sich professionelle Influencer-Screening-Tools wie Reachbird, Hyper oder Influencer DB an, die einem alle nötigen Daten zur Verfügung stellen. Es wird unterschieden zwischen Screening-Tools, die alle öffentlichen Profile „crawl“ und auflisten, und Tools, bei denen die Influencer direkt registriert sind. Bei Ersteren sind die Daten oft nur sehr oberflächlich und basieren auf Hochrechnungen, welche je nach verwendetem Algorithmus unterschiedlich akkurat sind. Bei Letzteren sind die Daten zwar von deutlich besserer Qualität, jedoch ist die Auswahl an Influencern oft stark eingeschränkt.

In allen Fällen kam deshalb eine Kombination aus unterschiedlichen Tools zum Einsatz. Konnten in den vorhandenen Datenbanken nicht genügend Insights gefunden werden, wurden die Influencer direkt angefragt, diese mit dem Unternehmen zu teilen.

Reichweite im Zielmarkt

Durch das vorgängige Abklären der Reichweite in den Zielmärkten und der Altersstruktur der Follower wurde verhindert, dass eine Leistung bezahlt wird, die keinen Einfluss auf die definierten KPIs hat.

Die Reichweite im Zielmarkt kann noch nicht bei allen Plattformen eingesehen werden. Da die meisten Influencer jedoch auf verschiedenen Kanälen aktiv sind, ist in jedem Fall zumindest ein Kanal dabei, der diese Angabe liefern kann. Die Daten bieten den Unternehmen zudem den ersten Anhaltspunkt zur Echtheit der Follower. Produziert ein Influencer Videos auf Schweizerdeutsch, die meisten Fans aber

aus dem Ausland, kann man davon ausgehen, dass hier Fans im grossen Stil gekauft wurden.

Altersstruktur der Follower

In den Kampagnenzielen wird auch die Zielgruppe definiert. Eine Zusammenarbeit mit einem bestimmten Influencer macht nur dann Sinn, wenn die Zielgruppe der Marke und die des Influencer übereinstimmen. Auch diese Information muss mittels Screenshot beim Influencer oder mithilfe von professionellen Tools eingeholt werden.

Engagement-Rate

Professionelle Tools weisen die Engagement-Rate (Likes, Shares, Comments durch Anzahl Follower mal 100) auf Knopfdruck aus. Ist die Engagement-Rate nicht ersichtlich, muss diese manuell ausgerechnet werden. Um einen guten Durchschnittswert zu erhalten, wird empfohlen, dies mit den letzten zehn Beiträgen zu machen. Die Engagement-Rate kann so Aufschluss über die Qualität des Contents in den Augen der Community geben. Je höher das Engagement, desto besser kommt der Content bei der Community an. Jedoch gilt es zu beachten, dass übermässig viele Wettbewerbe, bei denen kommentiert, gelikt oder geteilt werden muss, die Engagement-Rate schnell verfälschen kann.

2.2 Qualitative Kriterien

Nachdem eine erste Selektion aufgrund der Daten durchgeführt wurde, ging es um die qualitative Auswertung. Hierfür wurden die Profile der Influencer in Handarbeit durchgesehen.

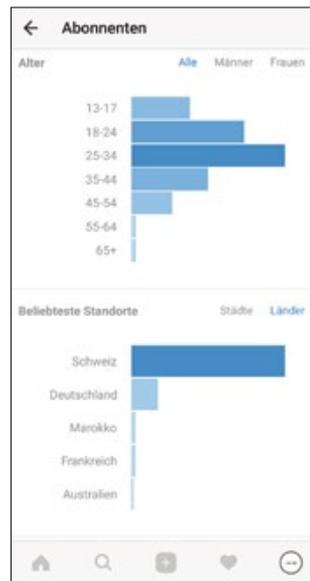
Themen & Werte des Influencer

Das Themengebiet der Kampagne entscheidet über die Auswahl der Influencer. Nur wenn das Produkt zur Content-Strategie der Influencer passt, wirkt der Branded Content glaubwürdig und findet bei der Community Anklang.

Zudem sollte abgeklärt werden, welche Werte und Ansichten der Influencer gegenüber seiner Community vertritt, und ob diese mit denen der Unternehmung übereinstimmen.

Professionelle Influencer lehnen ein Angebot ab, sollte dies nicht der Fall sein. Dennoch sollte sich die Marke mit

Abb. 2: Insights



Quelle: WebStages GmbH, Instagram Insights webstage_masters (2017).

dem Content des Influencer auseinanderzusetzen, bevor ein Angebot für eine Zusammenarbeit erfolgt.

Anzahl bestehender Partnerschaften

Bevor man sich für die Zusammenarbeit mit einem Influencer entscheidet, sollte darauf geachtet werden, für welche anderen Produkte dieser bereits geworben hat. Ist ein Feed überladen mit Werbebotschaften oder zeigt sich der Influencer regelmässig mit dem Konkurrenzprodukt, sollte man von einer Kooperation absehen. In gewissen Bereichen macht es Sinn, auf Exklusivität zu bestehen, dies ist jedoch nur bei grösseren Kooperationen realistisch. Je umfangreicher die Zusammenarbeit, desto wichtiger ist es, die Influencer vorab persönlich kennen zu lernen.

Für die Community-Plattform-Kampagne wurde mit einer Probezeit gearbeitet. Eine grössere Anzahl Influencer wurde am Anfang in die Kampagne inkludiert. Nach drei Monaten wurde nicht nur die Performance der Beiträge, sondern auch die Qualität der Zusammenarbeit beurteilt. Auf dieser Grundlage wurden dann Ganzjahresverträge an die ausgewählten Influencer vergeben.

den auch die Qualität der Zusammenarbeit beurteilt. Auf dieser Grundlage wurden dann Ganzjahresverträge an die ausgewählten Influencer vergeben.

Tone of Voice / Bildsprache

Die Bildsprache des Influencer sollte zu der des Unternehmens passen. Ein Influencer, der seine Beiträge in wackeligen Handy-Videos erstellt, wird wohl nicht der richtige sein, um für eine Luxusmarke zu werben. Entsprechend sollte darauf geachtet werden, dass der Stil im weitesten Sinne die Sprache des Unternehmers widerspiegelt.

2.2.4 Hauptinhaltsformat

Die definierten Kampagnenzielen geben Aufschluss über die Art des Contents, der benötigt wird. In der Schweiz ist Instagram die primäre Influencer-Plattform und somit sind Fotos auch die häufigste Beitragsform.

Die drei Kampagnen haben jedoch gezeigt, dass sich Videos gerade bei der jungen Zielgruppe bewährt haben. Es kann nicht nur deutlich mehr Inhalt vermittelt werden, die Videos erlauben auch, die Marke auf eine subtilere Weise in die Geschichte zu integrieren.

Weitere Kriterien

Zu den weiteren Kriterien gehören die Gesamtreichweite sowie die Anzahl Klicks oder Views, die mit der Kampagne erreicht werden sollen. Dies wird in den meisten Fällen anhand eines Prozentsatzes der Zielgruppengrösse, die mit der Kampagne erreicht werden soll, definiert.

Diese Zahl bestimmt dann über die Anzahl Influencer, der Anzahl zu produzierender Beiträge und über die Grösse der

Produziert ein Influencer Videos auf Schweizerdeutsch, die meisten Fans aber aus dem Ausland, kann man davon ausgehen, dass hier Fans im grossen Stil gekauft wurden.

Communitys, die es für die Zielerreichung braucht. In der Praxis ist das verfügbare Budget jedoch meist ausschlaggebend dafür, in welchem Umfang Influencer Marketing betrieben werden kann. Sind Budgetmöglichkeiten und Ziele jedoch zu weit auseinander, muss eines der beiden angepasst werden.

In allen drei beschriebenen Fällen hat man sich für eine Mischung aus Mikro- und Makro-Influencern entschieden. Während die Mikro-Influencer (in der Schweiz bis 5000 Fol-

lower) einerseits günstiger in der Zusammenarbeit sind, verfügen sie auch über eine homogenere und in der Regel überdurchschnittlich engagierte Community. Gerade die Homogenität ist für nationale Kampagnen hoch interessant, da sie Streuverluste weitestgehend vermeidet.

Jede Kampagne wurde von mindestens einem Makro-Influencer begleitet, welcher der Kampagne den nötigen Buzz verliehen, und dessen Zusage auch für die Gewinnung weiterer Influencer viele Türen geöffnet hat. Zudem gab es verschiedene Crossover, bei denen alle Influencer der Kampagne gemeinsam für die Marke vor der Kamera standen.

3. Influencer-Anfrage

Nach der Vorselektion werden die Influencer angefragt. Dabei werden das Projekt sowie dessen Umfang vorgestellt. Viele Influencer wünschen sich hier, dass zumindest die erste Anfrage von der Marke direkt kommt.

4. Vertrags- und Gagenverhandlungen

4.1 Gagenverhandlungen

Hat der Influencer Interesse, geht es an die Gagenverhandlungen. Um eine transparente Verhandlungsgrundlage zu schaffen, hat die Autorin folgende Formel definiert.

In den meisten Fällen wird die Follower-Zahl mit der „Reichweite“ gleichgesetzt, was falsch ist. Ein Account

Die Preisformel

- + Arbeitsaufwand für Influencer in Stunden oder Tagen**
Video, professionelles Foto, Event-Anwesenheit, Blogbeitrag etc.
- + Organische Reichweite als TKP (TausendKontaktPreis)**
Hier bezahlt man meist für die Gesamtreichweite, deshalb ist es wichtig, dass diese so nahe an der Zielgruppe ist wie möglich, und man keine „irrelevanten“ Reichweiten bezahlen muss. Zudem handelt es sich um eine organische Reichweite, welche i.d.R. doppelt so viel Engagement mit sich bringt, wie ein „Paid Beitrag“. Entsprechend sollte der TKP für die organische Reichweite doppelt so hoch sein wie der für gleichwertigen „Paid Reach“. Um keine Anreize für Betrug zu geben, rät die Autorin von variablen Gagen ab und empfiehlt einen Fixpreis basierend auf den aktuellen Durchschnittswerten zu verhandeln.
- Produktwert**
Wenn z.B. ein Smartphone oder eine Uhr geschenkt wird, kann dieser Wert von der Gage abgezogen werden.

RECHENBEISPIEL	
+ Arbeitsaufwand	
6h à CHF 75,-	450,-
+ Organische Reichweite (≠ Follower)	
TKP: 25 000 à CHF 12,- (25k/1k × 12)	300,-
– Produktwert	
Armbanduhr	120,-
= TOTAL	
für einen Videobeitrag	630,-

kann 100 000 Follower haben, aber nur 50 000 werden im Schnitt pro Beitrag erreicht. Damit die Formel also richtig angewendet werden kann, muss die effektive Reichweite (i.d.R. der Durchschnitt der letzten 10 Beiträge) in Erfahrung gebracht werden.

Die Erfahrung bei allen drei Kampagnen hat zudem gezeigt, dass es sich immer lohnt, längerfristige Zusammenarbeiten einzugehen. Mit einem klaren Fahrplan können Preise auf einer anderen Grundlage verhandelt und Beziehungen aufgebaut werden.

4.2 Verträge

Neben dem Arbeitsumfang und der Entlohnung müssen weitere Punkte in einem Vertrag festgehalten werden. Darunter fallen die Werbekennzeichnung, Konsequenzen bei Nichterfüllung, Bildrechte, die an die Marke gehen, sowie die Bestätigung, dass der Influencer alle nötigen Rechte (wie zum Beispiel Musiklizenzen) am erstellten Content besitzt.

Da die genannten Kampagnen zunehmend auf Video-Beiträge gesetzt haben, wurde genau dies zur Herausforderung. Solange Influencer den Content im eigenen Namen erstellen, bedienen sich viele an bekannten Liedern, um so ihre Videos zu untermalen. Steht nun aber plötzlich ein Grosskonzern als Absender hinter einem Video, werden solche kreativen Freiheiten zum Problem und müssen unbedingt frühzeitig adressiert werden.

5. Kampagnen-Briefing

Das Kampagnen-Briefing wird in der Regel per E-Mail verschickt. Je kürzer dieses gestaltet ist, desto besser. Erlaubt es die Komplexität der Kampagne oder des Produkts nicht, alles Wichtige auf maximal zwei A4-Seiten festzuhalten, sollte statt einem E-Mail-Briefing ein persönliches Briefing gewählt werden. Folgende Punkte sollten in einem schriftlichen Briefing abgedeckt sein:

- Informationen und Bilder zum Produkt (max. 5 Sätze)
- Markenbotschaft in einem Satz (An was sollen sich die Leute erinnern?)
- Was muss im Beitrag vorkommen (Abbildung Produkt, Information, Verlinkung)?
- Do's & Don'ts
- Hashtags, @-Mentions und Websites zur Kampagne
- Gewünschte Formate (Bild, Video, Grösse, Länge, etc.)
- Deadlines
- Kontaktperson

So war das Ziel der ersten Kampagne, dass die Influencer über ein neues Produkt berichten. Sie erhielten dafür Produktmuster und eine kurze Einführung darüber, was an diesem Produkt neu beziehungsweise anders ist. Alles andere wurde den Influencern überlassen. Mit ein und demselben Briefing wurden so zehn komplett unterschiedliche Beiträge erstellt. Jeder hatte die Markenwerte verinnerlicht und doch auf seine eigene Weise umgesetzt.

Eine weitere Option sind sogenannte Seedingkits, die bei zwei Kampagnen ebenfalls zum Einsatz kamen. Darin sind neben dem Produkt selbst, verschiedene Gadgets in den Farben und im Stil der Marke enthalten, die die Influencer für die Content-Erstellung einsetzen können.

6. Content-Freigabe

Genauso wichtig wie die Freiheiten bei der Erstellung der Beiträge ist die Freigabe durch die Marke vor der Publikation. Da die Content-Freigabe innerhalb von nur einem Arbeitstag erfolgen sollte, muss zu Beginn definiert werden, wer was freigeben darf. Produktmanager, Kommunikationsverantwortliche oder auch der Rechtsdienst können ein Teil des Freigabeprozesses sein.

Influencer werden professioneller und geübter im Umgang mit Marken.

In allen drei Fällen wurden die Beiträge vorab dem Projektleiter geschickt. Dieser ging bei kritischen Beiträgen wiederum auf den Rechtsdienst sowie den Brand Manager zu. Dabei wurde stets Folgendes überprüft:

- Entspricht der Beitrag dem Briefing?
- Verstösst der Beitrag gegen Gesetze oder Vertragsvereinbarungen?
- Entspricht der Beitrag den Werten des Unternehmens?

7. Content-Journey

In den meisten Fällen wird dieser Punkt bei einer Kampagne übersprungen.

Nicht so in den oben genannten Beispielen. In allen Fällen ging es darum, die von den Influencern erarbeiteten Beiträge über alle Kanäle zu begleiten.

Bereits beim Erstellen des Contents wurde eine Instagram- sowie eine Snapchat-Story gepostet, worauf wiederum auf Facebook hingewiesen wurde. Nach einem weiteren Teaser folgte der eigentliche Beitrag. Dieser wurde vom Influencer in seinem Hauptkanal (in diesem Fall Instagram, YouTube oder Facebook) gepostet, während er seine anderen Kanäle dazu genutzt hatte, die Community darauf aufmerksam zu machen, dass ein neuer Beitrag online war. Zusätzlich wurden die besten Videos oder nur ein Teaser davon durch Medienkooperationen auf Markenseite weiter gestreut. Ergänzt wurde dies von Posts auf den Social-Media-Kanälen der Marke, welche die Influencer wiederum verlinkt hatten. Und zu guter Letzt wurden alle Beiträge in einem Content Hub zusammengefasst. Interessierte Personen konnten sich damit auf nur einer Landingpage, die speziell für die Kampagnen erstellt wurde, durch den gesamten Content scrollen.

Auf diese Weise lebt ein Beitrag nicht nur für 24 Stunden auf dem Kanal des Influencer, vielmehr wurde für jeden Beitrag eine eigene kleine Connection-Strategie entwickelt, womit Reichweiten und Engagements um ein Vielfaches multipliziert werden konnten.

8. Monitoring

Ein ebenso wichtiger Teil einer Influencer-Kampagne ist das Monitoring. Der Aufwand für diesen Arbeitsschritt sollte keinesfalls unterschätzt werden. Dabei geht es nicht nur darum, dass alle Beiträge zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Wording rausgehen, sondern auch darum, wie die Community darauf reagiert.

So schaffte es ein Beitrag innerhalb von 24 Stunden, alle Erwartungen zu übertreffen. Entsprechend wurde dieser Beitrag auf den Kanälen der Marke zusätzlich gestreut und mit Budgets unterstützt.

9. Reporting

Die zu Beginn der Kampagne definierten Messwerte müssen nun zusammengeführt werden. Je nach Plattform gibt es Tools, die einem diese Arbeit grösstenteils abnehmen. In den meisten Fällen geschieht dies jedoch manuell, da viele Plattformen noch keine offenen Schnittstellen zur Verfügung stellen. Dies bedeutet, jeder Influencer muss anhand von Screenshots Views, Reach oder Impressions angeben. Dazu kommen die Zahlen, die auf Markenseite generiert wurden, um die Kampagne als Ganzes festhalten und auswerten zu können.

10. Analyse und Learnings

Mit jeder Kampagne kommen neue Erkenntnisse dazu, die wiederum in das Briefing für die darauffolgende Kampagne einfließen. So kann aus den Beiträgen, die überdurchschnittlich gut performt haben, ein Rückschluss auf die Community der Marke gezogen werden.

Influencer Marketing mag die älteste Form der Werbung sein, doch auch diese ist im 21. Jahrhundert angekommen.

So zeigte besonders ein Beispiel, dass der Humor, der bei den Fans am besten ankam, der war, der auf Markenseite zuvor für Unsicherheit gesorgt hatte. Mit einem guten Monitoring kann es sich daher lohnen, kleine, kalkulierte Risiken einzugehen und als Marke etwas Mut zu beweisen.

Ausblick

Die Schweiz steckt im Bereich Influencer Marketing noch in den Kinderschuhen. Oftmals werden ein oder zwei Influencer in eine klassische Kampagne eingebunden und dies dann als „Influencer Marketing“ titulierte. Ein Blick in unsere Nachbarländer zeigt aber, wohin die Reise gehen wird: Neben gezielten Mikro-Influencing-Kampagnen hat nicht nur der B-to-C-, sondern auch der B-to-B-Bereich das Influencer Marketing im grossen Stil entdeckt. Auch weitere Plattformen wie Musically oder Pinterest, die hierzulande im Influencer Marketing grösstenteils noch ignoriert werden, kommen dort vermehrt zum Einsatz.

Zudem werden Influencer professioneller und geübter im Umgang mit Marken. Damit werden aus Influencern Content Creators, die ihr ganzes Wissen den Marken zur Verfügung stellen und damit beginnen, klassische Werbeagenturen zu konkurrenzieren.

Und zu guter Letzt haben auch die Plattformen selbst das Geschäft mit den Influencern entdeckt und bieten neue Tools und Algorithmen an, die das Geschäftsmodell nicht nur monetarisieren, sondern auch transparenter machen. Influencer Marketing mag die älteste Form der Werbung sein, doch auch diese ist im 21. Jahrhundert angekommen. 🚩

The Big Four of Influencer Marketing

A Typology of Influencers

Selecting the right type of influencers for an influencer campaign is a challenging task. This article introduces a typology for influencers presenting four distinct types: Snoopers, Informers, Entertainers, and Infotainers. Temporal dynamics and influencer type transitions based on social presence and domain breadth are shown to provide a guideline for companies to successfully scout influencers.

Jana Gross, Florian von Wangenheim

The proliferation of digital social media platforms, such as YouTube or Instagram, has given rise to a new phenomenon in marketing: Influencers. While there is no general definition in the extant literature, the term of influencer refers to an individual or a group of individuals who built their own audience through social media platforms. Technically speaking, in times of social media everybody can be an influencer. Furthermore, influencers are individuals who can influence others. Examples of influencers are YouTubers such as Felix Arvid Ulf Kjellberg (Kjellberg, 2018) or Eva Gutowski (Gutowski, 2018). Felix Arvid Ulf Kjellberg's worldwide most subscribed YouTube channel, PewDiePie, and Eva Gutowski's channel, MyLifeAsEva, provide a wide range of entertaining videos.

Influencer marketing focuses on using social media influencers as a communication channel in the marketing mix. Companies communicate through these influencers to a larger and targeted audience. Marketing with influencers on digital platforms has become a frequently discussed topic over the past years (Insights, 2017). In fact, 63% of the companies in the United States increased their influencer marketing budget in 2017 (Bloglovin', 2017). However, despite the growing public attention of influencers, influencer marketing is still in its infancy in both research and practice. So far, most research has focused on other well-established concepts of social influence such as celebrity endorsement or market mavens (Erdogan, 1999; Feick & Price, 1987). Moreover, companies are still cautious when it comes to influencer marketing for several reasons. The challenge many companies face is that they do not truly understand how to approach influencers, although they recognize the need to be active in influencer marketing. At the same time, there is a limited understanding of what types of influenc-

ers exist and which one will be effective in which situations and for what purpose.

Because of the dramatic growth and diversity of influencers, one core challenge is to identify and select the right type of influencers for a given campaign. Influencers differ in content, social presence, actionability, and reach. Additionally, influencers within the same vertical distinguish themselves through personality, domain or topic. For example, vertical refers to the broader area influencer's content is belonging to (e.g. sports) and domain is a particular subvertical within the focal vertical (e.g. angling). However, a clear and consistent identification of influencer types is fundamental for a successful influencer campaign. The present article offers a systematic understanding and a recipe for companies to select different types of influencers.

There is a considerable amount of literature on social influence of key individuals such as celebrities or opinion leaders (Katz, 1957; Ohanian, 1990). Influencer marketing became mainstream only recently (AdWeek, 2016). Hence very little is known about influencers. One main difference between influencers and other key players is that the border between content creation and consumption vanishes. In contrast to celebrities or opinion leaders, influencers create content for their audience and consume the traffic generated by their content. They highly appreciate audience comments and take audience feedback very seriously, thereby being influenced by their audience. For example, Sarah and Dominic Harrison (Harrison, 2018) returned a baby carrying bag after the audience warned them about posture issues with that carrying bag. Another difference is that influencers exert high influence on specific topics or domains on social media and are not necessarily global celebrities (Williams, 2016, pp. 158–160) or opinion leaders. Another difference is that influencers exert high

Jana Gross

Graduate School of Management
at ETH Zurich, Switzerland,
Chair of Technology Marketing
Tel.: +41 (0) 44 6338494
jgross@ethz.ch
<http://www.techmarketing.ethz.ch>

Florian von Wangenheim

Department of Management,
Technology and Economics at
ETH Zurich, Switzerland,
Chair of Technology Marketing
Tel.: +41 (0) 44 6326924
fwangenheim@ethz.ch

Management Summary

This article identifies four different types of influencers: Snoopers, Informers, Entertainers, and Infotainers. Influencer types can further be distinguished by domain breadth, defined as the extent to which the influencer creates content in multiple domains, and social presence, defined as the intensity of audience contact fostered by the influencer. Influencer types might evolve over time based on audience feedback.

influence on specific topics or domains on social media and are not necessarily global celebrities (Williams, 2016, pp. 158–160) or opinion leaders.

This paper is organized as follows. Section 1 presents four distinct types of influencers. The second section further identifies two key factors determining these four types. Moreover, Section 2 explains the temporal dynamics and influencer type transitions. In the last section, conclusions are drawn of which influencers companies should best select for their influencer campaigns.

1. Four Types of Influencers

An exploratory study design was implemented because of the scarcity of research on influencer marketing. To group and distinguish influencers, in-depth interviews were used. Interviews are particularly fruitful in this context because they reveal insights into how influencers differ in activities, motivation, content, and audience. Moreover, interviews are insightful when deepening the understanding of interviewee's perceptions and behavior (Belk, Fischer, & Kozinets, 2012, pp. 33–56). The interviews were based on four parts to identify main types of influencers and to generate the corresponding identification factors. The first part focused on motivations behind creating content on a particular platform. The second part

aimed to understand the current activities of the influencer. The third section explored how and why content evolved over time. The last part mainly captured the position and importance of the audience in the eyes of the influencer.

Personal interviews were conducted in 2017 with fifteen German-speaking influencers. Interview partners were people who build their own audience from the ground on social media. Additionally, interview partners were selected by doing social media for living, aiming for doing social media for living, and doing social media as a hobby. Interview partners included influencers differing in content, activities, platform, and age. The interviews' length lasted about two hours each and were audiotaped. Interviews have been fully anonymized to keep interviewees' identity private. The advantage of an-

Snoopers are discoverers of social media platforms. Motives for creating content on social media are self-expression, sharing, and experiencing with others.

onymizing identity is that interviewees tend to express more openly their opinions (Belk et al., 2012). All interviews were held in German and have been translated into English. Based on in-depth analyses of the interviews, four distinct types of influencers could be identified: Snoopers, Informers, Entertainers, and Infotainers.

Snoopers



Snoopers are discoverers of social media platforms. They are motivated by pure amusement and fun from making and sharing content. Creating content is their hobby or passion, which they like to share with a like-minded audience. Motives for creating content on social media are self-expression, sharing and experiencing with others, or building and managing a social network of friends and contacts (Heinonen, 2011).

“I followed many people and then I felt that I would like to try it myself.”

“Originally, it was an additional hobby. [...] We did it out of fun. [...] We started because we were up for it.”

“My motivation or the reason was the uplift of [platform], which originated. [...] I just kept going as a hobby.”

They are curious to explore new tools such as cameras, cutting tools, lights and experience how different content is perceived by their audience. In addition, Snoopers explore content through knowledge-sharing, emotion-sharing, or entertainment-sharing. Snoopers often share deep private insights with their audience. For instance, what keeps them engaged or what keeps them busy in their everyday life, thereby being inspirational, personal and encouraging.

“For me, my channel is a representation of my life and what interests me at the moment. [...] I try to do things that I like to do and that I like to watch.”

The motivation of amusement, creativity, and self-expression allows Snoopers to expand their social circles. They foster frequent and intense contact with their audience. Close contact includes answering individual comments or having a one-to-one conversation with members.

“I have contact with my [audience] on all my channels. [...] I am trying to always answer the comments.”

A typical example of such influencers is Irene with her channel *The Green Spirit* creating diverse content following her philosophy of enjoying life (Irene, 2018). Another one is Nadine with her channel, *naddinontour*, who creates and shares content around her life (Nadine, 2018).

Informers



Informers aim to share their knowledge, thereby filling important domain gaps on social media. As opposed to Snoopers, Informers' motives are to provide informational, educational, and supportive content that is searched for. They contribute through their high degree of competence, expertise, and domain knowledge (e.g. drawing, baking, medicine). Their audience seek advice and help when handling domain-specific issues. Informers satisfy their audience's needs, curiosity, and interests with their content.

“There was no one dealing with [domain] topics and spontaneously [...] made and uploaded my first video.”

“I started [domain] on [platform]. [...] I really want to do something good somehow.”

They actively support intensive and frequent contact with their audience.

Informers aim to share their knowledge, thereby filling important domain gaps on social media. Their audience seek advice and help when handling domain-specific issues.

Answers to comments are often pieces of advice and suggestions how to deal with domain-related issues.

“I really do bother to read every comment and to answer it.”

“I have always exchanged, always written back. Partly very detailed. [...] I try to give an advice or a tip [...] I am very present, really answering everything, very diligent and fast.”

Informers care to be perceived as a trustworthy and credible source of information. They are aware of their responsibility and appreciate audience feedback regarding content quality. Interviewees stated that high quality content is carefully investigated, prepared, and finalized. Informers demand a great deal of themselves, also aiming to constantly improve themselves.

“It has got around. [...] People now believe and trust me.”

“Credibility is always important to me. [...] I definitely want to have the predicate “safe source.”

Informers include influencers such as channel *Der Biograph*, who tells people's life story to inspire and motivate the audience for their own lives (Biograph, 2018). Another example is channel *Matheretter* providing simple and short e-learning videos in mathematics (Matheretter, 2018).

Entertainers



Entertainers provide amusement, enjoyment, and relaxation to their audience by creating entertaining content. Entertaining content spans from music, drama, acting, horror or comedies. Content varies with influencer creativity, innovativeness, visions, and narrative storytelling. Opposed to Informers, Entertainers are giving their audience a good time and

Lessons Learned

1. If companies are not yet considering influencer marketing in their marketing mix, it is time to do so.
2. In most cases, it makes sense to distinguish influencers based on a content factor and a social factor, and the last chapter gives a guidance on when to focus on each factor.
3. Companies should consider influencers with narrow domain breadth (i.e. high level of influencer expertise) when their influencer campaign aims to target an audience in a credible and compelling manner.
4. If closeness and approachableness are core targets of the influencer campaign, companies should collaborate with influencers high in social presence (i.e. frequent and close contact between influencer and audience).

often attach a personal touch, connection, and insight to their content.

“I also want to put a smile in people’s face or make someone laugh. [...] I am very creative. [...] There are no limits.”

Entertainers are often influencer-entrepreneurs who have teams in the background supporting them in content creation and maintenance (e.g. cutting, filming, managing social media). Even though Entertainers might have a team supporting them with audience management, they are perceived as one entity and the audience relates mostly to the one in front of the camera. Thus, audience contact is less frequent and close. The contact

Entertainers provide amusement, enjoyment, and relaxation to their audience by creating entertaining content.

happens on an aggregate level through Q&A videos, live-stream videos, meet & greet, or asking for feedback in the content.

“The stupid thing is, you do not want to be rude, but you cannot answer everyone. [...] I do my best, I try to do as much as possible.”

“I once did some kind of audience meeting.”

Influencer of that type is for example Bianca Heinicke. Her channel *Bibis-BeautyPalace* offers beauty, lifestyle,

and comedy content attached with a personal and private insights (Heinicke, 2018). Another example is Marcel Eric from *MontanaBlack*, he creates gaming and lifestyle content linked with private connections to his life (Eris, 2018).

Infotainers



Infotainers are a hybrid version of both Informers and Entertainers. Infotainers are well-read experts in their domain. However, domain-related topics are secondary in the sense that content includes a higher proportion of entertaining elements. Entertaining topics include personalized and emotionalized elements, such as video blogging (i.e. vlogs). Yet, entertainment remains always connected to their focal domain. Infotainers create purely informational content, entertaining content, and content including both elements. The proportion of domain-related topics to more entertainment-related topics depends on each single influencer.

Domain-related and entertainment-related content attracts a diverse audience: some relate more to the influencer as an expert in his or her domain, others relate more on the personal level. Thus, similar to Entertainers, contact with the audience is less frequent and is often happening on a more aggregate level (e.g. meet & greet, live-stream, Q&A).

“You are getting bigger and it is then also the question what do you do with that. Certainly, good are events. [...] You have to be present and you have to meet your fans as well. [...] Do Q&A.”

An example of Infotainers is Mai Thi Nguyen-Kim who has a PhD in chemistry. Her channel *The Secret Life Of*

Scientists creates informational and entertaining content about a life as a scientist (Nguyen-Kim, 2018). Another Infotainer is Sophia Thiel who specialized her content around body-

Infotainers are a hybrid version of both Informers and Entertainers. They create purely informational content, entertaining content, and content including both elements.

building and dieting. Her channel *SophiaThiel* additionally offers entertaining content of bodybuilding lifestyle and personal insight into her workout (Thiel, 2018).

Table 1 summarizes the four types of influencers based on motivation, goal of content, and audience contact. Snoopers’ motivation is the exploration of both social media platforms and creating and sharing content. They give people private insights into their lives and enjoy close and frequent contact with their audience. Informers are motivated by sharing their knowledge and expertise. They aim to provide high-quality information and foster individual and frequent contact with their audience. Entertainers are inspired by giving people a good time. In contrast to Informers, content is mainly entertaining often combined with a personal touch. They engage on an aggregate and moderate level with their audience. Lastly, Infotainers are driv-

en by both sharing their knowledge and giving people enjoyment. Content is a combination of information and entertainment within a focal domain. Similar to Entertainers, they exchange on an aggregate and moderate level with their audience.

2. The Influencer Scheme

Building on the typology discussed above, two factors identify and distinguish the four presented types of influencers. First, domain breadth presents the scope of content created by influencers. The second factor, social presence, indicates how present influencers are within their audience. These factors were supported in the interviews. As an example, influencers stated:

“If you want to stand out there, you probably have to do that [via social presence].”

“Content is king. Content has to convince so that people watch.”

“You can shine with knowledge. [...] You have to have knowledge, the viewer can tell.”

Domain breadth is defined as the extent to which the influencer creates content in multiple domains. Entertainment levels are low when audience is looking for educational and factual information (Heinonen, 2011), thus domain expertise or specialty is more relevant for narrowly defined content. Domain depth outweighs domain breadth when judging the value of information (Weiss, Lurie, & MacInnis, 2008). Yet, narrowly defined domain breadth with high domain knowledge and expertise requires a certain knowledge from both influencers and audience.

Social presence refers to the influencer’s willingness to connect and exchange with members in his or her audience. Social media platforms differ in their degree of social presence they support (Kaplan & Haenlein, 2010). Drawing upon this idea, influencers differ in contact intensity with their audience members. Furthermore, social presence is linked to conversations and relationships, two important characteristics of social media (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011).

This then suggests that social presence and domain breadth are key indi-

cators for influencer type identification. Within this scheme, influencers decide on the extent of breadth in a focal domain and on the closeness of contact with their audience. Interestingly, the interviews revealed that social presence and domain breadth influence reach, another widely spread term when talking about influencers. We define reach as the number of members in the audience (i.e. number of subscribers). Reach is a relevant metric for social media performance objectives such as brand engagement (Hoffman & Fodor, 2010), but social media encourages to capture and continue attention through engagement instead of focusing solely on reach (Hanna, Rohm, & Crittenden, 2011). Hence, reach is considered as an outcome of influencers’ chosen levels in social presence and domain breadth.

“The [entertainment] attracts more people than the [domain], that requires some background knowledge. [...] which gave me less subscribers, namely the [domain].”

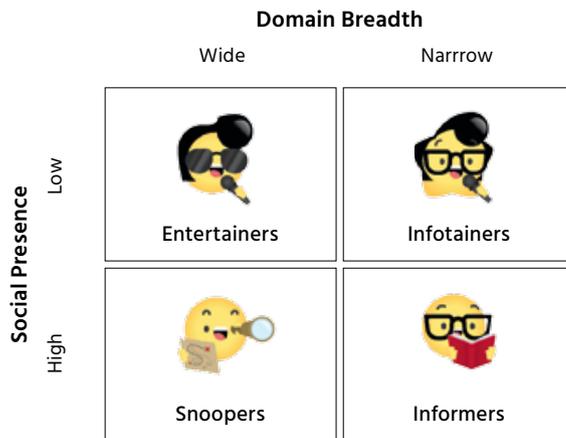
“Half of my clicks comes from my subscribers. This means that this care, to

Table 1: Summary Typology

Type	Motivation	Goal of Content	Audience Contact
 Snoopers	<ul style="list-style-type: none"> • Discovering social media platforms • Creating and sharing content 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal insights 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual & frequent
 Informers	<ul style="list-style-type: none"> • Sharing knowledge and expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Information & education 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual & frequent
 Entertainers	<ul style="list-style-type: none"> • Giving people a good time 	<ul style="list-style-type: none"> • Entertainment • Personal insights 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregate & moderate
 Infotainers	<ul style="list-style-type: none"> • Sharing knowledge and expertise • Giving people a good time 	<ul style="list-style-type: none"> • Information & education • Entertainment within focal domain • (Personal insights) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregate & moderate

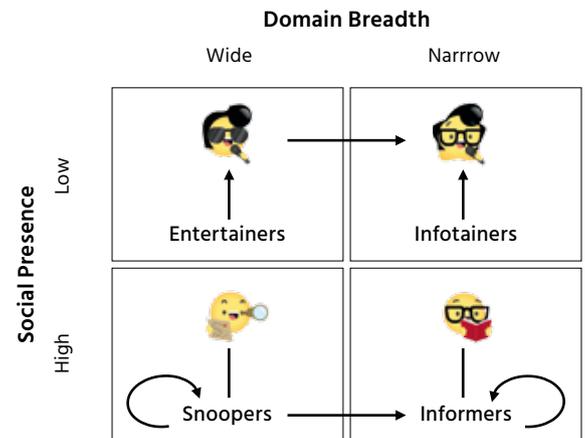
Source: Gross/von Wangenheim, 2018.

Table 2: The Influencer Scheme



Source: Gross/von Wangenheim, 2018.

Table 3: Influencer Type Transition



Source: Gross/von Wangenheim, 2018.

write comments, etc., seems to be worthwhile. [...], [audience] sees “ah, (s)he reads that, (s)he took the trouble to answer.” I think that’s rewarded.”

“You have to have a certain reach. [...] You’re more likely to follow one with many K-subscriptions. [...] The higher the number of subscriptions, the more credible you are and people will make faster a subscription.”

Table 2 presents the influencer scheme based on the two presented identification factors. Each box in Table 2 presents the type of influencers and the corresponding levels of domain breadth and social presence. With respect to domain breadth, influencers such as Informers and Infotainers can be assigned as narrow, because they require domain-specific knowledge and hence focus on creating content in their domain expertise. On the wide level are Snoopers and Entertainers, which create content in multiple domains by being entertaining or presenting current activities. Regarding social

presence, Informers score higher than Infotainers, as the former socially closer connect with the audience by answering single comments or cultivating back and forth contact with audience members. Finally, Snoopers enjoy a higher level of social presence than Entertainers because the latter fosters audience contact on an aggregate level. For instance, summarizing several comments and questions into a Q&A video. The next section discusses the temporal dynamics and transition of influencer types.

Temporal Dynamics and Influencer Type Transition

Every influencer starts as either a Snooper or an Informer. Both Snoopers and Informers later evolve themselves further based on audience feedback and reaction. Most of the interviewees reported that audience comments are highly valued and the comments significantly helped them to improve and transition themselves. The transition happens either consciously or uncon-

sciously. But, most of the influencers stated that they were unaware of how this initial hobby-based experiment would develop.

“I did not expect the stuff to shoot through the ceiling like that.”

“I did not think about distribution at the time. So, it was completely clear to me, I get 10 or 15 clicks on it [...] and the theme is through.”

“The comments are the most important thing. [...] It’s the only feedback that we get. [...] We have changed extremely [...] and that is through the comments.”

Content evolves into two directions: (1) information or (2) entertainment. The former offers additional learning benefits through domain knowledge and expertise (e.g. angling, physics, sewing). Another form of factual information is sharing experiences of particular life stories (e.g. coming out, disease). The main purpose is to pro-

vide transparency and to offer online support communities for people in similar situations. Entertaining content serves the purpose of amusement, relaxation, or escape often attached with a personal touch. The content includes broader general human interest topics such as “gossip” or “pranks.”

“It’s almost like an online support group with people, many people write to me personally and then I answer and then the back and forth contact comes up.”

“Maybe there are other people who have [disease] too and who think it’s great when someone talks about it on the internet. Maybe someone has experienced a story like me, I’ll just tell it.”

Table 3 shows the possible temporal transition of influencer types throughout time. Assuming influencers start as Snoopers, they can transition further into Informers, Entertainers or remain Snoopers. Informers and Entertainers can then further transition into Infotainers. Interviews revealed that Snoopers transition not directly into Infotainers because they first focus on either informational or entertaining content. Infotaining content is, in a second step, the response of both audience feedback and influencer’s own desires to create such content. In a similar spirit, Informers can further transition into Infotainers or remain Informers.

Once influencers are of type Infotainers, they have no interest in transitioning into another type because they enjoy the freedom to create both content based on their domain knowledge and content aiming to giving the audience a good time within their domain. Infotainers offer the additional value the audience searches for through their expertise. At the same

time, entertaining content addresses a different audience than informational content. As a result, audience is more diverse. However, these four types are not mutually exclusive. Influencers might or might not jump back and forth in types over time. Taken together, influencers’ transition depends on their ultimate goals.

3. Advice for Companies Selecting Influencers

Influencer marketing is a highly dynamic, fast moving and growing channel. When examining the trend of influencers, it becomes clear that new influencers emerge every day. It is therefore important for companies to have a guideline that can be applied when scouting influencers. So, this article is a recipe for proper influencer type selection for a successful influencer campaign. Given that influencers distinguish themselves through a content factor and a social factor, advice is split into two parts: domain breadth and social presence.

Main Propositions

1. A successful influencer campaign needs a clearly defined goal, message to be delivered and relevant insights regarding the target audience.
2. Companies will face both social- and content-related challenges when scouting influencers.
3. Instead of focusing solely on reach, marketers should distinguish influencers by domain breadth and social presence.

Domain Breadth

A narrowly defined domain contains influencers with high domain knowledge. These influencer experts enjoy trustworthiness and credibility with their audience. Domain knowledge requires more background information from both influencer and audience and is particularly important when audience is seeking for advice. Higher levels of domain depth affect information to be judged more valuable than higher levels of domain breadth (Weiss et al., 2008). The advantage of a broader domain is that it potentially influences reach. Reach creates impressive amount of awareness and electronic word-of-mouth, which was found to have a significant impact on company performance (Chevalier & Mayzlin, 2006). Companies should consider influencers with narrow domain breadth when their influencer campaign aims to target an audience in a credible and compelling manner. Influencers with a broader domain should be considered when creating awareness is one goal of the influencer campaign.

Social Presence

Influencers high in social presence foster a close and approachable relationship with their audience. Social media platforms differ in the degree of social presence (Kaplan & Haenlein, 2010), so do influencers. The higher the social presence, the more influential the conversations (Kietzmann et al., 2011). Moreover, speed of response, frequency of dialogue, and the amount of information provided play an important role when judging the value of an information in online discussions (Weiss et al., 2008). If closeness and approachableness are core targets of the influencer campaign,

companies should collaborate with influencers high in social presence.

In sum, it is recommended that companies should first define the target audience to be reached. Secondly, on the basis of this, they should define the goals of their influencer campaign and the message to be communicated. Based on the goals, target audience, and message of the influencer campaign, companies should then decide whether to put a focus onto domain breadth or onto social presence, dependent on which helps to better

achieve the stated goals. Once the focus is defined, companies should identify which of the four influencer types best matches. Lastly, companies should start looking for influencers within the identified type.

Although Snoopers, Informers, Entertainers, and Infotainers are all part of influencers, that typology might not be conclusive. Due to the high degree of dynamics on social media, new influencers appear every day and thus, the presented typology might be extended by various subtypes. This study was a

first step towards a deeper understanding of selecting influencer types for successful influencer campaigns. Future work should empirically test the presented identification factors and further define influencer characteristics of each type. This work is a starting point for properly scouting influencers. Returning to companies' cautiousness when it comes to influencer marketing stated in the beginning, companies should keep in mind what Theodore Roosevelt once said: "It is hard to fail, but it is worse never to have tried to succeed." 🚩

Literature

- AdWeek. (2016). Influencer marketing hit the mainstream in 2016. Retrieved from <http://www.adweek.com/digital/influencer-marketing-hit-the-mainstream-in-2016-report/>
- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2012). Qualitative consumer and marketing research: Sage.
- Biograph, D. (2018). Der Biograph. Retrieved from <https://www.youtube.com/channel/UC8V3l7Xy4KjAkwdhHenNLfg>
- Bloglovin'. (2017). We Asked, They Answered: How marketers are leveraging influencer marketing. Retrieved from https://activate.bloglovin.com/docs/whitepaper/bloglovin_marketers_survey_report.pdf
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), pp. 345–354.
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), pp. 291–314.
- Eris, M. (2018). MontanaBlack. Retrieved from <https://www.youtube.com/user/montanablack88>
- Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *The Journal of Marketing*, pp. 83–97.
- Gutowski, E. (2018). MyLifeAsEva. Retrieved from <https://www.youtube.com/user/mylifeaseva>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), pp. 265–273.
- Harrison, S. u. D. (2018). Sarah Harrison. Retrieved from https://www.youtube.com/channel/UCvX4QLz-gxgWpQXTutSan_w
- Heinicke, B. (2018). BibisBeautyPalace. Retrieved from <https://www.youtube.com/user/BibisBeautyPalace>
- Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(6), pp. 356–364.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), p. 41.
- Insights, S. (2017). The rise and rise of influencer marketing. Retrieved from <https://www.smartinsights.com/online-pr/influencer-marketing/rise-rise-influencer-marketing/>
- Irene. (2018). The Green Spirit. Retrieved from <https://www.youtube.com/channel/UCnHE77y98ijLck1j3tNC6Vw>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59–68.
- Katz, E. (1957). The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. *Public Opinion Quarterly*, 21(1), pp. 61–78.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), pp. 241–251.
- Kjellberg, F. A. U. (2018). PewDiePie. Retrieved from <https://www.youtube.com/user/PewDiePie>
- Matheretter. (2018). Matheretter. Retrieved from <https://www.youtube.com/user/echteinfach>
- Nadine. (2018). Naddinontour. Retrieved from <https://www.youtube.com/channel/UCJwvJd598vliigdRs1knBxQ>
- Nguyen-Kim, M. T. (2018). The Secret Life of Scientists. Retrieved from <https://www.youtube.com/channel/UCqSlZ7UuQ0gilkPfvYujg>
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), pp. 39–52.
- Thiel, S. (2018). SophiaThiel. Retrieved from https://www.youtube.com/channel/UCy5Kf4cPV_sCi_Qsjk03uCg
- Weiss, A. M., Lurie, N. H., & MacInnis, D. J. (2008). Listening to strangers: whose responses are valuable, how valuable are they, and why? *Journal of Marketing Research*, 45(4), pp. 425–436.
- Williams, R. (2016). The influencer economy.

Writing for Leaders

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen



Kontakt

MIM Marken Institut München GmbH
Ridlerstraße 35a · D-80339 München
+49 (0) 89 72959915 · kirn@marke41.de

Mass Reach or Mass Impact?

A Taxonomy on Influencer Cooperations

Hardly any other phenomenon has dominated the marketing world in the past few months as Influencer Marketing. Specifically designing the cooperations with influencers is crucial for companies to exploit the full potential. This article presents a taxonomy of the four main archetypes of influencer cooperations, develops a classification with specific features and contributes a guide on how to start and run influencer marketing.

Jasmin Farouq, M.Sc., Prof. Dr. Marcus Schögel

What makes a successful marketing campaign and how can you generate a huge return on investment? Many marketing managers are currently answering this question with a buzzword: influencers. Influencer marketing is certainly top-of-mind for marketers, but it continues to be one of the most puzzling pieces on the path to purchase. No doubt – hardly any other phenomenon has dominated the marketing world in the past few months (Nielsen 2015). In a relatively short period of time, influencer marketing – a form of marketing which identifies individuals that have influence over potential buyers and orients marketing activities around them – has seen a rapid evolution and increased deployment among brands, primarily via social media channels such as Instagram, Snapchat, Twitter, YouTube, and Facebook. Marketers have noticed the impressive sway that digital influencers have over their followers, and brands are capitalizing on the growing opportunity for product endorsements to reach key market segments, especially the important millennial demographic. The content creation of the influencers allows brand-relevant content to be passed on authentically to the followers. Current studies show that influencers can contribute with their posts also for more than the increase of the brand awareness and the improvement of the image (Jaakonmäki, Müller & vom Brocke 2017). Already 60 percent of young adults can trace purchases to influencer recommendations (Nielsen 2015) – and influencers are aware of their impact and relevance for their audience. These digital celebrities, who have grown up in the digital media, act as small media powerhouses and professionally market their reach and their perceived advertising space. Companies that have already understood the potential, rely on the new communication channels for future growth and thus on influencers in content generation (Woods, 2016). Digital companies like Daniel Wellington even manage their complete communication content creation exclusively with images of digital influencers.

Understanding the Phenomenon of Influencers

Digital influencers are an integral part of corporate relations and as such influence a vast range of marketing communication (Jaakonmäki, Müller & vom Brocke 2017). Consequently, different aspects of integrating and cooperating with non-marketing generated content creators have been studied in various research contexts. In order to ensure a consistent understanding, a definition of digital influencers is necessary.

Influencer marketing has been around for decades, whether it be Nike sponsoring athletes, Proctor and Gamble using dentists to sell products or Tupperware product parties hosted by regular people. However now, independent online broadcasters – those who claim they use a product as part of their everyday life and create their own content, are becoming extremely popular with viewers. These influencers are different from the traditional celebrity influencer or influencers promoted by networks, as they create their own content such as product tutorial videos or “hauls”, buying a lot of products before comparing and contrasting them for viewers (Woods, 2016). “The social media stars are among the first generation of prominent influencers who gained notoriety without access to the classic media and today have their own reach in the millions” (Kilian, 2017, p.64). Among other things, they have a more authentic and credible effect on the target groups than the classic celebrities who promote products. Moreover, they are closer to the target group (Paperlein, 2016, Djafarova & Rushworth 2016).

The term influencer has been utilized in a variety of different ways (Brown, Broderick, & Lee, 2007; Droge, Stanko, & Pollitte, 2010; Feick, & Price, 1987; Katz, & Lazarsfeld, 2006; Richins, & Root-Shaffer, 1988; Roshwalb, Katz, & Lazarsfeld, 1956). To evaluate previous research approaches with various influencer concepts and position the present article, a clear definition is needed. The suggested classification scheme helps to pin down influencers for research in marketing communication. Essentially, the following four aspects

Jasmin Farouq, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Marketing an der
Universität St.Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 2247570
jasmin.farouq@unisg.ch

Prof. Dr. Marcus Schögel

Executive Director am
Institut für Marketing an der
Universität St.Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 2242820
Marcus.schoegel@unisg.ch
www.ifm.unisg.ch

are crucial for the presented understanding of influencers in digital marketing: Relevance for audience's behavior (digital self-presentation by consumers), significant social capital (consumption of influencer content by followers), regular content production (blending of user generated content and firm generated content) and willingness to monetize.

Relevance for possessions reflect individual identity when they demonstrate a person's accomplishments, skills,

Digital creators are part of a “participatory culture” (Jenkins, 2006), which has the potential to break the established mass media production structures.

tastes, or unique creative efforts (McCracken, 1988; Schultz, Kleine, & Kernan, 1989). The influencer becomes relevant for its audience's behavior with the quality of alignment and connection he/she shares with its followers around a brand or topic. Audience's behavior: Influencers create personal online pages and are engaging in what Arnould and Price (2000, p. 140) call “authenticating acts”, or “self-referential behaviors actors feel reveal the true' self” and frequently multiple true selves. Individual identity is the self as distinguished from others and unique. Significant social capital: Unlike conventional users, influencers have built up a community as an audience on any given social channel. Within that community, the engaged reach is the size of audience within this following that will actually engage with the posts (Interviews 2017).

The phenomenon of influencer differentiates itself from other influencer constructs with the ongoing professionalization and willingness to monetize influencers. The quality of an influencers' bonding with its followers, and the resulting ability to drive a desired behavior or action from the target audience is closely connected to the ability to monetize the content (Interviews 2017).

To sum up, the term “influencer” as used in this article will be understood as a (individual) content creator with significant social capital that influences its followers through word-of-mouth communication (on- or offline) based on its regular produced influencer content and with a willingness to monetize its reach.

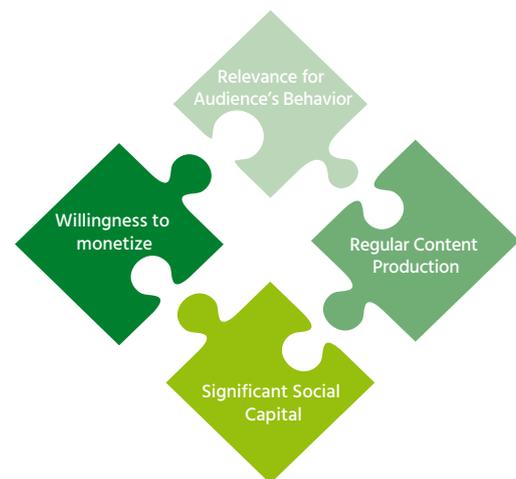
The Multi-faceted State of Research on Influencers #

The topic of influencer marketing is multi-faceted and roughly groups into different scientific streams.

The Opinion Leaders concept was developed by Lazarsfeld, Berelson and Gaudet (1944) and integrated in the two-level flow model. In its core, it says that people are not directly influenced by the mass media, but by interpersonal communication of people from the immediate environment. These people have a greater impact on their environment than others and have a higher media consumption. That means that messages first reach the so-called opinion leaders and then from these to the less active persons. This model was then further developed into a multi-step flow model (Renckstorf, 1970). This means that people who are not very interested are also reached by the mass media during important events.

In the field of Cultural Studies, activities from content creators on social platforms are considered as a phenomenon of growing up. Ethnographic investigations focus on individual teen-groups, which are increasingly differentiated by digitization (Majounu & Vogelsang, 2015; Hugger, 2014). Social communicative motives such as self-portrayal and networking in the peer group, self-disclosure and identity management as well as experiencing self-efficacy (Hugger, 2014) are at the center of this.

Figure 1: Elements of Digital Influencers



Source: Farouq/Schögel, 2018.

Digital creators are part of a “participatory culture” (Jenkins, 2006), which has the potential to break the established mass media production structures. This is due to low hurdles for artistic expressions and civic engagement, a high importance of harming and sharing content with others, informal mentoring of experienced members of beginners, belief in the significance of one’s contributions and an experience of social connectivity (Jenkins et al., 2009).

Finally, Uses and Gratification research shows the concrete benefits that individual online video producers expect from their activities. Regardless of the specific platform or normative or life-sector-related perspectives, nine motif groups can be differentiated from online influencers on video platforms (Stoeckl, Rohrmeier & Hess, 2007): Economic incentives, depiction of one’s own life, joy/entertainment, pastimes, information sharing, contact with others/community feeling, attention, self-realization and self-assurance.

Why Focusing on Cooperating with Influencers?

While influencer marketing is moving to a strategic priority for startups and billion-dollar brands alike, many brands struggle to find consistently profitable results from influencer marketing. Developing a deeper understanding of cooperation opportunities and how to manage them is key. The potential of influencer marketing can only be sustainably exploited if the cooperation between companies and influencers is specifically designed and picked according to the marketing and campaign objectives. However, there have been few scientific studies at focus on cooperation arrangements among influencers and companies.

Methodology

The aim of this article is to reveal how companies can work with digital influencers and what forms of cooperation exist, especially on the social media platform Instagram. The growth of influencer marketing in the digital world may have started with bloggers and vloggers, but as the market has matured, Instagram has emerged as the platform of choice. As the fastest growing social media platform, Instagram and its 700 million global users have fueled the rise of an influencer marketing industry that is expected to exceed \$2 billion by 2019 (e-Marketer 2016). For this purpose, a content analysis of 70 influencers from the categories Fashion, Beauty, Fitness, Entertainment, Home, Travel and Gaming from the Forbes Top Influencer list is carried out. For a period of three months,

all types of product placements, sponsorings, promotions, events as well as brand-extension cooperations and other designs of cooperations displayed on Instagram are analyzed. These findings are complemented by 20 qualitative interviews with experts from agencies, influencers and companies.

Taxonomy on the Archetypes of Influencer Cooperations

As influencer cooperations exhibit different extents to what influencers aim to achieve with the cooperation and to what objectives corporate partners have in mind when collaborating with influencers, we base our typology on a continuum of purpose. We argue that categorizing influencer cooperations along a continuum of purpose yields four archetypes: (i) the Initiator Cooperation to create brand awareness and offer inspiration, (ii) the Promoter Cooperation to advocate and advertise products and services, (iii) the Ambassador Cooperation for which the influencer shares the companies values and to connect the cooperation partner with the influencer’s audience and communicate deeper product information and a personal review, and (iv) the Partner Cooperation to let the audience experience the influencer and expand the cooperation partner’s brand with the influencer’s personal

The potential of influencer marketing can only be sustainably exploited if the cooperation between companies and influencers is specifically designed and picked according to the marketing and campaign objectives.

brand. To identify the differences between the types, however, we seek to regard each archetype individually.

The primary focus of the Initiator Cooperation is to inspire the audience and gain brand awareness within the community of the influencer. With regards to the consumer, the cooperation aims to offer interesting content for the influencer’s channel and some brand and product inspiration. However, for customers the cooperation arrangement is barely visible and the collaboration not transparent. Corpo-

rate partners mainly benefit from brand awareness as well as possible likes and comments, yet with a short-term perspective. The expert interview partners (2018) suggest that the risk for corporate partners is fairly low, although corporate partners merely have an influence on the exact execution. The experts interviewed have stressed that this type is most suitable for a first start with influencers: “With new influencers, we often get asked to provide products or we offer them the product ourselves – for us, it is a good first test how the product fits to the influencer, how they incorporate it and if we enjoy cooperating” (Expert Interview 2017).

A Promoter Cooperation aims to present the influencer’s audience product inspiration and advocate and advertise the company. All expert interviews attested that since mostly no financial transactions are made, no sponsoring labeling is obligatory and thus transparency for followers is fairly low. “If not part of a bigger engagement, we simply offer the products as gifts and see how it goes” (Expert Interview 2017). On the corporate side, with the mass of featured products and services on the influencer’s channel and posts, the earnings perspective is very short term and aim at possible additional clicks, campaign hashtags, likes and the ability to refer to blogger content. Corporate cooperation partners feel that they face only little risk, since no strong connection to the influencer exists and backlashes and setbacks from influencers hardly affect them as well as acquisition costs (e.g. press samples) are comparatively low (Expert Interview 2018). However, on a management perspective, corporate cooperation partners can only integrate the influencer

content limited in their marketing activities. “We offer lots of influencers discount codes for their audience, and consider that more as a mass initiative than a real cooperation. With so many creators, we don’t have much control on how the posts are made” (Expert Interview 2017). According to the expert interviews (2017, 2018), corporate partners mostly rely on comments, and corporate hashtags to measure the success of such content.

By winning the influencer as a brand representative, an Ambassador Cooperation enables the corporate cooperation partner to strongly connect the influencer with itself and the influencer’s audience. Rather than inspiration, this type of cooperation is done to convey deeper product information and get a personal review and perspective of the influencer



Figure 2: Example of Daniel Wellington Discount Campaign with Influencers.

Exhibit A: Specific Designs of Influencer Cooperations

Giveaway / Competitions

An influencer includes a competition or awards a giveaway, a so-called (advertising) gift to its subscribers. From a business perspective, this can generate attention and increase its fan base. The result is often a high engagement rate (Dahan, 2015; West; 2016). Influencers can post a link to the competition, they can ask their fan community to follow the company, comment on a specific post, mark their own friends or the

fan community upload their own images related to the contest provide them with specific hashtags. From the point of view of the influencer, this one can express his appreciation and gratitude to his subscribers. Especially since his fan community is an important prerequisite for his practice as an influencer (Interviews 2018).

PR Samples / Gifting

The company will send products to the influencer free of charge.

From a corporate perspective, this may involve a risk as there is no obligation on the influencer to report on these products or integrate them into their posts. But it can be conducive to building a relationship with the influencer. However, if an influencer likes a product and would like to work with the company in the future, it may well be that he or she talks about the product or company in his fan community (Handley, 2014, Loren, 2016, Tsai, 2017).

(Expert Interview 2017). Corporate partners benefit from a stronger connection to the influencer's personal brand. For consumers, sponsorships are marked with specific hashtags that are used in the post description or based on the used platform, even in the title of the content post. Thus, transparency is considered medium to high. From a company perspective, the Ambassador Cooperation offers inclusive brand ambassadors, attention and potential sales as income source. Due to the high sponsoring costs, profitability is considered mid-term. Corporate cooperation partners feel that they face medium risk. Ambassador Cooperations are very well integrated in the ongoing marketing campaigns and are highly orchestrated throughout all channels: "We make sure this kind of sponsorships are consistent with our broader marketing efforts – we must." (Expert Interview 2017). Depending on the influencer, the creative controllability is considered as medium to high. As to measurable KPIs, the experts agreed on clicks, likes, as well as sales.

A Partner Cooperation is considered as the strongest type of cooperation between influencers and their cooperation partners. This type of cooperation lets the influencer's audience experience the influencer and its creativity through a brand collaboration and expands the cooperation partner's brand with the influencer's personal brand. Customers can show their support for the influencer and benefit through trusted products. Since the Partner Cooperations are highly promoted on both the influencer's and the corporate cooperation partner's sides, transparency for



Figure 3: Example of Partner-Cooperation between Chiara Ferragni and Intimissimi.

customers is quite high. From the company's perspective, the income source is besides overall brand awareness and recognition, engagement and sales. Profitability for this type of cooperation is considered as long-term. However, the expansion of the brand with the influencer's brand holds

Exhibit B: Specific Designs of Influencer Cooperations

Sponsored (Blog) Post

The influencer creates content that advertises a product, company, brand or service. This is indicated by e.g. *#ad*, *#sponsoring*, *#sp*, that is advertising.

Promotion / Discount Code

The influencer motivates his subscribers to buy a specific product or at a company. The buyer must specify an individualized code from the

influencer when buying so that they can enjoy the special offer (discount, combination offers, free gift when buying). The company's goal is to boost sales in this way. The discount code benefits both parties – the influencer receives a certain percentage per product sold as agreed and the consumer often receives the product at a lower price or similar benefit (Loren, 2016; West, 2016).

Influencer Takeover

In the influencer takeover, the influencer takes over the company's digital platform for a certain period of time, which can range from a few hours to a week. During this time, the influencer creates exclusive content that revolves around the company. The fan community of the influencer should be lured to the side of the company and at best be turned into a fan (Kitzmann, 2016; West, o.D.).

a lot of risk (Expert Interviews 2017, 2018). Possible personal criticism of the influencer automatically affects the collaboration and the corporate partner. Since the Partner Cooperation is considered a long-term cooperation, integration in the company’s marketing activities is very much given and controllability on both the influencer and corporate sides is high: “We use the content produced by the influencer beyond the social channels – we incorporate them in traditional media campaigns as well as display in store, e-mail – as much as possible” (Expert Interview 2018).

On a time perspective, two generic empirical types surfaced from the dynamic and integrative interpretation of the cooperation examples. Long-term partnerships emerged where cooperations were assigned specific, explicitly or im-

PLICITLY stated purposes. A valid indicator for a cooperations partners’ aspiration to commit in a long-term partnership is the existence of explicitly defined goals within such cooperations. The majority of expert interview partners also emphasize the intimate and trust-building atmosphere when aiming these type of cooperations.

Short-term partnerships accounted for cooperations in the remaining parts of the grid – wither with a respectively low stated focus on relation & experience, restricted interaction potential, or both. Most of the respective cooperations aimed at reaching larger audiences in rather undifferentiated way. The central idea behind such short-term partnerships is two-fold. First, they could support other social instruments and thus equip potential customers with interesting content, such

Table 1: Taxonomy of Influencer Cooperations

Type		Initiator Cooperations	Promoter Cooperations	Ambassador Cooperations	Partner Cooperation
Exemplary Cooperatin Design		Product Placement	Discount Codes	Product Ambassadorship	Co-Created Products
Customer Perspective	Primary Focus	Inspiration and Brand Awareness	Brand – & Sales Orientation	Sales Orientation, Engagement	Experience & Sales Orientation
	Objective	Offer interesting content and product inspiration	Gain new consumer segments by promoting products	Connect with influencer, give deeper product insights and reviews	Enable experiencing influencer and getting closer to them
	Tonality	Inspiring and conveying lifestyle	Promoting and advertising products	Assessable reviews and information	Trusted products and showing support for influencer
	Transparency	Low	Low/Medium	Medium/High	High
Company Perspective	Income Source	Brand Awareness, clicks, likes	Brand Awareness, clicks, hashtags, likes, sales	Media attention, brand ambassador, sales, engagement	Engagement, sales
	Earnings Perspective	Short-term profitability (low acquisition costs)	Short-term profitability (low acquisition costs)	Mid-term profitability (high sponsoring costs)	Long-term profitability (building up engagement)
	Risk	Low	Low	Medium	High
Management	Controllability	Low	Low	Medium/High	High
	KPIs	Comments, likes	Branded Hashtags, Sales	Clicks, Likes, Sales	Sales, Engagement
	Integration	Low – Medium	Low – Medium	High	High
Existence		Short-term (re-occurring)		Mid-term	Long-term
Examples		Zoella x Lush	Tyler Oakley x Audible	PewDiePie x Razor	Chiara Ferragni x Intimissimi

Source: Farouq/Schögel, 2018.

as location placements or promotions. Second, short-term partnerships emerge when influencers address constructs in the front end of the funnel such as brand awareness.

Hence, the majority of influencers and corporate partners engaged in cooperations that “open the door” and show customers “that there is something new” (Expert Interviews 2018).

How to Start and Run an Influencer Cooperation

Marketing and communication managers should consider a few points upon designing an influencer cooperation.

In order to perform well, according to the above delineations, influencer cooperations need to be strategically well aligned with the firm’s marketing strategy and its purpose on the cooperation. To this end, this study outlines the influencer cooperation framework that guides marketing managers through the process of creating influencer cooperations.

Building on the qualitative interviews, this framework assists marketing and communication managers to embrace influencer cooperations by highlighting the hierarchical steps necessary to build a coherent influencer cooperations. Therefore, the first step is to determine the goals connected to the influencer cooperation and decide on the impact the cooperation should have (step 1). Based on the goal definition, the influencer cooperation type can be deduced, and a concrete type of cooperation specified, designed and executed (step 2). Monitoring the cooperation and listening to how the audience responds and reacts (step 3) is essential for gaining and keeping the momentum. Engaging, taking actions and if necessary adjusting and enriching the cooperation is then crucial to build trust with the established awareness (step 4). Finally, to keep track of how the influencer cooperation translates into tangibles, all efforts need to be measured (steps 5). These five steps can lay the foundation for future subscription providers to partake in the growth of this disruptive form of retailing.

The potential of influencer marketing strongly depends on the cooperation design

We have identified four archetypes of influencer cooperations. Each one satisfies a different purpose for the cooperation. The Initiator Cooperation is predestined for a simple, short-term executable, loosely bound collaboration between corporate partners and influencers that help the corporate partner getting to know with the influencer and serves the influencer’s purpose to share interesting content with (product-related) inspirational posts. It is mainly designed to gain awareness and is ideal for a short-term campaign objectives

Exhibit C: Specific Designs of Influencer Cooperations

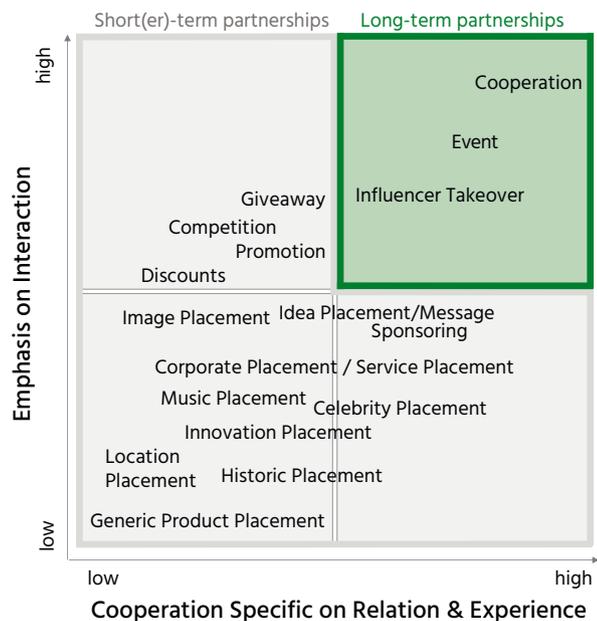
Collaboration

In collaborations, influencers are actively involved with their personal brand. The collaboration is usually designed for a longer term. They can play an Ambassador role and are the face of a brand (West, 2016). Also, they can be actively involved in the creation process or in the enterprise, e.g. is a collection or specific products developed together (West, 2016).

Event

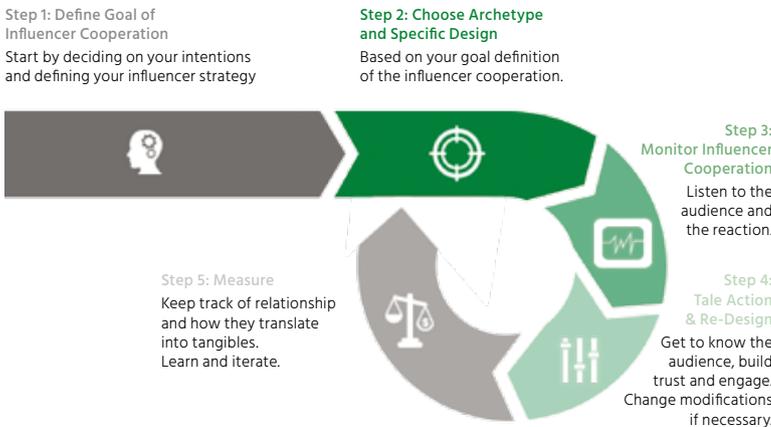
Influencers can also be used to increase the awareness of a specific event (Wick, o.D.). They can help to ensure that the promoted event gets a significant status and that it should not be missed. Influencers are particularly interesting if a specific target group is to be addressed (Krost, 2017). The influencer can announce the event while reporting and when it’s over, review it again.

Figure 4: Empirical Designs of Cooperations



Source: Farouq/Schögel, 2018.

Figure 5: Influencer Cooperation Implementation Framework



Source: Farouq/Schögel, 2018.

and represents a short-term earnings perspective. The Promoter Cooperation aims at pushing communication to new segments and advertise the products through the influencer. The Ambassador Cooperation succeeds for the purpose of conveying deeper product information and assessable reviews through the influencer who is strongly associated with the company. Corporate partner take a higher risk in connecting with the influencer's personal brand, but are very well integrateable in ongoing marketing activities and funneled into more tangible KPIs. The Partner Cooperation is appointed when the purpose of the cooperation is to join the influencer's personal brand and the company. By getting closer to the influencer and letting the audience experience and further connect with the influencer through a collaborated product or initiative, this archetype represents the strongest cooperation of a corporate partner with an influencer and very much caters the needs of the influencer's audience. Besides overall awareness, corporate partners mainly profit in engagement and sales. The earnings perspective is considered long-term, however the investment and risk is quite high. 

Literature

- Arnould, E. J., Price, L. L. (2000). Authenticating acts and authoritative performances: Questions to self and community. In S. Ratneshar, D.G. Mick, C. Huffmann (Eds.) *The Why of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires*. London and New York: Routledge, p. 140.
- Brown, J., Broderick, A. J., Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), pp. 2–20.
- Djafarova, E., Rushworth, C. (2016). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, pp. 1–7.
- Droge, C., Stanko, M. A., & Pollitte, W. A. (2010). Lead users and early adopters on the web: The role of new technology product blogs. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), pp. 66–82.
- e-Marketer (2016). *Marketers to Boost Influencer Budgets in 2017*. Retrieved from <https://www.emarketer.com/Article/Marketers-Boost-Influencer-Budgets-2017/1014845>.
- Feick, L. F., Price, L. L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *Journal of Marketing*, 51(1), pp. 83–97.
- Hugger, K.-U. (2014). Digitale Jugendkulturen. Von der Komogenisierungsperspektive zur Anerkennung des Partikularen. In: Hugger, K.U. (Hrsg.): *Digitale Jugendkulturen*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 11–30.
- Jaakonmäki, R., Müller, O., vom Brocke, J. (2017). The Impact of Content, Context, and Creator on User Engagement in Social Media Marketing. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Science*.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., Robison, A.J. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture*. Cambridge: The MIT Press.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (2006 [1955]). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications* (2. Edition). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Lazarsfeld, P., F., Berelson, B., R., & Gaudet, H. (1944). *The People's Choice. How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign*. New York, NY: Columbia University Press.
- Majouni, M., Vogelsang, W. (2015). Jugend-, Sub- und Fankulturen, in: Hepp, A./Krotz, F./Lingenberg, S./Wimmer, J. (Hrsg.): *Handbuch Cultural Studies und Medienanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 227–236.
- McCracken, G. (1988). Who Is the Celebrity Endorser? *Cultural Foundations of the Endorsement Process*. *Journal of Consumer Research*, 16(3), pp. 310–321.
- Nielsen. (2015). *Global Trust in Advertising: Winning Strategies for an evolving media landscape*. Retrieved from <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/global-trust-in-advertising-report-sept-2015.pdf>.
- Paperlein, J. (2016). *Nahbare Videostars*. *Horizont* (8), p. 21.
- Rathmann, P. (2014). *Medienbezogene Effekte von Product Placement. Theoretische Konzeption und empirische Analyse*. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Renckstorf, K. (1970). Zur Hypothese des "two-step flow" der Massenkommunikation. *Rundfunk und Fernsehen* (18), pp. 314–333.
- Richins, M. L., Root-Shaffer, T. (1988): The Role of Evolvement and Opinion Leadership in Consumer Word-Of-Mouth: an Implicit Model Made Explicit. *Advances in Consumer Research*, 15(X), pp. 32–36.
- Schumacher, P. (2007). *Effektivität von Ausgestaltungsformen von Product Placement*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schultz, S. E., Kleine, R. E., Kernan, J. B. (1989). These Are a Few of My Favorite Things: Toward an Explication of Attachment as a Consumer Behavior Construct. *Advances in Consumer Research* 16. Ed. Thomas Srull. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 359–366.
- Stoeckl, R., Rohrmeier, P., Hess, T. (2007). Motivations to produce User Generated Content: differences between webvloggers and videobloggers. 20th Bled eConference; Bled, Slovenia.

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?

Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

#klassikisgeil

Influencer Marketing öffnet die Klassik für die Generation YouTube

Was sich in der Mode, im Sport, im Design längst etabliert hat, ist für den Klassik-Markt noch Neuland: das Thema Influencer Marketing. Es macht das tradierte System klassischer Konzerte für das junge Publikum attraktiv – die Rettung für einen Markt, der sonst hierzulande vergeist.

Dr. Julia Kirn, Dr. oec. Hans-Peter Kleebinder

65 Prozent der Konzertbesucher in Taiwan sind unter 30. Dafür muss dieses Land nicht einmal viel tun (BR 2016). In Deutschland dagegen sind die meisten weit über 50 (Concerti 2016). 2016 waren nur vier Prozent aller Klassik-Fans in Deutschland jünger als 18. „Silbersee ist die gängige Metapher für das ergraute Publikum klassischer Konzerte – Veranstaltungen, die Jüngere kaum anziehen können“, sagt der Kulturwissenschaftler Martin Tröndle (Rhombert & Tröndle 2011) seit Jahren. Er warnt, dass der Klassik das Publikum wegstirbt. Klassische Konzerte, sagt er, müssen sich radikal ändern, um für junge Leute attraktiver zu werden.

Früh im Leben beginnen, Klassik zum Klingen zu bringen

Immer mehr Klassikveranstalter fangen damit sehr früh an. In Duisburg liefern sie „klasse.klassik“ im Opernfoyer schon für die Kleinsten, Krabbel- und Schmusecke inklusive (Keuchel o.J.). Vorschulkinder und Schüler lädt „klasse.klassik interaktiv“ zu Mitmachformaten ein: Gemeinsam mit den Duisburger Philharmonikern lernen sie Orchesterinstrumente kennen (ebd.). Namhafte Künstler wie die Violinistin Janine Jansen und der Cellist Gautier Capuçon gehen mit ihren Instrumenten zum Beispiel über das Projekt „Rhapsody in School“ schon seit Jahren in Schulen, „die auch deshalb Problemschulen genannt werden müssen, weil hier seit Jahren kein Musikunterricht mehr stattgefunden hat“ (Uslar 2008). Die Schüler „stammen meist aus Elternhäusern, in denen ein alltäglicher Kontakt zu Kunst, Musik und Literatur schlichtweg nicht vorkommt. Die Solisten werben für Kunst, öffnen Ohren, versuchen, Begeisterung zu wecken“ (ebd.). Abends ist die Klasse ins Konzerthaus eingeladen. Aber auch das Gegenteil funktioniert: Die Bayerische Staatsoper verlässt zur „Oper für alle“ ihre Prunkräume. Das kommt an: „Mit Opern habe ich bisher noch nicht so die Berührung gehabt“, erzählt ein junger Besucher. „Deswegen wollte ich hier mal dabei sein. Die Location ist sehr schön, es ist nicht so blasiert wie im Opernhaus. Das kommt mir sehr entgegen“ (Morin 2016).

Hinter all diesen Auftritten steht ein klares Kalkül: „Musik hat emotionsbindende Kraft, in einem Streichquartett Beethovens wie in einem dröhnenden Heavy-Metal-Konzert. Musik ist Bestandteil der Existenzenerfahrungen Jugendlicher und bietet ihnen Orientierungsmuster für die Suche nach dem Ich“ (Dentler 2000, S. 7). Für das deutschlandweite Netzwerk „Junge Ohren“ sind Konzerte für Kinder und Familien mit Kindern deshalb selbstverständlich (Netzwerk Junge Ohren 2018). Auch Jugendliche und junge Erwachsene

rücken in den Fokus von Musikvermittlern und Veranstaltern. Klassische Wege, sie für Klassikkonzerte zu interessieren, sind günstige Preise, Kooperationen mit Schulen und Initiativen der Eltern. Dieser gelinde Zwang fördert bei jungen Leuten ein nachhaltiges Interesse aber oft keineswegs. Jugendliche haben auferlegte Kulturbesuche eher in schlechter Erinnerung (Kirn 2016).

Die Branche muss sich ändern, nicht die Musik

An welcher Stellschraube zu drehen, lohnt sich deshalb am meisten? Die Klassik-Agentin Kathleen Alder ist überzeugt: „Ich glaube, dass sich eher die Branche ändern muss als die Kunstform: Wie überbrücke ich die Anfangsscheu? Ich bin der festen Überzeugung, dass die eigentliche Musik und Darstellungsformen immer noch sehr relevant sind. Im Bereich Popmusik mag man ja auch nicht alles, was man im Radio hört, aber man entdeckt so seine Künstler und Projekte, die man gut findet. Genauso ist es auch in der Klassik“ (Seelig 2015). Musik nur passiv zu erleben, reicht aber nicht aus. Jugendliche müssen sich über Erlebtes auch mit Gleichaltrigen austauschen können: im persönlichen Gespräch wie in gemeinsam genutzten Medien wie z.B. sozialen Netzwerken (Weber 2015, S. 36). „Die Beeinflussung der musikalischen Präferenzen durch die Medien wäre nicht entfernt so wirkungsvoll, wenn sie nicht im Verbund mit den Peers erfolgte“ (Kleinen 2011, S. 44 f.).

Das heisst praktisch: Erstens müssen Konzerte für Jugendliche Anschlusskommunikation ermöglichen. Jugendliche wollen mit ihren Peers über das Erlebte sprechen. Andernfalls fühlen sie sich sozial ausgegrenzt. Ob und wie dieser Dialog läuft, hängt von den Werturteilen ihrer sozialen Gruppe ab (Weber 2015, S. 40). Zweitens beachten Jugendliche und junge

Dr. Julia Kirn

Hochschuldozentin für Unternehmens- und Kulturkommunikation an der Hochschule Fresenius München

Tel.: +49 (0) 89 200037383
julia.kirn@hs-fresenius.de

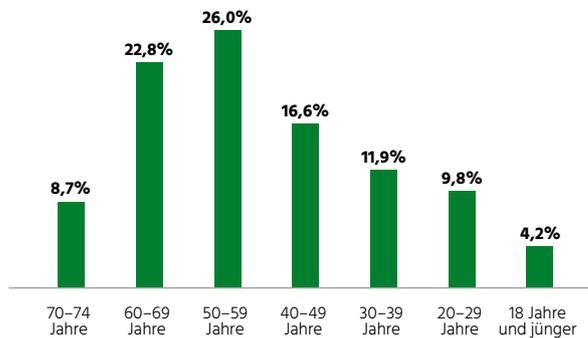
Dr. oec. Hans-Peter Kleebinder

Hochschuldozent für Mobility, Brand & Social Media an der Hochschule Fresenius München, Lehrbeauftragter für Markenmanagement & Influencer Marketing an der Universität St. Gallen (ICI-HSG)

Tel.: +49 (0) 176 22244444
hp@kleebinder.net
www.kleebinder.net

Abb. 1: Wer hört heute klassische Musik?

Altersstruktur von Klassik-Fans (n=3668)



Quelle: Concerti 2016, S. 14.

Erwachsene mediale Events und hören auf glaubwürdige Vermittler aus der Medienwelt, vor allem dann, wenn auch Klassikkonzerte so inszeniert werden, dass sie sich an jugendlichen Lebenswelten orientieren. Inszenierte Kulturmacher steigen zu Stars auf – vom Rockmusiker bis zum Filmregisseur oder Maler. Ihr Trick: Sie mediatisieren ihre Auftritte (Lüddemann 2015, S. 3), kommen also nicht nur auf der Bühne vor, sondern in allen Kanälen, vor allem im Internet.

„Social Media“, sagt Alder überzeugt, „ist langsam auch bei der Klassik angekommen. Facebook ist durchaus relevant für das Publikum, Twitter als Konversationsplattform, aber man sieht hier noch keine Steigerung in Verkaufszahlen. Das zahlende Publikum sind eindeutig weiterhin die Zeitungsläser, nicht die Social-Media-Nutzer. Es gibt also noch viel zu tun und aufzuholen, zum Beispiel im Bereich neue Apps für die Klassik“ (Seelig 2015) – zum einen, um einen freiwilligen Konzertbesuch zu initiieren, und zum anderen, um mit zielgruppenspezifischen Angeboten vor Ort ein Interesse an klassischer Musik entstehen zu lassen (Kirn 2016, S. 195).

Konzerte, die sich an den Lebenswelten und Gewohnheiten Jugendlicher und junger Erwachsener orientieren, gibt es längst. So lädt das Zürcher Tonhalle-Orchester abends um zehn zu „tonhalleLATE“ ein und bietet dort ein kürzeres Klassikprogramm, das dann in einen Clubabend übergeht (vgl. Tonhalle Orchester Zürich 2018). Mit einem ähnlichen Konzept lockt in Berlin die Yellow Lounge des Klassiklabels Deutsche Grammophon in ungewöhnliche Spielstätten (Yellow Lounge 2018). Über den Erfolg solcher Events bei der jüngeren Generation entscheidet mit, dass Akteure und Publikum aus einer Altersgruppe stammen. Lädt ein Veranstal-

ter einen TV-Profi wie Thomas Gottschalk als Moderator ein (so kürzlich bei der Echo-Klassik-Verleihung, vgl. Henningsen 2017), muss ihm klar sein, dass ein Fernseh-Rentner keine jungen Leute anziehen kann. Deutlich mehr Erfolg versprechen in dieser Generation Influencer aus YouTube, also Personen aus der Lebenswelt der Zielgruppe. Ihnen hören junge Leute auch im einem Klassik-Umfeld zu (vgl. Junge Tonhalle 2018; MDR 2018).

Influencer – Meinungsmacher in der Peer Group

Influencer sind „kreative Individuen, die (1) regelmässig öffentlich zugängliche Inhalte produzieren, die (2) bereit sind, dabei mit Marken zusammenzuarbeiten und (3) deren Inhalte Einfluss auf das Verhalten von Followern haben“ (Faltl/Freese 2017). In sozialen Netzwerken prägen sie die Meinung einer Community. Sie haben loyale Follower, in der klassischen Musik vor allem auf Instagram, auf YouTube, Snapchat und Musical.ly. Ihre Fans schätzen ihre Empfehlungen. Denn sie gelten als glaubwürdig. Weitere Grundlagen für eine erfolgreiche Beeinflussung sind Reziprozität, Konsistenz und soziale Bewährtheit (Nirschl & Steinberg, 2018, S. 6). Weil sie sich mit Marken assoziieren, sind ihre Aktionen für Unternehmen interessant, die Marken besitzen. Das setzt zweierlei voraus: Beide Seiten müssen die Leistungen des Unternehmens und seiner Marke(n) ähnlich

Musik hat emotionsbindende Kraft, in einem Streichquartett Beethovens wie in einem dröhnenden Heavy-Metal-Konzert.

bewerten und Influencer in den für die Peer Group wichtigen sozialen Plattformen und Blogs native content- und kontextspezifische Formate einsetzen. Ihr Stil muss also der der Peer Group sein. Fachliche Ansprechpartner und Entscheider kommunizieren anders; aber auf ihren Stil, ihre Kreativität und die Erwartung der Unternehmen kommt es nicht an (DeVeirman et al. 2017). Entscheidend ist die Tonalität in der Peer Group. Die muss auch der Influencer beherrschen. Nur dann ist er authentisch und glaubwürdig. Nur so pflegt und transportiert er auch seine eigene Marke. Für seine Eindeutigkeit und Professionalität hat die Zielgruppe nämlich ein ziemlich sicheres Gespür (Reil 2015). Das gilt gerade im Kulturbereich, der noch nicht so werblich-kom-

Fotos: Susanne Diesner



Abb. 2: #IGNITION mit Heiko und Roman Lochmann („Die Lochis“) im November 2016.

merziell geprägt ist wie andere. Und das Schöne ist: Er lädt zum Teilen persönlicher Interessen und Leidenschaften – auch klassischer Musik – geradezu ein.

Man unterscheidet Makro- und Mikro-Influencer. Letztere wenden sich an enge Zielgruppen (z.B. an Freunde der Oper und des Balletts) und nutzen zur Content-Vermittlung und Beziehungspflege häufig Blogs (vgl. Hock 2018). Sie können auch klassische Musik vermitteln und mit Influencer Marketing Fans erobern und loyalisieren. Besonders gut funktioniert das mit Ton und Bewegtbild über YouTube (Kirn 2018, S. 22). Auch Instagram bietet Potenzial, vor allem wenn sich Künstler als Mikro-Influencer beteiligen. Die Komische Oper Berlin bindet sie auf Instagram in ihre Online-Kommunikation ein. Influencer bespielen für einige Zeit über den Kanal #KOB-Takeover den Instagram-Feed der Oper. Im Oktober 2017 zum Beispiel war das die Tänzerin und Choreographin Josepha Madoka. Sie gab der Online-Community authentische Einblicke hinter die Kulissen einer Philipp-Glass-Opernproduktion. Im Vergleich zu anderen Beiträgen erzeugte dies ein deutlich stärkeres Involvement der Rezipienten (vgl. Instagram 2017).

Makro-Influencer hingegen bedienen eine grosse Fan/Follower/Subscriber-Community, so zum Beispiel der chinesische Pianist Lang Lang mit über 25 Millionen Followern bei TencentWeibo und die amerikanische Violinistin Lindsey Stirling mit über zehn Millionen Subscribern auf YouTube. Sie ist für ihre choreographierten Geigenauftritte in einem Mix aus klassischer Musik, Pop und Electric Dance bekannt. Ihre YouTube-Videos sponsert u.a. M&M. 2015 verdiente sie ca. sechs Millionen Dollar (*Forbes* 2015).

Erste Projekte mit klassischer Musik sind im Crossover zustande gekommen, so zum Beispiel das Projekt „Schilder einer Baustelle“ mit den Dortmunder Philharmonikern und dem Elektro-Duo Super Flu (Replay 2014). Die Crossover-Szene bietet für Klassik-Influencer zahlreiche Ansatzpunkte von David Garrett (1,2 Mio. Facebook-Fans) bis zu Marti Fischer (weit über 500 000 YouTube-Abonnenten). Die populärsten YouTube-Klassikkanäle liefern allerdings eher Entspannung- oder Konzentrationsmusik als ein inhaltlich anspruchsvolles Programm (vgl. Channelpages 2018).

Allgemeine Aussagen zu Social-Media-Plattformen verdecken leicht, dass sie regional sehr unterschiedlich genutzt werden. Global lag die Nutzungsrate 2017 bei 37 Prozent, in Nordamerika aber bei 66 Prozent. Über 200 Millionen US-Amerikaner verfügen über mindestens ein Social-Media-Profil, das sind 81 Prozent der Bevölkerung (Statistica 2017a). 77 Millionen US-Bürger nutzen Instagram, über 180 Millionen YouTube (Statistica 2017b,c). Beide Plattformen eignen sich für die Klassik-Promotion gut. Das nutzen viele Anbieter. Bereits 2015 flossen in den USA in das Influencer Marketing mehr als 120 Milliarden Dollar (American Marketing Association 2015).

Influencer Marketing in der Praxis: das Konzertformat #IGNITION

Das Konzept

Eine Konzertreihe #IGNITION gibt es in Düsseldorf seit 2007 für Jugendliche und junge Erwachsene von 13 bis 19

Jahren. Seit 2014 bindet die Tonhalle Düsseldorf Influencer ein (vgl. Junge Tonhalle 2018). Die vermitteln Authentizität und Glaubwürdigkeit in einer Zielgruppe, die in der Regel nur mobilisiert werden kann, wenn es für einen Event bereits einen Anker in ihre Lebenswelt gibt (ebd.). Fehlt er, muss ihn ein Influencer ersetzen. Seit es dieses Konzept gibt, richten sich die Konzerte an musikinteressierte Jugendliche, die

„Silbersee ist die gängige Metapher für das ergraute Publikum klassischer Konzerte – Veranstaltungen, die Jüngere kaum anziehen können.“

MARTIN TRÖNDLE, Kulturwissenschaftler
(Rhombert & Tröndle 2011)

nicht unbedingt einen Bezug zu klassischer Musik haben. Die Kartenpreise sind niedrig: fünf Euro pro Ticket für Schüler und Studierende, 19 Euro für Erwachsene, in Begleitung ihrer Kinder ebenfalls nur fünf. Eine Versicherungsgruppe sponsert das Projekt (ERGO 2015). Die YouTuber weisen in ihren Ankündigungen mit einem aktiven Ticket-

link auf den Webshop der Tonhalle hin. Der Vertrieb der Konzertreihe #IGNITION läuft etwa zu 70 Prozent online.

YouTuber als Influencer

Seit der Spielzeit 2014/15 sind die Influencer YouTube-Stars. Sie stehen dreimal pro Spielzeit als Moderatoren und teilweise auch als Musiker gemeinsam mit dem Orchester auf der Bühne. In der Saison 2014/15 war es Marti Fischer aus dem YouTube-Kollektiv 301+ Berlin, das sich als eine „Gegenbewegung“ zu vorwiegend kommerziell agierenden Netzwerken etabliert hat (301+ 2017). Marti Fischer betreibt auf YouTube einen Musik-Kanal für mehr als 500 000 Abonnenten. Dort erklärt er unter anderem unterschiedliche Musikstile. Seit der Saison 2015/16 vermittelt das MCN Netzwerk Mediakraft YouTube-Stars aus den eigenen Reihen. Gäste waren unter anderem Die Lochis (2,5 Millionen Abonnenten), iBlali (2,7 Millionen Abonnenten) und die Grischistudios (gut 300 000 Abonnenten, Stand aller Angaben: 9.2.2018). Am Dirigentenpult steht Jesko Sirvend. Er tritt neben der musikalischen Leitung auch als Moderations-Counterpart zu den YouTubern auf.

Während des Konzerts spielt die Tonhalle auf einer Breitbild-Leinwand Video-Elemente ein, die den Sehgewohnheiten Jugendlicher entsprechen. Es sind Videoclips, die YouTuber für das Konzert produziert haben, Stimmungssequenzen zu den einzelnen Musikstücken sowie

Kernthesen

1. Jüngere Zielgruppen lassen sich von Influencern an die klassische Musik heranzuführen und loyalisieren. Mikro-Influencer können auch ältere, bestehende Fans wirksam loyalisieren.
2. Konsequentes Influencer Marketing von der Presale- über die Sales-Phase (Vermittlung vor Ort) bis zur Aftersales-Phase (Anschlusskommunikation bietet grosse Potenziale).
3. Die Glaubwürdigkeit von Influencern in der und für die klassische Musik steigt, wenn sie als Musiker und/oder als kompetente Moderatoren/Vermittler agieren.
4. Erfolgsentscheidende KPIs sind Eroberung und Loyalisierungsraten. In der klassischen Musik zeigen sie, ob neue Zielgruppen diese Musik nachhaltig, also auf Dauer, akzeptieren, präferieren und konsumieren.



Abb. 3: Konzertbesucher mit YouTuber iBlali.



Abb. 4: Foto-Station während der Konzertpause und nach dem Konzert.

Nahaufnahmen der Orchestermusiker. Sie finden sich auch in den Videos der Influencer wieder (Coolibri 2014).

Das Publikum

Das Publikum dieser Konzerte entspricht einem Trend zum „musikalischen Allesfresser“. In der jüngeren Generation verschwimmen musikalische Grenzen zugunsten ausgeprägter musikalischer Vielseitigkeit. Dadurch verliert der Musikgeschmack besonders von Intensivhörern seine soziale Zuordnung und orientiert sich an Stimmungen und Gelegenheiten (vgl. Elvers et al. 2015; Peterson 1992). Intensivhörer sind also eine besonders relevante und Erfolg versprechende Zielgruppe. Für die nachhaltige Beschäftigung mit klassischer Musik mit Influencern sind sie in diesen Genres gut zu erreichen.

Die Kommunikation

Die für die Konzerte engagierten YouTuber promoten die Konzerte in Ankündigungs-Videos selbst. In den kommunikativen Prozess sind sie vor, während und nach der Veranstaltung eingebunden. Da die direkte Kommunikation der Influencer über YouTube, Instagram oder Snapchat vom breiten Publikum in der Regel nicht bemerkt wird, bleiben klassische PR und klassisches Marketing für Konzertbesucher ausserhalb dieser Zielgruppen relevant. Die Kommunikation in klassischen Medien dient auch der Vertrauensbildung bei Erziehungsberechtigten der überwiegend minderjährigen Konzertbesucher. Eltern sollen verstehen, dass Idole aus der

Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Influencer Marketing in der klassischen Musik

1. Konzerte müssen sich auf die Lebenswelten ihrer Zuhörer und deren Mediennutzung einstellen. Influencer sollten entscheiden, in welcher Sprache und Tonalität der Zuhörer und in welchen Kanälen sie Konzerte promoten.
2. Musikart und Influencer, Format und Protagonisten müssen zusammenpassen. Nur dann ist der Auftritt glaubwürdig. Das muss nicht jedem gefallen; aber Glaubwürdigkeit geht vor Reichweite.
3. Wie in der klassischen Musik zählt auch im Influencer Marketing die organische Verbreitung der Botschaft durch das Word of Mouth. Instrumente der Werbung würden kontraproduktiv wirken.

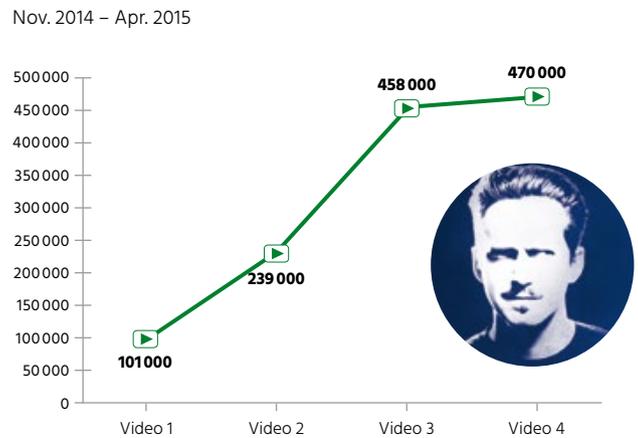
Lebenswelt Jugendlicher und ein anspruchsvolles klassisches Konzert keine Gegensätze sein müssen (*Westdeutsche Zeitung* 2015). Um die Marken Tonhalle und Düsseldorfer Symphoniker über Postings der Konzertbesucher in den sozialen Medien zu stärken, stehen bei Autogrammstunden in der Pause und im Anschluss an das Konzert Logowände bereit, vor denen man sich mit den jeweiligen YouTubern fotografieren kann.

Reaktionen

Positive Reaktionen der Jugendlichen waren neben denen im und um das Konzert vor allem in sozialen Netzwerken spür-

bar, so auf YouTube mit insgesamt 1,3 Millionen Views in der ersten Spielzeit. Auf Twitter und Instagram machte sich besonders die Eigendynamik der von Jugendlichen verwendeten Hashtags *#ignition*, *#klassikisgeil* oder *#12tonmachten* bemerkbar. Wichtiger noch: Influencer aus der jugendlichen Lebenswelt stiessen die Anschlusskommunikation zum Thema klassische Musik an. So schrieb der User „derVKing“, der selbst einen YouTube-Kanal betreibt, in den Kommentaren zu Marti Fischers Konzertmitschnitt: „Ich finde es super toll, was du der klassischen Musik für einen Gefallen tust, indem du sie auf diese Weise jungen Menschen greifbarer machst“ (YouTube 2015). Immer wieder fragten User nach einem Livestream der Konzerte. Deren technischer und finanzieller Aufwand hat das bisher verhindert. Bei entsprechendem Mut, Willen und finanziellen Mitteln zur Veränderung liegen hier noch grosse Chancen. Positive Reaktionen gab es auch aus der Marketingwelt. Die Jury des Internationalen Kulturmarken-Awards zeichnete das Projekt *#IGNITION* als „Trendmarke 2015“ aus.

Abb. 5: Entwicklung Video-Reichweiten Marti Fischer



Quelle: YouTube-Kanal Marti Fischer.

Literatur

301+ (2017): Ein Freundeskreis. Ein Verein, <http://301plus.berlin>, Abruf 10.11.2017.

American Marketing Association (2015): Influencer Marketing, https://www.ama.org/publications/eNewsletters/Marketing-News-Weekly/Documents/AMA_DOM_052017_InfluencerMarketing.pdf, Abruf 12.11.2017.

BR (2016): Klassik – Musik für junge Leute. <https://www.br-klassik.de/aktuell/dossier/br-symphonieorchester-tour-asien-2016/klassik-boom-asien-brso-tour-2016-100.html>, Abruf 10.02.2018.

Channelpages (2018): 18 Top Klassische Musik YouTube-Kanäle, <https://de.channelpages.com/meist-abonnierte-youtube-kanaele/klassische-musik>, Abruf 08.02.2018.

Concerti Media GmbH (2016): »Typisch Klassik!«: Concerti Klassikstudie 2016, <http://media.concerti.de/concerti-klassikstudie-jetzt-veroeffentlicht/>, Abruf 07.11.2017.

Coolibri (2014): Konzertkritik: Ignition in der Tonhalle, <http://www.coolibri.de/redaktion/musik/1114/konzertkritik-ignition-in-der-tonhalle.html>, Abruf 08.02.2018.

Dentler, K.-H. (2000): Musikalische Handlung und deren biographische Funktionen: Eine qualitative Fallstudie zu sozialpädagogischer Gruppenarbeit im Setting „Rockmobil“, <http://www.ub.uni-siegen.de/pub/diss/fb2/2001/dentler/dentler.pdf>, Abruf 08.02.2018.

DeVeirman et al. (2017): Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude, in: International Journal of Advertising, Vol. 36, 2017.

Elvers, P./Omigie, D./Fuhrmann, W./Fischinger, T. (2015): Exploring the musical taste of expert listeners: musicology students reveal tendency toward omnivorous taste. In: Frontiers in Psychology, 6. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01252/full>, Abruf 09.02.2018.

ERGO (2015): Musikalische Spurensuche mit Marti Fischer & Co., <https://blog.ergo.de/de/Einsatz-Engagement/Musikalische-Spuren-suche-mit-Marti-Fischer-und-Co.aspx>, Abruf 08.02.2018.

ERGO (2014): #Ignition – Wie geht eigentlich Klassik? <https://blog.ergo.de/de/Einsatz-Engagement/Ignition-Wie-geht-eigentlich-Klassik.aspx>, Abruf 10.11.2017.

Faltl, M. & Freese, J. (2017): Influencer Marketing. Evolution, Chancen und Herausforderungen der neuen Komponente im Kommunikationsmix, Zürich.

Forbes (2015): The World’s Top-Earning YouTube Stars 2015, <https://www.forbes.com/pictures/eelm45jle/4-lindsey-stirling-6-mil/#724763894456>, Abruf 12.11.2017.

Henningsen, U. (2017): Roter Teppich für die klassische Musik. <https://www.ndr.de/kultur/musik/klassik/Echo-Klassik-2017-in-der-Elbphilharmonie,echoklassik128.html> Abruf 10.02.2018.

Hock (2018): Ballett Lovers Blog, <https://ballettloversblog.com>, Abruf 08.02.2018.

Instagram (2017): Instagram-Feed der Komischen Oper Berlin, <https://www.instagram.com/komische-operberlin/?hl=de>, Abruf 08.02.2018.

Junge Tonhalle (2018): Webseite, <https://www.tonhalle.de/reihen/reihe/Junge-Tonhalle1/>, Abruf 08.02.2018.

Keuchel, A. (o.J.): klasse.klassik. <https://duisburger-philharmoniker.de/junges-publikum/klasse-klassik/>, Abruf 10.02.2018.

Kirn, J. (2016): Klassische Musik in den Lebenswelten Jugendlicher und junger Erwachsener. Die Bedeutung von sozialen Einflussfaktoren, medialen Inhalten und motivationalen Bedürfnissen, München.

Kirn, J. (2018): YouTube-Stars im Konzertsaal: Junge Meinungsbildner der Video-plattform ebnet Jugendlichen den Weg zur Musik, in: das Orchester, 01/2018, S. 20–23.

Erfolgsmessung

Marti Fischer hat das Projekt eine Saison lang begleitet. Er bekam für seine vier veröffentlichten #IGNITION-Videos fast 1,3 Millionen Aufrufe. Die Reichweiten steigerten sich von Mal zu Mal und pendelten sich ab Video drei bei etwa 460 000 Aufrufen ein. Das bescheinigt für die Saison 2014/15 eine gewisse Nachhaltigkeit. Weitere YouTuber mit kleineren Reichweiten (zB. EagleC, Kiara 007 oder der Tomekk) berichteten ebenfalls. Auch in regionalen und überregionalen Medien erschienen Artikel. Die Deutsche Presseagentur verbreitete den Beitrag *Die sehen Musik – YouTuber im Konzertsaal*. Er wurde bundesweit abgedruckt (zum Beispiel in der *Süddeutschen Zeitung* 2015).

Weil die Wahrnehmung des Projekts stark über YouTube läuft, besteht die Gefahr eines Überstrahlungseffektes durch YouTube. Sie könnte das eigentliche Thema, die klassische Musik, in den Hintergrund rücken (vgl. Schaaf 2013). Aber die Glaubwürdigkeit von YouTube-Beiträgen verlangt,

dass sie einen authentischen Bezug zum Thema herstellen. Also rücken das Thema und seine Protagonisten doch in den Fokus und wecken Interesse über die Person des Influencer hinaus. Um hierzu längerfristige Effekte zu messen, ist eine weitergehende Forschung notwendig.

Eine nachwachsende Generation von jungen Musikern und Musikbegeisterten, vertraut mit den Mechanismen der Social-Media-Welt und hoher Medienkompetenz, wird die Bedeutung von Influencer Marketing weiter erhöhen, fördern und weiter etablieren.

Gesellschaftlich ergeben sich dadurch grosse Chancen für eine Demokratisierung des starren und tradierten Systems der klassischen Musik global. Influencer Marketing bietet daher für die Protagonisten selber, deren Fans und den Verlagen und Veranstaltern grosse digital getriebene Transformations-Chancen. 

Kleinen, G. (2011): Musikalische Sozialisation, in: Bruhn, H./Kopiez, R./Lehmann, A. (Hrsg.), *Musikpsychologie: Das neue Handbuch*, Reinbek, S. 37–66.

Lüddemann, S. (2015): *Kulturjournalismus. Medien, Themen, Praktiken*, Wiesbaden.

MDR (2018): Live-Workshop mit Marti Fischer: Händel und die Champions, <https://www.mdr.de/haendelexperiment/workshop-mit-marti-fischer-haendel-und-die-champions-100.html>, Abruf 08.02.2018.

Morin, A. (2016): Opernfestspielkonzert zieht junges Publikum an, <https://www.br-klassik.de/themen/oper/oper-fuer-alle-muenchen-staatsoper-festspiele-open-air-jubilaum-100.html>, Abruf 10.02.2018.

Netzwerk Junge Ohren (2019): Teilnehmer, <http://s279460729.online.de/wordpress/teilnehmerinnen/>, Abruf 08.02.2018.

Nirschl, M. & Steinberg, L. (2018): *Einstieg in das Influencer Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden.

Peterson, R. (1992): Understanding audience segmentation: From elite and mass to omnivore and univore, *Poetics*, 21, 4, pp. 243–258.

Reil, H. (2015): *Influencer Marketing. Die hohe Kunst der Beeinflussung von Meinungsmachern*, München.

Replay (2014): *Groove Symphony – Dortmunder Philharmoniker & Super Flu. Schilder einer Baustelle*, <https://www.replaymag.de/groove-symphony-dortmunder-philharmoniker-super-flu-schilder-einer-baustelle/>, Abruf 13.11.2017.

Rhomberg, M./Tröndle, M. (2011): Eine Diskursanalyse, in: Tröndle, M. (Hrsg.): *Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*, 2. Aufl., Bielefeld, S. 357–386.

Tonhalle Orchester Zürich (2017): *TOZjung*, <https://www.tonhalle-orchester.ch/entdecken/toz.jung/>, Abruf 08.11.2017.

Schaaf, D. (2013): *Testimonial- und Celebrity-Werbung im Sport*, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings*, 3. Aufl., Berlin, S. 323–352.

Seelig, L. (2015): *Klassik gilt nicht unbedingt als sexy*, <https://editionf.com/klassik-branche-neue-talente-kathleen-alder>, Abruf 12.02.2018.

Statistica (2017a): *Social Media Usage in the United States – Statistics and Facts*, <https://www.statista.com/topics/3196/social-media-usage-in-the-united-states/>, Abruf 12.11.2017.

Statistica (2017b): *Number of US Instagram Users in the United States from 2015 to 2021*, <https://www-statista.com/statistics/293771/number-of-us-instagram-users/>, Abruf 12.11.2017.

Statistica (2017c): *Number of YouTube users in the United States from 2014 to 2019*, <https://www-statista.com/statistics/469152/number-youtube-viewers-united-states/>, Abruf 12.11.2017.

Süddeutsche Zeitung (2016): „Die sehen Musik“ – YouTuber im Konzertsaal, <http://www.sueddeutsche.de/news/kultur/musik-die-sehen-musik--youtuber-im-konzertsaal-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-160303-99-73334>, Abruf 08.11.2017.

Uslar, M. v. (2008): *So geht Sido den Bach runter*. In: *Spiegel online*, 25.06.2008, <http://www.spiegel.de/kultur/musik/klassik-fuer-kinder-so-geht-sido-den-bach-runter-a-561550.html>, Abruf 10.02.2018.

Weber, Matthias (2015): *Der soziale Rezipient. Medienrezeption als gemeinschaftliche Identitätsarbeit in Freundeskreisen Jugendlicher*, Wiesbaden.

Westdeutsche Zeitung (2015): *Marti ist ein Magnet für die Tonhalle*, <http://www.wz.de/lokales/duesseldorf/kultur/marti-ist-ein-magnet-fuer-die-tonhalle-11884374>, Abruf 08.02.2018.

Yellow Lounge (2018): *Webseite*, <http://www.yellowlounge.com>, Abruf 08.02.2018.

YouTube (2015): *Kommentar von derVking*, <https://www.youtube.com/watch?v=oOAD0-DxWGO>, Abruf 08.02.2018.

Mobility Industry goes Influencer Marketing

Mit Influencer Marketing lassen sich besonders junge Zielgruppen erschliessen, die mit klassischer Kommunikation nur schwer zu erreichen und überzeugen sind. Einige Branchen setzen Influencer schon erfolgreich ein. Die Mobility Industry erprobt das erst. Bisherige Ergebnisse zeigen, dass gerade diese Branche aus dem Influencer Marketing grossen Nutzen ziehen kann, wenn sie es professionell und mutig einsetzt.

Dr. oec. Hans-Peter Kleebinder

Der Wolfshund Loki ist im sozialen Netzwerk Instagram ein richtiger Star. Er hat dort 1,6 Millionen Follower (Gazdik, 2017). Zumindest ein Sternchen ist dort auch die erst zehnjährige Bria Loveday. Sie hatte Tesla, dem Produzenten von US-Elektroautos, 2017 in einem Brief einen Kundenvideo-Wettbewerb vorgeschlagen. Tesla nahm an. Das Ergebnis waren mehr als 850 Einreichungen mit 1,4 Millionen YouTube-Views (Russell, 2017). Bibis Beauty Palace hat eine Duschschaum-Produktlinie Bilou herausgebracht, die auf Instagram bereits 5,2 Millionen Abonnenten erreicht. In nur drei Monaten erreichte Bibi in ihrer Warengruppe einen Marktanteil von 29 Prozent (Studio 71, 2017). Der Snapchat- und YouTube-Influencer Shonduras erzielte mit fünf YouTube-Videos über 1,2 Millionen Views (Mediakix, 2017). Ähnliches gelang dem Stunt-Video-Star Devin Super Tramp (über 4,6 Millionen Abonnenten auf YouTube): Er brachte es mit drei Videos auf 1,2 Millionen Views und 45.000 Likes.

Was haben diese Akteure gemein? Sie finden ihr Publikum in den sozialen Netzwerken und sind dort erfolgreich. Denn Social-Media-Plattformen und Netzwerke sind mittlerweile weltweit verbreitet; mehr als ein Drittel der globalen Bevölkerung, 2,8 Milliarden Menschen, nutzen sie mindestens einmal im Monat (WeAreSocial, 2017). 34 Prozent der US-Automobilkäufer posten in sozialen Netzwerken, vor allem auf Facebook, ihre *car buying and ownership experience* (PWC, 2014). Dieser Meinungsmarkt lässt sich professionell nutzen.

Influencer vertreten Marken in ihren Peer Groups

Wer mit einem Thema, etwa Fitness oder Fotografie, Mode oder Ernäh-

rung erfolgreich etabliert ist, mit solchen Inhalten online eine Social-Media-Fan-Gemeinde aufgebaut hat und in diese Kommunikation Marken einbringt, wird Influencer genannt. Er vertritt diese Marken glaubwürdig in seinen Peer Groups. Denn er spricht deren Sprache und teilt ihr Lebensgefühl. Anders als Testimonials und anders als Markenbotschafter kommuniziert er auf Augenhöhe mit seinen Fans und pflegt diese direkte Beziehung im Regelfall selbst (Faltl/Freese, 2017). Er betreibt damit Influencer Marketing.

Der Influencer nutzt seine *#digitaleNabelschnur* zu seiner Community, um seine Interessen und Themen gemeinsam mit passenden Marken und Unternehmen zu kommunizieren und in Sachwerten, Dienstleistungen oder Reichweite zu kapitalisieren. Seine wahrgenommene Expertise korreliert direkt mit seinen Followern bzw. Subscribern: je mehr Fans, desto grösser die Reichweite, desto höher die Reputation. Und je gefestigter diese ist, desto mehr Vertrauen haben Follower in den Influencer. Vertrauen spielt im Influencer Marketing die entscheidende Rolle.

Influencer gelten in ihrem Feld als authentische und vertrauenswürdige Experten. Das machen sich Marken zunutze. Sie investieren Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsbudgets etwa für Instagram-Posts oder YouTube-Videos – generiert von Influencern in ihrem eigenen, persönlichen Stil.

Wirbt ein Influencer auf den eigenen Social-Media-Plattformen für ein Produkt, empfinden seine Anhänger das in der Regel nicht als lästiges Product Placement. Content dieser Art ist sogar erwünscht. Fans glauben dem Influencer, dass er ausschliesslich für ihn relevante Produkte bewirbt. Oftmals suchen Fans und Follower bei In-

Dr. oec. Hans-Peter Kleebinder

Hochschuldozent für Mobility, Brand & Social Media an der Hochschule Fresenius München
Lehrbeauftragter für Markenmanagement & Influencer Marketing an der Universität St. Gallen (ICI-HSG),
Gründer Institut #NewMobility, München/London

Tel.: +49 (0) 176 22244444
hp@kleebinder.net
www.kleebinder.net

fluencern auch Orientierung. Das nutzen diese. So schaffen sie zwischen der eigenen Community und der beworbenen Marke ein positives und intimes Verhältnis. Im Idealfall hat der Fan eine positive Assoziation zu der Marke, die ihm eine Person seines Vertrauens, also ein Influencer, empfiehlt. Er ist dann eher bereit, diese Marke, das Produkt oder die Dienstleistung zu konsumieren und in seiner eigenen Peer Group weiterzuempfehlen. Dass das einschlägt, hat eine Studie der Wharton School an der University of Pennsylvania gezeigt: 82 Prozent der Internet-User sind demnach bereit, Produktempfehlungen eines Influencer zu folgen (Experticity, 2016).

Das Influencer Marketing etabliert sich

Das Influencer Marketing etabliert sich in vielen Unternehmen als wichtiger Bestandteil der Kommunikationsstrategie, im Marketing, in der Presarbeit und in PR-Abteilungen. Influencer haben die Aufgabe, mit hochwertigen Inhalten das Publikum zufrieden zu stellen und auszuweiten (Faltl/Freese, 2017). Der Grad an Professionalisierung und die Art, wie Marken mit Influencern zusammenar-

beiten, schwanken zwar stark zwischen den Branchen. Aber eines gilt überall: Beim Influencer Marketing produzieren Marken und Influencer in gemeinsamer Regie Inhalte mit den drei Zielen, die Markenbekanntheit zu steigern, das Image zu verbessern und den Absatz von Produkten oder Dienstleistungen anzuheben.

Der Influencer nutzt seine **#digitaleNabelschnur** zu seiner Community, um seine Interessen und Themen gemeinsam mit passenden Marken und Unternehmen zu kommunizieren.

Marketeers erreichen über Influencer gezielt Zielgruppen mit Nischeninteressen sowie Interessenten und Konsumenten vor allem in jüngeren Zielgruppen (11–28 Jahre) mit dem Fokus auf Millennials, also auf Menschen, die um das Jahr 2000 herum Teenager wa-

ren. Als die Nachfolgeneration der Babyboomer und der Generation X bestimmen sie immer stärker den Arbeitsalltag (Kreutzer, 2017, Brown/Fioella, 2013). Um sie zu erreichen, benutzen Influencer in erster Linie das Internet und da vor allem die sozialen Netzwerke.

Erfolgreich eingesetzt wird das Influencer Marketing bislang im Marketing- und Kommunikationsmix der Gaming-, Mode-, Beauty-, Musik- und Fitness-Industrie (Silberbach, 2017). Global haben Firmen 2016 schon rund 570 Millionen US-Dollar in das Influencer Marketing investiert (eMarketer, 2016). Vielversprechende Ansätze gibt es auch im Retail-Geschäft.

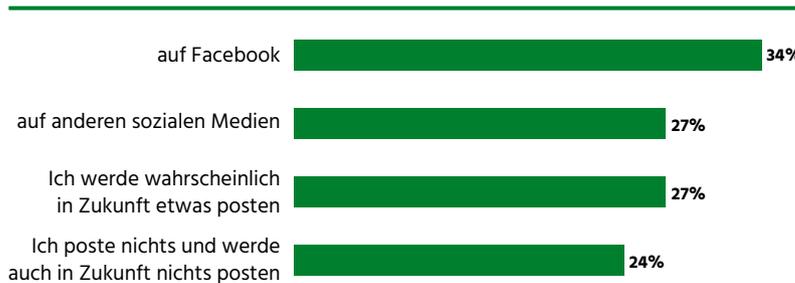
Die Mobility Industry erprobt das Influencer Marketing gerade erst

Mobility umfasst den Transport von Menschen oder Gütern von A nach B – individuell oder kollektiv, auf der Strasse oder den Schienen, auf dem Wasser oder in der Luft. Als **#NewMobility** gelten Angebote aufgrund neuer Technologien (Digitalisierung, Vernetzung, autonomes Fahren) in einer sich verändernden Gesellschaft. Diese neue Mobilität fusst auf Wirkungsmechanismen der Mobile-, Social- und Sharing Economy.

Die Mobility Industry erprobt das Influencer Marketing gerade erst. Erfolgreiche Ansätze haben meist noch Pilotcharakter (Buchenau, 2017). PR- und Presseabteilungen setzen sie noch im Stil und Geist traditioneller Pressebeziehungen um. Einige Marketingabteilungen nutzen Influencer aber schon professionell.

Die Automobilwirtschaft hat anderen Branchen einen für die Wirksamkeit von Influencern wichtigen Vorzug voraus: Das eigene Auto ist (immer

Abb. 1: Teilen von Kauf- und Produkterfahrung auf sozialen Netzwerken



Quelle: PWC, 2014.



Abb. 2: Beispiele von Nutzerprofilen auf Facebook Audi Deutschland

noch) Teil der persönlichen, sozialen und damit auch digitalen Identität. Auf Facebook Deutschland sind Titelbilder mit dem eigenen Auto oder der präferierten Automarke auf einer Vielzahl von Profilen zu finden. Auch wenn diese Branche sich in den kommenden Jahren global weiter verändern wird (Kleebinder, 1995, Knowledge@Wharton, 2017), bleibt das Auto doch ein starker Teil der sozialen Identität. Daher orientieren sich Autofahrer gern an anderen, deren Markenpräferenzen und Konsumverhalten.

Diese emotionale und identitätsprägende Verbindung ist für das Influencer Marketing eine gute Basis. Sie schafft für die C-to-C-Kommunikation eine erfolgsträchtige Grundlage. Einige Automobilmarken haben das schon bewiesen.

MINI Deutschland startete bereits 2006 mit dem MINI WebClip-Contest zur Einführung der MINI-Modelle Seven, Parklane und Checkmate eine der ersten erfolgreichen C-to-C-Kampagnen in der Mobility Industry (Tomczak, 2007). 380 User sandten damals ihren Clip ein. MINI stellte sie

bei YouTube ein. Sie erreichten 1,2 Millionen Views.

Tesla, der Vorreiter der *#NewMobility*, hat die Chancen des Influencer Marketing klar erkannt. Das US-Elek-

Abb. 3: Grundsätze des Teslas C-to-C-Empfehlungsprogramm

Nicht O.K.:

- Werbung
- Spam
- Irreführende oder belästigende Inhalte

O.K.:

- YouTube-Kanäle
- Informative oder Fan-Websites
- Teilen auf sozialen Medien



Quelle: www.tesla.de

troauto-Unternehmen versteht jeden Kunden und Interessenten als Influencer und pflegt diese Beziehung auch dementsprechend. In seiner C-to-C-Strategie versorgt Tesla seine 385 000 Kunden (Statista.com, 2017) entlang der gesamten Wertschöpfungskette als Customer Influencer, von der Entwicklung bis hin zum Marketing, zum Verkauf und zum Aftersales. Dagegen verzichtet Tesla konsequent auf klassische Kommunikation. Pro Kunde gibt Tesla in den USA nur sechs US-Dollar aus, Porsche dagegen 268, Smart 290 und Toyota für sein Modell Lexus 1168 US-Dollar (Loveday 2016). Seine Markenbekanntheit hat Tesla mit Celebrities und Testimonials gefördert, und zwar vor, zur und nach der Markteinführung. Danach begann das Unternehmen, seine Kunden konsequent zu Mikro- und Consumer-Influencern aufzubauen. Schon seit August 2009 läuft ein Empfehlungsprogramm zur Vermittlung von Fahrzeugen durch Tesla-Kunden mit *money-can't-buy*-Anreizen bis hin zu einem Tesla X bei zwanzig vermittelten Wagen.

Mercedes-Benz ist in der klassischen Mobility Industry eine Benchmark. Dort hat man das C-to-C-Potenzial schon sehr früh erkannt und genutzt. Seit 2014 baut ein übergreifendes Team diese Beziehungen auf und pflegt sie konstant. Seit Anfang 2017 setzt Mercedes Influencer als Creators für den Brand Content dieser Marke (besonders auf Instagram) ein. In der MB Photo-Pass-Serie, einer Kampagne, deren Inhalte Influencer erzeugen, kommt Loki, der Wolfshund, ins Spiel. Mercedes drehte zwei 360°-Videos, in dem Lokis Besitzer Kelly durch eine beeindruckende Schneelandschaft in Colorado fährt. Der haarige Freund sitzt auf dem Rücksitz und starrt aus dem Auto oder läuft nebenher. Mercedes arbeitete mit über 40 Fotografen und Influencern

zusammen, um verschiedenste Kunden zu einer Teilnahme zu inspirieren und Teil einer I-to-C-(Influencer-to-Customer)-Kampagne werden zu lassen. Im April 2017 zählte #MBPhoto-

Influencer gelten in ihrem Feld als authentische und vertrauenswürdige Experten.

Pass 173 Millionen Impressionen, 2,3 Millionen Likes und Kommentare und über 8500-mal user-generated-content mit einem Mediawert von vier Millionen US-Dollar (Gazdik, 2017).

Southwest Airlines, eine amerikanische Low-cost-Fluggesellschaft, flog zwölf Influencer in alle Welt, Fünf-

Sterne-Hotels und Taschengeld inklusive, um neue internationale Reiseziele zu bewerben. Die Teilnehmer dokumentierten ihre Erlebnisse in Form eines Reisetagebuchs; die Airline stellte es online. Das Ergebnis waren 139 Millionen Impressionen und 1,5 Millionen Engagements (Jones, Spike 2017).

Greyhound, das US-Vorbild für das deutsche Flixbus-Netz, wertete sein Image mittels Influencer Marketing auf. Das Unternehmen arbeitete mit dem kanadischen Musiker und YouTuber Andrew Huang zusammen und erreichte so dessen 1,1 Millionen YouTube-Abonnenten. Huang verwandelte einen der Reisebusse in ein Tonstudio und zweckentfremdete Ledersitze, Anschnallgurte und Gepäckfächer als Instrumente. Das nahmen seine Fans durchweg positiv auf und verbreiteten das YouTube-Video weiter. Das Ergebnis waren mehr als 200 000 Views. Zum Vergleich: Grey-

hound verfügt „nur“ über 116 000 Facebook-Likes (Legg, Ben 2017).

Subaru kooperierte 2017 in den USA für eine #MeetAnOwner-Kampagne mit 20 Influencern (PR Newswire, 2017). Zu den prominentesten Social-Media-Stars zählte Zach King (über 20 Millionen Instagram-Abonnenten), der für seine innovativen digitalen Magier-Tricks bekannt ist. Mit nur zwei gesponserten Posts generierte King 1,6 Millionen Likes und über 7000 Kommentare auf Instagram (Mediakix, 2017).

Volvo hingegen war in seinem Influencer Marketing mit der koreanisch-amerikanischen Chriselle Lim

Oft suchen Fans und Follower bei Influencern auch Orientierung.

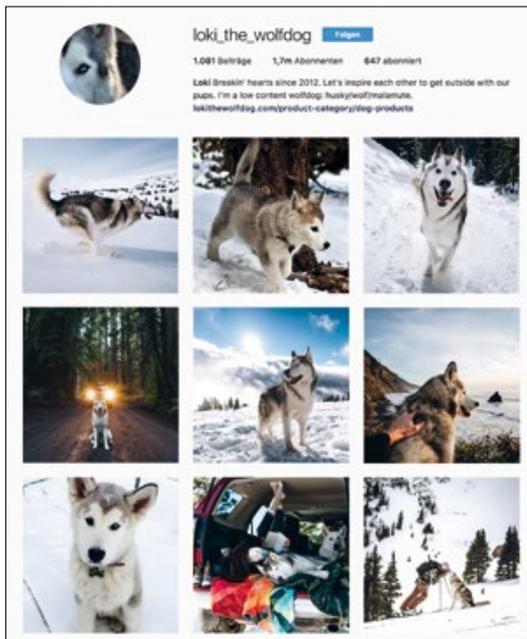


Abb. 4: Mercedes-Benz Influencer-Kampagne mit dem Wolfshund Loki

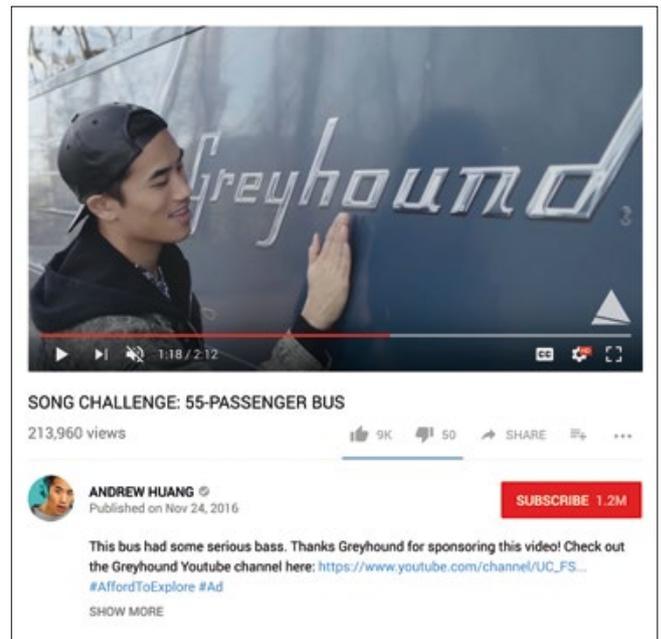


Abb. 5: Greyhound Influencer-Kampagne

(eine Million Instagram-Follower) nicht erfolgreich. Diese Influencerin hat sich einen Namen in der Fashion-, Lifestyle- und Beauty-Szene gemacht. Sie überzeugt ihre Fans tagtäglich mit ästhetisch gestalteten Posts. Ein vergleichsweise willkürlicher Post über eine ökologische Volvo-Autowaschlotion passte mit einem sehr gestellten Bild nicht in ihr sonst freies und authentisches Konzept. Lims Fans quittierten das mit zahlreichen negativen Kommentaren. Die Bloggerin musste sich bei ihren Fans entschuldigen und den Post anpassen. Den Schaden hatte auch Volvo, weil der Post nicht authentisch und somit nicht glaubwürdig war.

Authentizität entscheidet

Die meisten Influencer-Kampagnen sind besonders bei einem jüngeren Publikum so erfolgreich, weil sie authentisch sind. Denn in der Regel verantworten die Influencer den kreativen Prozess einer Kampagne teilweise oder allein. Sie haben klare Vorstellungen, wie Inhalte, Botschaften und Themen präsentiert werden müssen, um sich als eigene Marke mit dem Produkt zu identifizieren, das beworben wird. Um so – trotz Sponsored Content – für die eigenen Fans einen Mehrwert bieten zu können.

Das ist vor allem für etablierte Firmen von Vorteil. Denn das Influencer Marketing ermöglicht es, die eigene Marke zu repositionieren. Über traditionelles Marketing ist das gerade bei Millennials mit deren Mediennutzungsverhalten und Meinungsbildungsprozessen nur schwer zu erzielen.

Risiko Intransparenz

Intransparenz ist riskant. Denn auch wenn Fan-Gruppen Produktempfeh-



Abb. 6: Subaru Influencer-Kampagne #MeetAnOwner



Abb. 7: Volvo Influencer Kampagne – Bad Practice

lungen von Social-Media-Stars und Influencern oft akzeptieren, wollen sie doch wissen, ob Inhalte von Marken gesponsert werden. Influencer greifen deshalb nicht selten zu Native Advertising, dessen Aussagen von eigenen, quasi redaktionellen nur schwer zu unterscheiden sind. Das soll den Anschein erwecken, ein Post sei nicht nur Werbung, sondern authentischer Content mit Mehrwert für die Anhänger-

schaft. Im Spannungsfeld von Transparenz und Authentizität gewinnt meist letztere. Fühlen sich Fans hintergangen, ist der Schaden sowohl für die beworbene Marke als auch für das Image des Influencer schnell gross.

Als Konsequenz hat die US-amerikanische Behörde für Verbraucherschutz (Federal Trade Commission, FTC) ihre Richtlinien für das Influencer Marketing verschärft. Im April

2017 erhielten fast einhundert Influencer und Firmen Abmahnungen, die sie daran erinnerten, dass Sponsored Content klar als solcher erkennbar sein muss. Hinweise wie *#sp* [sponsored post] und *#partner* oder *#Thanks* [Name der Marke] reichen nicht aus. Verlangt wird Klartext: *#ad* oder *#Impartnering with* [Name der Marke] (Federal Trade Commission, 2017). In Europa stehen Schleichwerbung und Kennzeichnungspflicht nicht nur auf der Agenda der Verbraucherschutzverbände. Auch die wachsende Medienkompetenz und die Sensibilität gerade der Millennials fördert diese Sensibilität. Sie zeigt sich an kritischen Plattformen wie „Influencer Perlen“ (Facebook, 2017). Dort nehmen die Fan-Gemeinden eine regulierende Kontroll- und Feedbackfunktion gegenüber ihren Social-Media-Stars wahr.

Bei Instagram kann man Geschäftspartner in Posts übrigens seit Kurzem markieren und so die gesponserten Inhalte klar kenntlich machen. Das hat auch Vorteile für Unternehmen: Werbepartner können Kennzahlen zu den einzelnen Posts direkt abrufen; sie müssen sich nicht auf das Reporting der Influencer verlassen.

Risiko Relevanz

Ein zweites Risiko gerade in der Mobility Industry ist fehlende Relevanz verbreiteter Inhalte für eine Zielgruppe. Das Influencer Marketing richtet sich im Schwerpunkt an 11- bis 28-Jährige. Soll sich für ein Auto interessieren, wer noch gar keinen Führerschein hat? Ja und Nein; Ja, weil Kinder von Marken früh geprägt werden und (besonders die eigenen) bei der Kaufauswahl mitreden; Nein, weil sie die eigentliche Entscheidung natürlich nicht treffen. Millennials mit

Abb. 8: Kernthesen für ein erfolgreiches Influencer Marketing.

Die Erfolgsformel

1. Influencer Marketing braucht **Vertrauen:** Influencern vertrauen und sie Vertrauen aufbauen lassen
2. Influencer Marketing braucht **Partnerschaft:** auf Augenhöhe – authentisch, transparent, glaubwürdig
3. Influencer Marketing braucht den **Fit:** zwischen Marke, Influencer und seinen Peer Groups

Führerschein hingegen interessieren sich für *#NewMobility*-Angebote wie z.B. Car-Sharing- (Car2GO, DriveNow etc.) und Ride-Sharing-Programme, häufig verknüpft mit Social-Media-Funktionen (BlaBlaCar, ShareNow, MobiDrive ...).

Erfolgsvoraussetzungen

Unternehmen sollten ihr Influencer Marketing weiter professionalisieren. Das setzt klare, übergreifende Zustän-

**82% der Internet-
User sind bereit,
Produktempfehlungen
eines Influencer
zu folgen.**

(Experticity, 2016)

digkeiten voraus. Es sollte eine Kerneigenleistung sein. Es braucht Mitarbeiter und Spezialisten, die aus der Zielgruppe kommen und diese neue

Abb. 9: Erfolgsfaktoren von Influencer Marketing in Unternehmen.

Die Erfolgsfaktoren

1. Influencer Marketing ist eine **Kerneigenleistung:** Aufbau eigener Expertise und Beziehungen
2. Influencer Marketing braucht **Kundenzentrierung:** Insights zu Influencern und deren Zielgruppen
3. Influencer Marketing braucht **Data Intelligence:** Messbarkeit und Bewertbarkeit der Ergebnisse

und besondere Art der Geschäftsbeziehung beherrschen.

Influencer fordern, schätzen und honorieren den direkten Kontakt zu und die persönliche Beziehung mit ihrer präferierten Marke. Das muss messbar sein und gehört zu den Key-Performance-Indicators.

Social-Media-Plattformen und Netzwerke verändern Strukturen und Prozesse im Marketing und im Verkauf. Das Influencer Marketing beschleunigt und verstärkt diesen Wandel. Aber es hilft auch, zwischen Marketing, Kommunikation und Verkauf Gräben zu schliessen.

Influencer Marketing ist eine anspruchsvolle Gratwanderung zwischen Marken und Kunden, Interessenten und Fans. Es kann das Branding ebenso unterstützen wie den Vertrieb. Etablierten Prozessen, Strukturen und Budgetverteilungen läuft es zum Teil jedoch diametral entgegen. Die vertrauten Gesetze der Werbeindustrie passen nicht mehr. Silodenken wäre kontraproduktiv und konträr zum Denken und Handeln von Influencern. Nötig ist eine oft kom-

plett andere Art der Zusammenarbeit. Die muss eingeübt werden. Denn sie führt zu einem radikalen Wandel von Unternehmenskulturen.

Für die Mobility Industry hat das Influencer Marketing grosses Potenzial. Die Unternehmen dieser Branche sollten ihr Influencer-Community-Management konsequent aufbauen und pflegen und es durch ein durchgehendes Consumer-Influencer-Marketing (CIM) ergänzen: in der Presales-Phase, wenn es um die Orientierung und Kaufentscheidung geht, in der Sales-Phase, wenn es darum geht, Erfahrungen zu teilen, und in der Aftersales-Phase, wenn es um den Umgang mit

Für die Mobility Industry hat das Influencer Marketing grosses Potenzial.

dem Produkt oder der Dienstleistung geht. Das gilt besonders für Marken mit hohem Identifikationspotenzial und Angeboten der *#NewMobility*. Besonders sie profitieren von einem Influencer Marketing als Fundament einer strategischen C-to-C-Ausrichtung. Der richtige Weg dorthin ist eine Zusammenarbeit mit Influencern auf Augenhöhe auf der Basis fundierter Expertise und nachhaltig-robuster Beziehungen. Das Ziel einer solchen Kooperation ist die *#digitaleNabelschnur* zu künftigen Kunden, gerade in Zeiten vorhersehbar disruptiver Transformation. In der Ära des Klimawandels mit all seinen Konsequenzen sowie angesichts neuer Wettbewerber und Konsumenten mit neuen Mobilitätseinstellungen hat gerade die Mobility Industry keine Alternative. Dieser Change-Prozess verlangt Mut. Aber er lohnt sich. 

Literatur

Brown, Danny / Fioella, Sam (2013): Influence Marketing: How to Create, Manage, and Measure Brand Influencers in Social Media Marketing (Que Biz-Tech).

Buchenau, Martin-W. (2017): Influencer als hippe Autoverkäufer, Handelsblatt, Düsseldorf.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/auto-von-morgen/vertrieb-influencer-als-hippe-auto-verkaeuer/> (Abruf 18.11.2017).

Cappgemini (2014): Cars Online 2014. Generation Connected.

eMarketer (2016): Marketers to Boost Influencer Budgets in 2017. <https://www.emarketer.com/Article/Marketers-Boost-Influencer-Budgets-2017/1014845> (Abruf 13.11.2017).

Experticity (2016): Research shows Micro-Influencers have more impact than average consumers. http://go2.experticity.com/rs/288-AZS-731/images/Experticity-KellerFaySurvey-Summary_.pdf (Abruf 13.11.2017).

Falzl, M. & Freese, J. (2017): Influencer Marketing – Evolution, Chancen & Herausforderungen der neuen Komponente im Kommunikationsmix, GFM Schriftenreihe, 04/17, Zürich.

Federal Trade Commission (2017): FTC Staff Reminds Influencers and Brands to Clearly Disclose Relationship. <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2017/04/ftc-staff-reminds-influencers-brands-clearly-disclose> (Abruf 14.11.2017).

Gazdik, Tanya (2017): Best Viral Marketing Execution or Campaign: SapientRazorfish for Mercedes-Benz, #MBPhotoPass. In: Media Post, 06.04.2017. <https://www.mediapost.com/publications/article/298714/> (Abruf 13.11.2017).

Jones, Spike (2017): 3 Travel & Hospitality Brands who Excel at Influencer Marketing. <https://www.spredfast.com/social-marketing-blog/3-travel-hospitality-brands-who-excel-influencer-marketing> (Abruf 18.11.2017).

Jorner, James (2017): Can Influencer Marketing Impact Sales Growth in the Automobile Industry? <http://www.adweek.com/digital/james-jorner-effective-inbound-marketing-guest-post-influencer-marketing-automobile-industry/> (Abruf 14.11.2017).

Kleebinder, Hans-Peter (1994): Internationale Public Relations: Öffentliche Meinungsbildungsprozesse zum Thema Mobilität im europäischen Vergleich. Wiesbaden.

Knowledge@Wharton (2017): Demographic Shifts: Shaping the Future of Car Ownership. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/demographic-shifts-shaping-future-car-ownership/> (Abruf 14.11.2017).

Kreutzer R.T. / Land K.H. (2017): Influencer-Marketing – andere für sich sprechen lassen. in: Kreutzer R.T. / Land K.H. (Hrsg.): Digitale Markenführung. Wiesbaden, S. 209–230.

Legg, Benn (2017): The Greyhound Turnaround Story.

<https://benlegg.ceo/blog/the-greyhound-turnaround-story-interview-with-andy-kaplinsky> (Abruf 14.11.2017).

Loveday, Eric (2016): Tesla's Advertisement Cost Is Just \$6 Per Car.

<https://insideevs.com/teslas-advertisement-cost-just-6-per-car/> (Abruf 19.11.2017).

Mediakix (2017): Subaru's #MeetAnOwner Instagram & YouTube Marketing Campaign. <http://mediakix.com/2017/07/automotive-advertising-instagram-subaru/#gs.onsvfwFA> (Abruf 15.11.2017).

Morris, Daid Z., (2017): Tesla's Fan Commercial Contest Winner Is a Familiar Face. <http://fortune.com/2017/07/29/project-loveday-winner-marques-brownlee/> (Abruf 17.11.2017).

PR Newswire (2017): Subaru of America, Inc. Reports Record May Sales.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/subaru-of-america-inc-reports-record-may-sales> (Abruf 13.11.2017).

Puscher, Frank (2017): Bibi hebt DM aus den Angeln, in: <http://www.absatzwirtschaft.de/bibi-hebt-dm-aus-den-angeln-68367/> (Abruf 16.11.2017).

Russell, Galileo (2017): Project Loveday: Tesla's Customers Are Doing All The Marketing.

<https://seekingalpha.com/article/4081144-project-loveday-teslas-customers-marketing> (Abruf 13.11.2017).

Salzmann, Brian (2017): Your influencer strategy may be setting your brand back decades.

<https://www.campaignlive.com/article/influencer-strategy-may-setting-brand-back-decades/> (Abruf 13.11.2017).

Silberbach, Katharina (2017): Influencer Marketing – Der Einfluss von Meinungsmachern.

<https://www.marketinginstitut.biz/blog/influencer-marketing/> (Abruf 20.11.2017).

Tesla Referral Program (2017).

https://www.tesla.com/de_DE/support/referral-program (Abruf 15.11.2017).

Tomczak, Torsten (2010): User Generated Content am Beispiel des MINI WebClip Contest, in: Belz, Christian / Schögel, Marcus / Tomczak, Torsten (2010): Innovation Driven Marketing. St. Gallen, S. 251–255.

Digital Brand Disruption

How Opinion Leaders Evoke Unexpected Brand Meanings

Digital brand management demands anticipatory awareness for the origin of brand meanings. As opinion leaders acquire psychological brand ownership to construct self-identities, they inevitably influence a brand's public perception. An exploration of the brands Birkenstock and New Balance demonstrates the disruptive capacity of today's opinion leaders.

Daniel Dietrich

Note

To some extent, this article provides preliminary research results. These are part of an ongoing research process with data that provide the fundament for further investigations.

Opinion leaders, including brand advocates, social media influencers, or celebrity ambassadors, grow fast in popularity for social branding strategies (Schulten/Mertens/Horx 2012). At the same time, conventional marketing theories assume that brand owners define and control the meaning of brands by themselves (Keller 2013). Opinion leaders are utilized to spread marketer's desired brand meanings within society (Summers 1970; Brown/Hayes 2007). This relates to the models of influence, as explained by Watts and Odds (2007; figure 1). In the traditional two-step flow model, opinion leaders ("stars") transfer culturally constituted meanings to consumption objects and from there to consumers' perception (McCracken 1986). Along with the rising digital connectivity, the network model became popular since it reflects reciprocal, multi-level flows of information. Herein, the "stars" disappeared, as nowadays any consumer can become a potential opinion leader without legal obligations to marketers' intent.

Today's opinion leaders acquire, consume, display, exchange, discuss or even dispose brands in ways that fit best to their own identity goals. Contrary to the traditional perspective, modern marketplaces provoke a rapid and uncontrollable spread of multifarious brand meanings. Such meanings may be either desirable or harmful to a brand. For marketers to handle and foresee this non-transparent process of brand meaning disruption it is essential to recognize opinion leaders' adoption of psychological brand ownership. Hence, the study's purpose is to develop a systematic understanding of how opinion leaders evoke unexpected brand meanings. Results should facilitate a more differentiated discussion of digital brand disruptions and support legal brand owners to predict and prevent the public spread of undesired brand meanings.

Theoretical Foundations

Literature reveals that brand ownership has a double-edged character. Beside of objective property rights, there is an attitudinal perspective (Demsetz 1967; Etzioni 1991). A possessive state of mind can be characterized as psychological ownership if consumers feel material or immaterial assets to be 'theirs'. Such a feeling of possession enfolds "thoughts, beliefs, and awareness, coupled with an emotional or affective sensation" (Pierce/Kostova/Dirks 2001, p. 299). Psychological owners may sense their possession as an extension of their self (Belk 1988). Pierce, Kostova, and Dirks (2001) attribute psychological ownership to three causes: (1) efficacy and effectance – the desire to control the surrounding

environment, (2) self-identity – the urge to possess for symbolic identity expression, and (3) having a place – the desire to own home territory. Similarly, opinion leaders can acquire psychological ownership over brands and consume them how and where they like. This can result in unpredictable ostentations of brand meanings as marketers lose their immediate authority over the public brand appearance (cf. Thompson/Haytko 1997). Allen, Fournier, and Miller (2008) argue that individual consumers, consumer collectives, and cultural mechanisms are central sources of a brand's meaning. Especially "individuals who [are] likely to influence other persons in their immediate environment" (Katz/Lazarsfeld 2009, p. 3) hold substantial capacity to disseminate brand perceptions (Watts/Dodds 2007). Moreover, electronic word-of-mouth and social media networks reinforce this influential capacity (Hennig-Thurau/Walsh 2003). Chan and Misra (1990) revealed that opinion leaders have three characteristics in common: (1) strong personal involvement with the brand, (2) high level of product familiarity, and (3) public individuation, i.e. the desire to be different and to gain public attention. These imply the ulterior motives for opinion leadership, namely disseminating decisive information, persuading others towards a distinct position, and creating a positive self-representation (Winter/Neubaum 2016).

In a favourable scenario, opinion leaders utilize their publicity to strengthen existing or create new brand meanings in line with marketers' intention. Oprah Winfrey's personal involvement and public proclamation of the brand Weight Watchers is a prominent example of such a positive psychological adoption (Brodessner-Akner 2017). Beside of generating a

Daniel Dietrich

Doctoral Candidate and Research Associate, Institute for Customer Insight, University of St. Gallen

daniel.dietrich@unisg.ch
<http://ici.unisg.ch/>

personal ‘weight loss’ success story, she invested in the company and spread her positive brand perception. On the contrary, in an unfavourable scenario opinion leaders appropriate brands for their own identity-work and individual interests, regardless of marketers’ intentions. This can generate harmful brand meanings or evoke public brand dislike (Dalli/Romani/Gistri 2006). To date, researcher analysed such negative brand disruptions mostly within isolated concepts:

1. Doppelgänger Brand Images

(Thompson/Rindfleisch/Arsel 2006)

‘Emotional branding’ is characterised as a consumer-centric and story-intensive way of building profound customer relations. ‘Doppelgänger Brand Images’ put this marketing approach at risk (e.g. distortions of the Starbucks logo). Thompson, Rindfleisch, and Arsel (2006, p. 50) conceptualize these as “disparaging images and stories about a brand that are circulated in popular culture by a loosely organized network of consumers, anti-brand activists, bloggers, and opinion leaders.”

2. Conspicuous Brand Usage

(Ferraro/Kirman/Matherly 2013)

Conspicuous brand usage (i.e. brand-related practices to gain public attention) can provoke serious brand meaning dilution; for example, if someone wears Gucci sunglasses indoors to impress others or elicit envy. Depending on the level of self-brand connection, the authors showed that consumers alter their brand attitude after observing attention-seeking behaviour. As an underlying motive for conspicuous brand

usage ‘impression management’ was identified, which is often associated with the lifestyle of opinion leaders.

3. Consumer Brand Sabotage (Kähr, et al. 2016)

Consumer brand sabotage comprises practices (e.g. disgracing brands in social media) intended to harm a brand by impairing its publicly perceived meanings. The researchers argue that consumers’ progressive interconnection enables such hostile aggressions. Besides, the mental escalation process towards consumer brand sabotage is chiefly rooted in value-based stimuli (e.g. unethical brand practices), negative emotions (e.g. anger or frustration), and hostile cognitions (e.g. identity threat or betrayal).

Explorative Study

To pursue the research objective two brand disruption cases, namely of Birkenstock and New Balance, were qualitatively analysed and compared. First, both brands were subject to an explorative netnography. As Kozinets (2002) describes, netnography is the transfer of ethnographic procedures to the internet. Thus, brand-related consumption practices were studied online, in-depth, and prolonged. Muniz and O’Guinn (2001) highlight the web as a capable source to explore consumers’ behaviour, their value systems, and their relationships to objects. Birkenstock and New Balance were traced within newsgroups, online forums (e.g. www.dasneuebirkenstockforum.eu, www.sizetag.de) and social media channels (e.g. www.facebook.com, www.instagram.com). Second, to enrich online data phenomenological interviews

Figure 1: Models of Influence



Source: Watts/Dodds, 2007.

were conducted (Thompson/Locander/Pollio 1989). The objective of this interviewing technique is to permeate informants' perspectives by encouraging them to narrate on context-related experiences (Moustakas 1994). A total of 25 participants (primarily Swiss postgraduate students aged between 25 and 30) were questioned regarding their individual perceptions of brand disruptions. Each interview was audio-recorded with lengths ranging from 45 to 90 minutes. To derive decisive insights, data were verbally transcribed, axially coded, and repeatedly compared to literature. In accordance with Strauss and Corbin (2015), this iterative exploration grounded in theory and data aimed to reveal a profound understanding of the underlying behavioural practices that lead to brand meaning disruptions.

Case 1: Birkenstock

Birkenstock, an orthopaedic health-sandals brand, was founded in 1774. The German shoemaker primarily produces slabs with a rubber-cork-mix sole and leather straps, often perceived as the 'antithesis of fashion' (Jervell 2015; figure 2). The traditional audience is composed of elderly looking for comfortable home slippers, professionals (e.g. nurses), and the anti-establishment (Soller 2014). Yet, due to Birkenstocks vast lack of coolness, new customer groups were attracted to the brand. It became a countercultural identification symbol for both the hippie movement and the hipster community (Jervell 2015).

Netnographic results revealed that about five years ago Birkenstock sandals suddenly started to appear on international fashion weeks, in exclusive boutiques, and in lifestyle magazines. Today fashionistas all over the world publicly enjoy the former unaesthetic slippers. Notably, this boost of popularity was not triggered by Birkenstock's marketers. As the company's CEO states, Birkenstock's marketing strategy is highly rudimentary with a budget "close to nothing" (Jervell 2015). Opinion leaders, in particular, the German model Heidi Klum, took psychological possession of the homely brand and made it a desirable fashion symbol (Bosman 2006). The underlying motivation for Klum's behaviour may be her desire to persuade others of her distinct taste (Winter/Neubaum 2016). Although marketers had no initial interest in positioning the brand within the high-fashion market, the disruption was beneficial, as the brand meaning altered into an eligible direction, traditional customers were not deterred, and Birkenstock's overall market share increased.

Interestingly, the Birkenstock case was also substantiated by the phenomenological interviews. Participants expe-

Figure 2: Birkenstock sandals



Source: michaelablog.com

rienced a recent shift in the brand's meaning. Social media influencers were noticed to consume and discuss the brand more often and more positive. Observing celebrities or peers wearing Birkenstocks in public, made interviewees change their brand perception. Some gave the comfortable slippers a first try. However, other informants stated, that despite of the realized fashion trend, they still consider the sandals as highly unappealing. They argue for a momentary hype, which will not change their consumption habits.

Case 2: New Balance

The second brand disruption concerns New Balance, an American sports footwear manufacturer founded in 1906. After a slow growth, the company expanded globally in the 1980s and became a leading brand for high performance athletic and active lifestyle footwear (New Balance 2006). New Balance notably differs from its competitors by still producing an essential part of its footwear in the United States. As netnographic findings indicate, this unique selling proposition was likewise the cause for a tremendous brand disruption. After Trump's election at the end of 2016, New Balance's vice president declared that "we feel things are going to move in the right direction" (Maheshwari 2016). The rationale behind was his interest in Trump's opposition to the Trans-Pacific-Partnership (TPP) since this treaty jeopardizes New Balance's U.S. production strategy. Yet, consumers misinterpreted the statement as a distinct endorsement of president Trump and denounced the brand in social media. Moreover, the Daily Stormer, a neo-Nazi blog known for its anti-Semitic, anti-foreigner, and homophobic content, took on this movement and declared New Balance as "the official shoes of white people" (Maheshwari 2016). Affiliated opinion leaders encouraged right-wing followers to purchase New

Figure 3: New Balance brand disruption



Source: Watts/Dodds, 2007.

Balance shoes. This behaviour is in line with Winter and Neubaum’s (2016) finding of opinion leaders intending to disseminate decisive information. Although the brand explicitly distanced itself from these proclamations, consumers’ brand perception changed radically. Former New Balance enthusiasts not only stopped wearing but also publicly trashed or even burned their shoes (Ewen 2017; figure 3). Consumers’ strongly offended and boycotted New Balance to express their protest against the right-wing affiliation.

Yet, interview data indicate limited reach of the New Balance brand disruption to European millennials. After being informed about American right-wing extremists favouring New Balance, most interviewees were appalled. In fear of any personal association to the neo-Nazi community, informants reconsidered wearing the shoes. Several participants recognized parallels to New Balance’s brand perception in Germany during the early 2000s. Back then, the brand suffered under intense public pressure due to neo-Nazi consumption. The

Table 1: Disruptive consumption practices

Category	Practices	Specification
Perception of Brand Meanings	Observing	Observing consumption habits (online and offline) of other market participants is essential for the adoption of brand meanings.
	Informing	Brand-related information is commonly drawn via social media content, peer reviews, and own experiences. Marketing is less relevant.
	Debating	Perceptions are often formed and adjusted by debating brand meanings with trustworthy market participants and social peers.
Disruption of Brand Meanings	Identifying	Consumers utilize brands for self-construction. This identification process can provoke the emergence of consumer stereotypes.
	Signalling	Public brand consumption is frequently performed to signal status, values, identities, or the affiliation to social groupings.
	Sharing	By sharing idiosyncratic brand meanings consumers often oppose the brand perceptions of others and thus disrupt meanings.
Reaction to Disrupted Brand Meanings	Passivating	In case of low self-brand connection, the cognition of undesired brand utilization by other market actors can cause passive brand withdrawal.
	Resisting	For high self-brand connection, meaning disruption usually releases some kind of resisting behaviour (e.g. boycott or retaliation).
	Promoting	Upon brand meaning disruption, opinion leaders tend to promote their own brand perceptions by gaining social and public attention.

Source: Own illustration.

primary reason here was the ‘N’ symbol on shoes being related to ‘Nazi’. This insight makes it even more incomprehensible how the vice president could take such a risky stand.

Discussion

The two presented brand disruptions can both be attributed to opinion leaders’ adoption of psychological brand ownership. Unexpected brand meanings were created and propagandized for individual identity objectives, irrespective of marketers’ interests. In alignment with Peirce’s Theory of Signs (cf. Short 2007) opinion leaders use brands to function as signifiers and shape appendant significates by their personal characteristics, consumption behaviours, and social media activities. Followers perceive these significates, share their experiences with peers, and re-assess own behaviours. Due to this constant process of reinterpretation and negotiation, the values, characteristics and habits of opinion leaders are transferred to brands’ meaning. To better understand this process of brand meaning disruption, the table below gives an overview of nine substantial consumption practices, which opinion leaders and following consumers repeatedly exert (table 1). These practices result from the qualitative analysis of the conducted phenomenological interviews and represent an aggregation of participants primarily discussed topics (Strauss/Corbin 2015). The table shows three main categories of disruptive consumption practices: (1) perception of brand meanings, (2) disruption of brand meanings, and (3) reaction on disrupted brand meanings. These include different ways how information flows between opinion leaders and followers, how consumption signals are interpreted, and how they translate into reactive consumer behaviours.

For Birkenstock the cultural-driven fashion system, represented by the opinion leader Heidi Klum, altered the brand’s meaning (cf. Summers 1970). Due to institutionalized fashion rituals (e.g. Paris fashion week), observable consumption practices (e.g. fashionistas publicly wearing Birkenstocks), and social media sharing (e.g. #birkenstock on Instagram), the orthopaedic health-sandals were charged with aesthetic associations. In contrast, New Balance faced a harmful disruption. Right-wing extremists, represented by opinion leaders from the ‘Daily Stormer’, appropriated the brand for their radical propaganda purpose. Thus, they transferred their societal hatred to the meaning of New Balance. The public aversion of being connected to any neo-Nazi context caused consumers to refuse and publicly accuse the brand. Likewise, brand disruptions can pose a severe and lasting risk to brands’ existence.

Conclusion

The derived overview of brand disruptions practices enables marketers to better understand how brand meanings emerge outside of their sphere of influence. In particular, opinion leaders’ can decisively influence the public negotiation of dominant brand meanings. Their adoption of psychological brand ownership combined with the desire for self-representation are key drivers for disruptive consumption practices. Two brands, Birkenstock and New Balance, illustrate the unforeseeable potential of brand disruptions. In both cases, legal brand owners lost control of their brands, as opinion leaders altered the brands’ public perception. Although only two cases were analyzed and interviews were limited to Swiss millennials, these results may be alarming for marketers. Hence, future research needs to profoundly investigate opinion leaders’ intention to involve in disruptive consumption practices.

Overall, digital opinion leaders can exert significant influence on a brand’s positioning and undermine marketing activities. On the one hand, this could be beneficial, as an integration of customers into the process of brand building

Key propositions and practical implications

1. **Foresee:** The basic premise to dynamically manage a brand and foresee unexpected disruptions is the profound understanding of a brand’s meaning synthesis. Cultural forces and individual consumers have to be accepted as brand meaning co-creators. Any stakeholder, in particular opinion leaders, can take psychological brand ownership and shape a brand’s public perception outside of firms’ control.
2. **Prevent:** To deter undesired brand meanings from emerging and spreading, it is essential to stay loyal to the core brand values and avoid potential misinterpretations by polarizing consumer groupings. The extended marketing ‘Ps’ (i.e. product, price, promotion, place, people, process, physical evidence) should be managed in a way so that unwelcomed consumers do not gain interest in utilizing a brand for their own self-creation purpose.
3. **Countervail:** In the case of a harmful brand disruption, marketers should continue communicating with their target audience and not engage with the anti-brand movement. Counteractive opinion leaders and social media influencer can help to spread the intended brand message. Moreover, it is critical to stay authentic and keep delivering what the brand promises. Only then, a brand can recover efficiently from unexpected disruptions.

certainly increases commitment and involvement. Yet, losing control over one's own brand is often considered as a major flaw. Brand managers need to accept the ongoing cultural change, which comes along with the rapid growth of digitalization and social media. They have to rethink their own role and allow for brand co-creation within regulated borders. Releasing parts of their brand control will facilitate

marketers to better predict and utilize brand disruptions for their own purpose. Finally, based on the three categories of disruptive consumption practices (table 1) the key propositions (see prior page) should guide practitioners to foresee, prevent, and countervail the contingency of hazardous brand disruptions. 

Literature

- Allen, C./Fournier, S./Miller, F. (2008): Brands and their meaning makers, in: Haugtvedt C./Herr, P./Kardes, F. (eds.): *Handbook of Consumer Psychology*, New York, pp. 781–822.
- Belk, R. W. (1988): Possessions and the extended self, in: *Journal of Consumer Research*, 15, 2, pp. 139–168.
- Bosman, J. (2006): Hippie Shoes Reveal Their Inner Heidis, www.nytimes.com/2006/06/19/health/healthspecial/19shoes.html, retrieval 10.04.2017.
- Brodessner-Akner, T. (2017): Losing It in the Anti-Dieting Age, www.nytimes.com/2017/08/02/magazine/weight-watchers-oprah-losing-it-in-the-anti-dieting-age.html, retrieval 03.08.2017.
- Brown, D./Hayes, N. (2007): *Influencer marketing. Who really influences your customers?* London.
- Chan, K. K./Misra, S. (1990): Characteristics of the opinion leader. A new dimension, in: *Journal of Advertising*, 19, 3, pp. 53–60.
- Dalli, D./Romani, S./Gistri, G. (2006): Brand dislike. The dark side of consumer preferences, in: Pechmann, C./Price, L. (eds.): *Advances in Consumer Research*, Duluth, 33, pp. 87–95.
- Demsetz, H. (1967): Towards a theory of property rights, in: *The American Economic Review*, 57, 2, pp. 347–359.
- Ewen, L. (2017): Brands in crisis. A practical guide for regaining control, www.retaildive.com/news/brands-in-crisis-a-practical-guide-for-regaining-control/436586/, retrieval 15.04.2017.
- Etzioni, A. (1991): The socio-economics of property, in: *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 6, pp. 465–468.
- Ferraro, R./Kirmani, A./Matherly, T. (2013): Look at me! Look at me! Conspicuous brand usage, self-brand connection, and dilution, in: *Journal of Marketing Research*, 50, 4, pp. 477–488.
- Hennig-Thurau, T./Walsh, G. (2003): Electronic word-of-mouth. Motives for and consequences of reading customer articulations on the internet, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 8, 2, pp. 51–74.
- Jervell, E. E. (2015): Birkenstock doesn't care if fashionistas stop wearing its sandals, www.wsj.com/articles/birkenstock-doesnt-care-if-fashionistas-stop-wearing-its-sandals-1431301523, retrieval 11.04.2017.
- Kähr, A./Nyffenegger, B./Krohmer, H./Hoyer, W. D. (2016): When hostile consumers wreak havoc on your brand. The phenomenon of consumer brand sabotage, in: *Journal of Marketing*, 80, 3, pp. 25–41.
- Katz, E./Lazarsfeld, P. F. (2009): *Personal influence. The part played by people in the flow of mass communications*, 2nd edition, New Brunswick.
- Keller, K. L. (2013): *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*, 4th edition, Upper Saddle River.
- Kozinets, R. V. (2002): The field behind the screen. Using netnography for marketing research in online communities, in: *Journal of Marketing Research*, 39, 1, pp. 61–72.
- Maheshwari, S. (2016): Statement on Trump puts New Balance shoe company in cross hairs, www.nytimes.com/2016/11/16/business/statement-on-trump-puts-new-balance-shoe-company-in-cross-hairs.html, retrieval 01.05.2017.
- McCracken, G. (1986): Culture and consumption. A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods, in: *Journal of Consumer Research*, 13, 1, pp. 71–84.
- Moustakas, C. (1994): *Phenomenological research methods*, Thousand Oaks.
- Muniz, A. M./O'Guinn, T. C. (2001): Brand community, in: *Journal of Consumer Research*, 27, 4, pp. 412–432.
- New Balance (2006): *Enduring performance. The New Balance story*, Boston.
- Pierce, J. L./Kostova, T./Dirks, K. T. (2001): Toward a theory of psychological ownership in organizations, in: *Academy of Management Review*, 26, 2, pp. 298–310.
- Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (2012): *Social Branding. Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven*, Berlin.
- Short, T. L. (2007): *Peirce's theory of signs*, Cambridge.
- Soller, K. (2014): Birkenstocks are still ugly – but at least now they're cool, www.bloomberg.com/news/articles/2014-06-26/birkenstocks-are-fashionable-as-sales-rise-celebrities-wear-them, retrieval 27.03.2017.
- Strauss, A./Corbin, J. (2015): *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 4th edition, Thousand Oaks.
- Summers, J. O. (1970): The identity of women's clothing fashion opinion leaders, in: *Journal of Marketing Research*, 7, 2, pp. 178–185.
- Thompson, C. J./Haytko, D. L. (1997): Speaking of fashion. Consumers' uses of fashion discourses and the appropriation of countervailing cultural meanings, in: *Journal of Consumer Research*, 24, 1, pp. 15–42.
- Thompson, C. J./Locander, W. B./Pollio, H. R. (1989): Putting consumer experience back into consumer research. The philosophy and method of existential-phenomenology, in: *Journal of Consumer Research*, 16, 2, pp. 133–146.
- Thompson, C. J./Rindfleisch, A./Arsel, Z. (2006): Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image, in: *Journal of Marketing*, 70, 1, pp. 50–64.
- Watts, D. J./Dodds, P. S. (2007): Influentials, networks, and public opinion formation, in: *Journal of Consumer Research*, 34, 4, pp. 441–458.
- Winter, S./Neubaum, G. (2016): Examining characteristics of opinion leaders in social media. A motivational approach, in: *Social Media & Society*, 2, 3, pp. 1–12.

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunkthemen

MRSG 06.2018: Digitalisierung am PoS

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 11.05.2018 an thomas.rudolph@unisg.ch und christoph.wortmann@unisg.ch



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Martin Faltl, M.Sc.

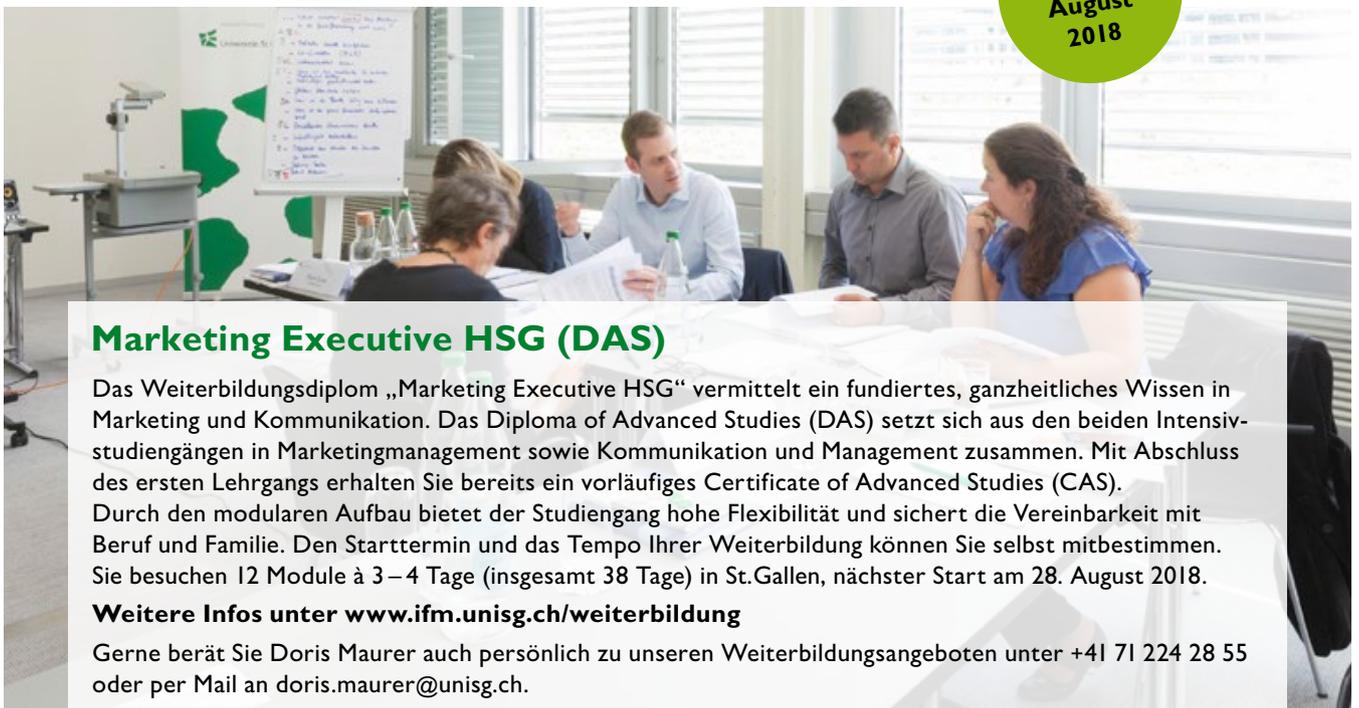
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Institut für Customer
Insights (ICI) der Universität
St. Gallen (HSG)

Institut für Marketing



Universität St. Gallen

**Nächster
Start
August
2018**



Marketing Executive HSG (DAS)

Das Weiterbildungsdiplom „Marketing Executive HSG“ vermittelt ein fundiertes, ganzheitliches Wissen in Marketing und Kommunikation. Das Diploma of Advanced Studies (DAS) setzt sich aus den beiden Intensivstudiengängen in Marketingmanagement sowie Kommunikation und Management zusammen. Mit Abschluss des ersten Lehrgangs erhalten Sie bereits ein vorläufiges Certificate of Advanced Studies (CAS).

Durch den modularen Aufbau bietet der Studiengang hohe Flexibilität und sichert die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie. Den Starttermin und das Tempo Ihrer Weiterbildung können Sie selbst mitbestimmen. Sie besuchen 12 Module à 3–4 Tage (insgesamt 38 Tage) in St. Gallen, nächster Start am 28. August 2018.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung

Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an doris.maurer@unisg.ch.

Strategische Steuerung von Influencer- Marketing-Kampagnen

am Beispiel der Spe(c)ktakel- Kampagne von Burger King

Am Beispiel der Influencer-Kampagne „Spe(c)ktakel“ von Burger King unter Einsatz von „Facebook Live“ werden praktische Herausforderungen von Influencer-Kampagnen analysiert und Handlungsempfehlungen für die strategische Kampagnen-Steuerung herausgearbeitet.

Prof. Dr. Christian Zabel, Prof. Dr. Sven Pagel

Influencer Marketing ist (förmlich) in aller Munde. Zweifellos handelt es sich um ein Trend-, nach einigen Publikationen sogar bereits um ein Hype-Thema (Kremp 2017). Unternehmen stehen bei der Planung einer solchen Kampagne vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits möchten sie einen hohen strategischen Fit mit ihrer Marketingstrategie sicherstellen, andererseits eine hohe Reichweite in (jungen) Zielgruppen erzielen, was eine Adaptation an die Influencer erfordert. Der vorliegende Beitrag beleuchtet eine idealtypische Umsetzung anhand der Burger-King-Kampagne „Spe(c)ktakel“. Diese zeichnete sich nutzerseitig durch eine hohe Reichweite und starkes Involvement aus sowie durch den frühzeitigen Einsatz innovativer Plattformen (insbesondere Facebook Live) und eine hohe Passung zur Marketingstrategie des Unternehmens. Durch einen Methoden-Mix aus qualitativen Interviews unterschiedlicher Stakeholder und Desk Research werden in dieser Fallstudie insbesondere die Umsetzungshürden intensiv aufgearbeitet. Diese Learnings ermöglichen dann die Ableitung von Empfehlungen für die praktische Anwendung des neuartigen Marketing-Tools sowie für die strategische Steuerung von Influencer-Marketing-Kampagnen im Allgemeinen.

1. Influencer Marketing als neues Element im Marketingmix

Social Media hat das Machtverhältnis zwischen Konsumenten und Marken fundamental verändert, da persönliche Empfehlungen eine wichtige Rolle bei Kaufentscheidungen einnehmen (Wong 2015). Word-of-Mouth-Marketing beeinflusst 20 Prozent bis 50 Prozent aller Kaufentscheidungen, insbesondere bei Erstkäufen oder hochpreisigen Produk-

ten (Bughin, Doogan & Vetvik, 2010). Daher hat sich Influencer Marketing zu einem in Wissenschaft und Praxis intensiv diskutierten Instrument entwickelt. Es stellt somit im Kern eine Form des Word-of-Mouth-Marketings dar, in der Meinungsführer eingesetzt werden, um Markenbotschaften an eine grössere Zielgruppe zu transportieren (Tap-Influence, 2015).

Unternehmen nutzen dabei die Reputation und Reichweite von Influencern, um ihre Inhalte und Produkte insbesondere in einer jungen Zielgruppe zu bewerben und die grösser werdende Ablehnung klassischer Werbeformate zu umgehen (Kamps und Schetter, 2018, S. 142). YouTube-Stars bzw. Influencer eignen sich hier besonders, da sie in der Gruppe der Millennials zu den beliebtesten Stars zählen (vgl. für den US-Markt Ault 2014). Influencer werden von ihren Followern häufig als vertrauenswürdig wahrgenommen. In einer gemeinsamen Untersuchung von Twitter und der Analysefirma Annalect gaben 56 Prozent der befragten Twitter-Nutzer in den USA an, auf Empfehlungen von Freunden zu vertrauen, während immerhin 49 Prozent bestätigten, Influencern zu vertrauen. 40 Prozent der Befragten erwähnten, online ein Produkt gekauft zu haben, nachdem sie auf Instagram, Twitter oder YouTube gesehen haben, wie ein Influencer dieses genutzt hat (Twitter, 2016). Influencer stellen dabei nicht nur ihr eigenes Netzwerk bereit, sondern insbesondere das Netzwerk ihrer Follower (Biaudet, 2017, S. 13).

Unternehmen binden bekannte Persönlichkeiten bereits seit langer Zeit in Werbemassnahmen ein, um Aufmerksamkeit der Verbraucher zu schaffen und sich so gegenüber Konkurrenten zu differenzieren (Sherman & Langen, 1985; Erdogan, 1999). Für die Einordnung dieser „neuen“ Form des Celebrity En-

Prof. Dr. Christian Zabel
Technische Hochschule Köln
christian.zabel@th-koeln.de

Prof. Dr. Sven Pagel
Hochschule Mainz
sven.pagel@hs-mainz.de
svenpagel.hs-mainz.de

Danksagung

Die Autoren danken Frau Alexandra Keller für die Anfertigung der Transkriptionen und Herrn Alexander Schmitt für die Anfertigung der Abbildungen.

Abb. 1: Massnahmen, die eingesetzt werden, um auf die eigenen Inhalte aufmerksam zu machen.



Quelle: Content Marketing Forum, 2016, S. 8.

dorsement ist es daher wichtig, die Leistungswerte solcher Influencer-Kampagnen in Beziehung zu denen traditioneller Marketingmassnahmen zu setzen. Influencer Marketing wird typischerweise an nur schwer hinsichtlich ihrer ökonomischen Wirkung quantifizierbaren Metriken gemessen, wie z.B. Likes, Kommentare (und deren Inhalte), Shares und Retweets. Auswirkungen auf Abverkäufe lassen sich häufig nicht aussagekräftig zurückverfolgen, insbesondere wenn keine zuordenbaren, direkten Verlinkungen zu Produktangeboten vorhanden sind (Russell, 2017). Zugleich ist der beabsichtigte virale Effekt nicht vorab kalkulierbar und kann – analog zum „Vampir-Effekt“ bei Celebrity Endorsements¹ – die eigentlich beabsichtigte Werbewirkung überschatten.

Influencer Marketing kann wie andere Formen digitaler Werbung auch innerhalb des Framework Earned-Owned-Paid Media betrachtet werden (Newman 2015). Zunächst erscheint Influencer Marketing als Earned Media, da über eine Marke berichtet wird und die Kunden freiwillig in ihren Kanälen über Markenbotschaften kommunizieren, anstatt für die Kommunika-

tion zu bezahlen. Jedoch kann dieser Bereich zunehmend unter Paid Media verortet werden: Einerseits wird der Influencer bezahlt, damit er Inhalte erstellt oder eine Marke bewirbt; andererseits wird die Kampagne zunehmend durch Werbemassnahmen flankiert, um eine Sichtbarkeit zu garantieren.

Zusammenfassung

Influencer Marketing gewinnt im Marketingmix zunehmend an Bedeutung und stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Daraus ergeben sich besondere Anforderungen für Unternehmen hinsichtlich Reichweite, Markenfit, Steuerbarkeit, kreative Umsetzung, Messbarkeit und Koordination des Partner-Netzwerks. Anhand der Burger-King-Kampagne „Spe(c)ktakel“ werden deren idealtypische Umsetzung untersucht und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

Lediglich die Folge-Effekte, wenn Influencer-Marketing-Kampagnen andere Nutzer dazu anregen, die Inhalte zu verbreiten oder darüber zu schreiben, ohne einen direkten Anreiz zu schaffen, stellen dann Earned Media dar.

Angesichts der Bedeutung von Word of Mouth insgesamt und den damit verbundenen Potenzialen des Influencer Marketing planten 2016 48 Prozent der (170 befragten) US-amerikanischen Marketers, ihre Budgets für Influencer Marketing über die nächsten zwölf Monate zu erhöhen (Linqia, 2016, S. 3). 55 Prozent setzten dabei ein Budget von mehr als 50 000 Dollar für Influencer-Marketing-Massnahmen an. In deutschsprachigen Unternehmen findet Influencer Marketing durchaus Einsatz, gehört aber noch nicht zu den am häufigsten genutzten digitalen Marketinginstrumenten. Laut einer Studie des Content-Marketing-Forums (siehe Abbildung 1) gaben 2016 immerhin 20 Prozent der befragten Unternehmen aus der D/A/CH-Region an, Influencer Marketing für die Bewerbung von Inhalten einzusetzen.

2. Herausforderungen für die Steuerung im Influencer Marketing

Obwohl es sich um ein vergleichsweise neues Feld handelt, liegen bereits einige Eckpunkte vor, die auf die besonderen Herausforderungen dieses Marketing-Tools verweisen. Diese sind im Überblick in Abbildung 2 dargestellt und werden im Folgenden schrittweise besprochen.

Herausforderung 1: Reichweite

Influencer-Kampagnen weisen in der Regel nicht die gleiche Skalierbarkeit wie klassische, auf Massenmedien aufsetzende Kampagnen auf. Erstens kön-

Fotos: Unternehmen

¹Der Effekt besagt, dass Prominente die zu bewerbende Marke überschatten und sich Konsumenten nur an den Prominenten erinnern (Erfgen, Zenker, Sattler, 2015).

nen Influencer, die ganz überwiegend auf „jungen“ digitalen Plattformen aktiv sind, nicht immer die ganze Bandbreite von Media-Zielgruppen ansprechen. Zweitens wird ihre Reichweite auch durch die notwendige Passung von Kampagne und Influencer (s.u.) begrenzt. Die Aufrechterhaltung der für die psychologische Werbewirkung (Kommunikationseffekt) essentiellen Authentizität des Influencer begrenzt drittens die Möglichkeiten der Wiederholung von Werbebotschaften, um den Werbedruck zu erhöhen. Daher kombinieren „grosse“ Kampagnen Influencer-Elemente oftmals mit (anderen) Paid-Elementen, um die Sichtbarkeit der kommunikativen Elemente zu erhöhen (vgl. z.B. Kampagnen von Caro Daur/Calzedonia oder mit LeFloid/Techniker Krankenkasse).

Um das Reichweitenziel zu erlangen, benötigen Influencer nicht unbedingt eine hohe Sichtbarkeit im globalen Markt (Massen-Influencer), aber eine adäquate Sichtbarkeit in der für das Unternehmen relevanten Nische (Gillin 2017). Somit können auch „Nischen-Influencer“ – Personen, die 10 000 bis 50 000 Follower auf einer der Plattformen erreichen – eine geeignete Option darstellen. An beiden Enden der Skala – globale Bekanntheit versus Spezialisierung in einer thematischen Nische – weichen die TKP-Preise mitunter erheblich von Durchschnittswerten ab. Diese werden für den deutschen Markt auf einen TKP von ca. 40 € auf YouTube und 5 € auf Instagram taxiert (vgl. Tabelle 1), zu denen noch Produktionskosten, Beistellungen etc. zugechnet werden müssen.²

Herausforderung 2: Markenfit

Darüber hinaus entscheidet insbesondere der Fit zwischen Marke bzw. Produkt und gewähltem Influencer über

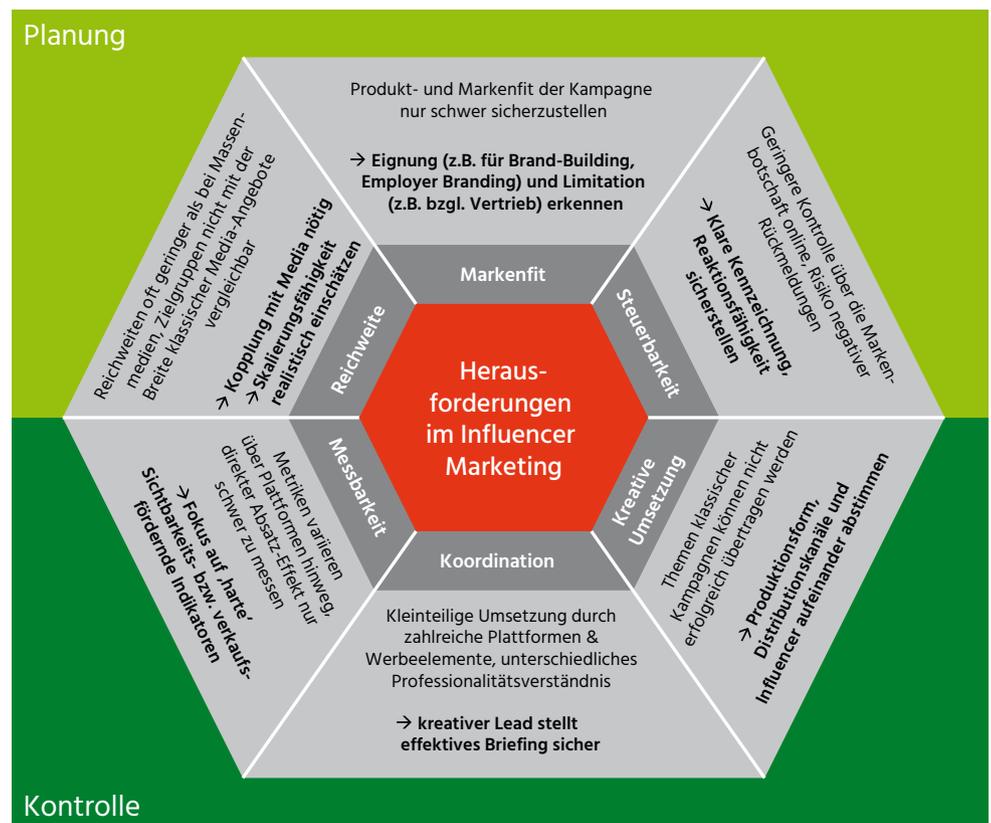
den Erfolg von Kampagnen. Eine hohe Passung wird dabei insbesondere bei Brand-Building-Kampagnen, PR-Kampagnen, aber auch Employer Branding gesehen. Bei der Auswahl geeigneter Influencer ist es wichtig, auf bestimmte Qualitäten zu achten. Dazu zählt unter anderem, dass der Influencer das Produkt oder die Dienstleistung kennt und ein ernstgemeintes Interesse daran hat, die richtige Zielgruppe für das Unternehmen bzw. die Marke anzusprechen (Biaudet, 2017, S. 17). Um die erfolgskritische Authentizität des Influencer sicherzustellen, muss die Kombination aus Format, Protagonist und Setting

stimmen. Dies erschwert oftmals die bloße Verlängerung klassischer Kampagnen. Hier empfiehlt sich eine Modularisierung der Kampagnen-Elemente, um eine bessere Adaptionfähigkeit sicherstellen zu können. Ein Anknüpfungspunkt könnten Testimonials sein, die in unterschiedlichen Kanälen plattformadäquat eingesetzt werden.

Herausforderung 3: Steuerbarkeit

Influencer Marketing erfordert des Weiteren ein Umdenken von Marken hinsichtlich des zu realisierenden Kontrollgrades. Hier sind zwei Quellen des

Abb. 2: Kern-Herausforderungen für Marken im Influencer Marketing



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Interviews (Zabel & Pagel, 2017; Zabel & Ramme, 2015; Firsching, 2017).

²Diese Preise werden weithin als temporär angesehen. Insbesondere mit dem Zuwachs zahlreicher Mikro-Influencer auf Plattformen wie Instagram wird erwartet, dass die Preise weiter sinken (Kremp 2017). Zudem variiert der Preis mit der Passung Influencer-Marke: „Kommt eine Marke bzw. ein Unternehmen daher, das der ins Auge gefasste Influencer gut findet und mag, sinkt der Preis für ein Posting oder gar eine umfassende Kampagne. Die intrinsische Motivation des Influencer ist in diesem Fall höher.“ (Klein 2017).

Tabelle 1: TKP-Kosten von Influencer-Beiträgen

Plattformspezifischer Influencer-Typ	Region	Plattform	Preis/TKP
Globale Massen-Influencer, durch Agentur vermittelt, > 1 Million Follower	Global/US	Instagram	15 000–20 000 \$ pro Posting
Globale Influencer, durch Agentur vermittelt, > 100 000 Follower	Global/US	Instagram	10 \$/1000 Follower
Globale Nischen-Influencer, um 50 000 Follower	Global/US	Instagram	Ca. 5 \$/1000 Follower
Globale YouTube-Influencer, pro 100 000 Follower	Global/US	YouTube	20 \$/1000 Follower
Nationale Influencer	Deutschland	Instagram	5€/1000
Nationale Influencer & Nischen-Influencer	Deutschland	YouTube	ca. 40 €/1000

Quelle: In Weiterentwicklung Kremp 2017, Branchenangaben.

Kontrollverlusts auszumachen: Einerseits lässt sich das Kommunikationsverhalten des Influencer selbst nicht so gut steuern wie dies bei massenmedialen Kampagnen der Fall ist. Während sich dieses Kommunikator-Risiko zumindest dem Grunde nach managen lässt, stellt die Rezeption und Reaktion des Publikums ein irreduktibles Risiko dar. Dies kann für Werbetreibende, die aus klassischen Kampagnen eher geringere bzw. keine direkten Rückmeldungen gewohnt sind, überraschend sein. Die Nutzer erwarten zudem eine schnelle Reaktion auf ihre Äusserungen, daher ist ein zügiges Issue-Management auf den Plattformen vorzusehen, das auch entsprechende Freiheiten innerhalb vordefinierter Rahmen erfordert.

Herausforderung 4: kreative Umsetzung

Durch seinen im Kern dialogischen Ansatz und die sehr starke Zielgruppenfixierung stellen Influencer-Marketing-Kampagnen hohe Anforderungen an die Ausgestaltung der Marketing-Kommunikation. Der blosser Übertrag werblicher Botschaften – z.B. des klaren, absatzorientierten Call-to-Action-Abbinders eines TV-Werbespots – führt

dabei nicht zum Erfolg.³ Vielmehr ist eine kreative Idee zu entwickeln, um den Mehrwert dieses Marketingkanals zu hebeln. Dies erfordert nicht nur zusätzliche Aufwände, zugleich müssen Verantwortliche vorab definieren, welche Arten von Inhalten sich realistisch eignen. So ist beispielsweise zu entscheiden, ob die Entwicklung von „Hero-Content“ – also sehr aufwendigen Kommunikationskonzepten – durch die Marke getragen wird.

Herausforderung 5: Koordination

In der Umsetzung muss zudem eine Kleinteiligkeit bewältigt werden, da zahlreiche Partner, kommunikative Elemente und Plattformen zum Einsatz kommen. Die Steuerung erfordert damit im Vergleich zu massenmedialen Kampagnen einen hohen Aufwand, wenn die vergleichsweise geringeren Reichweiten, die absolut zu erzielen sind, bedacht werden. In der Regel wird dies über eine koordinierende Instanz gewährleistet, die vor allem auch das Bindeglied zwischen Marke und Influencer darstellt (Zabel/Ramme 2015). Dies ist insbesondere von Bedeutung, da die Influencer mitunter sehr unterschiedliche Professionen

nalitätsgrade aufweisen; eine vergleichbare Verlässlichkeit wie sie Massenmedien bieten, ist eher selten gegeben. Daher sind die Vorgaben von Richtlinien und deren Überwachung unerlässlich. Geeignete Influencer wissen, wie man angemessene Inhalte produziert (z.B. Stories, Videos, Bilder und Social Media Posts), verfügen über ein grundlegendes Marketingverständnis und ein Interesse an kommerziellen Kooperationen (Biaudet, 2017, S. 17). Dies ist jedoch nicht immer der Fall, insbesondere wenn man bedenkt, dass viele Influencer noch jung sind und über wenig professionelle Erfahrung verfügen (Zabel & Pagel 2017).

Herausforderung 6: Messbarkeit

Mit steigenden Investments von Unternehmen und Marken in Influencer Marketing werden verstärkt Werkzeuge eingefordert, die den Erfolg solcher Kampagnen geeignet messen (Dorfman 2015). Hier ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen, die auf dem Prinzip der mehrstufigen Meinungsführerkommunikation beruhen, bei dem der Effekt von der netzwerkartigen Verbreitung von Nachrichten abhängt. Zum einen kann dieses Weitertragen auf verschiedenen Plattformen erfolgen, deren Metriken untereinander nur bedingt kompatibel sind. Insbesondere gilt es, den direkten Absatzeffekt als ökonomische Werbewirkung – vor allem bei digital vertriebenen Produkten, die z.B. über E-Commerce-Landing-Pages verfolgt werden können – zu messen. Insbesondere „harte“ Sichtbarkeits-Indikatoren wie Views oder Verweildauer bieten hier eine bessere Vergleichbarkeit auch mit anderen Mediaformen. Die Integration von „weichen“ Interaktions-Faktoren (Likes, Kommentare) ist bei der Kampagnen-Zielsetzung zu berücksichtigen.

³Die Folgen fehlender Passung thematisiert z.B. die Facebook-Seite „Perlen des Influencer-Marketings“.



Abb. 3: Aaron Troschke auf Roadshow im Vorfeld der Facebook Live-Shows.

3. Fallstudie: die Spe(c)ktakel-Kampagne von Burger King

3.1 Methodik der Untersuchung

Wie diesen Herausforderungen durch eine strategische Steuerung begegnet werden kann, lässt sich gut am konkreten Beispiel Burger King untersuchen, da viele der genannten Faktoren in besonderer Weise zu erkennen sind. So zielte die Kampagne auf eine sehr breite, wechsel-freudige Zielgruppe und setzte eine inhaltlich komplexe Kampagnenstruktur auf einer innovativen Plattform um (vgl. Kapitel 4.2). Die Kampagne eignet sich daher besonders gut zur Untersuchung, da sie ein Paket von Influencer-Massnahmen (Live-Show, Facebook-Seite des Testimonials, YouTube-Videos u.a.) vereint und als gesamtheitliche Marketingstrategie umsetzt. Damit treten die genannten Herausforderungen in gesteigertem Masse zu Tage.

Um Lösungsstrategien, aber auch Optimierungspotenziale zu identifizieren, haben die Autoren leitfadengestützte Experteninterviews mit den Verantwortlichen der beteiligten Akteure und mit dem Geschäftsführer der Influencer-Marketing-Agentur whylder als externen Experten durchgeführt. Die

Durchführung von Experteninterviews ist in hohem Masse von der Wahrnehmung des Interviewers durch den Experten gekennzeichnet (Bogner/Menz 2005). Durch die langjährige berufliche Tätigkeit der Untersuchungsleiter in verantwortlichen Positionen der Marktkommunikation kann eine Gesprächssituation als Co-Experten konstatiert werden. Die Gespräche fanden im Ok-

tober und November 2017 im Rahmen von telefonischen Interviews statt, die jeweils zwischen 45 und 70 Minuten dauerten. Ergänzend dazu wurden die zur Verfügung gestellten und extern zu recherchierenden Daten im Zuge eines Desk Research ausgewertet.

3.2 Aufbau der Kampagne

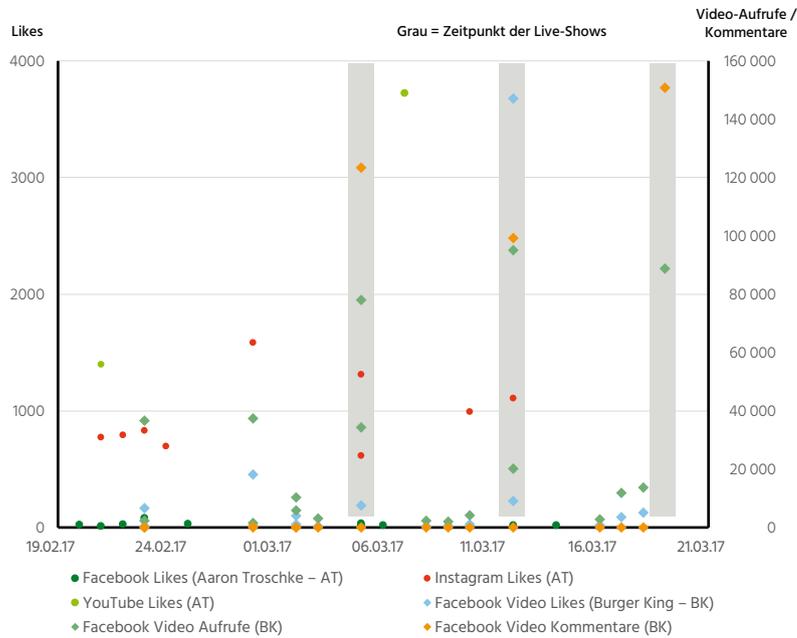
Die Kampagne „Spe(c)ktakel“ startete am 23. Februar 2017 in Hamburg mit einer Roadshow durch Deutschland. Hierbei wurde in zehn verschiedenen Restaurants jeweils in Anwesenheit des Testimonials ein Glücksrad aufgebaut, an welchem Kunden Incentives, wie beispielsweise Burger-King-Gutscheine, Hoodies und Taschen, gewinnen konnten. Ziel der Roadshow war neben der Inszenierung des neuesten Speck-Burgers auch die Werbung für Facebook-Live-Shows, moderiert vom bekannten Influencer Aaron Troschke⁴. Die Shows wurden am 5., 12. und 19. März um 19 Uhr im Quiz-Format auf

Kernthesen

1. Eine erfolgreiche Umsetzung von Influencer-Kampagnen erfordert einen modularen Aufbau, der zunehmend eine Begleitung durch Paid-Kanäle mit einschließt und auf die Besonderheiten der benutzten Plattformen und Kanäle Rücksicht nimmt.
2. Entscheidend ist die Passung des Influencer zur beworbenen Marke und deren Werte, die sich in einem schlüssigen inhaltlichen Konzept (Format-Setting-Protagonist) niederschlagen muss.
3. Benötigt wird ein kreativer Lead, der als „Scharnier“ zwischen Marke und Influencer fungiert, da letztere nicht immer ein gutes Verständnis für die Erfordernisse des Werbetreibenden aufbringen.
4. Marken müssen mit ihrem Social-Media-Team eine Reaktionsfähigkeit in (nahezu) Echtzeit bereitstellen, um auf Kritik reagieren und positive Kommunikationseffekte hebeln zu können.
5. Die Produktion gerade aufwendigerer, zunehmend TV-naher Kampagnen erfordert ein komplexes Kompetenzen-Set, das auch über externe Partner abgedeckt werden muss. Hier ist eine Rolle der Koordination zunehmend wichtig.

Abb. 4: Engagement auf den Social Media Plattformen

Engagement von Aaron Troschke und der Facebook Seite von Burger King Deutschland im Verlauf der Kampagne



5. März 2017
78108 Aufrufe
123426 Kommentare
4702 Likes



12. März 2017
95187 Aufrufe
99241 Kommentare
3680 Likes



19. März 2017
88889 Aufrufe
150894 Kommentare
4036 Likes

Quelle: Eigene Darstellung.

dem Facebook-Channel von Burger King live ausgestrahlt. An den jeweiligen Sonntagen konnten Zuschauer interaktiv an einem Quiz teilnehmen, indem sie gestellte Fragen durch Kommentierung des Beitrages beantworteten und so die Chance auf Geldpreise in Höhe von bis zu 15000 € hatten. Parallel zur Live-Übertragung auf dem Facebook-Channel von Burger King wurde das Video über den Kanal von *BILD*

Sport geteilt, um eine grosse, auf Burger King zugeschnittene Zielgruppe zu erreichen (Firsching, 2017).

Die Kampagne wurde begleitet von einer deutschlandweiten Store Promotion in den Restaurants, beispielsweise durch Werbung auf den Tablett- Auflegern sowie der Ausstrahlung von Teaser Spots. Diese wurden nicht nur über die eigenen Kanäle verbreitet, sondern wurden auch in den sozialen Netzwer-

ken durch Aaron Troschke (facebook.com/heyaaarontv) geteilt. Durch zahlreiche weitere Posts und Aktivitäten auf dessen Kanälen konnte so eine substantielle zusätzliche Reichweite erzielt werden, wie in der folgenden Abbildung 4 zu ersehen ist. Die Abbildung verdeutlicht das User Engagement auf den Social-Media-Plattformen von Aaron Troschke sowie auf der Facebook-Seite von Burger King Deutschland im Kampagnenverlauf.

3.3 Einordnung der Kampagne in die Marketingstrategie von Burger King

Burger King ist in Deutschland in einem hochkompetitiven Markt tätig. Die Systemgastronomie erzielte 2016 mit über 18000 Betriebsstätten einen Netto-Umsatz von 13 Milliarden € (DEHOGA 2017, S. 2). Burger King ist – nach dem Hauptkonkurrenten McDonald’s mit 3,1 Mrd. € Umsatz – Nummer zwei in diesem Markt, und erzielt mit deutlichem Abstand zum Marktführer einen Umsatz von 900 Millionen €. 2016 betrieb das Unternehmen hierzulande 701 Filialen (McDonald’s: 1470). Insgesamt erfreut sich das Unternehmen einer steigenden hohen Beliebtheit bei den Kunden: Nach einer repräsentativen Befragung nennen 17,3 Prozent der Deutschen, die mindestens einmal pro Monat ein Schnellrestaurant besuchen, Burger King als beliebtesten Anbieter; dies entspricht einer Steigerung um 1,6 Prozentpunkten gegenüber 2013 (Statista 2017a).

Entsprechend des breiten Marktauftritts zielt auch die Marketingstrategie auf das breitestmögliche Kundensegment. So sind nach den Interview-Aussagen von Hedwig Hartmann, Director Marketing von Burger King Deutschland, junge und alte, sowohl männliche als auch weibliche Kunden anzusprechen. Die Kernzielgruppe ist

zwischen 16 und 39 Jahren alt (Bassu 2016). Dabei ist den Marketingverantwortlichen klar, dass viele ihrer Kunden „auch zu anderen Wettbewerbern gehen“ (Telefonisches Interview mit Hedwig Hartmann und Ella-Sophie Berndt, Manager Marketing Communications) von Burger King Deutschland am 25.10.2017). Die Marketingstrategie zielt daher zum einen darauf ab, neue „nachwachsende“ Zielgruppen zu erreichen, zum anderen aber auch, bestehende Kernnutzer zu aktivieren. So besuchten 2016 1,39 Millionen Kunden eine Burger-King-Filiale mindestens einmal in der Woche, 10,68 Millionen mindestens einmal pro Monat und 18,16 Millionen seltener als einmal pro Monat (DEHOGA 2017). Hierfür soll insbesondere Modernität transportiert werden: „Uns sind Themen wichtig, die noch nicht so bekannt sind, die hip sind und unseren Markenkern transportieren“, so Hedwig Hartmann (Telefonisches Interview mit Fr. Hartmann und Fr. Berndt am 25.10.2017).

Die Marketingmassnahmen stehen unter dem kommunikativen Dach von „BE YOUR WAY“, demgemäss jeder Kunde, so wie er ist, bei Burger King willkommen ist. Die Umsetzung soll zugleich die Burger-King-spezifischen „Crown Standards“, also den Markenkern, aufgreifen. Diese umfassen einerseits die zentralen Produktversprechen der Marke: „flame grilled“, „100 Prozent Rindfleisch“ und „frische Zubereitung“. Zum anderen umfassen sie die folgenden zentralen Werte, die das Unternehmen in seinen Kommunikationsmassnahmen transportieren will und anhand der Auswahl ihres Influencer nach aussen widerspiegelt:

- wir sind ehrlich, authentisch, bodenständig
- wir sind Macher mit Leidenschaft, wir packen an

- wir nehmen das Leben nicht zu ernst
- wir sind offen, extrovertiert und mit einem grossen Herzen
- wir sind selbstbewusst und mutig (Burger King 2017).

In der Ausgestaltung des Marketingmixes legt Burger King einen Schwerpunkt auf die Kommunikation neuer Produkte, etablierter Plattformen wie auch der „Crown-Standards“. Dabei kooperiert das zentrale Marketing eng mit seinen Franchisepartnern vor Ort. In der Umsetzung kommen somit unterschiedliche Plattformen und Werbemittel – sowohl in klassischen als auch den neuen Medien – zum Einsatz. Dabei setzt Burger King – auch mit Blick auf die relevante Zielgruppe junger Kunden verstärkt auf neuartige Kommunikationsformen und Werbemittel.

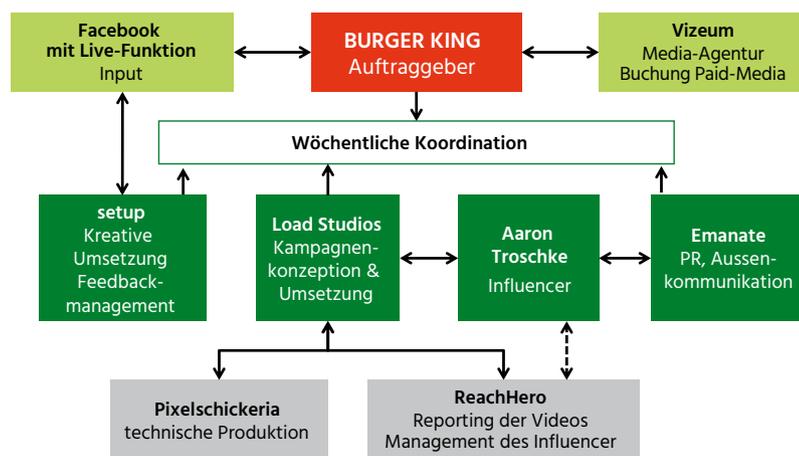
Die Spe(c)ktakel-Kampagne verdeutlicht diese integrierte Vorgehensweise. Die betrachtete Influencer-Marketing-Kampagne war eine begleitende Massnahme der zeitgleich laufenden „Spe(c)ktakel“-Promotion. Zielgruppe

hierfür waren in erster Linie junge und männliche Kunden, die für die hochpreisigeren Produktangebote von Burger King gewonnen werden sollten. Zugleich erfolgte eine Aktivierung der Kunden nicht nur online, sondern auch in Kooperation mit den Franchisenehmern in zehn Restaurants (u.a. in Düsseldorf, Erfurt Frankfurt, Leipzig und München), um eine Verknüpfung zur kommunikativen Idee der Influencer-Kampagne zu gewährleisten. Darüber hinaus wurden im grossen Umfang die Tablett-Aufleger in allen Burger-King-Restaurants mit Hinweisen auf die Show bedruckt, um eine starke Verknüpfung und Aktivierung (auch bei eventueller Nichtnutzung der Kampagne selbst) zu erzielen.

3.4 Organisation der Steuerung und Kommunikation in der Kampagne

Die Steuerung der Kampagne musste der hohen Komplexität der einzelnen Kampagnenphasen und auch relativ grossen Zahl an beteiligten Akteuren Rechnung

Abb. 5: Verhältnis der Akteure der Spe(c)ktakel-Kampagne



Quelle: Eigene Darstellung.

tragen (vgl. für eine Aufstellung der Partnerbeziehungen Abbildung 5). Neben Burger King als Auftraggeber selbst wurde auf die hauseigene Kreativ-Agentur setup für die Lieferung der kreativen Inhalte zurückgegriffen, wie zum Beispiel die Gestaltung des Logos. Zudem war das Unternehmen für das Interaktionsmanagement während des Kampagnenzeitraums zuständig. Die redaktionelle Umsetzung oblag hingegen der Produktionsfirma Load Studios, die die Kampagne konzipiert und an Burger King herangetragen hatte. Sie übernahm die Entwicklung des redaktionellen Konzepts, das Briefing und Beziehungsmanagement zum „Gesicht“ der Kampagne, Aaron Troschke, sowie dessen Unternehmen ReachHero. Load Studios steuerte auch die technische Produktion durch den Dienstleister Pixelschickeria in München. Dort wurden die Live-Shows aufgezeichnet sowie die Teaser Spots gedreht. Ein weiterer wichtiger Partner in dem Projekt war die Media-Agentur Vizeum, die für die Buchung der begleitenden Paid-Media-Platzierungen zuständig war. Zudem kümmerte sich die PR-Agentur Emanate um die weitere Aussenkommunikation. Schliesslich bestand während der Kampagne eine enge Abstimmung mit Facebook Deutschland, da es diese neue Live-Funktion Burger King ermöglichte, ein interaktives Format auszuprobieren und innovative Wege des Marketings auszutesten. Zugleich fungierte die Kampagne als Showcase für Facebook, was das Potenzial der Funktionalität für kommunikative Massnahmen verdeutlicht.

Die Kommunikation der Partner untereinander erfolgte dabei differenziert. Die Abstimmung des „Kernteams“ (Burger King Deutschland, set-up, Load Studios und Emanate) erfolgte auf einer wöchentlichen Basis im Rahmen von Telefonkonferenzen. Der Umstand, dass der – entscheidende – Player Aaron

Handlungsempfehlungen

1. Die Auswahl des passenden Influencer ist von grösster Bedeutung und verlangt daher eine intensive vorangehende Recherche und Analyse hinsichtlich Zielgruppe, Anzahl der Follower, Views, Kommentare, Interaktionsrate, Stil und Qualität.
2. Der Influencer sollte in die Planung der Kampagne eingebunden werden, um eine Korrespondenz mit Marke und Produkt sicherzustellen.
3. Für einen möglichst grossen Reichweitenaufbau empfiehlt sich eine Kombination verschiedener Kommunikationskanäle; dies beinhaltet sowohl Paid und Earned Media als auch Online- und Offline-Kanäle.

Troschke hier nicht direkt involviert war, zeigt die Bedeutung der „Scharnierfunktion“ von Digital Studios wie in dieser Fallstudie Load Studios.

4. Bewertung der Fallstudie

Die Kampagne wird von allen Beteiligten insgesamt als sehr grosser Erfolg bewertet. Für eine strukturierte Evaluation soll die Kampagne im Folgenden mit Blick auf die sechs in Kapitel 2 identifizierten Kernherausforderungen untersucht werden.

1. Reichweite

Durch die Vernetzung verschiedener Kommunikationskanäle – insbesondere der Verknüpfung von Online- und Offline-Kommunikation – und durch die Zusammenarbeit mit dem Influencer Aaron Troschke gelang es Burger King nicht nur die bis dato erfolgreichste Live-Quizshow bei Facebook-Live zu produzieren, sondern zugleich mit über zwei Millionen erreichten Personen substantielle Reichweiten zu erzielen (Telefonisches Interview mit Fr. Hartmann und Fr. Berndt am 25.10.2017). Auf diese Weise erreichte Burger King ein Engagement von jeweils über

100 000 Kommentaren und konnte pro Video zwischen 78 000 und 95 000 Views verzeichnen. Die Abstrahleffekte wurden nach Einschätzung der Beteiligten dabei erheblich durch den Umstand verursacht, dass die Kampagne das erste Mal die neue Plattform Facebook-Live eingesetzt hat. 80 Prozent der Reichweite wurde organisch generiert (Earned Media) und nur 20 Prozent mit Ads (Paid Media) bezahlt (Firsching 2017). Die Verantwortlichen hatten im Vorfeld aufgrund des innovativen Charakters der Kampagne keine Zielvorgabe definiert; insgesamt sprechen die hohe Reichweite und die starke Interaktion jedoch für eine äusserst erfolgreiche Kampagnen-Konzeption.

2. Markenfit

Ziel der Kampagne war es, durch die Nutzung innovativer Werbeformate die Produkte und Kernbotschaften von Burger King noch zielgruppenspezifischer zu kommunizieren. Die Zielgruppe von Burger King ist besonders an Gaming und Unterhaltung interessiert (Firsching 2017). Im Jahr 2016 waren rund 62,1 Prozent der Personen, die mindestens einmal im Monat bei Burger King essen, männlich (Statista 2017b). Die Verant-

wortlichen bei Burger King haben einen Influencer gesucht, der zur Zielgruppe passt, sympathisch und redegewandt ist und die Rolle eines Moderators übernehmen kann. Als selbsternannter „Head of Entertainment“ deckt Aaron Troschke auch die Anforderung an Gaming und Unterhaltung für diese Kampagne ab. Burger King präsentiert sich als authentische und reale Marke, wodurch der Einsatz eines Influencer, der nah an seiner Community ist, sinnvoll erscheint; zugleich wurden die gesetzten Botschaften erfolgreich transportiert. Die Auswahl und thematische Veranlagung kann somit als erfolgreich eingeschätzt werden. Kleinere Optimierungen könnten den Markenfit nach Ansicht der Verantwortlichen weiter steigern – so würde man Aaron Troschke die Live-Show nicht mehr im Anzug, sondern in Alltagskleidung moderieren lassen, damit er noch authentischer wirkt.

3. Steuerbarkeit

Den Verantwortlichen war bewusst, dass die Steuerbarkeit – vor allem während der Live-Shows – eine grosse Herausforderung darstellen würde. Im Vorfeld wurden daher bereits Kapazitäten für das Reaktionsmanagement über die Agentur setup eingeplant. Die enorm hohe Zahl an Kommentaren während der Live-Shows brachte die Beteiligten jedoch an ihre Grenzen, kontrolliert auf jeden Einzelnen zu reagieren. Des Weiteren gab es bei der ersten Show einige Kommentare, in denen bezweifelt wurde, dass diese live ausgestrahlt würde. Hierauf wurde einfallsreich reagiert, indem in der zweiten Show Aaron Troschke live Fussballergebnisse verkündete und im Hintergrund ein Live-Feed mit den Nutzerkommentaren eingeblendet wurde. Die Kampagnen-Umsetzung hat somit auf die Herausforderungen effektiv reagieren können. Das

Konfliktpotenzial – das sich bei Ausbleiben einer entsprechenden Reaktion zu einer Negativ-Spirale und einem „Shit-Storm“ ausweiten kann – unterstreicht dabei die verhältnismässig zahlreichen Dislikes bei Aaron Troschkes YouTube-Videos mit Bezug zur Burger-King-Kampagne. Selbst bei einem so guten Fit zwischen Marke und einem

Influencer, der eine grosse Nähe zur beworbenen Nähe ausstrahlt, ist hier eine Moderation nötig.

4. Kreative Umsetzung

Ein wesentlicher Aspekt bei der kreativen Umsetzung der Kampagne war der erstmalige Einsatz der Plattform Face-

Tabelle 2: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Reichweite	<ul style="list-style-type: none"> Die bedingte Skalierbarkeit des Influencer Marketings erfordert den Einsatz begleitender Kommunikationskanäle (Online vs. Offline sowie Einsatz von begleitetem Paid und Owned Media). Ein ‚Neuigkeitsgrad‘ muss vorhanden sein, um einen substantiellen viralen Effekt zu erzielen. Eine Wiederholbarkeit ist im Vergleich zu Penetrationsmarketing (z.B. TV) daher eingeschränkt.
Markenfit	<ul style="list-style-type: none"> Für die Kampagnenkonzeption müssen potenzielle Influencer vorab auf den Markenfit gescreent werden (Passung Follower/Zielgruppe, Analyse publizierter Inhalte/Positionierung des Influencers ggü. der Marke bzw. ihrer Themen). Die Kampagne muss an die Erfordernisse der Marke, aber auch die des Influencers selbst angepasst werden. Format, Protagonist und Setting müssen übereinstimmen, z.B. hinsichtlich transportierter Markenwerte.
Steuerbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Die Nutzer-Interaktionen sind wesentlicher Reichweiten-Hebel, zugleich erwarten Nutzer in der Regel ein direktes und unmittelbares Feedback. Es muss daher sichergestellt werden, dass auf den Grossteil der Kommentare geantwortet wird, z.B. durch ein entsprechend ausgestattetes Social-Media-Team. Potenzielle ‚Konfliktthemen‘ müssen im Zuge eines Issue-Managements proaktiv thematisiert werden: z.B. Kennzeichnen als Werbung, offener Umgang mit Negativ-Kritik.
Kreative Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Marke/Unternehmen und Influencer gestalten und ein schlüssiges Gesamtkonzept. Ein gutes Verständnis der ‚anderen Seite‘ kann nicht bei jedem Influencer vorausgesetzt werden. Klassische Fernsehkompetenzen werden wichtiger, wenn die Kampagne aufwendiger und TV-ähnlicher wird (z.B. wenn Influencer über Live-Moderationskompetenzen verfügen müssen). Es muss dabei sichergestellt werden, dass die Kampagne plattformadäquat produziert wird und auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen Kanäle abgestimmt ist. Die Aufwände für die Produktion sind in etwa gleichzusetzen mit der Distribution.
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> Die komplexe Kampagnenstruktur erfordert ggf. die Erweiterung von Kompetenzen durch externe Partner. Eine regelmässige Abstimmung vor und während der Kampagne sowie ein Austausch zu zentralen Kennzahlen unter den Partnern trägt zur Optimierung der Massnahmen bei. Insbesondere empfiehlt sich eine proaktive Einbindung des Influencer, wenn es um inhaltliche Fragen geht, um eine gute Vernetzung zwischen Produkt und seiner Community zu schaffen.
Messbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Eine Klärung der Kampagnenziele vorab ist notwendig; diese können derzeit nicht immer in „harten“ sales-orientierten KPIs abgebildet werden. Der Aufbau einer Data-Analytics-Kompetenz erscheint perspektivisch notwendig, um eine Verknüpfung mit anderen Massnahmen sicherzustellen und auch die Wirkung der Kampagnen umfassender bewerten zu können.

Quelle: Eigene Darstellung.

book-Live. Damit verbunden ergab sich die Aufgabe, auf die Facebook-spezifischen Anforderungen einzugehen, um eine medienadäquate Produktion sicherzustellen. Da Facebook häufig über Smartphones aufgerufen wird, bot sich eine Video-Produktion im quadratischen Bildformat an, in der sich die Kamera sehr nah am Protagonisten befindet. Dieser Umstand erforderte auch auf technischer Ebene ein Umdenken: Da Kameras per se nicht quadratisch aufnehmen können, haben die Kameramänner die Monitore abgeklebt, um den richtigen Bildausschnitt zu treffen (Telefonisches Interview mit Geschäftsführer Georg Ramme am 8.11.2017). Die insgesamt höheren Produktionsaufwände (Studio, Moderation usw.) führten dazu, dass die Ausgaben für die Produktion in etwa gleichzusetzen sind mit denen für die begleitende Distribution.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der kreativen Ausgestaltung der Kampagne war, dass Spass vermittelt werden sollte. Dies war die Basis für die kreative Gestaltung des Konzepts und somit das Leitmotiv, das in allen Bestandteilen der Kampagne umgesetzt wurde. Zugleich ist es gelungen, Burger King als Absender und Marke, auf die die Kampagne einzahlen soll, klar im Vordergrund zu verankern. Dies zeigen etwa die Reichweiten- und Interaktionsverhältnisse zwischen dem Burger-King-Kanal und Troschkes eigenen Angeboten: Ein „Vampir-Effekt“ konnte vermieden werden.

5. Koordination

Aufgrund der vielen Akteure, die an der Kampagne beteiligt waren, kommt der Koordination eine besondere Gewichtung zu. Wie schon in Kapitel 4.4 erwähnt, fanden wöchentlich Abstimmungen zwischen den eingebundenen Projektpartnern statt. Zentral erleicht-

ert wurde dies durch die Auswahl von Aaron Troschke. Nach Angaben aller Beteiligten brachte er eine hohe Professionalität mit und brachte sich auch proaktiv und konstruktiv in die Kampagne ein. So wies er etwa bei mehreren Gelegenheiten ausserhalb der Kampagne auf das Gewinnspiel hin und hat somit in seiner Community auch über die vertraglich geregelte Paid Media für Burger King geworben.

Zugleich erhielten die Kampagnen-Partner durch Burger King nur eingeschränkte Einblicke in die begleitende Paid-Media-Umsetzung. Während diese Struktur die kommunikativen Aufwände begrenzen half, ist eine Sichtbarkeit über alle Beteiligten somit nur schwer herzustellen. Dadurch kann es zu leicht divergierenden Zielverständnissen kommen (z.B. deutete der Influ-

encer die Kampagne auch als nachträglichen Versuch, negative Wahrnehmungen zu früheren Problemen mit Franchisenehmern von Burger King zu kompensieren). Ein stärkerer Informationsaustausch unter den Partnern könnte vermutlich dazu beitragen, innerhalb der Kampagne Optimierungspotenziale zu heben.

6. Messbarkeit

Da die Kampagne die erste Live-Quizshow auf Facebook in Deutschland war, konnten die Verantwortlichen auf wenig bis keine Erfahrungswerte zurückgreifen. Aus diesem Grund gab es im Vorfeld der Kampagne keine genauen Zielvorgaben anhand harter KPIs. Das primäre Ziel der Kampagne war es, insbesondere Aufmerksamkeit in der jun-

Literatur

Ault, Susanne (2014): Survey: YouTube Stars More Popular Than Mainstream Celebs Among U.S. Teens. [online] <http://variety.com/2014/digital/news/survey-youtube-stars-more-popular-than-mainstream-celebs-among-u-s-teens-1201275245/> [14.02.2018].

Bassu, Gabriella Maria (2016): Das ist die neue Marketing-Chefin von Burger King. [online] https://www.wuv.de/mareting/das_ist_die_neue_marketingchefin_von_burger_king [08.11.2017].

Biaudet, Sofie (2017). Influencer Marketing as a Marketing Tool – The process of creating an Influencer Marketing Campaign on Instagram. Helsinki.

Bughin, Jacques; Doogan, Jonathan & Vetvik, Ole Jørgen (2010). A new way to measure word-of-mouth marketing. McKinsey & Company. [online] <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing> [24.11.2017].

Burger King (2017): High Quality Crown Standard Commitment [online] <https://www.burgerking.de/submenu/geschmack-frische/crown-standard> [abgerufen am 08.11.2017].

Content Marketing Forum / zehnvier (2016). Content Marketing in einer neuen Dimension: Die CMF Basisstudie 2016. Hamburg, Juni 2016.

DEHOGA (2017): Systemgastronomie in Deutschland 2017, Berlin: o. Verl.

Dorfman, Justin (2015). A framework for measuring influencer marketing success. [online] <http://www.traackr.com/blog/measuring-influencer-marketing-success> [24.11.2017].

Erdogan, B. Zafar (1999). Celebrity Endorsement: A Literature Review, Journal of Marketing Management. Vol. 15, S. 291–314, [online] https://desn310.wikispaces.com/file/view/CelebrityEndorsementModels_01.pdf

[13.02.2018].

Erfgen, Carsten; Zenker, Sebastian; Sattler, Henrik (2015). The Vampire Effect: When Do Celebrity Endorsers Harm Brand Recall? In: International Journal of Research in Marketing (IJRM), Vol. 32, 2015.

Firsching, Jan (2017): Facebook Live Kampagne „Specktakel“ mit bis zu 70 Kommentare pro Sekunde – Hedwig Hartman von Burger King Deutschland im Interview. In: futurebiz.de [online] <http://www.futurebiz.de/artikel/>

gen Zielgruppe zu erreichen. Auch für Facebook selbst war diese Art von Live-Show neu, sodass auch hier keine vergleichbaren Messinstrumente zur Verfügung gestellt werden konnten. Zugleich zeigt eine komplexe Kampagnenkonstruktion auch die Grenzen für ein begleitendes Monitoring auf. Zusätzliche Effekte aus dem Earned-Media-Bereich (z.B. Fan-Postings, die während der Roadshow Preise gewonnen hatten und dies auf Instagram mitteilten) konnten von den Beteiligten nicht mehr erfasst werden.

5. Handlungsempfehlungen für Influencer-Marketing-Kampagnen

Auf Basis der Fallstudie von Burger King lassen sich mehrere Handlungs-

empfehlungen ableiten, die Unternehmen bei der Umsetzung und Steuerung von Influencer-Kampagnen berücksichtigen sollten. Diese sind der Übersichtlichkeit halber als Tabelle dargestellt (Tabelle 2), die sich an den sechs identifizierten Handlungsfeldern orientiert.

Gerade in Zeiten sinkender Akzeptanz klassischer Werbeformate eignet sich Influencer Marketing, um jüngere Zielgruppen anzusprechen – insbesondere, wenn dies in Ergänzung zu anderen Marketingmassnahmen geschieht. Nach dem intensiven Wachstum der letzten Jahre verschiebt sich die Debatte dabei zunehmend auf die Leistungswerte und das Preis-Leistungs-Verhältnis dieser neuen Form der Marktkommunikation. Die vorliegende Studie unterstützt

die Einschätzung, dass derzeit noch nicht ausreichende Erfahrungen vorliegen, um gleichermaßen belastbare Orientierungspunkte für Leistungswerte abzuleiten, wie diese bereits für „etablierte“ Marketingkanäle existieren. Dies stellt ein Forschungsdesiderat dar, damit die Marktakteure zu einem besseren Verständnis für die Leistungskraft und -limitation dieser Marketingform kommen. Zugleich ist es Unternehmen anzuraten, sich mit dieser neuen Form des Marketings bereits heute auseinanderzusetzen. Da hier ergänzende Kompetenzen bzw. Herangehensweisen von Nöten sind, erscheint es geboten, sich frühzeitig mit den Potenzialen und dem nötigen Kompetenzaufbau auseinanderzusetzen. 

facebook-live-kampagne-hedwig-hartman-burger-interview/ [08.11.2017].

Gilllin, Paul (2007). The New Influencer – A Marketer's Guide to the New Social Media. Quill Driver Books Sanger, CA.

Kamps, Ingo; Schetter, Daniel (2018). Influencer Marketing - mit Multiplikatoren zum Erfolg. In: Kamps, Ingo; Schetter, Daniel (2018). Performance Marketing. Der Wegweiser zu einem mess- und steuerbaren Marketing – Einführung in Instrumente, Methoden und Technik. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 141–153.

Klein, S. (2017): Influencer: So teuer ist eine „Kooperation“ auf Instagram und YouTube. [online] <http://www.hypr.agency/influencer-so-teuer-sind-sie-auf-instagram-und-youtube/> [05.11.2017].

Kremp, Falko (2017): 4 Insights, die sie über Influencer Marketing wissen müssen. [online] <http://www.horizont.net/marketing/kommentare/Hype-Thema-4-Insights-die-Sie-ueber-Influencer-Marketing-wissen-muessen-158982> [26.11.2017].

Linqia (2016). The State of Influencer Marketing 2017. A look into how brands and agencies view the future of influencer marketing. San Francisco, New York, Chicago (USA).

Newman, Daniel (2015). Love it or hate it: Influencer marketing works. [online] <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/06/23/love-it-or-hate-it-influencer-marketing-works/#7e53c09150b3> [24.11.2017].

Russell, Alicia (2017). PPC vs. Influencer Marketing [online] <http://www.onalytica.com/blog/posts/ppc-v-influencer-marketing-clicks-v-sales/> [13.02.2018].

Sherman, Stratford P.; Langan, Patricia A. (1985). When You Wish upon a Star, Fortune Magazine, [online] http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1985/08/19/66318/index.htm [13.02.2018].

Statista (2017a): Beliebteste Schnellrestaurants in Deutschland (Besuch mindestens einmal pro Monat) von 2013 bis 2016 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171617/umfrage/mindestens-einmal-im-monat-besuchte-schnellrestaurants/> [01.11.2017].

Statista (2017b) Burger King-Kunden in Deutschland nach Geschlecht im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2016 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298917/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-geschlecht-der-kunden-von-burger-king/> [26.11.2017].

TapInfluence (2015). What is Influencer Marketing? [online] <https://www.tapinfluence.com/blog-what-is-influencer-marketing/> [24.11.2017].

Twitter (2016). New research: The value of influencers on Twitter. [online] https://blog.twitter.com/marketing/en_us/a/2016/new-research-the-value-of-influencers-on-twitter.html [24.11.2017].

Wong, Kyle (2014). The explosive growth of influencer marketing and what it means for you. Forbes. [online] <http://www.forbes.com/sites/kyle-wong/2014/09/10/the-explosive-growth-of-influencer-marketing-and-what-it-means-for-you/> [24.11.2017].

Zabel, Christian; Ramme, Georg (2015): Strategien für die Produktion von Online-Bewegtbildinhalten. Eine wettbewerbsstrategische Analyse. in: Pagel, Sven (Hrsg.): Schnittstellen (in) der Medienökonomie. Baden-Baden: Nomos, S. 50–73.

Zabel, Christian; Pagel, Sven (2017): Influencer Marketing – Die Sicht der YouTube-Creators. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 2/2017 Visual Communications, S. 26–35.

Taktiken im Marketing

Wie bewegen wir den gleichgültigen Kunden? Denn der Brand tut's nicht mehr.

Die Werbegelder fließen in die neuen Medien – Digitalisierung ist angesagt und wird gefördert. Das ist der neue Mainstream, das absorbiert zurzeit die Aufmerksamkeit der Marketers. Das ist gut so. Was aber häufig nicht Schritt hält mit dieser Entwicklung, ist die Ansprache der Kunden. Alte Techniken der Kommunikation bedienen sich der neuen Medien. Das kann nicht gut gehen. In das Bild passt die Nachricht des Giganten der Konsumgüterindustrie Procter & Gamble: Die Aufwendungen für digitale Werbung werden dramatisch gekürzt, weil die erhoffte Kaufwirkung nicht eintrat. Das Hinführen des Kunden an den Kauf, ihn geleiten, ihn anspornen, anwärmen und ihn bereit machen für die Kaufhandlung ist die Disziplin, die es zu beherrschen gilt. Sie ist unabhängig vom Medium – aber erfolgsentscheidend. Der gute Verkäufer wendet sie an, Print-Werbung und der Werbebrief tun dies, und die neuen Medien können Nutzen aus dieser Disziplin ziehen.

Dr. Marc Rutschmann



Dr. Marc Rutschmann

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research® erforscht seit zwanzig Jahren Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten. Rutschmann, Dr. oec. HSG, ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Autor zahlreicher Bücher und Fachbeiträge.

Dr. Marc Rutschmann AG
Bellevueplatz 5, CH-8001 Zürich
marc.rutschmann@mrutschmann.com
www.mrutschmann.com

Taktiken, um Kaufprozesse anzuschieben

Traditionell setzen Marketers auf den Brand. Dieser soll leuchten, er soll Kunden anziehen. Dann werden die Kunden kaufen und der Umsatzerfolg gilt als sicher.

Mittlerweile hat sich die Situation auf den Märkten verändert. Die Brands, die sich dem Kunden anbieten, haben sich vermehrt: 55 000 Produktmarken werben um die Gunst des Kunden¹, dessen aktiver Wortschatz gerade mal 5500 Worte umfasst. Informationsüberlastung ist die Folge. Relevante Unterschiede zwischen den Produktmarken kann der Kunde kaum noch erkennen. Mit Gleichgültigkeit reagiert er. Zu welchem Produkt er immer greift – es ist „gut genug“ für den Kunden.

Im Marketing, das wir mit „klassisch“ bezeichnen möchten, steht der Brand noch immer hoch im Kurs. Zur Metapher „Leuchtturm“ wird gerne gegriffen: Er leuchte dem Kunden den Weg.

Stellen wir uns den Weg des Kunden als einen Prozess vor, an dessen Ende eine Kaufhandlung erfolgen soll, dann entsteht das folgende Bild (siehe Abb. 1).

Der Prozessweg ist hier als Abfolge von Handlungen dargestellt. Jede Handlung bedarf spezifischer Auslöser, damit sie erfolgt. Wenn das Ergebnis der Handlung für den Kunden zufriedenstellend ausfällt und sich ihm keine Hürden in den Weg stellen, dann schreitet er zur nächsten Handlung usw. usf., bis er schliesslich kauft, beziehungsweise wiederkauft.

In Abbildung 1 war die Welt noch in Ordnung. Der Brand überstrahlte die gesamte Prozessstrecke und vermochte die Kunden gewissermassen von zu Hause abzuholen und anzuziehen. Die Situation heute ist eine andere. Es tut sich ein Raum

auf, wo die Zugkraft des Brand ausbleibt, jedenfalls schwach ist: Die Marke, der Brand, erzeugt nicht mehr den Schub, der den Kunden bewegen könnte.

Zwar kaufen die Kunden immer noch, eher mehr als früher. Aber es sind andere Kräfte am Werk. Welches sind diese Kräfte – wie kann ein Unternehmen diese nutzen, zu seinem Vorteil einsetzen?

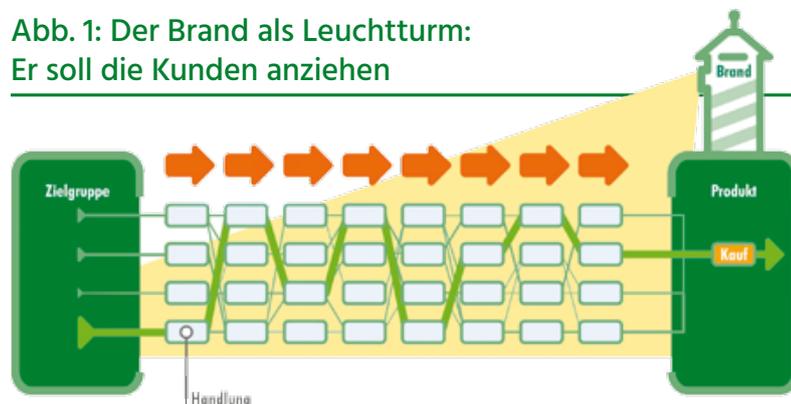
Wir nennen diese Interventionsmöglichkeiten Taktiken. Sie füllen den Raum, wo einst die Markenbotschaft gewirkt hatte. Taktiken haben den

bloßen Effekt, Kunden voranzubringen auf ihrem Prozess des Kaufens. Sie sind opportunistisch.

In unserer Agentur nutzen wir sieben solcher Taktiken;² ich möchte hier deren drei schildern und ihre Funktionsweise und Wirkkraft aufzeigen:

1. Auf die Kategorie von Produkten gerichtete Antriebe nutzen!
2. Die Folgen einer Handlung müssen zumutbar sein!
3. Sofort-Nutzen schlägt Produkt-Nutzen!

Abb. 1: Der Brand als Leuchtturm: Er soll die Kunden anziehen



Quelle: Rutschmann, 2018.

Abb. 2: Ein antriebsloser Raum tut sich auf: Das Marken-Niemandsland



Quelle: Rutschmann, 2018.

Taktik Nr. 1: Auf die Kategorie von Produkten gerichtete Antriebe nutzen!

Wenn die Welt ein Meer von Optionen geworden ist, wie die Soziologen das nennen, dann gibt es für den Kunden kaum mehr ernste Gründe, diese oder jene Option zu wählen. Bei Produkten greift er zum Nächstliegenden – gleichgültig, launisch, der augenblicklichen Befindlichkeit folgend.

Die Bedürfnisse haben nicht nachgelassen, noch immer begibt sich der Kunde auf den Weg zum Kaufen, aber seine Antriebe nenne ich generisch: Das Toilettenpapier ist ausgegangen, also beschafft er sich neues („Toilettenpapier“), oder Delikatessen möchte er sich für das Wochenende beschaffen, die auch noch gesund sind („sein“ Retailer wird das wohl führen). Gar ein Automobil wird aufgrund generischer Antriebe gekauft, wie kürzlich eine Kaufprozessanalyse für Mittelklassewagen zeigte: Mit banalen Anforderungen macht sich der Kunde auf den Weg: „mehr Platz“ soll das neue Gefährt haben; „fünf Türen statt wie bisher zwei“ und „anspruch-

Abb. 3: Mit Taktiken beherrschen wir den Raum, der vom Brand nicht mehr erreicht wird



Quelle: Rutschmann, 2018.

los im Verbrauch“. Die Marke ist über weite Prozessstrecken unbestimmt. Und gegen Ende, vor dem Kaufabschluss, ist jede Marke „ok“, welche diese Anforderungen erfüllt – sofern sie nicht gerade unbekannt ist. Ein Trend, wie sich zeigt, der mittlerweile auch die Premium-Marken der Automobile erreicht hat.

Wenn ein Unternehmen Erfolg haben möchte, muss es genau diese (stereotypen) Antriebe im Kunden ansprechen – egal, ob das die Mitbewerber auch tun. Jenes Unternehmen,

dem das am besten gelingt, dessen Botschaft durchdringt, geht als Gewinner hervor. Hingegen: Die kleinen Unterschiede hervorheben – feinsinnig das Produkt „differenzieren“ wie oft gefordert wird – versagt in diesem neuen Kräftefeld; tritt jedenfalls an Wichtigkeit zurück.³

Taktik Nr. 2: Die Folgen einer Handlung müssen zumutbar sein!

Es reichte früher aus, die Marke klar zu positionieren, die Unterschiede gegenüber der Konkurrenz herauszuschälen und die Zielgruppe zu segmentieren. Man soll das immer noch tun, aber damit ist keine Schlacht mehr zu gewinnen. Der Engpass für den Erfolg liegt anderswo. Der Engpass liegt auf dem Prozess des Kaufens: Gelingt es uns, dem Kunden den Schub zu geben, damit er sich auf den Prozessweg begibt? Vielleicht erlahmt er auf seinem Kaufweg oder er lässt sich ablenken oder nähert sich gar dem Produkt unseres Konkurrenten.

Diesen Prozess müssen wir kontrollieren – müssen dafür sorgen, dass der Kunde startet, dass er sich auf den

Stop Branding, Start Selling!

lautet das neueste Buch von Marc Rutschmann. Der Autor stellt Erkenntnisse aus der empirischen Kaufprozessforschung dar. Sie weisen auf einen Wirkverlust der klassischen Werbung hin, der sich über manche Branchen zieht. Die Forschung deckt aber auch die Stellen auf den Kaufprozessen auf, wo ein Unternehmen erfolgreich intervenieren kann: mit Kommunikation, die an den Kauf führt. Marc Rutschmann leitet eine Agentur, die auf Handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist. Zu ihren Kunden zählen namhafte Unternehmen aus dem Einzelhandel, Hersteller von Fast Moving Consumer Goods, Telekom-Unternehmen in der Schweiz und Deutschland sowie Banken und Industrie-Unternehmen.



Weg begibt. Und einst auf dem Weg, soll er vorangehen, Schritt um Schritt, bis zum Ort, wo er unser Produkt kauft.

Die Voraussetzung dazu ist, dass wir den Prozessweg für den Kunden etappieren – in für ihn zumutbare Handlungsschritte unterteilen, die er bedenkenlos vollziehen kann. Das bedeutet, dass keine Hemmer ins Spiel kommen: antizipierter Kaufdruck ist ein solcher Hemmer (wenn der Kunde einen Showroom betritt); Fragen, die er vom Callcenter erwartet und die er noch nicht beantworten kann. Oder, häufig im Internet zu beobachten: Der Kunde drückt den Button „mehr erfahren“ – und schon, Knall auf Fall, steht er vor einer Produktauswahl – obwohl in ihm noch keine Kaufbereitschaft herangereift ist: Er wird abrechnen und er wird nicht wieder kommen.

Wir sind im Marketing gehalten, wie ein smarter Verkäufer vorzugehen: Lust und Freude vermitteln, Stimmung erzeugen und Zustimmungen von Kunden einzufordern – die Ja-Strasse nennt das der Verkäufer. Und keinesfalls eine Stufe überspringen, weiss der erfahrene Verkäufer zu berichten. Dann fällt der Kaufabschluss an, gleichsam wie die reife Frucht, die in den Korb fällt.

Zumutbar müssen die Folgen einer Handlung für ihn sein – aber auch reizvoll: Ein Köder beschwingt ihn in seinem Tun. Wir sind bei Taktik Nr. 3 angelangt.

Taktik Nr. 3: Sofort-Nutzen schlägt Produkt-Nutzen!

Die Verhaltensökonominnen sagen uns das schon lange: Die Verführungskraft sofortigen Genusses macht alle guten Vorsätze zunichte. Ungeduld und Willensschwäche des Menschen machen

sie dafür verantwortlich. Und seit Kurzem können die Neurowissenschaftler nachweisen: Das Ausmass an subjektiv erlebtem Nutzen fällt schon nach 16 Sekunden auf die Hälfte,⁴ ablesbar am Abfall von Dopamin, dem sogenannten Haben-Wollen-Hormon, das die Begehrlichkeit steuert und dafür sorgt, dass wir handeln.

Man kann das auch so ausdrücken: die Halbwertszeit von Reizen und Nutzenversprechen ist zur grossen Herausforderung für das Marketing geworden. Belohnungen müssen augenblicklich eintreten, sonst bewegt sich der Kunde nicht, schreitet nicht weiter, dem Kaufakt entgegen.

Im Vergleich dazu vermag das Nutzenversprechen eines Produkts wenig auszurichten. Die Belohnung tritt in ferner Zukunft ein, dann, wenn das Produkt gekauft und konsumiert wird. Das vermag den Prozess im Hier und Jetzt nicht anzustossen, es fehlt an Schubkraft.

Um die Kraft eines sofort erlebbareren Glücksgefühls zu nutzen, etappieren wir den Prozess für den Kunden und definieren Nahziele, gemäss Taktik Nr. 2. Das Erreichen dieses Nahziels belohnen wir. Wie? Was sind effektive Etappenbelohnungen?

In der Regel bestehen sie aus einem Mix von intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsisch bedeutet, es hat etwas mit dem Kernnutzen des Produkts zu tun; extrinsisch steht (idealerweise) in keinem Zusammenhang mit dem Produkt, weder thematisch noch sachlogisch. Es sind reine Handlungsbeschleuniger: etwas erhält der Kunde gratis; etwas kann er gewinnen, profitieren usw. Ein guter Handlungsbeschleuniger ist die reinste Form einer Taktik – blosses Mittel zum Zweck.

Die explosive Mischung von intrinsischer und extrinsischer Motivation ist erfolgsentscheidend. Grundsätzlich gilt: Zu Beginn der Prozessstrecke steht die extrinsische Motivation im Vordergrund: Hauptsache, der Kunde handelt, steigt ein in den Prozess. Im Zuge des Fortschreitens auf dem Prozessweg gewinnt die intrinsische Motivation Überhand: der Kunde befasst sich mit dem Produkt; er begibt sich in die Räume des Anbieters; er spricht mit dem Kundenberater – oder er wird „angewärmt“ auf dem Internet, wo er die Produktvorteile quasi live erleben kann. Dann springt der Funke – der Kunde kauft.

Fazit

Wenn Marketing für den Umsatz Verantwortung tragen will, dann muss es den Kunden an den Kauf führen. Marketing kann nicht bloss darin bestehen, das Produkt zu positionieren und die Markenbotschaft zu transportieren – der Markt hat sich verändert. Es braucht neue Ansprachetechniken, solche, die den Kunden bewegen, ihn tätig werden lassen. 

Quellen

- 1 Gemäss Schätzung des Institutes für Konsumverhalten und Marketing der Universität Saarbrücken.
- 2 Im Detail dargestellt und mit Beispielen illustriert in: Rutschmann, M.: Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!, Wiesbaden: Springer Gabler 2018, S. 137–169.
- 3 Eine Auffassung, die auch Barwise und Meehan teilen und mit Untersuchungen belegen: Barwise, P.; Meehan S.: Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most. Harvard Business School Press, Boston (2004).
- 4 In einer Untersuchung von Kobayashi und Schultz (2008).

„Unsere Kunden haben einen immer stärkeren Drang nach individueller Ansprache und massgeschneiderten Lösungen“

Die SAP SE steht wie kein anderes Unternehmen für Kompetenz im Bereich digitale Transformation. Katja Mehl, Head of Customer Experience, gibt im vorliegenden Exklusivinterview Einblick in die Marketingwelt bei SAP und Referenzprojekte zum Thema digitale Wirtschaft.

Das Interview führen Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen, und Laura Braun, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen



Katja Mehl
 Head of Customer
 Experience bei SAP
 SAP SE
 katja.mehl@sap.com

Geschätzte Frau Mehl, zum Einstieg möchten wir gerne wissen, welchen Stellenwert das Marketing bei SAP besitzt?

Ich formuliere es einmal so: einen gewachsenen Stellenwert. Unsere Unternehmenskultur ist stark produkt- und entwicklungsorientiert. Allerdings wird sie durch Sales und Marketing immer stärker aufgebrochen, da sich die Rahmenbedingungen auf den Märkten einfach verändert haben. Unser Portfolio ist sehr stark gewachsen, die Digitalisierung ist allgegenwärtig und unsere Kunden haben einen immer stärkeren Drang, mit individuellen Inhalten dort angesprochen zu werden, wo sie sich auf ihrem Weg zur digitalen Transformation befinden. Dies sind natürlich die Stellhebel, an die das Marketing ansetzen kann – es bildet sozusagen die Klammer. Es reicht nun eben nicht mehr aus zu warten, bis der Kunde auf einen zukommt. Man muss etwaige Wünsche und Sorgen idealerweise im Vorfeld bereits antizipieren und dem Kunden dann massgeschneiderte Lösungen präsentieren. Dafür bedarf es einer nutzenorientierten Message und des Willens, den Kunden in den Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten zu stellen. Und das darf keine leere Worthülse bleiben.

Viele Marketingaktivitäten von SAP laufen derzeit digital. Wie und auf welchen Kanälen sprechen Sie derzeit potenzielle Kunden an?

Sie haben Recht, wir verlegen schon einen grossen Teil unserer Marketingaktivitäten in den digitalen Raum. Wobei es eine saubere Trennung zwischen Online- und Offline-Kanälen nicht gibt – Multi-Channel-Marketing ist hier das entsprechende Schlagwort. Aber wieso investiert die SAP massiv in digitale Kanäle? Die Antwort ist vielleicht unbefriedigend, aber glasklar: Der Kunde wünscht es einfach. Das zeigen



Virtual Reality Die Kunden können VR-Brillen aufsetzen und erfahren hautnah die Stories hinter Marketing und Vertrieb, Produktion, Logistik und Finance.

unsere Analysen eindeutig. Zudem ist es zum Teil effizienter als Investments in klassische Medien. Diesbezüglich haben wir uns ein klares Ziel gesetzt: Wir wollen im Jahr 2020 bei einer deutlich gestiegenen Contribution aus dem Bereich der digitalen Kanäle liegen. Das ist noch ein durchaus langer Weg, aber wir sind optimistisch. In einigen Ländern und bei einigen Lösungen liegen wir schon bei über 30 Prozent, aber das reicht noch nicht aus. Selbstverständlich geht das Ganze nicht ohne eine Transformation der Marketingorganisation vorstatten. Momentan verfolgen wir einen „4 plus 1 Kanal“-Ansatz: Social Media, Paid Media, Web und E-Marketing plus Virtual Reality. Da wären zum einen die sozialen Medien – ein klassischer Push-Kanal. Hier bespielen wir alle gängigen Kanäle. Also Twitter, LinkedIn, Facebook, YouTube etc. Natürlich abgestimmt auf die lokalen Gegebenheiten. So funktionieren beispielsweise Xing-Communities noch sehr gut in Deutschland. Zudem wird WhatsApp immer

wichtiger. Hier läuft gerade ein Pilotprojekt in Deutschland, den Niederlanden und der MENA-Region – mit sehr vielversprechenden Ergebnissen. Dann muss man natürlich auch unsere Webseite erwähnen. Hier betreiben wir teilweise eine sehr starke Lokalisierung bzgl. der jeweiligen Landessprachen, ohne jedoch ein einheitliches Design und User Experience zu vernachlässigen. Momentan arbeiten wir daran, die unterschiedlichen Event- und Community-Seiten auf einer Plattform zu vereinen. Wir möchten unseren Kunden hier eine maximale Convenience bieten. Des Weiteren gehört auch ein ganz klarer Paid-Mediamix dazu. Das Suchmaschinenmarketing nimmt dabei eine Sonderrolle ein. Hier wollen wir den Kunden abholen und auf andere Kanäle ziehen. Und auch im E-Marketing-Bereich sind wir aktiv. Momentan beschäftigen wir uns hier intensiv mit den neuen EU-Regulierungen. Ich möchte aber gerne etwas zu einem – für die SAP – gänzlich neuen Kanal sagen: Virtual Reality (VR). An-

gefangen haben wir mit der Frage, wie man dem Kunden die Innovationsfähigkeit von SAP auf anschauliche Art und Weise näherbringen kann. Dafür haben wir ein Pilotprojekt in der SAP-Welt gestartet. Die Kunden können Virtual-Reality-Brillen aufsetzen und erfahren hautnah die Stories hinter den SAP-Lösungen für Marketing und Vertrieb, Produktion, Logistik und Finance. Das Feedback hierzu war überaus ermutigend, sodass wir diesen Ansatz bei verschiedenen Unternehmen getestet haben. Ein Beispiel: Ein IT-Entscheider von einem unserer Kunden, einem großen deutschen Industriekonzern, sagte uns, er stehe vor der Herausforderung, dass viele Mitarbeiter keine Vorstellung vom Thema Digitalisierung haben. Mithilfe des VR-Ansatzes können wir das Thema aber in gut verdaulichen Dosierungen überbringen. Am Ende war das Feedback: „Jetzt verstehen meine Mitarbeiter, um was es eigentlich geht, wenn wir von der fortschreitenden Digitalisierung sprechen.“

Aber befindet sich dieses Projekt noch im „in-vitro“-Stadium oder kann man schon eine Skalierbarkeit erkennen?

Das ist der Gordische Knoten. Selbstverständlich muss dieser Ansatz für die Massenkommunikation zugänglich gemacht werden. Er muss auf Events und Messen einwandfrei funktionieren. Zudem planen wir mit einer entsprechenden Web Experience – also muss das Ganze auch „mobile“-fähig sein. Hier schlummert ein sehr grosses Potenzial. In diesem Jahr werden wir weltweit schätzungsweise 170 Millionen User von VR-Brillen haben. Allein 60 Prozent davon sind im B-to-B-Bereich angesiedelt. Noch ein Satz zum Thema Erfolgswirkung. Wir haben das Feedback von 10 000 Testpersonen. Zunächst einmal hat nur ein Prozent der Teilneh-

mer mittendrin abgebrochen. Das ist ermutigend. Die Verweildauer hat acht Minuten betragen – wer nimmt sich heute noch acht Minuten für etwas Zeit? Und letztlich haben wir auch die Zufriedenheit gemessen: 91 Prozent ist da ein Wert, bei dem man sich nicht verstecken muss.

Nun sind wir ja schon mitten im Themenkomplex „Digitale Transformation“. Wie unterstützt die SAP Unternehmen bei diesem Vorhaben, und können Sie konkrete Referenzprojekte nennen?

Beim Thema „Digitale Transformation“ muss man immer schauen, wo der Kunde momentan steht, und man muss auf seine spezifischen Bedürfnisse eingehen. Ansonsten läuft man Gefahr, generische Lösungen anzubieten, und das möchten wir auf alle Fälle vermeiden. Wir investieren derzeit sehr viel in „Machine Learning“ und „Artificial Intelligence“. Denken Sie nur an SAP Leonardo – unser eigenes System an Anwendungen und Services, das die Digitalisierung in Unternehmen umfassend ermöglicht und digitale Innovation fördert. Somit sind wir dann auch am Ende dazu befähigt, Visionen unserer Kunden in die Tat umzusetzen. So hat bspw. einer unserer Kunden den klaren Auftrag, dass im Jahr 2025 jeder Kunde jederzeit das entsprechend individualisierte Produkte auf Basis seiner jetzigen und zukünftigen Wünsche bekommt. Die Aufgabe der SAP ist es nun, diese Vision in die Realität umzusetzen. Und um es klar zu sagen: Die „Digitale Transformation“ hat nicht nur Auswirkungen auf Unternehmensebene – es betrifft die gesamte Gesellschaft. Wir sehen das sehr deutlich in der Krebsforschung. Hier arbeiten wir intensiv mit dem Nationalen Centrum für Tumorerkrankungen in Heidelberg zusammen. Aufgrund einer besseren Datenverfügbarkeit und besse-

ren Analysemethoden können heutzutage entsprechende Vergleichsfälle viel schneller gefunden werden. Das ist schon ein enormer Schritt nach vorne und verdeutlicht die Chancen, die die Digitalisierung uns allen bietet. Wir sollten also keine Angst davor haben.

Gehen wir nun abschliessend noch einmal einen Schritt zurück und sprechen über die Bedeutung von Messen und Kunden-Events. Wie wichtig sind diese hinsichtlich Kundenakquisition und -bindung?

Use Case: Under Armour

Under Armour wandelt sich vom reinen Sportbekleidungsanbieter hin zu einer Firma mit ganzheitlichem digitalen Fitnesskonzept. In der Connected-Fitness-Community von Under Armour sind mehr als 200 Millionen Sportler registriert – Tendenz steigend. Durch die Community erhält das Unternehmen eine direkte Beziehung zu Hunderten Millionen Menschen auf allen Kontinenten und kann Unmengen an aussagekräftigen Daten sammeln.

Nach Einführung seiner Fitness-Community begann Under Armour, Fitness- und Bekleidungsprodukte an die digitale Plattform anzubinden. Seine neuen Laufschuhserien und das vernetzte Fitness-System mit Tracker-Armband, Waage und Herzfrequenzmesser verknüpfen die physische und die digitale Welt nahtlos miteinander. Sie verfolgen automatisch die Gesundheits- und Sportaktivitäten und melden sie an die Apps von Under Armour, unter anderem an MapMyRund und UA Record. Die Verlagerung der digitalen Funktion vom Smartphone auf das Wearable eröffnet großes Innovationspotenzial. Für Under Armour wird der Schuh oder das T-Shirt zur digitalen Plattform, und macht es so für den Sportler einfacher.

Alle diese vernetzten Apps, Wearables und Retail-Transaktionen erzeugen Unmengen an Daten – äußerst wertvolle Daten. Um sicherzustellen, dass alles nahtlos zusammenpasst, hat Under Armour eine „Single View of the Customer“-Initiative ins Leben gerufen. Als Teil der Initiative implementiert Under Armour auch die Lösung SAP-Fashion-Management. Dadurch wird erreicht, dass jede weltweit stattfindende Transaktion im Handel im System zusammenfließt und mit den vernetzten Fitnessdaten verknüpft wird. Die Trainingsaktivitäten, Ernährungsprotokolle, Schlafmuster, Geodaten der Kunden und vieles mehr werden mit den Aktivitäten im Einzelhandel in Verbindung gebracht. Under Armour erhält dadurch detaillierte Einblicke und kann somit seinen Kunden stark personalisierte und kontextbezogene Angebote machen. Auch Produktinnovationen lassen sich besser auf die Nutzungsgewohnheiten der Verbraucher abstimmen.





Messen und Kunden-Events werden nach wie vor ein wichtiger Kanal für die SAP bleiben. Dabei reden wir in diesem Zusammenhang aber nicht von einem klassischen Marketingkanal, denn wir versuchen, unsere Veranstaltungen immer auch digital zu verlängern. Denken Sie nur an das Pilotprojekt zum Thema Virtual Reality – das ist ein Vorzeigebispiel für die Verknüpfung von Online- und Offline-Welt. Kommunikationstechnisch gesprochen, haben Messen und Events natürlich den Vorteil, dass sie einen enormen Effekt auf die Awareness für SAP und spezifische Projekte haben. Dieser hält meist zwischen drei bis fünf Monaten an. Die Herausforderung ist es, Messen sehr kundenorientiert auszugestalten. Es geht nicht darum, dass wir uns als Firma SAP präsentieren. Die Lösungen und Produkte, die für den Kunden relevant sind, müssen im Mittelpunkt stehen. Und hier sind

wir wieder bei der eingangs erwähnten Philosophie des Marketings bei SAP: Der Kunde steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Diesen Spiegel kann man sich gar nicht oft genug vorhalten.

Zudem sollte es eine ausgewogene Mischung zwischen grossen und klei-

„Der Kunde steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten.“

Philosophie des Marketings bei SAP

nen Events geben. Auf den Top-Events werden natürlich die Produktneuheiten vorgestellt – da sind die entsprechenden Entscheidungsträger vor Ort. Da muss man Flagge zeigen. Daneben gibt es aber auch kleinere Events, die sich an eine ganz bestimmte Zielgruppe richten. Und wie kommuniziere ich

nun auf solchen Events? Die Zeiten von einschläfernden und furchteinflössenden Powerpoint-Schlachten sind vorbei. Das Credo lautet: Live Communication. Sei es mit eigenen Experten oder denen unserer Kunden. Dieser direkte Live-Austausch ist unermesslich. Auch müssen Demos gezeigt werden. Die Produkte müssen erlebbar und einzigartig sein. Und schliesslich haben wir da noch unsere Live-Business-Tour. Hier fahren wir ganz direkt zum Kunden und stellen unser Portfolio vor. Das haben wir in den Niederlanden einmal als Pilot ausprobiert. Wir vermeiden so den Eventtourismus für den Kunden und können in eine viel direktere und intensivere Interaktion treten, da die Aufmerksamkeit dann voll auf der SAP liegt. Über solche alternativen Event-Formate müssen wir aktiv nachdenken. Die Konkurrenz schläft nicht, und wir müssen unsere Kunden immer wieder aufs Neue überraschen. 🚩

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Wenn man Influencer mithilfe der altbekannten Sinus-Milieus charakterisieren müsste, so wären sie mit aller Wahrscheinlichkeit irgendwo oben rechts zu verorten, bei den sog. „Performern“ und „Expeditiven“ unserer Zeit, in unmittelbarer Nachbarschaft zur jungen und modernen Mitte der Gesellschaft, welche die Trendsetter und Avantgardisten genau zu beeinflussen wissen. Die systematische Bedeutung dieser Einzelindividuen für das Marketing ist allerdings erst mit dem Aufstieg des Social Webs zum Vorschein gekommen: Während Kampagnen in klassischen Medien eine allgemeine Vertrauens- sowie Aufmerksamkeitskrise durchlaufen und Ad-Blocker herkömmliche Online-Werbeflächen zunehmend unterminieren, erreichen Influencer mit authentischen Inhalten ihre Zielgruppen treffsicher und effizient. Daher ist es für Praktiker ratsam, sich eine grundlegende Expertise im Bereich Influencer Marketing anzueignen.

Marco Nirschs und Laurina Steinbergs *Einstieg in das Influencer Marketing* bietet grundsätzlich einen gut-fundierten und darüber hinaus sehr interessanten Zugang zu dieser noch recht jungen Entwicklung des Marketings. Einige der Inhalte eröffnen zudem sehr konkrete Anknüpfungspunkte für Praktiker, wie z.B. Übersichten zu relevanten Influencer-Marketing-Plattformen oder Instrumenten der Erfolgsmessung, Erläuterungen zur Bedeutung des Influencing während einzelner Phasen des Kaufprozesses oder die einschlägigsten Erfolgskriterien bei der Auswahl des richtigen Partners. Allerdings bleiben diese Ausführungen insgesamt sehr konzeptionell und abstrakt, da illustrative Fallbeispiele oder Best-Practice-Cases fehlen. Darüber hinaus beschränken sich die Autoren leider auf die populärsten B-to-C-Anwendungsgebiete des produktzentrierten Influencer Marketing, welches selten über die Branchen Fashion, Beauty, Travelling oder Consumer Electronics hinausgeht. Wünschenswert wären v.a. weg-

weisende Impulse in Richtung B-to-B gewesen sowie eine Berücksichtigung des Berufsnetworkes LinkedIn, welches für viele Influencer und deren Zielgruppen relevanter sein dürfte als beispielsweise Instagram oder YouTube.

Das Fazit lautet also: All jene Praktiker, die auf Grund ihrer Branchenzugehörigkeit bereits mit dem Influencer Marketing in Kontakt gekommen sind, werden diesen kurzen Ratgeber als einen fundierten und wissenswerten Leitfaden wertschätzen. Wer aber auf Inspirationen und Anregungen hofft, neue Anwendungsfelder für das Influencer Marketing zu erschliessen, kann mit dieser Lektüre wohl nicht abschliessend zufrieden sein.

Abstract

Die Autoren skizzieren zunächst die Entstehungshintergründe des Influencer Marketing und ordnen es als eigenständige Subdisziplin der online-basierten Marketingaktivitäten ein. Das konsequente Grundlagenkapitel konzentriert sich dann auf allgemeine Zielsetzungen und Typologien, aber auch auf die Plattformen, welche Influencer mit der Unternehmensseite zusammenbringen können oder mögliche Auswahlkriterien des Managements zur Identifikation der richtigen Influencer. Am ausführlichsten behandelt der Ratgeber die Mechanismen des Influencing innerhalb der verschiedenen Kanäle (e.g. Blogs, Instagram und YouTube) sowie deren Bedeutung entlang eines idealtypischen Kaufentscheidungsprozesses. Abschliessend werden auf Basis von sekundärerhobenen Experteninterviews strategische Empfehlungen zur Anwendung des Influencer Marketing im eigenen Unternehmen aufgezeigt und durch konzeptionelle Erfolgs- bzw. Entscheidungsschemata ergänzt (e.g. Welche Eigenschaften muss ein Influencer aufweisen, um erfolgreich für das eigene Unternehmen aufzutreten? Welche Entscheidungsschritte bieten sich an, um ein konkretes Influencer-Projekt zu implementieren?).

Janik Festerling



Marco Nirschl, Laurina Steinberg

EINSTIEG IN DAS INFLUENCER MARKETING

Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren

Springer Gabler 2017
Printausgabe: 51 Seiten
CHF 10,50 / € 9,99

ISBN: 978-3-658-19744-5

Kernthesen

1. Influencer Marketing bietet als eigenständige Subdisziplin des Online-Marketings neues Potenzial, folgt aber auch eigenen Regeln, erfordert neue Erfolgsrezepte.
2. Die bilaterale Zusammenarbeit mit Influencern ist eine strategische Entscheidung und sollte entsprechend fundiert getroffen sowie durchgeführt werden.
3. Obwohl sich das Influencer Marketing bisher nur auf wenige Branchen und Kanäle beschränkt, bietet es grundsätzlich in vielfältigen Anwendungsgebieten Potenzial.

Pay What You Want

Eine empirische Untersuchung zur Wirkung des Pricing-Instruments auf Nachfrager

„Pay What You Want“ (PWYW) stellt ein derzeit viel diskutiertes Pricing-Instrument dar. Dieser Beitrag untersucht die Zahlungsbereitschaft von Nachfragern unter dem Einsatz von PWYW, deren Einstellung gegenüber PWYW und die Wiederkaufabsicht von Nachfragern unter dem Einsatz von PWYW. Aus den Ergebnissen werden Implikationen für den Einsatz von PWYW in Unternehmen abgeleitet.

**Prof. Dr. Verena Batt, Dr. Matthias Holzer, Jasmin Farouq, M.Sc.,
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn**

Seit einigen Jahren findet in Forschung und Praxis eine Auseinandersetzung mit dem Pricing-Instrument „Pay What You Want“ (PWYW) statt. Dies ist auf das zunehmende Bedürfnis von Kunden an der Partizipation und Interaktion mit Unternehmen zurückzuführen (Hinz/Creusen 2009). Zugleich eignet sich das Instrument mit seinem stark innovativen Charakter zur Differenzierung von Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb. PWYW ist ein partizipativer Preismechanismus, der dem Kunden die gesamte Kontrolle über den zu bezahlenden Preis überträgt. PWYW ermöglicht Kunden demnach, jeden beliebigen Preis, d.h. auch einen Preis von Null, zu wählen (Kim/Natter/Spann 2009; Weisstein/Kukar-Kinney/Monroe 2016).

Der Einsatz von PWYW empfiehlt sich insbesondere für Branchen, in denen der Bezahlungsvorgang unter einem gewissen sozialen Druck stattfindet und eine hohe Preistransparenz vorliegt (Wagner/Jamsawan/Seher 2012) sowie für Branchen mit hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten, da auf diese Weise die Gefahr negativer Deckungsbeiträge aufgrund niedriger Preise gering ist (Greiff/Egbert/Xhangolli 2014). Dementsprechend bilden die Dienstleistungsbranche aufgrund des sozialen Drucks im Rahmen der Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister sowie der Markt für digitale Produkte aufgrund der häufig geringen Grenzkosten dieser Produkte mögliche Einsatzfelder von PWYW (Kim/Natter/Spann 2010). Dies verdeutlichen auch die Hauptanwendungsfelder aus der Praxis. PWYW kommt insbesondere in der Gastronomie, Hotellerie und der Musikindustrie zum Einsatz. Im Jahr

2013 haben in der Vorweihnachtszeit zwölf Hotels in der Schweiz PWYW eingesetzt. Gäste, die zwei Tage im Hotel reserviert hatten, konnten für die zweite Nacht einen selbst gewählten Preis bezahlen. Im Rahmen des Online-Verkaufs des Musikalbums *In Rainbows* der Gruppe Radiohead hat PWYW ebenfalls Anwendung gefunden.

PWYW kann sowohl kurzfristig im Sinne einer Verkaufsförderung als auch langfristig zum Einsatz kommen (Schons et al. 2014). In der Literatur wird oftmals von positiven Effekten, zum Teil aber auch von negativen Effekten des Pricing-Instruments PWYW auf die Zahlungsbereitschaft und den Absatz berichtet (z.B. Kim/Natter/Spann 2009; Gautier/van der Klaauw 2012; Johnson/Cui 2013; Kim/Kaufmann/Stege-mann 2014; Kim/Natter/Spann 2014). Die vorliegende Studie baut auf den bestehenden Untersuchungen auf. Die folgenden beiden Forschungsfragen stehen im Mittelpunkt der Studie:

(1) Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft unter dem Einsatz von PWYW?

Bei der Anwendung von PWYW besteht die Gefahr, dass Nachfrager den Preismechanismus ausnutzen, sodass finanzielle Einbussen für Unternehmen entstehen. Im vorliegenden Beitrag wird daher zum einen untersucht, ob Nachfrager bei einer vollständigen Kontrolle über den Preis überhaupt etwas bezahlen würden, d.h. ob eine Zahlungsbereitschaft grösser als Null besteht. Zum anderen wird überprüft, inwieweit die Zahlungsbereitschaft unter PWYW von einem am Markt gültigen Referenzpreis abweicht, d.h., Nachfrager

Prof. Dr. Verena Batt

Juniorprofessorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Leuphana Universität Lüneburg
verena.batt@leuphana.de

Dr. Matthias Holzer

Strategie- und Portfoliomanager bei der ZF Friedrichshafen AG
matthias.holzer@gmx.de

Jasmin Farouq, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktoratsstudentin am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen
jasmin.farouq@unisg.ch

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn

Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München
manfred.bruhn@unibas.ch

unter PWYW mehr bzw. weniger Geld bereit sind auszugeben als beim Vorliegen eines Fixpreises. Eine Vielzahl an Unternehmen bieten ihre Produkte und Dienstleistungen sowohl offline als auch online an. Es wird daher zusätzlich und – nach Kenntnis der Autoren – erstmals zwischen der Zahlungsbereitschaft unter PWYW bei einem Offline-Kauf im Vergleich zu einem Online-Kauf unterschieden.

(2) Wie sind die Einstellung der Nachfrager gegenüber PWYW sowie die Wiederkaufabsicht von Nachfragern unter dem Einsatz von PWYW?

Eine positive Einstellung gegenüber PWYW und eine höhere Wiederkaufabsicht unter dem Einsatz von PWYW verweisen auf die Möglichkeit, mit diesem Instrument mehr Kunden zu generieren und an sich zu binden, als dies bei Fixpreisen der Fall wäre. Neben der Messung dieser beiden Variablen wird im vorliegenden Beitrag untersucht, inwieweit der Einsatz von PWYW beim Offline- vs. Online-Kauf zu einer unterschiedlichen Ausprägung der Einstellung und Wiederkaufabsicht führt. Dies liefert Hinweise darauf, wann der Einsatz von PWYW besonders geeignet ist.

Studienaufbau

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Online-Befragung am Beispiel der Gastronomie- und der Kinobranche durchgeführt. Jeder Proband wurde zufällig einer der beiden Branchen zugeteilt. Anschliessend war der Ablauf der Befragung wie folgt: Zunächst wurden die Probanden mit der Offline-Kaufsituation konfrontiert (Restaurantbesuch bzw. Kartenauf im Kino). Mit dem Ziel objektive Szena-

rien zu erhalten, wurden weder der Inhalt des Kinofilms noch das Essen näher beschrieben. Es wurde lediglich darauf hingewiesen, dass es sich um ein den Probanden vertrautes Kino und ein vertrautes Restaurant handelt. Den Probanden wurde in jedem Szenario ein Referenzpreis kommuniziert. Die Referenzpreise für das Essen und das Kinoticket wurden basierend auf marktüblichen Preisen gebildet. Die Probanden wurden dann um eine Angabe zur Zahlungsbereitschaft gebeten, wobei ihnen die Möglichkeit, frei über den zu bezahlenden Preis zu entscheiden, mitgeteilt wurde. Anschliessend wurden die Pro-

banden 52,5 Prozent männliche und 47,5 Prozent weibliche Probanden auf. Das Durchschnittsalter der Probanden liegt bei 30,4 Jahren.

Empirische Ergebnisse zum Einsatz von PWYW

Zahlungsbereitschaft

Im Rahmen der empirischen Analyse wird zunächst der Frage nachgegangen, ob Konsumenten bereit sind, etwas zu bezahlen, wenn sie die Möglichkeit haben, eine Leistung unentgeltlich zu beziehen. Zahlungsbereitschaft wird dabei definiert als der maximale Preis,

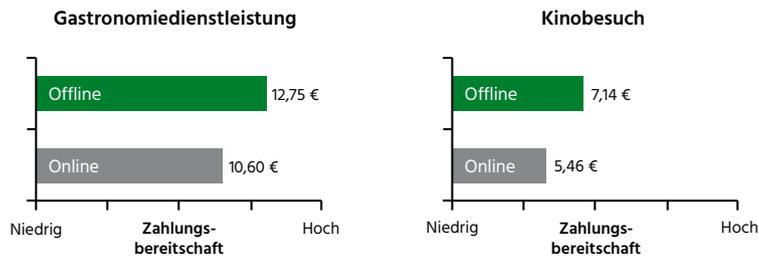
Der Einsatz von PWYW empfiehlt sich insbesondere für Branchen, in denen der Bezahlvorgang unter einem gewissen sozialen Druck stattfindet und eine hohe Preistransparenz vorliegt.

banden aufgefordert, Angaben zur Einstellung gegenüber PWYW sowie zur Wiederkaufabsicht vorzunehmen. Im Anschluss an die Offline-Kaufsituation wurde der Ablauf für den Online-Kauf wiederholt (online vorgenommene Essensbestellung bzw. Online-Bestellung von Kinokarten).

Die Datenerhebung dauerte vier Wochen. Die Studienteilnehmer wurden hauptsächlich über E-Mail-Verteiler im studentischen Umfeld sowie über soziale Internetplattformen rekrutiert. Insgesamt riefen insgesamt 666 Teilnehmer den Fragebogen auf. Nach Bereinigung des Datensatzes um unvollständige Antworten resultierte eine Netto-Stichprobe von 487 vollständig verwertbaren Befragungen. Die Geschlechterverteilung der Stichprobe

den ein Nachfrager in einer Kaufsituation für eine Leistung bereit ist zu zahlen (Simon/Fassnacht 2009; Skiera/Revenstorff 1999).

Die Durchführung eines T-Tests zeigt, dass die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten sowohl beim Offline- als auch beim Online-Kauf signifikant über 0 € liegt ($p < 0.001$). Dieses Ergebnis ist für beide Branchen, Gastronomie- und Kinobesuch, gültig und stimmt mit früheren Studien hierzu überein (z.B. Stangl/Kastner/Prayag 2017). Lediglich zwei der insgesamt 487 Probanden gaben an, dass sie 0 € zahlen würden. Im Gegensatz zu den dem Homo oeconomicus zugeschriebenen Eigenschaften handeln Kunden somit nicht vollständig rational.

Abb. 1: Offline- vs. Online-Zahlungsbereitschaft

Quelle: Batt/Holzer/Farouq/Bruhn, 2018.

Anschliessend wird untersucht, inwieweit sich die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager vom Referenzpreis unterscheidet. Dadurch entscheidet sich, ob Konsumenten mit PWYW bereit sind, mehr oder weniger Geld für ein Produkt auszugeben, als sie beim Vorliegen eines Fixpreises ausgeben würden. Der Referenzpreis für die Gastronomiedienstleistung liegt sowohl beim Offline- als auch beim Online-Kauf bei 15 € und für den Kinobesuch bei jeweils 9 €. Die empirischen Analysen zeigen ein klares Ergebnis: In allen Szenarien ist die Zahlungsbereitschaft signifikant geringer als der Referenzpreis ($p < 0.001$). Für Unternehmen bedeutet dies, dass der Stückgewinn unter Einsatz von PWYW geringer ist als ohne Einsatz von PWYW. Ausgeglichen werden könnte dieser Profitabilitätsverlust jedoch dadurch, dass durch den Einsatz von PWYW die Wiederkaufsrate bzw. der Absatz gesteigert wird.

Schliesslich wird überprüft, ob es Faktoren gibt, die die Zahlungsbereitschaft unter Einsatz von PWYW verbessern, um den oben identifizierten Preisabschlag gegenüber dem Referenzpreis zu reduzieren. Die Analyse zeigt, dass sowohl bei der Gastronomiedienstleistung als auch beim Kinobesuch in den Offline-Szenarien sig-

nifikant höhere Zahlungsbereitschaften erreicht werden als in den Online-Szenarien ($p < 0.001$). Der Mittelwert der Zahlungsbereitschaft für die Gastronomiedienstleistung liegt im Offline-Szenario bei 12,75 €, während sie im Online-Szenario bei 10,60 € liegt (Referenzpreis: 15,00 €). Im Hinblick auf den Kinobesuch zeigt sich im Offline-Szenario eine Zahlungsbereitschaft von 7,14 €, während sie im Online-Szenario einen Wert von 5,46 €

aufweist (Referenzpreis: 9,00 €) (vgl. Abbildung 1). Eine Erklärung für dieses Ergebnis ist der unterschiedliche Anonymitätsgrad beim Offline- und Online-Kauf. Während der Online-Kauf weitgehend anonymisiert erfolgt, finden Offline-Käufe unter stärkerer Beobachtung statt (z.B. durch die Mitarbeitenden des Unternehmens oder durch andere Kunden). Diese fehlende Anonymität führt möglicherweise dazu, dass Nachfrager beim Offline-Kauf soziale Normen stärker berücksichtigen und höhere Preise zahlen (siehe zu sozialen Normen beim Einsatz von PWYW, Kim/Natter/Spann 2009).

Einstellung gegenüber dem Pricing-Instrument PWYW

Die Einstellung gegenüber PWYW gibt Aufschluss darüber, wie positiv bzw. negativ das Instrument von Nachfragern wahrgenommen wird. Die Messung des Konstrukts erfolgte über drei Items. Es kam eine sieben-



stufige Likertskala zum Einsatz, wobei der Extrempunkt 7 bedeutete, dass PWYW das präferierte Pricing-Instrument ist und der Extrempunkt 1 zum Ausdruck brachte, dass der Fixpreis das präferierte Pricing-Instrument darstellt. Das Cronbach'sche Alpha weist mit Werten von über 0,94 in allen Szenarien auf ein hohes Mass an Reliabilität und Konvergenzvalidität des Konstrukts hin.

Die empirischen Untersuchungen legen dar, dass Konsumenten eine positivere Einstellung gegenüber PWYW als Instrument der Preisgestaltung aufweisen als gegenüber der Verwendung von Fixpreisen. Dieses Ergebnis gilt sowohl für die Gastronomiedienstleistung als auch für den Kinobesuch, unabhängig davon, ob der Kauf offline

oder online abgeschlossen wird (Mittelwert bei Offline-Kauf der Gastronomiedienstleistung: 5,10; Mittelwert bei Offline-Kauf des Kinotickets: 5,46; Mittelwert bei Online-Kauf der Gastronomiedienstleistung: 5,05; Mittelwert bei Online-Kauf des Kinotickets: 5,25). Seitens der Konsumenten liegt folglich eine klare Präferenz zu PWYW gegenüber dem Fixpreis vor. Abbildung 2 stellt die Ergebnisse grafisch dar.

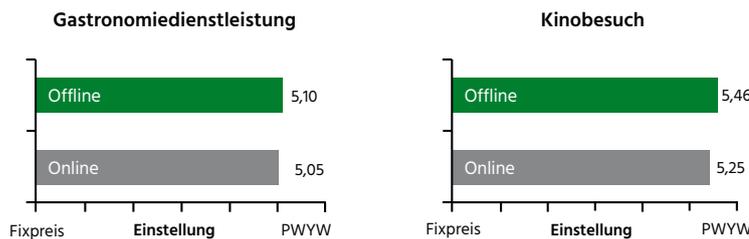
Wiederkaufabsicht

Unter der Wiederkaufabsicht wird die Bereitschaft des Konsumenten verstanden, ein Produkt aufgrund des Einsatzes von PWYW erneut zu kaufen. Für die drei Items wurde ebenfalls eine

siebenstufige Likertskala verwendet. Das Cronbach'sche Alpha verweist mit Werten von über 0,95 erneut auf Reliabilität und Konvergenzvalidität des Konstrukts.

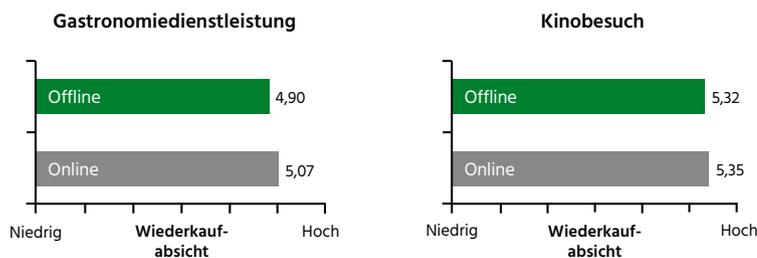
Aus den empirischen Analysen resultiert, dass für die Gastronomiedienstleistung und den Kinobesuch sowohl offline als auch online eine hohe Wiederkaufabsicht vorliegt, wenn PWYW zum Einsatz kommt. Ein signifikanter Unterschied zwischen dem Offline- und Online-Kauf ist jedoch nicht gegeben (Mittelwert bei Offline-Kauf der Gastronomiedienstleistung: 4,90; Mittelwert bei Offline-Kauf des Kinotickets: 5,32; Mittelwert bei Online-Kauf der Gastronomiedienstleistung: 5,07; Mittelwert bei Online-Kauf des Kinotickets: 5,35). Somit ist die Wiederkaufabsicht, im Unterschied zur Zahlungsbereitschaft, nicht davon abhängig, ob der Kauf online oder offline vorgenommen wird (vgl. Abbildung 3).

Abb. 2: Einstellung gegenüber PWYW



Quelle: Batt/Holzer/Farouq/Bruhn, 2018.

Abb. 3: Offline- vs. Online-Wiederkaufabsicht



Quelle: Batt/Holzer/Farouq/Bruhn, 2018.

Fazit und Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Aus den Ergebnissen kann für die betrachteten Branchen geschlussfolgert werden, dass PWYW ein Pricing-Instrument mit Zukunftspotenzial darstellt. Die Zahlungsbereitschaft liegt zwar unter den extern vorgegebenen Referenzpreisen, die Ergebnisse machen jedoch deutlich, dass sich Kunden stark an den Referenzpreisen orientieren. Aufgrund der signifikanten Unterschiede bei der Zahlungsbereitschaft im Offline- vs. Online-Szenario ist bevorzugt der Offline-Einsatz von PWYW zu empfehlen. Im Rahmen des Bezahlvorgangs sollte ausserdem auf eine geringe soziale Distanz und eine erhöhte Interaktion zwischen Mitarbeitendem und Nachfrager geachtet werden, um die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager durch die Ansprache sozi-



aler Normen zu erhöhen. Förderlich sind in diesem Zusammenhang beispielsweise ein vertrautes Verhältnis zwischen Mitarbeitendem und Kunden sowie ein für andere Nachfrager sichtbarer Bezahlvorgang. Eine weitere Möglichkeit soziale Normen zu adressieren, stellt die Verknüpfung von PWYW mit einer Spendenaktion dar.

Die Information, dass ein gewisser Prozentsatz des selbst gewählten Preises wohltätigen Zwecken dient, wird Nachfrager durch die Ansprache sozialer Normen oftmals zu einer höheren Zahlungsbereitschaft bewegen (Gneezy et al. 2012).

Abschliessend ist auf die Limitationen der Studie hinzuweisen, die es

in künftigen Untersuchungen zu überwinden gilt: Aufgrund der hohen Anzahl an Probanden aus dem universitären Bereich und der Überrepräsentation junger Menschen in der Stichprobe liegt der Studie kein repräsentatives Sample zugrunde. Den Probanden wurde zudem jeweils ein Referenzpreis des Produktes mitgeteilt. In einer weiteren Studie ist zu untersuchen, inwieweit die hier nachgewiesenen Zahlungsbereitschaften auch gelten, wenn den Probanden keine Referenzpreise mitgeteilt wurden. In der Befragung wurden die Probanden stets zunächst mit der Offline-Kaufsituation und erst im Anschluss mit dem Online-Kauf konfrontiert. In künftigen Studien ist diesbezüglich auf eine Randomisierung zu achten, um möglichen Reihenfolgeeffekten entgegenzuwirken. Für die weitere Analyse der Wirkung von PWYW auf Nachfrager sind zudem weitere Variablen zu berücksichtigen. 🚩

Literatur

- Gautier, P. A./van der Klaauw, B. (2012): Selection in a Field Experiment With Voluntary Participation, in: *Journal of Applied Econometrics*, 27, 1, pp. 63–84.
- Gneezy, A./Gneezy, U./Nelson, L. D./Brown, A. (2010): Shared Social Responsibility: A Field Experiment in Pay-What-You-Want Pricing and Charitable Giving, in: *Science*, 329, 325, pp. 325–327.
- Greiff, M./Egbert, H./Xhangolli, K. (2014): Pay What You Want – But Pay Enough! Information Asymmetries and PWYW-Pricing, in: *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 9, 2, pp. 193–204.
- Hinz, O./Creusen, U. (2009): Interaktive Preismechanismen – Die Preisverhandlung als Begegnung mit dem Kunden, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26, 6, S. 37–41.
- Johnson, J. W./Cui, A. P. (2013): To Influence or Not to Influence: External Reference Price Strategies in Pay-What-You-Want Pricing, in: *Journal of Business Research*, 66, 2, pp. 275–281.
- Kim, J./Kaufmann, K./Stegemann, M. (2014): The Impact of Buyer-Seller Relationships and Reference Prices on the Effectiveness of the Pay What You Want Pricing Mechanism, in: *Marketing Letters*, 25, 4, pp. 409–423.
- Kim, J.-Y./Natter, M./Spann, M. (2010): Pay-What-You-Want – Praxisrelevanz und Konsumentenverhalten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80, 2, S. 147–169.
- Kim, J.-Y./Natter, M./Spann, M. (2014): Sampling, Discounts or Pay-What-You-Want: Two Field Experiments, in: *International Journal of Research in Marketing*, 31, 3, pp. 327–334.
- Schons, L. M./Rese, M./Wieseke, J./Rasmussen, W./Weber, D./Strotmann, W.-C. (2014): There is nothing permanent except change – Analyzing individual price dynamics in „pay-what-you-want“ situations, in: *Marketing Letters*, 25, 1, pp. 25–36.
- Simon, H./Fassnacht, M. (2016): *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Skiera, B./Revenstorff, I. (1999): Auktionen als Instrument zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51, 3, S. 224–242.
- Stangl, B./Kastner, M./Prayag, G. (2017): Pay-what-you-want for high-value priced services: Differences between potential, new, and repeat customers, in: *Journal of Business Research*, 74, 5, pp. 168–174.
- Wagner, U./Jamsawang, J./Seher, F. (2012): Preisorientierte Aktionspolitik, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D./Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 585–608.
- Weisstein, F. L./Kukar-Kinney, M./Monroe, K. B. (2016): Determinants of consumers' response to pay-what-you-want pricing strategy on the Internet, in: *Journal of Business Research*, 69, 10, pp. 4313–4320.

Bounded Irrationality

Chancen und Grenzen beim verhaltensbasierten Pricing

Seit mehr als 20 Jahren wird die Forschung zum Preismanagement – und in den letzten Jahren auch die praktische Preissetzung in den Unternehmen – immer stärker durch das Behavioral Pricing bestimmt. Der verhaltensbasierten Preisbestimmung liegt das Verständnis zugrunde, dass die Entscheidungen der Verbraucher irrational und gleichzeitig beeinflussbar sind. Die Konsumenten-Wahrnehmung des Preises ist somit nicht nur durch die Preishöhe determiniert, sondern durch eine Vielzahl von Elementen wie der Preisdarstellung, dem Bezugspunkt des Preises, dem Farbkontrast und Ankerinformationen etc. Während der Mainstream des Behavioral Pricing immer neue Elemente identifizierte, mit deren Hilfe sich die Preis-Perzeption steuern lässt, befassen sich wenige Untersuchungen mit den Grenzen der Irrationalität von Verbraucherentscheidungen.

Prof. Dr. Andreas Krämer

Traditionell legen Unternehmen Preise aufgrund von Kunden-, Konkurrenz- und Kostenanalysen fest. Die Fokussierung auf den Kundennutzen und die Zahlungsbereitschaften haben in den letzten beiden Jahrzehnten ein hohes Interesse am Value-Based-Pricing ausgelöst, ohne bisher in der unternehmerischen Praxis zum Standard zu werden (Liozu et al. 2012). Ein noch grösseres Interesse betrifft das verhaltensbasierte Pricing, bei dem die Art und der Kontext der Preisdarstellung eine entscheidende Rolle spielen (z.B. bezogen auf Zahl, Grösse, Farbe, Zusatzinformationen). Grundannahme der Verhaltensökonomik ist, dass kognitive Vorurteile verhindern, dass Menschen trotz ihrer besten Bemühungen rationale Entscheidungen treffen. Ariely (2008) benutzt dazu die folgende Metapher: „Wenn die Menschen Comic-Figuren wären, würden wir mit Homer Simpson stärker verwandt sein als mit Superman.“ Zusätzlich wird nicht nur festgestellt, dass Menschen nicht rational mit dem Preis umgehen, sondern darüber hinaus „dafür aber vorhersehbare Fehler machen“ (Bauer, 2014). Die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises 2017 an den Verhaltensökonom Richard Thaler unterstreicht diese Perspektive.

Larson (2014) führt in einem Übersichtsartikel mehr als 50 Elemente auf, die Einfluss auf die Preiswahrnehmung haben können. Hardesty, Bearden & Carlson (2007) unterscheiden knapp 30 verschiedene Taktiken in der Preispositionierung und -kommunikation. Vor diesem Hintergrund ist auch die folgende Aussage von Simon (2013) einzuordnen: „Die Zahl der Publikationen, die sich verhaltensökonomischen Problemen widmen, schwillt explosionsartig an.“ Kienzler & Kowalkowski (2017) belegen dies in einer aktuellen Abhandlung zum Status der Preis-Strategie-Forschung (Inhaltsanalyse von 515 Artikeln, veröffentlicht in führenden akademischen Zeitschriften im Zeitraum 1995–2016). Es stellt sich daher die berechnete Frage: Was ist der Haupttreiber für die Bewertung des Preisimage und wie rational ist die Bewertung? Alleine die Fülle der möglichen Einflussfaktoren erweckt den Anschein, dass der Verbraucher stark manipulierbar ist. Dies suggerieren zumindest Buchtitel wie *Predictively Irrational* (Ariely 2008) oder *Der unvernünftige Kunde* (Bauer/Koth 2014) bzw. deren Einleitungstexte wie „Die Ergebnisse der Behavioral Economics zeigen jedoch völlig unzweifelhaft, dass Menschen nicht vernünftig entscheiden.“ Hier wird ein Menschenbild – geprägt durch unbegrenzte Irrationalität – definiert, das infrage gestellt werden darf.

Zielsetzung

In diesem Beitrag werden ausgewählte Effekte, die im Rahmen des verhaltensbasierten Pricing häufiger diskutiert wer-

den, beleuchtet. Es handelt sich dabei exemplarisch um die Wirkung der Preisverkleinerung (Pennies-a-Day-Effekt), der Preisgrössendarstellungen sowie der Präferenz der Verbraucher für das mittlere der angebotenen Produkte (auch als „Center-Stage-Effekt“ bekannt). Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie lassen sich durch experimentelle Online-Studien – als forschungsökonomisch günstige Methode – die Effekte des Behavioral Pricing überprüfen?
- Wie stark sind die Einflüsse verhaltensökonomischer Effekte auf die Preiswahrnehmung der Verbraucher?
- Wie stark ist die Wahrnehmung der Verbraucher tatsächlich durch die Preiskommunikation und -optik manipulierbar?
- Welche Empfehlungen können für die praktische Nutzung von taktischen Elementen zur Preisdarstellung gegeben werden?

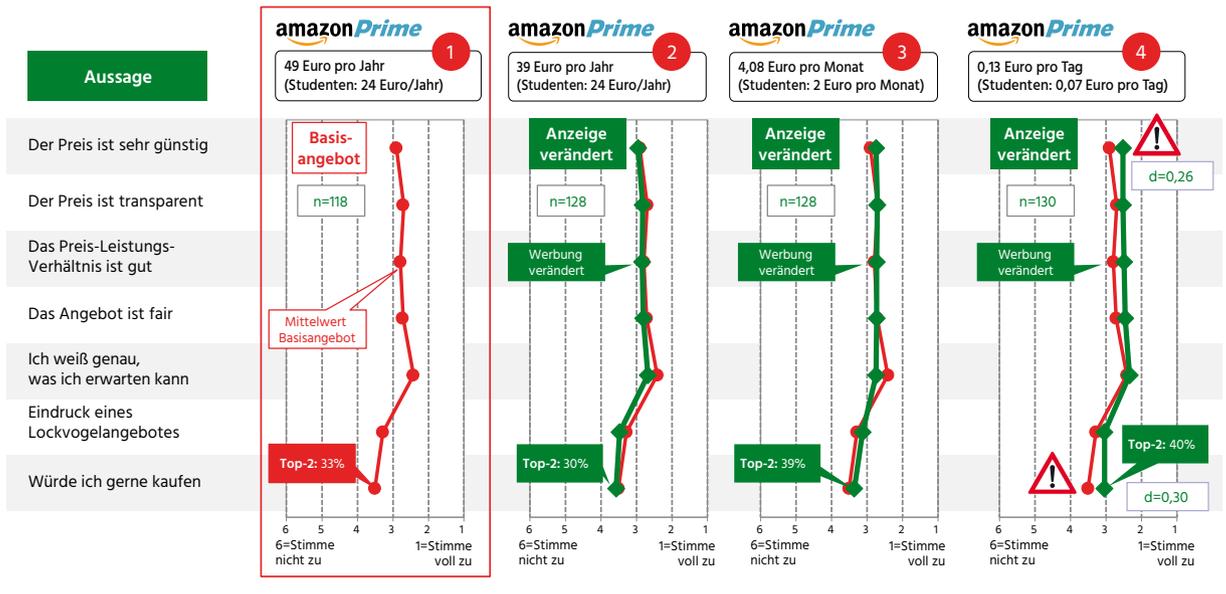
Der Untersuchungsansatz „Pricing Lab“

„Pricing Lab“ ist eine experimentelle Studie zur Ermittlung und Bewertung von Trends im Preismanagement. Sie wird in Kooperation von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführt. Grundlage der Untersuchung ist eine repräsentative Befragung von deutschen Verbrauchern ab 18 Jahren (online, die Fallzahlen liegen bei n=500–1000). Seit 2014 wurden insgesamt sechs Erhebungswellen durchgeführt. Neben den Aspekten Kundenbeziehung und Preissensitivität in unterschiedlichen Branchen beinhaltet die Studie Experimente zur Konsumenten-Wahrnehmung von aktuellen Preisanzeigen bzw. Aktionsangeboten.

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich BITS in Iserlohn
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Abb. 1: Experimentaldesign zum Pennies-a-Day-Effekt am Beispiel Amazon Prime



d = Effektstärke nach Cohen; <0,2= kein Effekt, 0,2–0,5= kleiner Effekt, 0,5–0,8= mittlerer Effekt; grösser 0,8= grosser Effekt. Quelle: exeo Strategic Consulting AG/Rogator AG.

⚠ Signifikante Unterschiede (90% Sicherheitswahrscheinlichkeit)

Pennies-a-Day-Effekt – „Die Kunst der Preisverkleinerung“

Um das Preisempfinden der Konsumenten zu beeinflussen, sind einige Anbieter von Laufzeit-Produkten dazu übergegangen, nicht den Gesamtpreis zu kommunizieren, sondern einen Preis pro (kleinere) Nutzungseinheit, i.d.R. pro Tag, also einen deutlich niedrigeren Preis auszuloben. Dieses zeitliche Reframing wurde von Gourville (1998) auch als die „Pennies-a-Day“-Strategie beschrieben. Zum Beispiel bietet der grösste deutsche Verkehrsverbund VRR das Abonnement für das „Ticket 2000 9 Uhr“ zu einem Monatspreis von 42,35 Euro an und stellt daneben den Preis von 1,39 Euro pro Tag in den Vordergrund. Die Versicherungsgesellschaft Europa offeriert eine Hausratversicherung ab 2,79 Euro pro Monat, anstatt den Jahrespreis anzugeben.

Im Rahmen der Versuchsreihe Pricing Lab wurden die Effekte einer derartigen Preisverkleinerung anhand von drei Produktbereichen geprüft: Amazon Prime, BahnCard und Mobilfunkvertrag (Dreifach-Flatrate). Dazu wurden während eines Online-Interviews jeweils vier Testgruppen gebildet. Neben dem Originalangebot wurden drei Variationen präsentiert (monadische Versuchsanordnung). Dies ist am Beispiel Amazon Prime in Abb. 1 verdeutlicht. Nachdem den Proban-

den während des Interviews ein Angebot präsentiert wurde (Testgruppe n = 118–130), erfolgte dazu eine Bewertung basierend auf sieben Preisimage-Statements. Links ist das Preisimage-Profil für das Originalangebot (49 Euro pro Jahr, in 2016) dargestellt. Neben einer Variante, die eine Preissenkung des Jahrespreises beinhaltet, wurden zwei Formen der Preisverkleinerung getestet, und zwar ein Preis pro Monat von 4,08 Euro sowie ein Preis pro Tag von 0,13 Euro. Insbesondere der letztgenannte Preis führt in zwei Beurteilungsdimensionen (Preisgünstigkeit, Kaufabsicht) zu statistisch signifikant besseren Ergebnissen als bei der Originalanzeige ($p < 0,10$, Effektstärke $d_{Cohens} = 0,26 - 0,30$, d.h. kleiner Effekt).

Zusammenfassung

Auf Basis von experimentellen Versuchsanordnungen werden populäre Effekte des verhaltensbasierten Pricing untersucht. Dabei lassen sich die häufig in der Literatur beschriebenen Effekte des Behavioral Pricing nur teilweise bestätigen. Offensichtlich sind diese stark kontextabhängig und damit kaum generalisierbar.

Im November 2016 kündigte Amazon in Deutschland eine Preiserhöhung von 49 Euro auf jetzt 69 Euro pro Jahr an (eine Preissteigerung von mehr als 40%!) und setzt dabei auf den oben beschriebenen Effekt der Preisverkleinerung. Bei der E-Mail-Kommunikation in Richtung Bestandskunden findet sich folgender Passus: „Wir schreiben Ihnen heute, um Sie darüber zu informieren, dass sich der Preis von Amazon Prime für neue Mitglieder am 01.02.2017 auf 69 Euro pro Jahr erhöht (das entspricht 1,67 Euro mehr pro Monat).“ Die Preisverkleinerung bezieht sich in diesem Fall auf den Betrag der Preiserhöhung, nicht auf den Gesamtpreis.

Die Experimente mit den anderen Produktbereichen führten zu stark unterschiedlichen Ergebnissen. Für das Produkt BahnCard 50 (das Basis-Produkt kostet 255 Euro p.a.) wurden ebenfalls in zwei Testgruppen Preise pro Monat (21,15 Euro) bzw. pro Tag (0,70 Euro) anstelle des Jahrespreises von 255 Euro angeboten. In diesem Fall ergeben sich jedoch keine signifikanten Unterschiede. Anders im dritten Beispiel: Bei Mobilfunkverträgen haben sich die Verbraucher bereits an Preisverkleinerungen gewöhnt, sie stellen den Branchenstandard dar. So bewirbt Anbieter 1&1 in Deutschland ein Dreifach-Flat-Produkt zum Preis von 9,99 Euro pro Monat (ab dem 2. Jahr: 14,99 Euro pro Monat). Für die 24-monatige Vertragsdauer ergibt sich somit ein Gesamtpreis von 299,76 Euro. Wird Testpersonen genau dieser Gesamtpreis als Angebot vorgelegt, sind signifikante Verschlechterungen in allen sieben Preisimagedimensionen erkennbar (Krämer 2017a). Die Mittelwerte in den Preisimagebewertungen sind statistisch signifikant unterschiedlich (je nach Einzeldimension $p < 0,001$ bis $p < 0,10$), die Effektstärken liegen im Bereich 0,3 – 0,6, d.h. klein bis mittel. Im Ergebnis zeigt sich, dass ein veränderter zeitlicher Bezugspunkt (und die damit verbundene nominale Verkleinerung der Preishöhe) zu teilweise deutlichen Veränderungen in der Preiswahrnehmung der Verbraucher führt, allerdings sind die Wirkungen nicht generalisierbar.

Der Preis-Größen-Effekt

Larson (2014) führt aus, dass nicht nur die absolute Höhe des Preises einen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat, sondern auch Faktoren wie die Farbe, Symmetrie, Präzision und Länge des dargestellten Preises relevant sein können. Bagchi & Davis (2016) untersuchen die Übersetzung der Preisinformation im Wahrnehmungsprozess und beschreiben, dass numerische Informationen (z.B. Preise) in drei verschiedenen Formen vorgestellt und codiert werden können: visuell-numerisch (z.B. 25), verbal (z.B. „fünfundzwanzig“) und analog (zwischen zwanzig und dreissig). Unterschiedliche Formen der

Preis-Präsentation können demzufolge die Wahrnehmung von Angeboten aus Konsumentensicht beeinflussen, so auch, in welcher Grösse der Preis dargestellt wird.

Mittels experimenteller Versuchsanordnung erfolgte die Überprüfung des Einflusses einer veränderten Preisgrößen- und Händlerdarstellung („Händlerframing“) auf das Preisimage am Beispiel Filterkaffee (Dallmayr Prodomo). Dazu wurden im Interview jeweils vier Testgruppen gebildet (Abb. 2). Die Testgruppen umfassten 125 bis 132 Probanden. Neben dem Originalangebot (Gruppe 1, Aktionsangebot des Discounters Netto, Preis 4,49 Euro) wurden drei Variationen präsentiert. In Testgruppe 2 wurde die Originalanzeige insofern verändert, als der Preis deutlich grösser dargestellt wurde. Probanden in den Testgruppen 3 und 4 erhielten eine Anzeige der Handelsgesellschaft REWE (beide Anzeigen waren analog zu den Anzeigen von Netto aufgebaut). Preis-

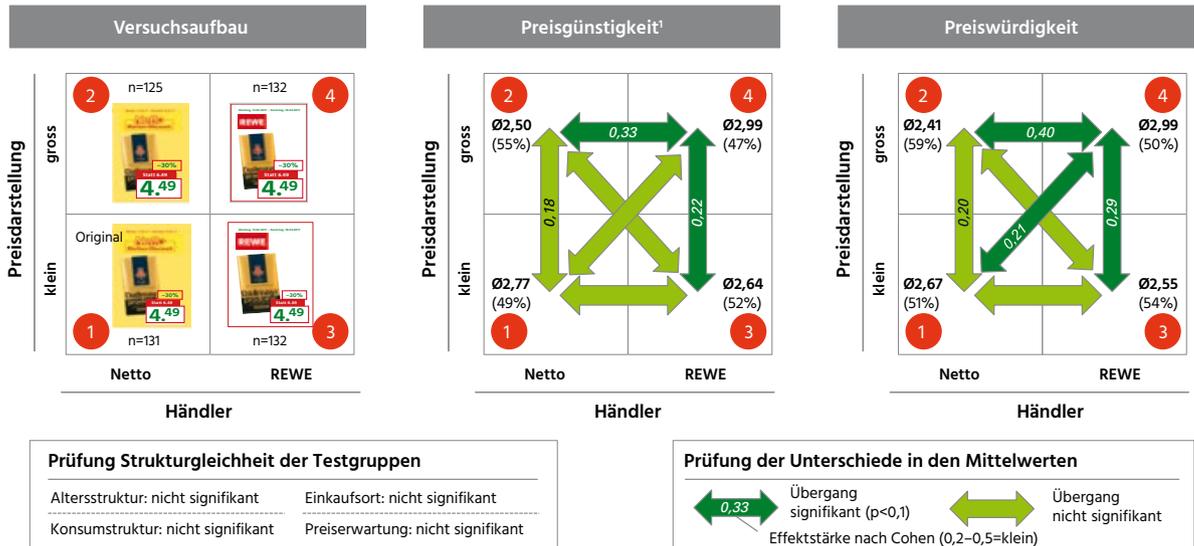
„Die Ergebnisse der Behavioral Economics zeigen jedoch völlig unzweifelhaft, dass Menschen nicht vernünftig entscheiden.“

höhen und Hinweise waren in allen vier Gruppen identisch (Preis 4,49 Euro, 30% reduziert, Basispreis 6,49 Euro).

Die strukturgleiche Zusammensetzung der Testgruppen erfolgt im Online-Interview durch ein spezielles Randomisierungsverfahren. Anhand des Datensatzes wurden später die Strukturunterschiede geprüft (Chi-Quadrat-Test, Unterschiede nicht statistisch signifikant). Zur Illustration sind für die beiden wichtigen Imagedimensionen Preisgünstigkeit und Preiswürdigkeit die Unterschiede in den Mittelwerten in Hinblick auf Signifikanz sowie Effektstärke (dCohens) geprüft worden.

Auf Basis der experimentellen Versuchsanordnung ist erkennbar, dass eine in der Grösse veränderte Preisdarstellung durchaus zu einer Beeinflussung der Preiswahrnehmung führen kann. Die Betonung liegt auf „kann“. Schliesslich führt die vergrösserte Darstellung des Preises im Falle der Anzeige von Netto (Gruppe 1 vs. 2) tendenziell zu einer Verbesserung der wahrgenommenen Preisgünstig- und -würdigkeit (allerdings ohne statistische Signifikanz). Im Falle der veränderten Anzeige bei REWE waren sogar gegenteilige Effekte zu beobachten (Gruppe 3 vs. 4; Mittelwert 2,99 ggü. 2,55 signifikant höher). Für die grösser dargestellten Preise (Gruppe 2 vs. Gruppe 4) gilt, dass ein verändertes Händlerframing (REWE, veränderter Farbkontrast) die Preiswahr-

Abb. 2: Einfluss Preisgrössendarstellung und Händler auf die Preiswahrnehmung (Filterkaffee)



¹Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu dieser Anzeige anhand einer Skala von 1 = stimme sehr zu bis 6 = stimme gar nicht zu: „Der Preis ist sehr günstig“ (Preisgünstigkeit). Und: „Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist gut“ (Preiswürdigkeit). Dargestellt sind Mittelwerte (Top-2-Werte).
Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

nehmung signifikant verschlechtert. Die Effektstärken sind allerdings als klein zu bewerten (dCohen = 0,33 bzw. 0,40).

Vor Durchführung des Experiments wurde bei den Probanden der erwartete Preis für das Produkt Dallmayr Prodomo erfragt, der im Mittel bei >5 Euro liegt (ca. ein Viertel der Probanden nannte keine Preiserwartung). Die Höhe des erwarteten Preises hat einen signifikanten und relevanten Einfluss auf die Preiswahrnehmung. So liegen die Zustimmungswerte zur Preisgünstigkeit (Top-2, 6er-Skala) bei einem erwarteten Preis von bis zu 4 Euro bei 24 Prozent und steigen auf 54 Prozent bei einem erwarteten Preis von 4 bis 5 Euro bzw. auf 71 Prozent bei einem erwarteten Preis von mehr als 5 Euro an. Zwischen der Verbrauchergruppe mit niedriger und hoher Preiserwartung sind nicht nur statistisch hochsignifikante Unterschiede in den mittleren Preisimagebewertungen festzustellen (p<0,001), die Effektstärken sind gleichzeitig auch gross (dCohen > 1). Der erwartete Preis kann als interner Referenzpreis bezeichnet werden (Hamilton/Karmarkar 2017). Mittels Varianzanalyse wurde dieser als wichtigster Treiber der Preiswahrnehmung identifiziert. Für das Preismanagement hat dies erhebliche Implikationen, weil über den internen Referenzpreis der Kunden eine Steuerung des Preisimage zu erreichen ist. Internalisierte Preis-Referenzpunkte entwickeln sich auf der Basis von Erfahrungen (z.B. Anzahl der Verkaufaktionen

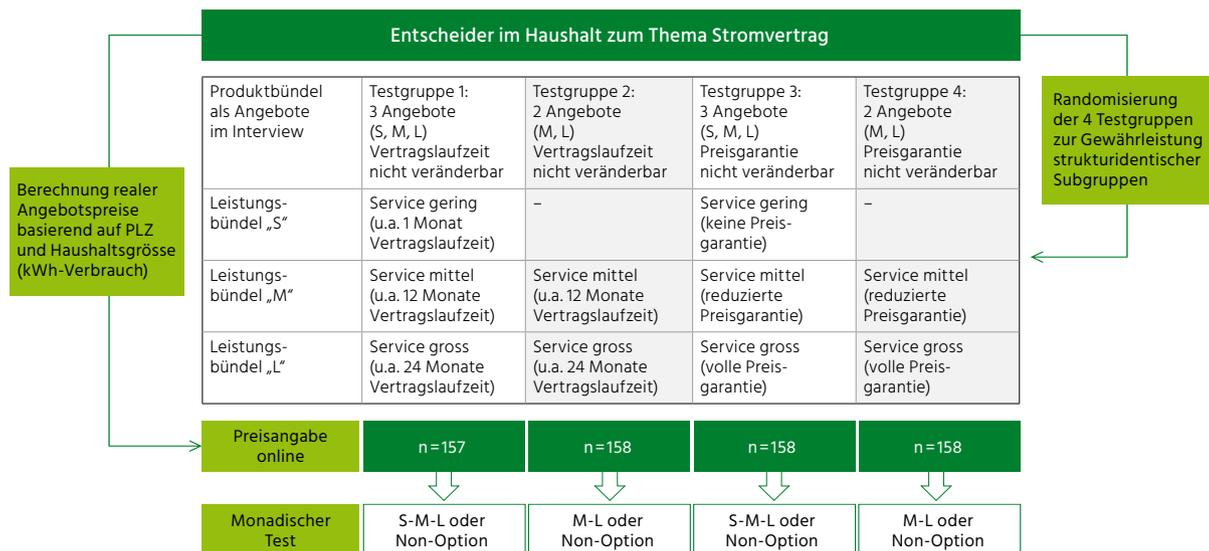
im Handel etc.) oder Informationsrecherchen der Verbraucher. Die empirischen Ergebnisse unterstreichen, dass für die Kaufabsicht der Abstand zwischen dem in der Anzeige gezeigten und vom Verbraucher erwarteten Preis ein besserer Prädiktor sein kann als der Produktpreis an sich (Mazumdar et al. 2005) oder Facetten der Preisdarstellung.

Center-Stage-Effekt – „Der Hang zur Mitte“

Häufig werden in der Verhaltensökonomie Entscheidungsmuster zitiert, die davon abhängig sind, ob zwei Alternativen präsentiert werden (mit einem niedrigeren und einem höheren Preis) oder drei Alternativen (in diesem Fall wird das mittlere Produkt präferiert). Für die Präferenz zur Mitte werden unterschiedliche Erklärungen gegeben. Einige Forscher argumentieren, dass ein veränderter Satz von Referenzpreisen verantwortlich sein könnte, andere führen Komfortaspekte (Simon 2013; Rodway/Schepman/Lambert 2012) oder den Wunsch zur Vermeidung von Extremen an (Simonson 1989).

Im Rahmen einer empirischen Überprüfung wurden 631 Personen (Alter 18+ Jahre, online) interviewt, die für den Kauf von Strom in ihrem Haushalt verantwortlich sind. Vorangegangen war eine quantitative Untersuchung der Verbraucherakzeptanz unterschiedlicher Preismodelle. Kern der

Abb. 3: Experimentaldesign für den Test von Angebotsvarianten für Strom-Leistungspakete



Quelle: exeo Strategic Consulting AG.

Elemente der Preispsychologie sind produkt- und kontextabhängig – und daher nicht generalisierbar.

Befragung war ein experimentelles Design, basierend auf vier strukturidentischen Gruppen (1 bis 4, Abb. 3). Die Versuchsteilnehmer wurden gebeten, die Postleitzahl und den Stromverbrauch des Haushaltes anzugeben, sodass auf dieser Grundlage individuelle Preise berechnet und im Experiment angezeigt werden konnten.

Jede Gruppe erhielt ein spezifisches Angebot mit unterschiedlichen Leistungsbündeln mit der Option, bestimmte Service-Elemente hinzuzufügen oder zu eliminieren. Die Versuchsgruppen unterschieden sich dahingehend, dass einerseits die Anzahl der Leistungsbündel variiert wurde (3 vs. 2 Angebote), andererseits die Grundstruktur des Leistungsbündels (Vertragslaufzeit nicht veränderbar vs. Preisgarantie nicht veränderbar). Die Testpersonen wurden nicht nur um eine Auswahlentscheidung gebeten, sondern auch danach gefragt, wie zufriedenstellend das Angebot insge-

samt bewertet und warum ein konkretes Angebot ausgewählt wurde. Darüber hinaus erfolgten Bewertungen hinsichtlich der Facetten Klarheit, Verständlichkeit des Angebots sowie Interesse, nachdem die Auswahlentscheidung getroffen wurde. Um die Auswahl realitätsnah zu halten, hatten die Testpersonen auch eine „Nicht-Wahl-Option“ (Abb. 3).

Die Präferenz für ein mittleres Angebot kann durch den Vergleich der Testgruppe 1 und 2 sowie 3 und 4 gemessen werden. Der Unterschied liegt einzig und allein darin begründet, dass das Leistungsbündel „S“ entfällt (d.h. 2 Angebots-Optionen und eine Nicht-Wahl-Option bestehen) oder angeboten wird (d.h. 3 Angebots-Optionen und eine Nicht-Wahl-Option bestehen). Die Ergebnisse zur Angebotsauswahl lassen sich wie folgt zusammenfassen (Abb. 4):

- Die Anteile der Probanden, die sich nicht für eines der angebotenen gebündelten Produkte entschieden haben, liegen zwischen 18 Prozent (Gruppe 3) und 29 Prozent (Gruppe 2). Die Mehrheit der Testpersonen war in der Lage und bereit, ein Angebot auszuwählen. Über alle vier Testgruppen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede in den Nicht-Wahl-Anteilen. Auch kann kein signifikanter Unterschied in Abhängigkeit von der Anzahl der angebotenen Leistungsbündel festgestellt werden (Gruppe 1 vs. 2; Gruppe 3 vs. 4).

- Die Auswahlstruktur unterscheidet sich stark zwischen den Leistungsbündeln S, M und L (Gruppe 1 und 3). Insbesondere führt die Art der Angebotspräsentation (Preisgarantie nicht veränderbar, volle Preisgarantie) in Testgruppe 3 zu starken Präferenzen für das Paket „L“. Eine Tendenz zur Mitte kann in der Testgruppe 1 beobachtet werden (in diesem Fall erreicht das Leistungsbündel „M“ 33 Prozent der Auswahl-Entscheidungen), allerdings nicht in der Testgruppe 3, hier erhält das mittlere Angebot („M“) nur 8 Prozent Anteil und damit weniger als für das kleinere („S“) und grössere Leistungsangebot („L“).
- Eine Verringerung der Anzahl der Angebotsoptionen von drei auf zwei Optionen (Testgruppe 2 vs. 1 und Testgruppe 4 gegen 3) führt zu einem höheren Anteil der Non-Option-Auswahl. In der Testgruppe 4 mit nur zwei Angebotsoptionen entfallen 67 Prozent der Auswahlanteile auf das grösste Leistungspaket („L“).

Durch die experimentelle Versuchsanordnung kann deutlich belegt werden, dass die Präferenz der Verbraucher weniger stark durch den Faktor Anzahl der Angebote (2 vs. 3) als vielmehr durch die Betonung der Kernfeatures (Vertragslaufzeit vs. Preisgarantie) bestimmt wird (offensichtlich ergeben sich starke Unterschiede im „Perceived Value“ trotz objektiv ähnlicher Leistung). Dies wird auch durch eine direkte Abfrage der wichtigsten Entscheidungsmerkmale bei

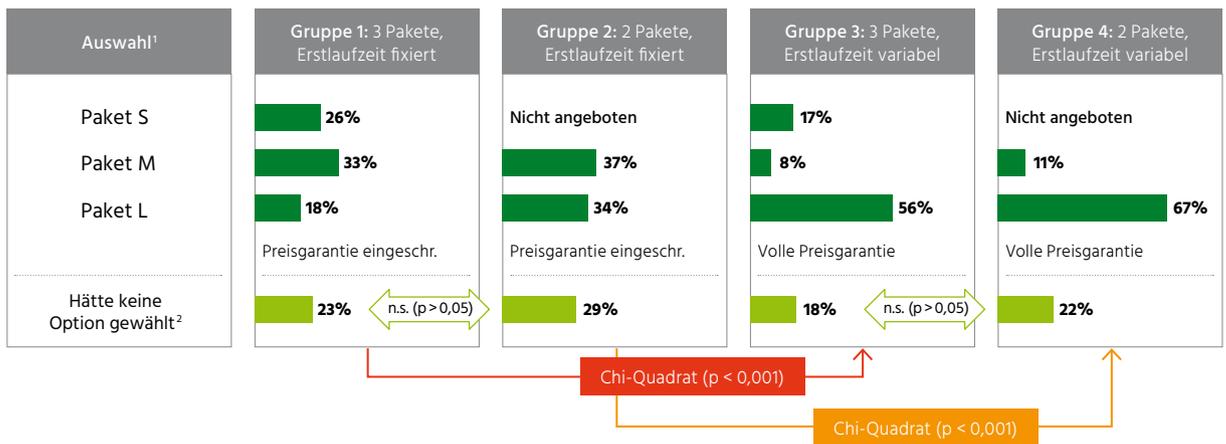
der Vertragsentscheidung nach dem Experiment unterstrichen. Die Probanden orientieren sich folglich in ihrer Auswahl an der Darstellung der für sie wichtigsten Angebotsmerkmale, was grundsätzlich für ein hohes Mass an Rationalität spricht. Dem stehen Forschungsergebnisse zum Behavioral Pricing entgegen, die auf „spektakuläre“ Weise belegen, dass die Bereitschaft der Konsumenten für einen Kauf auch von völlig irrelevanten Ankern beeinflusst sein kann, die zum Zeitpunkt der Entscheidung über einen Kauf vorliegen (Ariely et al. 2003; aber auch kritisch Maniadis et al. 2014). Vielfach zitiert ist das „Economist“-Experiment von Ariely (2009), bei dem das Hinzufügen einer „sinnlosen Angebotsoption“ zu einer vollständigen Verschiebung der Präferenzmuster führt (vgl. Simon 2013; Bauer 2014).

Einordnung der Ergebnisse

Basierend auf den vorgestellten Experimental-Designs, soll erkennbar werden, dass erstens die Preiswahrnehmung der Verbraucher durch Elemente des Behavioral Pricing beeinflusst werden kann. Allerdings sind die Wirkungen nicht generalisierbar. So scheinen mehrere Einflussfaktoren wie Kontext, Involvement, Preiswissen, Produktkategorie usw. eine Rolle zu spielen. Zweitens besteht ein berechtigter Zweifel an der Reproduzierbarkeit von Experimenten, die in der Literatur als „Beweis“ für das irrationale Entscheidungsverhalten der

Abb. 4: Ausgestaltung der Angebotsvarianten für Strom-Leistungspakete

Angebotswahl nach Experimentalgruppen¹



¹Welches Angebot würden Sie konkret wählen? ²Chi-Quadrat-Test: Anteil Non-Option zwischen den 4 Gruppen nicht signifikant unterschiedlich. Quelle: exeo Strategic Consulting AG.

Kernthesen

These 1:

Apologeten des Behavioral Pricing stellen einen irrationalen Verbraucher in den Mittelpunkt der Betrachtung.

These 2:

Die Forschung zum Behavioral Pricing zeigt eine fast unüberschaubare Fülle von Taktiken zur Beeinflussung der Preiswahrnehmung.

These 3:

Elemente der Preispsychologie sind produkt- und kontextabhängig – und daher nicht generalisierbar.

These 4:

Die Unterstellung eines vollständig rationalen Entscheidungsverhaltens (Homo oeconomicus) ist so unrealistisch wie die eines vollständig irrationalen, leicht manipulierbaren Verbrauchers.

Konsumenten herangezogen werden. So konnte der Autor auf Basis einer adaptierten Versuchsanordnung des Economist-Experiments die Wirkungszusammenhänge nicht bestätigen. Dies ist offensichtlich kein Einzelfall: Das Zentrum für Open Science in Charlottesville (Virginia) analysierte insgesamt 100 Studienergebnisse aus der psychologischen Forschung renommierter Zeitschriften, um deren Reproduzierbarkeit zu überprüfen. Nur in 39 Fällen ist dies erfolgreich gelungen (Baker 2015). Dies stellt zwar nicht grundsätzlich die psychologische Forschung infrage, unterstreicht aber die Notwendigkeit, mit Forschungsergebnissen und deren Interpretationen vorsichtig und mit Bedacht umzugehen.

Empfehlungen für die Praxis

1. Nutzung der Wirkungsmechanismen der Preispsychologie

Unbestritten bietet das Feld der Preispsychologie eine breite Basis, um neben der tatsächlichen Höhe des Preises auch über die Art der Preisdarstellung einen Einfluss auf die Verbraucherperzeption und Kaufabsicht zu nehmen. Vor einer übersteigerten Erwartungshaltung ist aber zu warnen.

2. Vorsicht vor einfachen Entscheidungsregeln

Marketingentscheider sind verständlicherweise auf der Suche nach klaren und einfachen Entscheidungsregeln für gute

Preisentscheidungen, insbesondere in einer Umgebung, die in Hinblick auf Wettbewerber, Preisveränderungen und Verbrauchererwartungen dynamischer und volatiler wird. Daumenregeln, die nicht selbst von den Entscheidern, sondern aus gängigen Zeitschriften und Büchern stammen, können zutreffend sein, müssen aber nicht.

3. Verlassen auf die eigene Intuition

Bei der Festlegung einer konkreten Angebotsdarstellung sollten sich die Entscheider auch an ihrer Intuition orientieren. Schliesslich sind Marketingverantwortliche auch Verbraucher. Es ist legitim zu fragen, wie würde ich mich selber verhalten, wenn mir dieses Produkt in der Form angeboten wird. Die Nutzung von Heuristiken oder Intuition ist nicht gleichzusetzen mit Irrationalität, wie Gigerenzer und Selten (2001) ausführen: „Bounded Rationality is not an inferior form of rationality ... Theories of bounded rationality should not be confused with theories of irrational decision making.“

4. Berücksichtigen der Sensitivität der Kunden in Hinblick auf Manipulationsversuche

Die eigenen Studien stellen grundsätzlich nicht die Wirksamkeit von Elementen der Verhaltensökonomie infrage, sondern erstens die Vorstellung eines überwiegend irrationalen Verbraucherverhaltens in Kombination mit der Idee, das „Fehlverhalten der Konsumenten“ zu prognostizieren bzw. den Marketingentscheidern die Möglichkeit zu geben, die Preiswahrnehmung und die Kaufentscheidung gezielt zu beeinflussen. Nicht vergessen werden darf, dass Verbrauchern diese „Manipulation“ durchaus bewusst werden kann, mit entsprechend negativen Konsequenzen für die Preistransparenz und das Preisvertrauen. So konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass eine künstliche Verknappung des Angebots („nur noch ein Produkt verfügbar“) durch die Verbraucher negativer bewertet wurde im Vergleich zu einer Situation, bei der auf den Hinweis verzichtet wurde (Krämer 2017b).

5. Nutzung von experimentellen Online-Studien zur Entscheidungsunterstützung

Die Veränderungen in der Markt- und Preisforschung (kosteneffiziente Ziehung von repräsentativen Stichproben, Akzeptanz der Online-Forschung, Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit der Software etc.) ermöglichen die Überprüfung der Managemententscheidungen, bevor die Preise im Markt kommuniziert werden (Krämer 2016). Dies können Unternehmen auch ohne externe Unterstützung durchführen, sofern auf entsprechendes methodisches Know-how im Unternehmen zurückgegriffen werden kann.

Ausblick: Bounded Irrationality – die Grenzen der Irrationalität

In diesem Beitrag wurde beschrieben, dass eine Preisgestaltung basierend auf den Elementen der Verhaltensökonomie eine bedeutende Quelle für Innovationen im Marketing darstellen kann. So verfügen Konsumenten häufig nicht über ausreichende und angemessene Informationen und treffen trotzdem teilweise weitreichende Entscheidungen, die sich zum Teil als falsch herausstellen. Insgesamt ist aber nicht von einem vollständig irrationalen Verbraucher auszugehen, der durch ein geschicktes Marketing beeinflussbar ist. Im Gegenteil: Die Preiswahrnehmung der Verbraucher ist vor dem Hintergrund der vielfältigen Einflussfaktoren, die im Rahmen des Behavioral Pricing diskutiert werden, vielfach erstaunlich robust. Der Irrationalität des Konsumenten sind somit eindeutig Grenzen gesetzt. 

Handlungsempfehlungen

1. Nutzen Sie Wirkungsmechanismen der Preispsychologie, aber erwarten Sie keine Wunder.
2. Hüten Sie sich vor einfachen Daumenregeln, was die Wirkungsmechanismen des verhaltensbasierten Pricing angeht.
3. Verlassen Sie sich in der Preiskommunikation (auch) auf die eigene Intuition.
4. Vermeiden Sie Preisdarstellungen, die vom Verbraucher leicht als „Manipulationsversuch“ bewertet werden können.
5. Nutzen Sie experimentelle Online-Studien zur Entscheidungsunterstützung im Pricing.

Literatur

- Ariely D./Loewenstein G./Prelec D. (2003): „Coherent arbitrariness“: stable demand curves without stable preferences, in: *Quarterly Journal of Economics*, 118, 1, pp. 73–105.
- Ariely, D. (2008): *Predictably irrational*, New York, HarperCollins.
- Ariely, D. (2009): The End of Rational Economics, in: *Harvard Business Review*, 87, 7–8, pp. 78–84.
- Bagchi, R./Davis, D. F. (2016). The role of numerosity in judgments and decision-making, in: *Current Opinion in Psychology*, 10, pp. 89–93.
- Baker, M. (2015): Over half of psychology studies fail reproducibility test. *Nature News*, v. 27 August 2015, <http://www.nature.com/news/over-half-of-psychology-studies-fail-reproducibility-test-1.18248>, Abruf 11.07.2017.
- Bauer, F. (2014): Behavioral Pricing – Die Kunst nicht am Kunden vorbei zu bepreisen, in: *Planung & Analyse*, Heft 2, 2014, S. 27–30.
- Bauer, F./Koth, H. (2014). Der unvernünftige Kunde: mit Behavioural Economics irrationale Entscheidungen verstehen und beeinflussen. *Redline Wirtschaft*.
- Gigerenzer, G./Selten, R. (2001): Rethinking rationality, in: Gigerenzer, G., Selten, R. (Hrsg.), *Bounded rationality: The Adaptive Toolbox*, MIT Press, pp. 1–12.
- Gourville, J. T. (1998): Pennies-a-day: The effect of temporal reframing on transaction evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, 24, 4, pp. 395–408.
- Hamilton, R./Karmarkar, U. R. (2017): The 4 minds of the customer: A framework for understanding and applying the science of decision making, *Marketing Science Institute Working Paper Series 2017 Report No. 17–109*.
- Hardesty, D. M./Bearden, W. O., & Carlson, J. P. (2007): Persuasion knowledge and consumer reactions to pricing tactics, in: *Journal of Retailing*, 83, 2, pp. 199–210.
- Houdek, P. (2016): A Perspective on consumers 3.0: They are not better decision-makers than Previous Generations, in: *Frontiers in psychology*, ohne Seiten (online).
- Kienzler, M./Kowalkowski, C. (2017): Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research, in: *Journal of Business Research*, 78, September 2017, pp. 101–110.
- Krämer, A. (2016): Using Experimental Survey Designs to Support Pricing Decisions, in: *Business Management Horizons*, 4, 1, pp. 22–38.
- Krämer, A. (2017a): Preis-Psychologie – Welche Taktiken zur Verbesserung der Preisoptik funktionieren? *Rogator Kunden- und Gästetag 2017 Nürnberg*, 28. Juni 2017.
- Krämer, A. (2017b): Analyzing three popular effects to influence consumers' price perception: left-digit-effect, scarcity-effect and pennies-a-day-effect, *General Online Research 2017*, Berlin, March 17.
- Larson, R.B. (2014): Psychological pricing principles for organizations with market power, in: *Journal of Applied Business and Economics*, 16, 1, pp. 11–25.
- Liozu, S. M./Hinterhuber, A./Boland, R./Perelli, S. (2012): The conceptualization of value-based pricing in industrial firms, in: *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11, 1, pp. 12–34.
- Maniadis, Z./Tufano, F./List, J.A. (2014): One swallow doesn't make a summer: New evidence on anchoring effects, in: *American Economic Review*, 104, 1, pp. 277–290.
- Mazumdar T./Raj, S. P./Sinha I. (2005): Reference price research: Review and propositions, in: *Journal of Marketing*, 69, 4, pp. 84–102.
- Rodway, P./Schepman, A./Lambert, J. (2012): Preferring the One in the Middle: Further Evidence for the Centrestage Effect, in: *Applied Cognitive Psychology*, 26, 2, pp. 215–222.
- Simon, H. (2013): Preisheiten – Alles, was Sie über Preise wissen müssen, *Wiesbaden*.
- Simonson, I. (1989): Choice based on reasons: The case of attraction and compromise effects, in: *Journal of Consumer Research*, 16, 2, pp. 158–74.

Literatur zum Thema: Influencer Marketing

Literaturhinweise zusammengestellt von Martin Falzl, M. Sc.

Bücher

Fromm, J., & Read, A. (2018): *Marketing to Gen Z: The Rules for Reaching This Vast – And Very Different – Generation of Influencers*. New York: Amacom Books.

Jahrbuch Marketing 2018: St.Gallen: Koemedial AG.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017): *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Artikel

Centeno, D., & Wang, J. J. (2017): Celebrities as human brands: An inquiry on stakeholder-actor co-creation of brand identities. *Journal of Business Research*, 74, pp. 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.024>

Chu, S.-C., & Kim, Y. (2011): Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), pp. 47–75. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-047-075>

Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017): Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>

Dolbec, P.-Y., & Fischer, E. (2015): Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutional Dynamics in Markets. *Journal of Consumer Research*, 41(6), pp. 1447–1468. <https://doi.org/10.1086/680671>

Falzl, M., & Freese, J. (2017): Influencer Marketing – Evolution, Chancen und Herausforderungen der neuen Komponente im Kommunikationsmix. *GfM Forschungsreihe*, (4), S. 1–12.

Hwang, Y., & Jeong, S.-H. (2016): „This is a sponsored blog post, but all opinions are my own“: The effects of sponsorship disclosure on responses to sponsored blog posts. *Computers in Human Behavior*, 62, pp. 528–535. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.026>

Jerslev, A. (2016): In the Time of the Microcelebrity: Celebrification and the YouTuber Zoella. *International Journal of Communication*, 10, pp. 5233–5251.

Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017): Self-branding, „micro-celebrity“ and the rise of Social Media Influencers. Abgerufen von <https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/98736>

Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011): Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), pp. 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>

Lu, L.-C., Chang, W.-P., & Chang, H.-H. (2014): Consumer attitudes toward blogger's sponsored recommendations

and purchase intention: The effect of sponsorship type, product type, and brand awareness. *Computers in Human Behavior*, 34, pp. 258–266. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.007>

McQuarrie, E. F., Miller, J., & Phillips, B. J. (2013): The Megaphone Effect: Taste and Audience in Fashion Blogging. *Journal of Consumer Research*, 40(1), pp. 136–158. <https://doi.org/10.1086/669042>

Sheldon, P., & Bryant, K. (2016): Instagram: Motives for its use and relationship to narcissism and contextual age. *Computers in Human Behavior*, 58, pp. 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.059>

Veirman, M. D., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017): Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), pp. 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>

Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017): Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, pp. 399–410. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.010>

Xu, Q. (2014): Should I trust him? The effects of reviewer profile characteristics on eWOM credibility. *Computers in Human Behavior*, 33, pp. 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.01.027>

Die Bedeutung des Smartphones als Einkaufsbegleiter

Im Alltag und beim Einkauf bieten Smartphones vielfältige Hilfestellung. Ihre Bedeutung für Nachfrager geht über eine reine Funktionenermöglichung hinaus, sie können zum technisch-intimen Partner werden. Smartphones beeinflussen als Einkaufsbegleiter zunehmend Kundenverhalten und Einkaufsprozesse und schaffen somit neue Herausforderungen für den stationären Handel. Dieser konzeptionelle Artikel beschreibt die wachsende Bedeutung von Smartphones im Alltag der Nachfrager, systematisiert die Vielfalt nachfragerseitiger Smartphone-Nutzungsoptionen im stationären Handel, leitet resultierende Veränderungen entlang der stationären Einkaufsreise her und liefert schliesslich Handlungsfelder für Handelsunternehmen.

Prof. Dr. Stephan Kull, Philipp Hübner, M.A.

Immer mehr Nachfrager nutzen ihr Smartphone im Alltag intensiv und vielfältig. Auch während des Einkaufs im stationären Handel kommen Kunden-Smartphones zum Einsatz. So verschmelzen verschiedene Marketingkanäle in eine simultanvernetzte Einkaufsreise, in der verschiedene Kontaktpunkte zur selben Zeit für verschiedene Funktionen genutzt werden können (vgl. z.B. Rigby, 2011; Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz und Cuthbertson, 2014; Verhoef et al., 2015; Kull und Hübner, 2016). Der erste Abschnitt dieses Artikels beschreibt die zunehmende Bedeutung von Smartphones im Alltag der Nachfrager. Anschliessend werden die Bandbreite nachfragerseitiger Smartphone-Nutzungsoptionen im stationären Handel systematisiert und resultierende Veränderungen entlang der stationären Einkaufsreise hergeleitet. Der Artikel schliesst mit der Beschreibung von daraus resultierenden Handlungsfeldern für den stationären Handel.

1. Zunehmende Bedeutung von Smartphones im Alltag der Nachfrager

Das Smartphone kann im Alltag verschiedene Funktionen übernehmen. Es lässt sich argumentieren, Smartphones seien hierbei lediglich passive Objekte, die vom Nachfrager kontrolliert werden. Die Relevanz der täglichen Smartphone-Nutzung wäre somit begründet in der Steigerung der Nutzungspotenziale eines „digitalen Schweizer Taschenmessers“ (vgl. Google et al., 2010), in der technologischen Weiterentwicklung oder in neuen Apps. Die Nachfrager-Smartphone-Interaktionen scheinen allerdings immer mehr über eine rein funktionale Nutzung als Problemlöser hinaus zu reichen. Smartphones können für Nutzer eine aktivere und einflussreichere Bedeutung im Alltag einnehmen. In diesem Abschnitt werden nachfolgend verschiedene theoretische Ansätze für ein

tieferes Verständnis der Nachfrager-Smartphone-Interaktionen aufgearbeitet.

Das Smartphone erscheint immer mehr als ein kaum noch entbehrlicher, hoch individualisierter, emotionalisierter und omnipräsenter Gegenstand. Das „Extended-Self“-Konzept kennzeichnet derartige Dinge als verlängertes Selbst, bei dem die Vorstellung vom eigenen Sein z.B. auf Produkte übertragen wird, die passend zur eigenen Identität ausgewählt werden (vgl. Belk, 1988; 2013). So kann auch das Smartphone Teil des Selbst sein (vgl. Belk, 2014a; Clayton et al., 2015). Oberflächen werden individuell gestaltbar, Funktionen personalisiert nutzbar. Auch Schutzhüllen und weiteres Zubehör können Ausdruck individueller Note sein. Smartphones sind ggf. Prestigeträger geworden, die Aufmerksamkeit und Anerkennung im doppelten Sinne erzielen können: einmal als wertvolles Objekt und zum anderen über die echtzeitaktuelle Pflege eines interessanten Profils in den sozialen Netzwerken des Internets.

Zudem kann das Smartphone jederzeit und überall Informationen abrufen, die im (mobilen) Internet gespeichert wurden. Übersetzungen, Berechnungen oder Termine lassen sich in einer reziproken Interaktion zwischen Nachfragern und Smartphones austauschen. Im Extremfall geht dies so weit, dass Nutzer den Anweisungen ihres Smartphones mit wenig eigener kognitiver Aktivität folgen; so zum Beispiel bei einer GPS-Navigation mit dem Auto: Eine ganzheitliche Vorab-Planung des Weges wird durch eine sequentielle Interaktion mit dem Smartphone gemäss dessen nächster Anweisung abgelöst. Dieses Prinzip kann verdeutlicht werden anhand des „Extended Mind“-Konzepts mit der Idee einer Externalisierung, basierend auf der aktiven Rolle der Umgebung, die kognitive Prozesse antreibt (vgl. Clark und Chalmers, 1998, S. 7). Demnach können Objekte – wie das Smartphone – als Bestandteil des menschlichen Verstandes fungieren (vgl. Clark, 2011, S. 76).

Prof. Dr. Stephan Kull

Professor für Marketing und E-Commerce sowie Studiengangsleiter BWL Online Bachelor/Master am Fachbereich Wirtschaft der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburger/Elsfleth

Tel.: +49 (0) 4421 985-2305
stephan.kull@jade-hs.de
www.jade-hs.de/team/stephan-kull

Philipp Hübner, M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Wirtschaft der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburger/Elsfleth und Doktorand am Lehrstuhl für Absatz und Marketing der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Tel.: +49 (0) 4421 985-2175
Mobil +49 (0) 151 54710153
philipp.huebner@jade-hs.de

Bei der sog. Selbstvermessungs-Bewegung („Quantified Self-Movement“) ist die Nachfrager-Smartphone-Interaktion besonders ausgeprägt: Beteiligte lassen von ihren Smartphones umfassende individuelle Daten sammeln. Dazu gehören physiologische Daten (z.B. Puls, Blutdruck), persönliche Leistungen (z.B. Schritte, Schlafzeiten) und Befindlichkeiten (z.B. Glücksempfinden, Kreativität) in Kombination mit situativen Konditionen (z.B. Datum oder Wetter) (vgl. Bode und Kristensen, 2016, S. 120). Je mehr Daten das Gerät sammelt, desto detaillierter wird das Gesamtbild, sodass das Smartphone am Ende mehr Informationen über eine Person haben kann als die Person selbst. Dieses Gesamtbild beschreiben Bode und Kristensen (2016) als Digitalen Doppelgänger, der gesehen wird als ein imaginärer, potenziell aktivierender Teil des Selbstkonstrukts eines Nachfragers. Das Konzept beinhaltet ein Wechselspiel zwischen Datenerfassung und Selbst-Modifikation als fortwährenden Prozess zur Verbesserung der Lebensqualität (vgl. S. 122–123). Das Smartphone kann so z.B. zum persönlichen Diät-Assistenten werden, indem es Rezepte und Einkaufslisten mit Kaufempfehlungen für eine bessere Ernährung liefert (vgl. Chen et al., 2015).

Über diese einzelnen Erklärungsstränge einer zunehmenden Verschmelzung des Smartphones mit der menschlichen Lebenswelt hinaus entwickelt Deborah Lupton (2015) als übergreifende Hintergrundmetapher eine konzeptionelle Vorstellung für ein Konglomerat von Menschen und Maschinen mit kontinuierlicher interaktiver Wechselwirkung; sie nennt dies „Cyborg Assemblage“. Ursprünglich wurde der Begriff des Cyborgs zur Schilderung von selbstregulierten Mensch-Maschine-Systemen in der Medizin genutzt (vgl. Clynes und Kline, 1960). Haraway



(1985) überträgt die Metapher in einen soziologischen Kontext und beschreibt die Beziehung von Mensch und Maschine. Lupton (2015) formt den Begriff zu einem Verständnis, in dem körperliche Leistungen verbessert und/oder erweitert werden durch digitale Technologien, die im oder am Körper getragen werden. Hierbei bezieht sie sich bereits explizit auf den stationären Handel als Beispiel für ein Cyborg Assemblage aus Körpern (wie etwa Nachfrager oder Verkaufspersonal) und Technologien (zum Beispiel Scanner-Kassen, Waagen, Smartphones). In ihrer Einschätzung gleichen Menschen heutzutage gerade durch mobile Endgeräte wie Smartphones und Wearables mehr denn je der Cyborg-Metapher.

Alle vorgestellten Argumentationsstränge verdeutlichen die zunehmend beidseitig aktivierbare Fusionspartnerschaft zwischen Smartphone und Nutzer. Auf dieser Basis lässt sich auch der Besuch eines Nachfragers im stationären Einzelhandel als ein Teil dieser Symbiose mit seinem

Smartphone betrachten. Mit ansteigender Bedeutung des Smartphones für den Nachfrager im Alltag kann sich auch die Nutzung des Smartphones beim Einkauf im stationären Handel intensivieren. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielseitig und werden daher im nachfolgenden Abschnitt systematisiert.

2. Optionen nachfrageseitiger Smartphone-Nutzungen im stationären Handel

Das Smartphone kann den Nachfrageprozess im stationären Handel über die Phasen Vorkauf, Kauf und Nachkauf begleiten, was den idealtypischen Rollen des suchenden Kunden, des bezahlenden Käufers und des benutzenden Konsumenten entspricht.

Die Funktionsvielfalt erstreckt sich über den gesamten Nachfrageprozess und wird nachfolgend als Synopse verschiedener empirischer Studien idealtypisch über zehn einzelne Funktionen systematisiert (vgl. Google Shop-

per Marketing Council, 2013; GfK, 2015; EHI Retail Institute, 2017).

In der Vorkaufphase sind drei Funktionen optional:

1. Bekanntmachen: Zunächst lässt sich über das Smartphone durch einen Filialfinder oder auch über allgemeine Suchmaschinen kommunizieren, wo potenzielle (Preshop-)Kunden welche Angebote und Geschäfte im stationären Handel zu welchen Öffnungszeiten vorfinden.

2. Bevorzugen: Ferner können ausgewählten Kunden im Vorab mobile Coupons oder spezielle Angebote und Hintergrundinformationen zum Einkauf vermittelt werden. Nachfrager lassen sich über das Smartphone eindeutig identifizieren, wenn sie in der Vorkaufphase als (Inshop-)Kunde ein Einzelhandelsgeschäft betreten. Im Extremfall ist das gesamte Warensortiment eines Supermarktes mit speziellen Preisen und Produktofferten für ausgewählte Kundengruppen individualisierbar.

3. Begutachten: Der Inshop-Kunde kann dann die Leistungen im Vorkauf während des Aufenthaltes am Regal mit vergleichend-vertiefenden Zusatzinformationen aus dem Internet oder aus einem Beratungs-Live-Chat flän-

kieren. Dieser kann über das Smartphone sowohl Anbieter als auch Mitglieder aus dem sozialen Netzwerk des Nachfragers einbeziehen.

In der Kaufphase bieten sich folgende drei Funktionsgruppen des Smartphones an:

4. Bestellen: Über einen mobilen Webshop oder vereinfacht über QR-/AR-Technologien (vgl. Kull, 2013) ist ein Ordern der Leistungen möglich.

5. Bezahlen: Im Rahmen von Mobile Payment werden zudem unterschiedliche Systeme (z.B. PayPal, Bitcoins) und Basistechnologien (z.B. RFID, NFC) zum mobilen Bezahlen über das Smartphone nutzbar.

6. Bekommen: Am Ende der Kaufphase bietet sich bei Lieferung durch den stationären Handel zum Kunden ein Smartphone-Blick auf den Lieferweg der Ware entlang der Logistikkette an, um die jeweiligen Lieferschritte bis zum avisierten Lieferfenster zu verfolgen. Digitale bzw. digitalisierte Güter können sogar sofort über das Smartphone verwendet werden.

Auch die Nachkaufphase des Konsumenten kann das Smartphone durch spezielle Funktionen unterstützen:

7. Befähigen: Während des Konsums von Leistungen sind u.U. zusätzliche Nachkaufinformationen und Services über das Smartphone transferierbar. So bieten z.B. ein YouTube-Video oder ein erklärendes Handbuch Hilfestellungen. Auch eine Beratungs- oder Beschwerde-Hotline der Handelsunternehmen oder ein ratgebender Experte aus dem privaten Umfeld kann (video-)telefonisch kontaktiert werden.

8. Berichten: Shopping- und Konsumerfahrungen lassen sich ausführlich in Rezensionen und in den sozialen Netzwerken mitteilen. Zudem können Dritte an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.

9. Bewerten: Während des Konsums, aber auch latent über den gesamten Nachfrageprozess, kann der Nachfrager eine einfache Unterstützung oder eine differenzierte Benotung auf mobilen Websites oder direkt im mobilen Webshop abgeben. Auf der Fan-Seite des Anbieters in sozialen Netzwerken ist zudem ein Bekenntnis zu einem Produkt oder einer Marke möglich.

Die letzten drei funktionalen Optionen treten typischerweise in der Nachkaufphase für die Konsumentenrolle in Kraft. Äusserungen über soziale Medien lassen sich jedoch grundsätzlich

Abb. 1: Funktionen des Smartphones als Einkaufsbegleiter im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung.

auch während der Vorkauf- oder der Kaufphase denken. Eindeutig phasenübergreifend ist schliesslich eine letzte Funktionskategorie des Smartphones:

10. Bespielen: Als erlebnisorientierte Offerte des Anbieters über das Smartphone bietet sich das Bespielen an, mit dem sich über virtuelle Zusatzräume in realen (Einkaufs-)Welten Elemente der Kundenbindung und des Gamification kombinieren lassen (vgl. Kull, 2016). Abbildung 1 zeigt den Überblick über die zehn Funktionen des Smartphones als Einkaufsbegleiter.

3. Resultierende Veränderungen entlang der stationären Einkaufsreise

Die Entwicklung hin zu einer funktional-emotionalen Symbiose zwischen Kunde und Smartphone zieht einige Veränderungen der Einkaufsreise nach sich. Der Nachfrager hat in Zukunft neben anderen realen Begleitern immer auch sein Smartphone mit dabei, das er je nach Bedarf individuell und situativ zum Einkaufsbegleiter werden lassen kann. Damit ist auch das Internet mit all seinen mobilen Möglichkeiten permanent verfügbar. Dies lässt zunächst eine getrennte Kanalbetrachtung in den Hintergrund treten zugunsten einer möglichst nahtlosen Gestaltung von Kontaktpunkten und Einkaufserlebnissen (vgl. z.B. Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz und Cuthbertson, 2014; Rigby, 2011; Verhoef et al., 2015, Kull und Hübner, 2016). Ein Kontaktpunkt bezeichnet hierbei „[...] sämtliche Punkte, an denen es zu einem kommunikativen Kontakt zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden kommt und an dem der Kunde einen Eindruck vom Unternehmen, seinen Mitarbeitern und/oder Leistungen erhält.“ (Bruhn und Ahlers, 2007, S. 397).

Die Auflösung der Kanäle hin zur Betrachtung einzelner Kontaktpunkte weist auf eine weitere Veränderung hin: Der Händler verliert u.U. in seinem eigenen Geschäft die Hoheit über die Kontaktpunkte zum Kunden (vgl. Lemon und Verhoef, 2016). Hersteller gestalten ihre Marken ebenfalls über Kontaktpunkte entlang der Einkaufsreise. Daneben gewinnen sowohl Nachfrager und soziale Netzwerke als auch Partnerunternehmen der Anbieter (Google, PayPal) und Mitbewerber über das Smartphone als Einkaufsbegleiter vermehrten Einfluss auf die Ausgestaltung und Nutzung von Kontaktpunkten innerhalb des stationären Ladengeschäftes.

Obwohl Hoheit und Anzahl der Kontaktpunkte und konkrete Verlaufswege variieren, trifft jeder Nachfrager in seiner Einkaufsreise vier fixe Entscheidungen: Zunächst wählt er als Kunde in einer Preshop-Phase die Einkaufsstätte und danach in der Inshop-Phase die Produkte, indem er Ware in den Einkaufskorb legt. Als Käufer trifft er eine Bezahlsentscheidung und als Konsument klärt der Nachfrager schliesslich die Leistungsbeurteilung und teilt diese ggf. anderen mit. Alle vier Entscheidungen innerhalb der Einkaufsreise lassen sich mit dem Smartphone als Einkaufsbegleiter über die bereits erläuterten zehn Funktionen unterstützen. Sie können sich von einer eher passiven Unterstützungsfunktion bis hin zu einer Symbiose zwischen Smartphone und Nachfrager intensivieren. Abbildung 2 fasst die Ausführungen zur Einkaufsreise als verschmelzendes Netzwerk zusammen.

Der zu Gestaltungszwecken notwendige idealtypische Nachfrager-Prozess mit den Phasen Vorkauf, Kauf und Nachkauf wandelt sich durch das Omni-Channel-Verhalten mit dem Wunsch nach nahtloser und bequemer Bedarfsbefriedigung immer mehr zu einem

Netzwerk aus situativ gewählten Kontaktpunkten. Channel-Hopper und multioptionale Netzwerk-Shopper haben Optionen, die klassische Einkaufsgewohnheiten aufweichen und unter Hinzunahme ergänzender Kontaktpunkte neue Einkaufsreisen kreieren. Dabei stellt sich immer wieder die Frage der Hoheit über die Kontaktpunkte. Vor dieser für den stationären Handel neuartigen Situation sollen nachfolgend grobe Handlungsausrichtungen zur Zukunftssicherung skizziert werden.

4. Handlungsfelder für den stationären Handel

Aus den bisherigen Ausführungen deuteten sich Handlungskonsequenzen für die stationären Einzelhändler bezüglich des Smartphones als Einkaufsbegleiters an.

1. Zunächst ist es für den stationären Einzelhandel wichtig, für die typischen Zielgruppen die Nutzungsintensität des Smartphones allgemein und als Einkaufsbegleiter im Speziellen in ihrer Entwicklung zu verfolgen. Denn Smartphone-spezifische Handlungsbedarfe steigen insbesondere mit zunehmender Fusionpartnerschaft zwischen Kunden und deren Smartphones. Ein aktives Monitoring des sich wandelnden Nachfragerverhaltens ist also eine wichtige resultierende Aufgabe für die stationären Einzelhändler. In diesem Zusammenhang entsteht ein Bedarf an einrahmender empirischer Forschung über Ausprägung, Intensität und Geschwindigkeiten grundlegender Veränderungen in der Interaktion zwischen Nachfragern und ihrem Smartphone.
2. Wenn die Nachfrager ihr Smartphone als einen mehr oder minder symbioti-

nierung dieses Phänomens wie auch die konkrete Ausgestaltung typischer Muster von Einkaufsreisen mit entsprechenden Kontaktpunkten stellt ein weiteres Gebiet zukünftiger empirischer Forschungsarbeit dar.

4. Bei Kontaktpunkten unter handelsfremder Hoheit stellt sich die Frage nach deren potenziellen Folgen für die Einkaufsreise sowie nach deren Beeinflussbarkeit oder gar Rückgewinnung durch den stationären

Handel. Auch hier ist wiederum mit situativen Varianten je nach Zielgruppe, Branche und Standortumgebung zu rechnen. Speziell unter dem Aspekt der Nachfragerhoheit sind jene Kontaktpunkte interessant, die das Smartphone als symbiotischer Einkaufsbegleiter neu zur Verfügung stellen kann. Teilweise können Handlungsimpulse sogar vom Smartphone aktiviert werden. Über Symbiosegrad und funktionalen Einsatz des Smartphones bestimmt zunächst der Nachfrager. Das Handelsunternehmen kann allenfalls versuchen, als Netzwerkteilnehmer moderierenden Zugang zu dem neuen Procedere zu erhalten.

5. Im Rahmen eines operativen Kontaktpunkte-Managements können ggf. Hoheiten (wieder-)erlangt und Kontaktpunkte im Sinne eines nahtlosen Einkaufserlebnisses optimiert werden. Dabei bilden insbesondere nachfragerseitige Smartphone-Nutzungsoptionen entlang der Einkaufsreise wichtige steuerungsbedürftige Kontaktpunkte. In organisationaler Perspektive wäre mittelfristig der Einsatz eines „Kontaktpunkt-Managers“ als Spezialist für die Optimierung typischer Einkaufsreisen entlang der Ausgestaltung der einzelnen Kontaktpunkte prüfenswert.

Insgesamt also führt die im Artikel hergeleitete Position des Smartphones als Fusionspartner und Einkaufsbegleiter mit ihren zehn Funktionen und der variierenden Kontakthoheit entlang des Einsatzes in der idealtypischen Einkaufsreise eine Reihe neuer Handlungsfelder für den stationären Handel vor Augen, die allesamt zukünftige Felder empirischer Forschung werden können. 

Literatur

- BELK, R.W., 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Customer Research*, 15(2), pp. 139–68.
- BELK, R.W., 2013. Extended Self in a Digital World. *Journal of Customer Research*, 40(3), pp. 477–500.
- BELK, R.W., 2014a. Digital consumption and the extended self. *Journal of Marketing Management*, 30(11–12), pp. 1101–1118.
- BELK, R.W., 2014b. Alternative Conceptualizations of the Extended Self. *Advances in Customer Research*, 42, pp. 251–254.
- BODE, M. UND KRISTENSEN, D.B., 2016. The digital doppelgänger within: a study on self-tracking and the quantified self movement. In: R. Canniford and D. Bajde, ed. 2016. *Assembling Consumption: Researching actors, networks and markets*. Abingdon, New York: Routledge, pp. 119–134.
- BRUHN, M. UND AHLERS, G., 2007. Customer Touch Points – Aufgaben und Vorgehensweise einer Multi-Channel Communication. In: Wirtz, B.W. (Hrsg.): *Multi Channel Marketing*, Gabler, S. 393–425.
- BRYNJOLFSSON, E., HU, Y.J. UND RAHMAN, M.S., 2013. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (4), p. 23–9.
- CHEN, J., CADE, J.E. UND ALLMAN-FARINELLI, M., 2015. The Most Popular Smartphone Apps for Weight Loss: A Quality Assessment. *JMIR mHealth uHealth*, 3(4), e104.
- CLARK, A. UND CHALMERS, D., 1998. The extended mind. *Analysis*, 58, pp. 7–19.
- CLARK, A., 2011. *Supersizing the Mind: Embodiment, Action, and Cognitive Extension*. Oxford: Oxford University Press.
- CLAYTON, R.B., LESHNER, G. UND ALMOND, A., 2015. The Extended iSelf: The Impact of iPhone Separation on Cognition, Emotion, and Physiology. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(2), pp. 119–135.
- CLYNES, M.E. UND KLINE, N.S., 1960. Cyborgs and space. *Astronautics*, (September), pp. 26–27 and 74–76.
- EHI RETAIL INSTITUTE, 2017. Whitepaper: Omni-Shopper Journey. URL: <https://www.ghi-shop.de/de/handelsthemen/handelsstruktur/whitepaper-omni-shopper-journey> (abgerufen am 08.11.2017).
- GFK, 2015. Global Survey: Consumers' activities with mobile phones in stores. URL: https://european-tcgretailsummit.com/wp-content/uploads/2016/01/Global-GfK-survey_Mobile-behaviour-in-store_2015.pdf (abgerufen am 30.10.2017).
- GOOGLE SHOPPER MARKETING COUNCIL, 2013. Mobile In-Store Research: How instore shoppers are using mobile devices. URL: www.marcresearch.com/pdf/Mobile_InStore_Research_Study.pdf (abgerufen am 30.10.2017).
- GOOGLE, OTTO GROUP, TSN INFRAEST UND TRENDBÜRO, 2010. Go SMART 2012: Always-in-touch, Studie zur Smartphone-Nutzung 2012. Hrsgg. v. Google, Otto Group, tsn Infraest und Trendbüro; URL: http://www.ottogroup.com/media/docs/de/studien/go_smart.pdf (Stand 2010, abgerufen am 11.08.2011).
- HAGGERTY, K.D. UND ERICSON, R.V., 2000. The surveillant assemblage. *The British Journal of Sociology*, 51(4), pp. 606–622.
- HARAWAY, D., 1985. Manifesto for cyborgs: science, technology, and socialist feminism in the 1980s. *Socialist Review*, 80, pp. 65–108.
- KULL, S. UND HÜBNER P., 2016. Die Verschmelzung der Marketingkanäle: Das Internet durchdringt den stationären Handel. In: Behrends, S./Hilligweg, G./Kirspe, M./Kirstges, T./Kull, S. (Hrsg.): *Jahresband 2016, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule*, Berlin, S. 281–292.
- KULL, S., 2013. „Augmented Retailing“: Die virtuelle Erweiterung realer Shoppingwelten. In: Hofbauer, G./Pattloch, A./Stumpf, M. (Hrsg.): *Marketing in Forschung und Praxis*, Berlin 2013, S. 829–848.
- KULL, S., 2016. Gamification als Ansatz zur Erlebnisorientierung im Marketing: Wie Zielgruppen zu Spielgruppen werden können. In: Behrends, S./Hilligweg, G./Kirspe, M./Kirstges, T./Kull, S. (Hrsg.): *Jahresband 2016, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule*, Berlin, S. 251–280.
- LEMON, K. UND VERHOEF, P.C., 2016. Understanding Customer Experience Through out the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), S. 69–96. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- LUPTON, D., 2015. *Digital Sociology*. Abingdon, New York: Routledge.
- PIOTROWICZ, W. UND CUTHBERTSON, R., 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp. 5–16.
- RIGBY, D.K., 2011. The Future of Shopping. *Harvard Business Review*. (December), pp. 64–76.
- VERHOEF, P.C., KANNAN, P.K. UND INMAN, J.J., 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174–181.

Thema der nächsten Ausgabe: Reorganisation in Marketing und Verkauf

Unternehmen scheinen sich zunehmend zu polarisieren. Während einige Anbieter auch Marketing und Vertrieb jährlich neu strukturieren, leben andere über Jahrzehnte mit den Unzulänglichkeiten der bestehenden Organisation. Ohne Zweifel nimmt die Forderung nach dem agilen Unternehmen zu, neue Strukturen und Prozesse sind Teil der Lösung. Der Bereich der Marketing- und Vertriebsorganisation wird in der Forschung stiefmütterlich behandelt. Trends wie beispielsweise Rationalisierung, Internationalisierung, Vernetzung,

Omni-Channel oder Digitalisierung verlangen aber nach neuen Lösungen.

Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, die aktuellen Trends und Entwicklungen hinsichtlich der Reorganisation von Marketing und Verkauf zu beleuchten. Dabei stehen v.a. neue Formen der Vertriebsintegration und die De-Integration des Marketings im Vordergrund. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag

MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

Redaktion

Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Christoph Wortmann, M. Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Titelbild

© marioav / Fotolia.com

Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.lt

Leserservice

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schäffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführender
Herausgeber)
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold

Felix Richterich

Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 6.500 Exemplare,
4.300 Abonnenten.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind
urheberrechtlich geschützt. Sofern
eine Verwertung nicht ausnahms-
weise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der
vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.
Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit,
Vollständigkeit und Aktualität
der abgedruckten Inhalte. Für
den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen
bzw. die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 35. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen
PRINT & ONLINE



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

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

www.keosk.de

www.marketing-review.ch