

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

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2018: Tangibler Mehrwert

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 5/2018: Tangibler Mehrwert, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275996>

**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



5 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Andreas Küssner, Umdasch Shopfitting AG • Nutzenbasiertes Pricing • Material und Marke • Experience Design • Co-Creation • Ästhetik als interaktive Wertschöpfung **SPEKTRUM** Influencer Marketing • E-Commerce in Luxury • Markenerlebnisse **INSIGHTS** Die Post: Relevanz durch individualisierte Kundenansprache • The Circle: Am Puls der Zeit **KOMMENTAR** Handlungen auslösen vs. Aufbau der Brand: Wie bringen wir das in Einklang?

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Tangibler Mehrwert



**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**

8.–12. Oktober 2018 (5 Tage)

**Intensivseminar Digital Marketing Academy**

22.–25. Januar 2019 (4 Tage)

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

Nächster Start: 29. Januar 2019 (3x3 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://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](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft  
Wirkung»**

# Tangibler Mehrwert

---

**D**as Ziel fast aller Marketingmassnahmen besteht darin, „Mehrwert“ für Kunden und damit indirekt auch für das anbietende Unternehmen zu schaffen. Diesen Mehrwert gilt es, mit Produkten und Dienstleistungen zu schaffen, zu kommunizieren, verfügbar zu machen sowie mittels geeigneter Preisgestaltung abzuschöpfen. Eine steigende Commoditisierung der Leistungen, eine austauschbare Informationsflut und die vermehrte Digitalisierung führen jedoch dazu, dass es zunehmend schwieriger wird, den Mehrwert eines Angebots für den Kunden wirklich erfahr- und fassbar zu machen.

Marketing kann hier vom Design Thinking lernen. Dort gilt der Grundsatz: „Make it tangible!“ Nur Dinge, die erleb- und fassbar sind, lösen echte Emotionen aus – wie das folgende Zitat zeigt:

*„They say a picture is worth a thousand words; if that is true, then a prototype must be worth about a million.“*

Matthew Holloway

Für das Marketing bedeutet das: Die Zahlungsbereitschaft für austauschbare Güter und insbesondere standardisierte digitale Produkte wie Streaming-Dienstleistungen ist bescheiden, für unvergessliche Erlebnisse wie Events und Konzerte oder fassbare Kunstwerke bzw. limitierte Luxuseditionen dagegen äusserst hoch. Daher gilt: So wichtig die Digitalisierung von Leistungserstellung und -ergebnis in der heutigen Zeit ist – entscheidend ist es immer auch, den Mehrwert erfahr- und erlebbar, sprich tangibel zu machen.

Diese Ausgabe widmet sich ausgewählten Treibern und Konsequenzen von tangiblen Mehrwert aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Die Beiträge beschäftigen sich zum Beispiel mit Themen wie Design als Wertschöpfungsquelle, interaktionsbasiertem Mehrwert sowie Mehrwert durch Preissetzung.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre, freuen uns über Rückmeldungen und hoffen auf Impact durch die gewonnenen Insights.



**Prof. Dr.  
Sven Reinecke**

Herausgeber  
Direktor des Instituts  
für Marketing der  
Universität St. Gallen  
[sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch)

## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 **Tangible Mehrwerte am Point of Sale**

Die Gestaltung physischer Stores muss mit der Zeit gehen, neue Trends frühzeitig erkennen und zielgerichtet umsetzen. Wie das erfolgreich gelingen kann, berichtet Andreas Küssner der Umdasch Shopfitting AG.

Das Interview führen Iris Schmutz und Sophie Schüller

### Design als Wertschöpfungsquelle

#### 12 **Materieller Mehrwert – wenn das Material zur Marke wird**

Materialität hat viele Facetten: vom Produktbestandteil über die Materialität von Umfeldern bis hin zur Materialität im Sinne von Visualisierung.

Karsten Kilian

#### 20 **Retail Experience Design**

Adding Value via Systematic Experience Design in Retailing

As experience is creating added value for customers, this article presents a layer framework for experience design in retailing.

Joachim Hurth, Jörn Redler

## Service

#### 29, 45 **Buchrezensionen**

#### 45 **Call for Papers**

#### 90 **Literatur zum Thema: Tangibler Mehrwert**

#### 91 **Vorschau & Impressum**



### Interaktionsbasierter Mehrwert

#### 30 **Mehrwert durch Co-Creation mit Kunden am Beispiel der Medizintechnik**

Wo Co-Creation umgesetzt wird: Im Innovationslabor der B. Braun Melsungen AG werden täglich wertvolle Erkenntnisse gewonnen.

Lars Binckebanck, Katharina Kensy, Svenja Nonnenmann

#### 38 **Ästhetik als interaktive Wertschöpfung des Marketings – nicht nur in der Automobilindustrie**

Ästhetik ist ein oftmals unterschätztes Management-Paradigma, welches einen grossen Einfluss auf Produkt- und Markeninszenierung hat.

Jan Lies

### Monetärer Mehrwert

#### 46 **Mehrwert durch nutzenbasierte Preissetzung bei Konsumgütern**

Im diesem Beitrag wird das Vorgehen nutzenbasierter Preissetzung zur Findung des optimalen Marktpreises erörtert und mit Use Cases veranschaulicht.

Nina Scharwenka, Martin Mattes, Markus Kröll, Moritz Giese

## 66 **Influencer Marketing aus der Praktikerperspektive**

Wie kann man eine gezielte Nutzung für Unternehmen erreichen?

Das Potenzial von Influencer Marketing ist noch lange nicht ausgeschöpft. Dieser Beitrag diskutiert den Begriff, Chancen und Risiken.

**Mario Situm, Giuseppe Sorrentino, Annachiara Hinteregger**

## 76 **Against all Odds**

E-Commerce Success in the Luxury Goods Industry

Due to certain characteristics of luxury products one might believe that these branch is not made for e-commerce. The authors question this statement.

**Sebastian Huber, Oliver Gebien**

## 82 **Die Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport**

Eine Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli

Sportveranstaltungen sind Kundenerlebnisse, die häufig zur Bildung einer Marke genutzt werden. Diese Insights können auch ausserhalb der Sportwelt erkenntnisreich sein.

**Tim Ströbel, Marcel Hüttermann, Frank Hannich, Siegfried Nagel**

### **Beilagenhinweis**

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

## Post CH AG

### 54 **Die Gunst der Sekunde**

Relevanz durch individualisierte Kundenansprache

Mit handschriftlichen Briefen Kunden individualisiert ansprechen und vor allem überraschen: Mit dem RoboPen ist das möglich.

**Friedrich M. Kirn, Iris Schmutz**

## The Circle

### 58 **THE CIRCLE**

Am Puls der Zeit

Das grösste Hochbauprojekt der Schweiz wird 2020 eröffnet: Hier werden die Trends der Zukunft auf einzigartige Weise vereint.

**Iris Schmutz**

## Kommentar

### 62 **Handlungen auslösen und einen Brand aufbauen, sind zwei Paar Schuhe:**

#### **Wie bringen wir das in Einklang?**

Handlungsauslösung und Markenaufbau scheinen sowohl in der Intention als auch in der Umsetzung zwei verschiedene Dinge zu sein – das bestätigen Wissenschaft und Praxis. Was ist die Lösung?

**Marc Rutschmann**

# Tangible Mehrwerte am Point of Sale

---

Um die Markenidentität eines Unternehmens und somit den tangiblen Mehrwert der jeweiligen Produkte auch am Point of Sale (PoS) zielgruppengerecht darstellen zu können, bedarf es für das Ladengestaltungskonzept eines Zusammenspiels verschiedener Spezialbereiche. Unternehmensstrategie, Vertrieb, Marketing und Visual Merchandising müssen Hand in Hand gehen, um den ultimativen Touchpoint des Kunden perfekt zu gestalten. In diesem komplexen Themengebiet bewegt sich Umdasch seit 150 Jahren. Andreas Küssner, General Manager Switzerland & Germany, berichtet im Interview von der Gestaltung sowie Realisierung aussergewöhnlicher Erlebniswelten und welche Trends den Ladenbau bewegen werden.

**Das Interview führen Iris Schmutz, M.Sc., und Sophie Schüller, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Institut für Marketing (IfM) der Universität St.Gallen (HSG)**



**Anne Behringer und  
Andreas Küssner**

Gemeinsam sind sie den Kundenbedürfnissen nicht nur auf der Spur, sondern versuchen, die Trends und Entwicklungen vorherzusehen, um für ihre Kunden einzigartige Shopping-Erlebnisse zu kreieren.



**Andreas Küssner**

General Manager

Switzerland & Germany

Umdasch Shopfitting AG

Tel.: +41 (0) 62 7372620

Mobil +41 (0) 79 1929599

[andreas.kuessner@umdasch.com](mailto:andreas.kuessner@umdasch.com)

[www.umdasch.com](http://www.umdasch.com)

**Herr Küssner, was verstehen Sie unter „tangiblen Mehrwerten“ in Ihrer Branche?**

Tangibel übersetzen wir mit spürbar, greifbar, handfest oder erlebbar – bewusst, wie auch unterbewusst. Unser tägliches Ziel ist es, multisensorische Mehrwerte am PoS zu schaffen. Wir schaffen Erlebniswelten für unsere Kunden, damit diese wiederum ihrer Kundschaft – uns Konsumenten – tangible Mehrwerte am Point of Sale bieten können. Die Varianz solcher Mehrwerte auf den Verkaufsflächen ist gross. Übersichtliche, flexible und intuitive Navigationslösungen beim Einkaufsbummel, Inspiration für Cross- und Upselling, Einkaufen mit allen Sinnen und sensorische Erlebnisse können hier als erste Beispiele genannt werden. Alle Werkzeuge dienen der Inspiration des Konsumenten und der damit ausgelösten Lust am Kaufen.

**Und wie genau schaffen Sie solche tangiblen Mehrwerte für Ihre Kunden?**

Eine individuelle Emotionalisierung des Ladens ist immer noch die treibende Kraft im Handel. Je nach Marke wird diese durch eine Themengestaltung oder ein markantes Formdesign sowie mit digitalen Elementen erreicht. Immer mehr Detailhändler möchten dabei als eigene Marke wahrgenommen werden und bei Herstellern rückt immer mehr die Imagebildung unter Einbeziehung der lokalen Besonderheiten in den Vordergrund.

Der stationäre Handel hat bereits und wird wohl noch einige grosse Herausforderungen und Veränderungen zu bewältigen haben. Die Funktionen eines Geschäftes wer-

den sich verschieben. Arbeiten, Freizeit, Erlebnis, Einkaufen, Bewirtung und Gemeinschaft werden immer mehr auf stationären Flächen verschmelzen und für neue Impulse sorgen.

Ein tolles Beispiel hierfür ist das „La Werkstatt“-Projekt von Swisscom und Huawei in Biel. La Werkstatt richtet sich an Unternehmen, Selbstständige, Meinungsführer, Studenten und Querdenkerinnen und möchte eine Atmosphäre schaffen, welche zur Zusammenarbeit, zum Kontakte knüpfen, zum Informationsaustausch und zur Findung von kreativen Lösungen einlädt. Die Architektur des Hauses wird von Begegnungszonen dominiert und so findet man auf neun Etagen verteilt verschiedenste Workshop-Räumlichkeiten, Co-Spaces und eine Swisscom-Erlebniswelt zum Thema Festnetz und Mobilfunktechnologie.

Ein anderes schönes Beispiel ist das „Quartier Zukunft“ der Deutschen Bank in Berlin. Hier werden die analoge und digitale Angebotswelt der Deutschen Bank miteinander vernetzt und Besucher können im „Customer Lab“ Banking-Apps testen und mitentwickeln, im „Gewächshaus“ an offenen Arbeitsplätzen arbeiten und Ideen austauschen, durch den „Urban Garden“ flanieren, welcher mitten in der Stadt eine Verbindung von Bankgeschäft und Freiluft-Erlebnis schafft oder im „Q Club“ verschiedenste Veranstaltungen besuchen. Darüber hinaus gibt es eine Lounge mit Gastronomie und das Kinderbetreuungsangebot. Das „Quartier Zukunft“ zeigt sehr schön die Verschmelzung unserer alltäglichen Betätigungsfelder auf und erleichtert das Leben von uns Konsumenten.

**Sie sprachen gerade von den bevorstehenden Herausforderungen für den stationären Handel. Wenn Sie die grössten Challenges in drei Worte fassen müssten, welche wären es?**

Flächenoptimierung, Mehrwertschaffung, Frequenzsicherung. Flächenoptimierung, da sich durch den Online-Kanal die gesamte Retail-Landschaft dahingehend verändert, dass Läden weniger Fläche brauchen (keine Lagerhaltung im Store, weitere Grössen und Farben online verfügbar) und zudem ihre Fläche nicht mehr als klassischen Verkaufsraum nutzen sollten, sondern viel mehr ansprechende Inspirationsräume und Erlebniswelten schaffen müssen – eben einen Mehrwert gegenüber dem Online-Shopping kreieren.

Diese Umgestaltung und Öffnung gegenüber Unkonventionellem, Neuem und „noch nie Dagewesenem“ ist zwingend nötig, um die Frequenz der Konsumenten im Laden zu sichern und somit das physische Geschäft auch finanziell rentabel halten zu können.

**Was sind die heutigen Trends in der Schaffung von tangiblen Mehrwerten bei der Gestaltung von Verkaufsflächen?**

Global, vernetzt, urban, mobil, individuell – das sind wohl die Leitprinzipien des 21. Jahrhunderts. Stetige Innovationen sowie neue Ideen und Technologien suchen nach individuellen Antworten: Der ständig vernetzte Kunde von heute drängt auf „Seamless Shopping“, was bedeutet, dass er nicht mehr unterscheidet, an welchem Punkt der Customer Journey er den Kontakt sucht oder den Kauf tätigt – online oder offline.

Wichtig für den physischen PoS ist bei diesem Trend vor allem zu verstehen, wo Konsumenten digitale Elemente verwenden möchten bzw. in welchen sogenannten Use-Cases durch den Einsatz von digitalen Elementen ein Mehrwert für den Konsumenten geschaffen werden kann.

Dies bestätigte uns auch die Studie *Die Zukunft des stationären Handels 2022*, welche wir gemeinsam mit dem Wiener Open Innovation Research- und Consulting-Unternehmen winnovation im Herbst vergangenen Jahres durchgeführt haben. Der Fokus der Studie lag auf der Identifikation von ungedeckten Bedürfnissen bzw. Trends, die im Hinblick auf den Betrieb, die Gestaltung und Nutzung von stationären Filialen des Handels existieren (aus Sicht von Shop-Betreibern, Fachexperten und Konsumenten):

Online- und Offline-Welten müssen sensibel aufeinander abstimmt werden. Digitalisierung hilft bei der Emotionalisierung von Räumen, wie auch bei der interaktiven Produktauswahl (Konfigurator) bis hin zur „simplen“ Preisauszeichnung am Regal. Digital bleibt ein add-on. Der Raum, das Gefühl, der Allgemein-Eindruck, der Duft, die Akustik und das Klima, alles muss aufeinander abgestimmt sein, falls nicht, ergibt sich ein Mismatch, der zuerst unterbewusst und dann abrupt zum (Kauf-)Abbruch führt. (Die Ergebnisse der Studie finden alle Interessierten auch auf [www.umdach.com](http://www.umdach.com) in der Rubrik Downloads.)

Weitere Trends sind mit Sicherheit auch die Verschmelzung des Lifestyle-Retails mit Gastro-Flächen, der Fokus auf Natürlichkeit oder das Entstehen von Konsummöglichkeiten an Orten, die dafür bisher nicht beachtet wurden.

Die Beispiele hierfür sind zahlreich. So wird beispielsweise aus einem Geschäft nach Ladenschluss ein Yoga-Studio oder das Spielwarengeschäft veranstaltet einen Männerabend, bei dem jede Menge Spass vorprogrammiert ist.

Leerstehende Flächen werden für Pop-up-Installationen genutzt und Dienstleistungsanbieter wie Banken und Versicherungen können sich so an hochfrequentierten Innenstadtlagen präsentieren.



**Gross Couture AG** Dem Zeitgeist entsprechend, präsentiert sich das traditionsreiche Couture-Haus Gross als edler Multibrand-Store mit trendiger Pop-up-Fläche im Entree des Ladengeschäfts an der Bahnhofstrasse Zürich.

Auch Unternehmen, die bisher auf der grünen Wiese in den Industriegebieten am Rand der Stadt zu finden waren, zieht es vermehrt noch näher zu den Konsumenten in die Innenstadt. Ikea eröffnet Innenstadtfilialen und auch Automobilisten suchen den noch direkteren Kontakt zu ihren Zielgruppen und präsentieren sich in Shopping Malls oder sogar im Modegeschäft. So zeigt MINI beispielsweise eines seiner Sondermodelle im Modehaus Gross Couture an der Bahnhofstrasse in Zürich und verführt den Konsumenten in exklusiver Umgebung zu einer Probefahrt.

### **Stehen tangible Mehrwerte am Point of Sale in Konkurrenz zum heute sehr gefragten Online-Kanal?**

Die Motivationsmuster der Konsumenten haben sich im Grunde nicht verändert. Wir wollen doch alle das Unerwartete und das, was uns emotional berührt. Die Suche nach etwas Neuem, etwas Erfrischendem, etwas Aufregendem ist ungebrochen. Wir wollen uns wohlfühlen in schönen Räumen, die uns mit allen bekannten Reizen wachkitzeln. Dass wir dazwischen, dabei, davor und danach einen Ausflug in

die virtuelle Welt vornehmen, ist die neue Normalität. Darauf müssen wir als Store Makers reagieren und das Design und die Abläufe anpassen. Was früher die Frage zur Zielgruppe war, ist heute das Abtasten der Einkaufsmotivation: tägliche Bedarfsdeckung vs. samstäglicher Stadtbummel, langfristige Anschaffung vs. schnelllebiges Konsumgut, Nutzen vs. Prestige. Digital ist also keine Bedrohung, es ist Bestandteil einer neuen Realität.

Wir müssen uns von dem Gedanken verabschieden, dass Online-Handel vom physischen Ladenbau getrennt existiert. Beide Konzepte müssen Hand in Hand gehen und eine in sich stimmige und geschlossene „Customer Journey“ bilden: Ein ganzheitlicher Lösungsansatz und Integration aller Kanäle sind gefragt – alles muss wie aus einem Guss wirken und auch im Handling einfach funktionieren. Wir versuchen daher, unseren Kunden zu integrierten Lösungen zu raten – bei denen braucht es oft eine saftige Mischung aus einem Thinking-out-of-the-box-Ansatz, Empathie zum Kunden und das Verstehen der Zielgruppe und ihrer Bedürfnisse.

Auch hierbei kann uns natürlich die Technik mit immer neuen Ansätzen unterstützen. Mit Kundenfrequenzanalysen



**Bosch Monolabel-Store** Das Konzept für den Bosch Monolabel-Store in Wien verbindet Wohlfühlatmosphäre mit modernster Technologie und inszeniert zugleich die Markenidentität von Bosch.

können Ladenflächen und Sortimentsplanungen optimiert werden. Gender Recognition erlaubt eine „massgeschneidert angepasste“ Werbekommunikation via Screens oder Näherungssensoren pushen den Verkauf mit einer gezielten Werbebotschaft, wenn erkannt wird, dass ich mich „näher“ mit einem Produkt auseinandersetze. Weiter geht es mit Kundenbindungsmöglichkeiten dank NFC- oder Beacon-Technologien.

**Wenn Sie in die berühmte Glaskugel schauen, was sehen Sie für die Zukunft des tangiblen Mehrwerts am PoS? Worauf dürfen wir uns bei künftigen Stadtbummeln freuen?**

Die Veränderung wird gross sein, das Potenzial ist enorm: Im Jahr 2050 werden ca. 70 bis 80 Prozent der Bevölkerung im städtischen Umfeld leben. Verschiedene Kulturen wachsen immer mehr zusammen, Sprachen und Lebensgewohnheiten vermischen sich. Arbeits- und Freizeitwelten verschmelzen (Stichwort Co-Working), ebenso Branchen und Konsumwelten (Stichwort Cross Retail). Digitale Lösungen haben vor diesem Hintergrund grosses Potenzial, Einkaufserlebnisse zu unterstützen oder gar erst zu ermöglichen. Wir werden

Fläche effizienter nutzen. Die Geschäfte werden weniger Ware ausstellen und doch mehr Vielfalt bieten. Kaufen war gestern. Entertainment, Interaktion und Erlebnis ist die künftige Aufgabe des Stores. Das stationäre Geschäft muss den klaren Gegenpol zum anonymen, jedoch sehr bequemen Interneteinkauf bilden.

Mögliche Aspekte, die bisher zu Kaufabbrüchen geführt haben, werden verschwinden. Schlange stehen vor der Kasse, Out-of-Stock-Situationen des Produktes meiner Wahl oder Konsum-Limitierung durch Öffnungszeiten werden endgültig der Vergangenheit angehören. Die Kundenansprache kann die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Sprache berücksichtigen und so können neue, spannende und zumindest teilweise auch personalisierte Handelsorte entstehen.

Diese Zukunft ist nicht weit weg. Es gibt bereits Vorreiter in der Retail-Welt, welche sich schon stark dahin entwickeln. Besonders ist dies auf dem asiatischen und amerikanischen Markt zu beobachten. Aber um mehr Wert zu schaffen, braucht es auch mehr Mut, mehr Kreativität und mehr Offenheit und nicht zuletzt das Gespür für die Motivstrukturen des Konsumenten. 

**Unsere Topseller:  
Broschüren,  
Flyer und  
Briefpapier in  
Profi-Qualität.**

[www.onlineprinters.ch](http://www.onlineprinters.ch)

**MARKETING-  
BASICS:**

**WIRKUNG  
MAXIMIEREN,**

**KOSTEN  
MINIMIEREN.**

**Handwerk ist unsere  
Basis für Qualität, eine  
intelligente Logistik unser  
Garant für Terminalsicherheit  
und günstige Konditionen.  
Wir drucken alles, was Ihr  
Unternehmen braucht. In  
exzellenter Qualität und  
vor allem: mit Leidenschaft.**

 **ONLINEPRINTERS**

DER BESTE EINDRUCK BLEIBT

# Materieller Mehrwert – wenn das Material zur Marke wird

---

Meist dienen Materialien nur als notwendige Produktbestandteile. Fallweise können sie auch markenprägend wirken und den tangiblen Mehrwert einer Marke visuell und haptisch erlebbar machen. Auch die Materialität von Umfeldern kann Einfluss auf die Markenwahrnehmung nehmen. Ähnliches gilt für Materialität im übertragenen Sinne, z.B. Visualisierungen online. Manchmal kann der tangible Mehrwert einer Marke auch rechtlich geschützt werden oder als Inspirationsquelle für den Markennamen dienen.

**Prof. Dr. Karsten Kilian**

**E**rfolgreiche Marken sind begreifbar. Häufig sogar sprichwörtlich. Die Materialität spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Beschaffenheit von Produkten gibt Marken Form und Format. Fallweise trägt eine einzigartige Materialität auch zur klaren Differenzierung gegenüber Wettbewerbern bei und zählt dann zu den „distinctive brand assets“ (Romaniuk 2018). Der Object-Dominant-Logic folgend sind Objekte besonders identitätsrelevant, wenn sie (be)greifbar sind (Tomczak/Scharfenberger 2015, S. 77ff.). Im Idealfall sorgen Materialität und Gegenständlichkeit für eine gesteigerte Präferenz beim Kunden, die in einer höheren Kauf- und Zahlungsbereitschaft mündet. Dabei lässt sich Materialität (Stofflichkeit, Körperlichkeit) definieren als „das Bestehen aus Materie“ bzw. „aus einer stofflichen Substanz“ (Duden 2017). Dazu zählen insbesondere Materialeigenschaften, z.B. Härte, Textur, Temperatur und Gewicht (Krishna 2013, S. 130), aber auch die Farbgebung, Form(barkeit) und Leitfähigkeit.

### Markenidentität als Basis

Als Ausgangspunkt der Verkörperung von Marken dient eine klare Markenidentität mit Ecken und Kanten. Nicht Innovation, Qualität und Kundenorientierung führen zum Ziel, da generisch und austauschbar, sondern einzigartige Markenwerte. Gemeint sind Markenwerte, die konkret, ursächlich, relevant und spezifisch (KURS) sind. Sie sind bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen und in den verwendeten Materialien begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch. Das bedeutet nicht, dass Qualität, Innovation und Kundenorientierung nicht bedeutsam für die Identität einer Marke sind. Sie sind es! Nur helfen die abstrakten „Überbegriffe“ selbst nicht weiter. Sie sind zu generisch und bedürfen einer weiteren Konkretisierung (Kilian 2012a, S. 65), z.B. in Form von Brand Scorecards (Linxweiler 2001; Meyer 2007, S. 26 ff.), was aber kosten- und zeitaufwendig ist und deshalb meist nicht konsequent praktiziert wird.

Stattdessen gilt es, Teilaspekte der genannten generischen Werte markentechnisch zu besetzen und glaubwürdig, auch über das verwendete Material, zu vermitteln. Qualität beispielsweise kann hochwertig, langlebig, robust, wertstabil, zuverlässig oder sicher bedeuten, im übertragenen Sinne auch wertvoll oder kompetent. Bei Lebensmitteln kommen Bedeutungen wie natürlich, nachhaltig, gesund, schmackhaft und genussvoll hinzu. Es ist deshalb immer besser, auf einen Teilaspekt von Qualität als Markenwert zu setzen als

### Prof. Dr. Karsten Kilian

ist Leiter des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt und Initiator von Markenlexikon.com  
[kilian@markenlexikon.com](mailto:kilian@markenlexikon.com)

auf „das grosse Ganze“, da Letzteres zu viel Interpretationsspielraum bietet und damit nicht für die notwendige Klarheit und Orientierung im Unternehmen sorgt, geschweige denn beim Kunden. Gute Markenwerte sind profilstarke Markenwerte, die aus sich heraus Sinn ergeben und von jedem, Mitarbeiter wie Kunde, ohne viele erklärende Worte und Workshops oder Werbespots verstanden werden (Kilian 2018a, S. 113).

### Identität ist mehr als Design

In vielen Corporate Identity Manuals sind jedoch kaum klare Aussagen zur Markenidentität vorzufinden. Sie tragen „Identität“ im Titel, sind aber faktisch oft „nur“ Design Manuals. Sie geben der Marke eine gestalterische Kontur, ohne die darunter liegenden Werte explizit zu benennen und nachvollziehbar zu begründen. Design ist notwendig und wichtig, aber ohne eine klare verbale Identität nicht präzise genug. Schön anzusehen, reicht nicht aus. Starke Marken brauchen mehr. Sie brauchen Klarheit darüber, was ihre Gestalt zum Ausdruck bringen soll: Das Wertesystem der Marke, die Verdichtung auf wenige zentrale Werte, die vom Wettbewerb differenzieren und den Kunden elektrisieren. Im Ergebnis erleichtert und verbessert eine profilstarke Markenidentität die Auswahl und Ausgestaltung geeigneter Design- und Gestaltungselemente massgeblich.

Bis heute liegt der Fokus dabei meist auf visuellen Gestaltungsparametern, allen voran Form, Farbe und Layout sowie Bildsprache, Symbolik und Schrift. Die übrigen vier Sinne werden meist nur am Rande, wenn überhaupt, betrachtet – und noch viel seltener markenkonform definiert. Ein Produkt wird aber von den Kunden nicht nur gesehen. Es

Abb. 1: Kahla Kollektion „Touch“

	<p><b>Kühles Porzellan mit samtweicher Beschichtung.</b></p> <p>Ein faszinierender Kontrast. Der textile Überzug ist gleichzeitig nützlich. Er ist wärmeisolierend, geräuschdämmend und dekorativ. Eine taktile Sensation – Porzellan zum Kuscheln!</p> <p>Das einzigartige Porzellan mit einer samtweichen Oberflächengestaltung überrascht mit einem faszinierenden Berührungserlebnis. Die patentierte dreidimensionale Touch! Oberfläche ist spülmaschinenfest, lebensmitteltauglich und mikrowellenfest.</p>	
<p>Touch! ist das weltweit erste Porzellan mit einer samtweichen Beschichtung. Sinnlich und flauschig bietet es Ihnen Tag für Tag ein einzigartiges Wohlfühlerlebnis – und daran ändert auch Ihre Spülmaschine nichts.</p>		<p>Touch! ist das weltweit erste Porzellan mit einer samtweichen Beschichtung. Sinnlich und flauschig bietet es Ihnen Tag für Tag ein einzigartiges Wohlfühlerlebnis – und daran ändert auch Ihre Spülmaschine nichts.</p> <p>touch!  <small>© Fach geschäftsbereich, alle spezial geschäftsbereitungen</small></p> <p><b>KÄHLA</b> PORZELLAN FÜR DIE SINNE. www.kahla.com</p>

Quelle: Kahla (2018); Zitat gekürzt und minimal angepasst.

wird auch gehört, z.B. beim Betätigen eines Metallschalters. Es lässt sich auch riechen, z.B. wenn Leder verwendet wird (Kilian 2018b). Die verwendeten Materialien nehmen dabei Einfluss auf andere Sinneseindrücke und werden von diesen beeinflusst, wobei sinnesübergreifende Stimmigkeit zu positiveren Einschätzungen führt. So wird Wein beispielsweise als besser schmeckend beurteilt, wenn er aus einem Glas statt aus einem Plastikbecher getrunken wird und die Griffigkeit rauer (weicher) Papierstreifen wird besser bewertet, wenn sie mit einem männlichen (weiblichen) Duft versehen sind (Krishna 2013, S. 136ff.).

### Haptik als zentraler Designbestandteil

Vielfach ist deshalb auch die bewusste Ansprache des als „Wahrheitssinn“ bezeichneten Tastsinns ratsam (Hartmann/Haupt 2016, S. 25). Primär erfolgt die Wahrnehmung taktil über die Haut, im Weiteren kinästhetisch über Muskeln, Sehnen, Gelenke und das sie umgebende Gewebe. Dabei gilt: Haptische Reize lassen sich besser visuell wahr-

## Haptische Reize lassen sich besser visuell wahrnehmen, wenn es um Form und Grösse oder grobe, sichtbare Texturen geht.

nehmen, wenn es um Form und Grösse oder grobe, sichtbare Texturen geht. Demgegenüber ist die haptische Wahrnehmbarkeit bei Temperatur, Konsistenz und Gewicht der visuellen Wahrnehmbarkeit genauso überlegen wie bei feinen, kaum wahrnehmbaren Texturen (Meyer 2001, S. 81). Haptische Eindrücke überzeugen dabei nicht nur instrumentell bzw. informationell, indem sie charakteristische Eigenschaften oder nützliche produktbezogene Informationen vermitteln, sondern auch autotelisch bzw. hedonisch (Krishna 2013, S. 134f.), indem sie genussvolle, positive Emotionen hervorrufen, insbesondere bei Menschen mit einem Bedürfnis nach Berührung (Need for Touch) (Peck/Wiggins 2006, S. 56f.).

Fotos: Unternehmen

Material als Auslöser haptischer Eindrücke kann durch seine funktionalen oder symbolischen Eigenschaften den Unterschied machen. Es kann markenprägend sein bzw. die Markenidentität symbolisch zum Ausdruck bringen und damit das Markenimage massgeblich formen. So verleiht Aluminium Produkten Leichtigkeit, Leder gibt ihnen Eleganz und Wertigkeit, Holz vermittelt Natürlichkeit und Metall – im Vergleich zu Kunststoff – macht deutlich, dass ein Produkt robust und langlebig ist. Bei Kahla, einem deutschen Hersteller von „Porzellan für die Sinne“, beispielsweise wurde mit der Kollektion „Touch“ dem eigenen Anspruch, mehrere Sinne anzusprechen, glaubwürdig Ausdruck verliehen, wie Abbildung 1 zeigt. Mithilfe einer samtweichen Beschichtung des ansonsten kühlen Porzellans wurde ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das zugleich eine Reihe Mehrwerte bietet. Es ist wärmeisolierend, geräuschkäufend und dekorativ.

Bei Autos wiederum führen glänzende und metallische Einfassungen des Innenraums dazu, dass die Fahrzeuge ins-

gesamt als höherwertig eingeschätzt werden. Bei Mazda hat man z.B. herausgefunden, dass der Schalthebel des MX-5 bei einer Länge von 9,5 cm die Charakteristika Sportlichkeit und Kontrolle optimal vermittelt (Solomon 2011, S. 91). Bei Bang & Olufsen spielt demgegenüber das Gewicht eine zentrale Rolle für die hochwertige Einschätzung der dänischen Unterhaltungselektronikmarke. Wer die schwere, aus massivem Metall gefertigte B&O-Fernbedienung in Händen hält, spürt die Wertigkeit unmittelbar. Auch in Werbeanzeigen kann die Haptik gezielt angesprochen werden. In einer BMW-Printanzeige konnte man beispielsweise das Relief des Cabriolets ertasten, während man bei VW in einer auf 200g-Papier gedruckten Anzeige den Slogan „So viel Sicherheit kann man fühlen“ verdeutlicht bekam. Neben der Oberfläche zählen Geometrie, Material, Masse und Temperatur zu den zentralen Dimensionen haptischer Wahrnehmung (Meyer 2001, S. 69). Sie lassen sich vielfach erlebbar machen, z.B. durch das grobe Gewebe einer Dry-Sack Sherry-Flasche oder die unebene, geriffelte Glanzpapierverpackung bei Ferrero Rocher.

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start  
Januar  
2019



## Intensivstudium für Marketingmanagement (CAS)

Das Studium verfolgt das Ziel, Teilnehmende mit aktuellem Wissen, neuen Kompetenzen und innovativen Methoden im Marketingmanagement weiterzubilden. Die Teilnehmenden erhalten eine strategische Managementperspektive auf das Marketing: auf Basis des Zusammenspiels von Marketing, Verkauf und Innovation legt das Studium die Grundlagen für eine marktgerichtete und marktgerechte Unternehmensführung.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 8. Januar 2019.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://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](mailto:doris.maurer@unisg.ch).

### Material kann mehr als Design sein

Bei Marken wie Barbour und Rimowa bringt das Material die Markenidentität nicht nur zum Ausdruck, es hat sie massgeblich geprägt. Das Wachstuch erst machte die Barbour-Jacken wetterfest. Zugleich hat es für das unverwechselbare Aussehen der Kleidung gesorgt. Ergänzend wird die Marke heute, da sie anfangs vor allem von britischen Adligen bei der Jagd getragen wurde, als elegant und klassisch-britisch angesehen. Bei Rimowa wiederum hat die aus dem Flugzeugbau abgeleitete parallel gefalzte Aluminiumstruktur der Marke ihren besonderen Charakter verliehen. Rimowa ist gleichzeitig leicht und stabil. Durch geschickte Produktplatzierungen und die Kooperation mit Prominenten wird der Aluminiumlook der Gepäcklinien heute auch als schick und stilvoll angesehen. Dazu trägt bei, dass die Kölner Koffer mit den Rillen, aufgrund ihrer besonderen Materialität, für jeden gut erkennbar sind.

Die zehn ausgewählten Beispiele in Tabelle 1 zeigen: Material macht Marke! Es kann Produkten eine dauerhafte Einzigartigkeit verleihen, zugleich aber auch deren spätere Weiterentwicklung einschränken. Zudem ist darauf zu achten, dass die Dekodierung auf Kundenseite auch wie gewünscht stattfindet. Bei der Schweizer Schokoladenmarke Cailler beispielsweise wollte man mit einer Verpackung aus Plastik statt aus Papier bzw. Karton „Modernität“ und „Urbanität“ signalisieren. Die Kunden jedoch dekodierten die neue Materialität als „unökologisch“, „unpraktisch“ und „technisch“. Die Ecken und Kanten fühlten sich spitz und scharf an – und wurden als unangemessen für eine edle, traditionsreiche Schweizer Schokolade empfunden (o.V. 2006, S. 74f.). Auch gilt es, regelmässig zu überprüfen, ob die Materialität im Zeitverlauf

### Zusammenfassung

Materialien können mehr als nur notwendige Produktbestandteile sein, markenprägend wirken und den tangiblen Mehrwert einer Marke visuell und haptisch erlebbar machen.

Die Materialität von Umfeldern kann einen spürbaren Einfluss auf die Markenwahrnehmung ausüben. Ähnliches gilt online, z.B. durch symbolische, animierte oder interaktive Darstellungen.

Es ist möglich, den tangiblen Mehrwert einer Marke rechtlich schützen zu lassen und als Inspiration für den Markennamen zu nutzen.

neu interpretiert wird, z.B. aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen oder materieller Neuerungen.

### Material auch indirekt und umgebend vermittelbar

Lediglich bei digitalen Lösungen, z.B. bei Online-Shops, fehlt jegliche Materialität – möchte man meinen. Denn wie gezeigt wurde, lassen sich Materialien auch visuell wahrnehmen, z.B. gut sichtbare Oberflächenstrukturen. Ein Rimowa-Koffer verliert auch im Online-Shop, visuell dargestellt, nicht seine einzigartige Rillenstruktur. Durch eine entsprechende Bildinszenierung, z.B. mit Zoomfunktion, können Materialien auch online veranschaulicht und interaktiv aus-

**Tabelle 1: Beispiele markenprägender Materialien**

Marke	Produkt	Material	Werte
Barbour	Jacken	Wachstuch	wetterfest; elegant, klassisch, britisch
Birkenstock	Schuhe	Kork-Latex	natürlich, gesund; weich, dämpfend, anschmiegsam
BMW	Hybridautos	Carbon	energiesparend, umweltfreundlich; avantgardistisch
Boesch	Boote	Mahagoniholz	edel, luxuriös, elegant; retro
Crocs croslite	Schuhe	geschlossenes Zellgranulat	leicht, wasserfest, sich anpassend, geruchshemmend
Freitag	Taschen	ausgediente Lkw-Planen	nachhaltig, cool; Unikate
Kahla touch!	Porzellangeschirr	textile Beschichtung	sanft, funktional, z.B. wärmeisolierend, dekorativ
Rimowa	Gepäck	parallel gefalztes Aluminium	leicht, stabil, langlebig; stilvoll
Thonet	Stühle	gebogenes Massivholz	grazil, traditionell, zeitlos
Tumi Ballistic Nylon	Rucksäcke und Taschen	beschichtetes Nylongewebe	strapazierfähig, robust, langlebig

Quelle: Eigene Recherchen.

gestaltet werden. Weitere Möglichkeiten bieten Videos. Mit Hilfe der Coverflow-Funktion wiederum sind haptische Interaktionen realisierbar, die eine „digitale Vergegenständlichung“ ermöglichen und uns z.B. durch eine virtuelle DVD-, CD- oder Büchersammlung blättern lassen, ähnlich wie wir es von der physischen Umgebung her gewohnt sind (Tomczak/Scharfenberger 2015, S. 83). Daneben bietet sich eine rein symbolische Vermittlung von Materialität an. Durch die Darstellung von Daunenfedern beispielsweise lässt sich Leichtigkeit bzw. Weichheit symbolhaft zeigen.

In gleicher Weise sind Dienstleistungen nur auf den ersten Blick materialfrei. Denn sie werden fast immer in einer physischen Umgebung erbracht, z.B. in einem Verkaufsraum, der durch die Beschaffenheit von Türgriffen, Böden, Sitzgelegenheiten und Verkaufsunterlagen die Markenidentität materiell vermitteln und dadurch besondere Markenerlebnisse hervorrufen kann, die den Point of Sale zu einem Point of Experience werden lassen (Kilian 2012b, S. 42).

## Rechtlicher Schutz und Namensgebung

Fallweise lassen sich Materialien auch rechtlich schützen, allen voran durch Gebrauchsmuster und Patente. Man denke nur an den DuPont-Patentschutz für das aus Fluor und Kohlenstoff bestehende Polymer Teflon 1962 oder die kunststoff-

**Abb. 2: Die Rillenstruktur von Rimowa**



**RIMOWA – DIE ORIGINAL KOFFER MIT DEN RILLEN.**

Die legendären Maschinen aus der Pionierzeit des Flugzeugbaus sind die großen Vorbilder für unsere Gepäcklinien aus Aluminium. Besonders die parallel gefälzte Aluminiumstruktur markiert dabei den Unterschied. Sie verleiht unserem Gepäck das charakteristische Design, das bis heute alle RIMOWA Produkte unverkennbar macht.

Das Original mit den Rillen

**RIMOWA – DIE ORIGINAL KOFFER MIT DEN RILLEN**

Ob der traditionsreiche Aluminiumkoffer oder das leichtgewichtige Reisegepäck aus dem HighTech-Werkstoff Polycarbonat. Das RIMOWA Design ist dank seiner typischen Rillenstruktur in den Kofferschalen unverwechselbar und sofort zu erkennen. Innovationsbereitschaft und außergewöhnlich hohe Ansprüche an die Qualität sind nur einige Aspekte, die RIMOWA zu einem der führenden Kofferhersteller in Europa machen.

Quelle: Rimowa (2018b); Layout angepasst.

beschichteten Papierverpackungen von Tetra Pak 1990. Auch ein primär auf Farbe und Form bezogener Designschutz (bis 2013 als Geschmacksmuster bezeichnet) oder die Eintragung als Marke, insbesondere für „dreidimensionale Gestaltungen einschliesslich der Form“ (§ 3 Markengesetz), ist möglich. So hat sich Rimowa die in Abbildung 2 erläuterte Rillenstruktur seiner Koffer laut Eigenaussage als 3D-Marke dauerhaft schützen lassen (Rimowa 2018a). Während Gebrauchsmuster 10 Jahre, Patente 20 Jahre und Designs 25 Jahre Schutz bieten, ist die Schutzdauer bei Marken unbegrenzt, so lange der Schutz alle 10 Jahre verlängert wird. Selbst der Claim „Rimowa the original luggage with the grooves“ wurde vom Unternehmen 2013 als Wortmarke eingetragen.

In ähnlicher Weise kann die Materialität von Markenprodukten auch die Namensgebung beeinflussen (Krishna 2013, S. 143f.), insbesondere bei Lebensmitteln. Bei Orangina ist die Orangenfrucht als Namensgeber genauso offensichtlich wie „Beef“ bei Bifi und Rahm bei Rama. Bei Eukal sind die materiellen Grundlagen Menthol (kurz M) und Eukalyptus demgegenüber weniger deutlich erkennbar. Gleiches gilt für Milka, zusammengesetzt aus den ersten Silben von Milch und Kakao, Hanuta als Kurzform von „Haselnusstafel“ und Bionade als Zusammenziehung von „biologischer Limonade“. Neben Lebensmitteln und Getränken sind auch bei zahlreichen anderen Produkten die Materialbestandteile zum Namensgeber geworden, z.B. bei Aral, dessen

### Kernthesen

1. Meist werden Materialien von Markenartikeln nur als notwendige Produktkomponenten verwendet.
2. Fallweise prägen Materialien die Identität der Marke nachhaltig. Sie führen zu einer dauerhaften Differenzierung und Präferenzsteigerung, schränken eventuell aber auch die Weiterentwicklung ein.
3. Neben markenprägenden Materialien von Produkten können auch Umfeldler materiell so ausgestaltet werden, dass sie für eine Marke typisch sind.
4. Bei einer dinglichen Besonderheit ist es unter Umständen möglich, die Materialität rechtlich abzusichern.
5. Die Materialität eines Produktes kann als Inspiration für die Namensfindung dienen.

Kraftstoff aus Aromaten und Aliphaten besteht, bei Persil, das sich primär aus Perborat und Silikat zusammensetzt und bei Osram, dessen Glühwendel, zumindest bis vor kurzem, primär aus den beiden Metallen Osmium und Wolfram hergestellt wurden. Der Name des Thermoskannenherstellers

### Handlungsempfehlungen

1. Idealer Ausgangspunkt für die Festlegung bzw. Überarbeitung von Design- und Gestaltungselementen, z.B. Farben, Formen und Materialien, ist eine Markenidentität mit zwei bis vier Markenwerten, die konkret, ursächlich, relevant und spezifisch (KURS) sind.
2. Soweit möglich, empfiehlt es sich, markenprägende Materialien einzusetzen und als Patent, Design oder (3D) Marke schützen zu lassen bzw. im Markennamen zum Ausdruck zu bringen.
3. In der Markenkommunikation sollten neben visuellen auch haptische Design- und Gestaltungselemente ganz bewusst festgelegt und verwendet werden.
4. Digitale Möglichkeiten zur interaktiven, animierten oder symbolischen Darstellung besonderer Materialeigenschaften sollten genutzt werden.

Alfi wiederum geht zurück auf den ursprünglichen Firmennamen „Aluminiumwarenfabrik Fischbach“, WMF ist die Abkürzung von „Württembergische Metallwarenfabrik“ und ZEWA die Kurzform von „Zellstofffabrik Waldhof“. Vereinzelt sind auch Markennamen zu finden, die sich mit einer anderen Materialität vergleichen, z.B. Vileda (wie Leder), oder Inhaltsstoffe ausschliessen, wie Sinalco (ohne Alkohol). Fallweise gelingt es sogar, einen Markennamen als Synonym für eine ganze Materialgattung zu etablieren, wie beim Mikrofaservliesstoff „Alcantara“, im Volksmund auch Kunstleder genannt, bei Gore-Tex für wasserfeste Textilstoffe, bei Plexiglas (Evonik) für Acrylglas und bei Rigips (Saint-Gobain) für Gipskartonplatten (Kilian 2018a).

## **Es ist von zentraler Bedeutung, von der Markenidentität ausgehend, Materialien bewusst und markenkonform auszuwählen.**

Das Spektrum materieller Möglichkeiten, Marken einzigartig zu machen, ist beachtlich. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, von der Markenidentität ausgehend, Materialien bewusst und markenkonform auszuwählen. Vor allem gilt es zu prüfen, wie die Besonderheit der Marke mit ausgesuchten Materialien optimal begreifbar gemacht werden kann. Denn es lohnt sich, auch materiell! 

### Literatur

Duden (2017): Duden – Die deutsche Rechtschreibung, 27. Aufl., [www.duden.de/rechtschreibung/Materialtaet](http://www.duden.de/rechtschreibung/Materialtaet).

Hartmann, O./Haupt, S. (2016): Touch! Der Haptik-Effekt im multisensorischen Marketing, 2. Aufl., Freiburg et al.

Kahla (2018): Touch!, [www.kahlaporzellan.com/produkte/kollektionen/touch/](http://www.kahlaporzellan.com/produkte/kollektionen/touch/), Abruf 12.07.2018.

Kilian, K. (2012a): Markenwerte, welche Markenwerte?, in: Markenartikel, 5 (Mai), S. 64–66.

Kilian, K. (2012b): Vom Point of Sale zum Point of Experience, in: Markenartikel, 1-2, S. 41–43.

Kilian, K. (2018a): Material macht Marken, in: form Design Magazine, 274 (Nov./Dez.), S. 112–117.

Kilian, K. (2018b): Multisensualität in der Kommunikation wirkungsvoll gestalten, in: Langner, T./Esch, F.-R./Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Techniken der Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 119–139.

Krishna, Aradhna (2013): Customer Sense, How The 5 Senses Influence Buying Behavior, New York.

Linxweiler, R. (2001): Brand-ScoreCard, Gross-Umstadt.

Meyer, S. (2001): Produkthaptik, Messung, Gestaltung und Wirkung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Wiesbaden.

Meyer, T. (2007): Markenscorecards, Saarbrücken.

o.V. (2006): Neues Design lässt Absatz einbrechen, in: Neue Verpackung, 8, S. 74–75.

Rimowa (2018a): Rimowa ist einzigartig, [www.rimowa.com/de-de/rimowa-is-unique](http://www.rimowa.com/de-de/rimowa-is-unique), Abruf 12.07.2018.

Rimowa (2018b): Rimowa – Die Original Koffer mit den Rillen, [www.rimowa.com/de-de/the-original-luggage-with-the-grooves](http://www.rimowa.com/de-de/the-original-luggage-with-the-grooves), Abruf 12.07.2018.

Romaniuk, J. (2018): Building Distinctive Brand Assets, Oxford.

Solomon, M.R. (2011): Consumer Behavior, 9. Aufl., Boston et al.

Tomczak, T./Scharfenberger, P. (2015): Zur Idee einer Object-Dominant-Logic im Marketing, in: Bartsch, S./Blümelhuber, C. (Hrsg.): Always Ahead im Marketing, Wiesbaden.

Peck, J./Wiggins, J. (2006): It Just Feels Good: Customers' Affective Response to Touch and Its Influence on Persuasion, in: Journal of Marketing, 70 (Oct.), pp. 56–69.

# 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](mailto:kirn@marke41.de)

# Retail Experience Design

## Adding Value via Systematic Experience Design in Retailing

---

Today, experience design is a main lever to create added value for the customer. Especially in highly competitive environments like the retailing industry it is seen as pivotal. This paper argues that retail experiences are a significant pillar for retail value, and it introduces a layer framework for experience design in retailing. The framework will improve the accessibility of retail experience design for researchers and managers.

**Prof. Dr. Joachim Hurth, Prof. Dr. Jörn Redler**

## 1. Introduction

In retailing, the concept of “experience” is usually seen as pivotal for creating added customer value (e.g. Grewal/Levy/Kumar 2009). On a universal level experiences might be grasped as a particular class of complex emotional responses, they are subjectively perceived contributions to the personal quality of living (Weinberg 1992, p. 3). This means, experiences and emotions, evidently, are deeply linked concepts. Emotions seem to be key when studying experience, and consumers’ reactions to stores are based on their emotional states (Holbrook 1986; Sherman/Mathur/Smith 1997; Sachdeva/Goel 2015, p. 290). As research evidence shows, effective appeals to customers’ emotions and experiences require the involvement of preferably all of the customers’ sensory levels (Terblanche 2009, p. 8), and impacts will be reinforced if interactions with established mental imagery (see Redler/Jeck-Schlottmann/Kim 2017) occur.

As a subcategory, customer experience can be analyzed as a holistic construct that encompasses every aspect of a firm’s offering and may include emotional, physical, intellectual, or even spiritual components (Bagdare/Jain 2013; Redler 2018, p. 249). Taking a comprehensive view, total customer experience, promises to convey relevant and positive experiences throughout the whole individual chain of consumption (e.g. Verhoef et al. 2009; Mascarenhas/Kesavan/Bernacchi 2006). Prominent outcomes of high degrees of customer experiences are satisfaction and loyalty (Lin 2014, p. 931 et seq.). Businesses, therefore, are in need to orchestrate memorable contacts or events for their customers, building on the assumption that remembrance of experiences becomes the product itself. In this context it is to be noted that experiences are a result of an interaction between a company and

its customers with characteristics of the customer, the company and the environment serving as relevant determinants. Moreover, experiences shape mental images (which means brands), and individual outcomes arise from the specific personal interaction. For example, the U.S. retailer Build-a-Bear encourages participation and creativity during the shopping journey: The shopping experience itself is process oriented and gets personal by enabling the selection of individualized components like name, clothing, heart etc. (Sachdeva/Goel 2015, p. 293).

An apparently related approach can be traced when considering Khan and Rahman’s (2016, p. 436) definition of “retail brand experience” as “the sum total of sensations, feelings, cognitions, and behavioural responses evoked by retail brand-related stimuli during [the] complete buying process, involving an integrated series of interactions with retail store design, service interface, [...] private labels, communications, and environments.” Redler (2018, p. 217, p. 249) points out that retail experiences go beyond designed retail atmospherics, as they (a) build on specific emotional responses in order to shape experiential value and (b) are an important means for positioning the retailer brand.

This brief overview might be a glance of the variety of experience concepts discussed – it, on the other hand, points to the relevance of experiences for current business concepts. However, turning to retailing, applied research on systematic experience design seems quite scarce. Though there are general conceptualizations and findings (e.g. Ballantine/Jack/Parsons 2010; Srinivasan/Srivastava 2010; Grewal/Levy/Kumar 2009; Jahn/Nierobisch/Toporowski/Dannewald 2018; Puccinelli et al. 2009), thorough discussions of a transfer to practical retail management appears to be a research gap. That is why this paper reconfigures

### Prof. Dr. Joachim Hurth

Professor für Handelsbetriebslehre an der Ostfalia-Hochschule für angewandte Wissenschaften, Wolfsburg

[j.hurth@ostfalia.de](mailto:j.hurth@ostfalia.de)

Tel.: +49 (0) 5361 8922-25240

<https://www.ostfalia.de/cms/de/w/fakultaet/team/>

### Prof. Dr. Jörn Redler

Professor für ABWL, insb. Marketing an der Hochschule Mainz

[joern.redler@hs-mainz.de](mailto:joern.redler@hs-mainz.de)

<https://www.hs-mainz.de/personenverzeichnis/person/joern-redler/>

knowledge on experience management in order to make retail brand experience management (as a part of value creation in retail) easier accessible.

In the following, the experience construct will be specified to the retail context and two main functions of experiences for retailers will be identified. In a next step, a scheme will be introduced that scales down the complex and holistic task of experience management to three main layers. For each layer, typical corresponding tools are explained then. As its main contribution, the paper will help to understand the particular tasks of experience creation in retail and will provide the reader with a new angle on how to approach practical brand value creation through experience design.

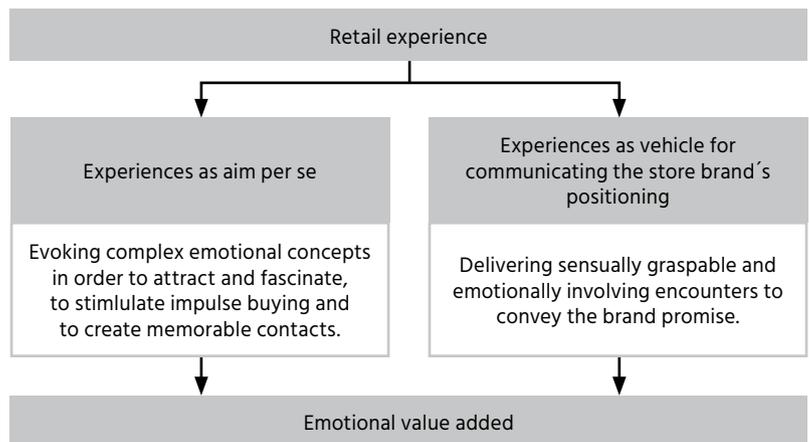
## 2. Retail Experience Design

Retail experience design, as a subcategory to the broader construct of customer experience design, is conceptualized as the systematic approach to create a retail environment that is able to purposefully shape experiential value for certain target groups. Notably, that definition refers to the (nearer) in-shop environment, customers may encounter.

Drawing on that understanding, Redler (2018, p. 251) differentiates two main functions of a systematic retail experience design (Fig. 1):

- Experiences as a vehicle for communicating a store's positioning: Frequently, experiences are key ingredients of a retailer's positioning idea. If a retailer decides to pursue an emotional or experiential positioning strategy, the use of suitable and congruent experiences is a must in order to shape a corresponding brand image.

**Fig. 1: Main Functions of Retail Experience Design**



Source: Based on Redler, 2018, S. 251.

- Experiences as an aim per se: In this category, several overall objectives are clustered that retailers may achieve via the creation of experiences. Importantly, the following are to be mentioned: activate and attract customers, keep customers in the store, support product contact, foster impulse buying, or create memorable contacts (to meet hedonistic shopping motives).

Both categories make a relevant contribution to value creation, especially in regard to emotionally augmenting the offering, and should be seen as relevant primary (pre-economic) objectives, ending in secondary (economic) objectives like turnover, margins or profit.

Retail experiences can furthermore be characterized by its scope (Redler 2018, p. 253). While unique experiences mean singular emotional effects, multiple experiential contacts involve a repetition of the same or different unique experiences. Customer-related retail experience effects can be measured using the brand experience

scale by Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) as tested by Ishida and Taylor (2012). The scale covers sensory, affective, intellectual and behavioral facets of retail encounters.

The next section will focus on delivering a structure for the rather large amount of means to influence retail experiences. For reasons of clarity, all further considerations will target the physical store only although experiences in online retailing or in personal selling are vital perspectives, too.

## 3. Layer Framework to Analyze and Design Relevant Retail Experiences

Drawing on retail literature and building on findings on experience management, merchandise, instore design and brand touchpoint management, a three-layer-framework for experience design in retailing was derived. The layers included are:

- Store brand (retailer as a brand): Within this layer, experience con-

cepts are analyzed as part of emotion-based positioning approaches and/or theatrics. These might be specific to different retail formats.

- Private label (and assortment): Most retailers offer a mix of private labels and national brands. As retailers influence on private label offerings is much higher than that on national brands, private labels are of particular concern.
- Point-of-purchase communications: Here, aspects of experience formation via store design and merchandise, but also issues of architecture, sales interaction, and interactivity are to be explored.

An overall grounding for considering these layers might be Mehrabian and Russell’s framework according to which environmental stimuli (as for example store atmospherics) impact on customers’ emotional response which, in turn, triggers customer reactions (Mehrabian/Russell 1974). Further,

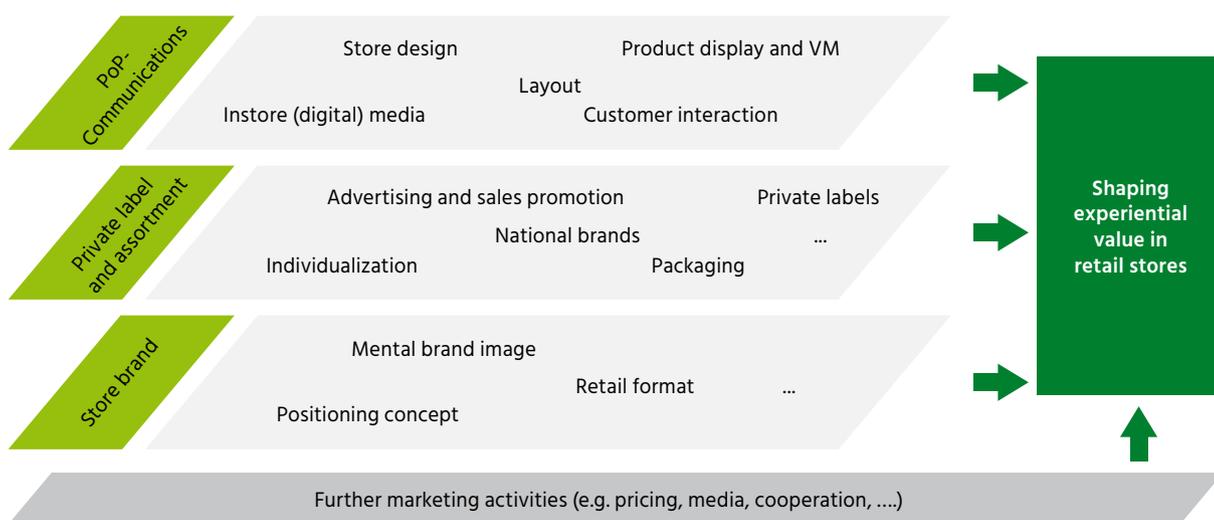
Grewal/Levy/Kumar (2009) have provided a reference structure for experience management in retailing, also summarising firm-controlled factors like location and merchandise of the retail experience.

In particular, the store brand was identified as a main influence since expectations of existing brand image will influence the further perception of store contacts. In turn, these perceptions will adjust brand image (e.g. Keller 1993). In consequence, the brand is one main lever to manipulate what customers personally experience. Furthermore, private label policy was considered significantly relevant as private labels are an increasingly important means for retailers to differentiate the delivered experience from competitors (e.g. Vahie/Paswan 2006; Hurth/Sievers 2016). Finally, a layer covering aspects of point-of-purchase communications was appraised to be of dominant influence. This is due to the evidence that overall presentation, prod-

uct display, interaction structures and surrounding atmosphere heavily impact on the perception and the emotional response of shoppers (e.g. Davies/Tilley 2004; Lea-Greenwood 1998). Therewith point-of-purchase communications extensively shape retail experience. The motivations for spotlighting these layers will be substantiated in the later sections. Overall, the highlighted layers seem compatible with the conceptual model by Verhoef et al. (2009) though factors are groups differently and emphasis may vary.

The framework is visualized in figure 2. It highlights store brand management, private label management and point-of-purchase communications as main levers for retail experiences. However, further aspects might impact on the overall retail experience like pricing, multi-channel solutions or advertising. Authors like Schmitt (2003) have stressed the holistic nature of customer experience creation. In regard to the physical store, the three highlighted

**Fig. 2: Layer Model of Retail Experience Design**



Source: Own illustration.

layers cluster critical perspectives, nonetheless. Further, it should be noted that the layers have to be regarded as related to each other, and that retail experiences result from the perceived interplay of all means on all layers. This means, analysis and design need to follow a holistic approach, as mentioned.

The layer framework deconstructs the complex task of experience design to main factors. By that it will support prioritization of resources. The grouping into three layers will also help to reduce complexity. Thus, it seems highly relevant for practical management: the layer model might be used for systematic analysis of retail situations, and on the other hand, can help to consistently design relevant experiences.

#### 4. Layer One: Experiences and Store Brand

According to the prevailing school of thought in marketing, brands are conceptualized as mental structures that have been established within the minds of target groups. They include cognitive and emotional components, impact on behavior, and serve to identify and differentiate market offerings (Meffert/Burmann 1998, p. 81). Store brands refer to brand building effects in regard to a system of (retail) outlet(s) (Redler 2018, p. 29). MyToys, Aldi or Ikea might serve as examples for strong store brands.

In current market environments, store brands are frequently in need to opt for an experience positioning. That is a positioning which builds on a specific experience target as the core in order to differentiate itself from its competitors. In other words, an experience positioning focuses on positive sensual perceptions and distinct emotional stimulation as the nucleus of a brand image to be created. However, formulation of a brand positioning is

just the conceptual view of creating the brand. In order to building the brand as a mental construct in the minds of the customers, a retailer needs to engage in creating store experiences that cover the positioning idea (implementation view). The perception and mental processing of these experience activities will lead to establish typical mental structures. It is these typical mental structures that represent the store brand. Example: Engelbert Strauss, a German retailer for workwear, decided for emotional positioning, integrating facets like “enjoy work” and “excitement for craftsmanship” that outflank cognitive, factual positioning aspects like “excellent service” or “high-class products”.

#### Main Propositions

1. Experience design is a must to create added value for the customer.
2. Outcomes of customer experiences are satisfaction and loyalty.
3. There are two main functions of experiences. First they can be used for communicating the store's positioning (indirect function), second they can keep customers in the store, provoke product contact, support impulse buying etc. as direct functions.
4. Experiences in retail can be analyzed and shaped by considering three layers: the store brand, the assortment (including private labels) and point-of-purchase communications.

As a consequence, the retailer invests in so-called “workwearstores” which deliver a unique, emotion-appealing store experience – experiences that sustain their emotional brand idea, experiences that will be formative for the mental structures of the Engelbert Strauss' brand in the customers' minds.

This concept, in reference to ideas of Davies and Brooks (1989), might be summed up as: “In retailing, the brand store brand needs to represent the shopping experience itself.” Apart from that strategic dimension of brand planning (which therefore must be considered the strategic basis for experience design) the store brand concept has two other important implications for retail experiences:

- Once an experiential store brand (the mental image) is shaped, it will influence further store experiences: The existing store brand image will have an impact on customer expectations, perception and information processing (for details see Redler 2018, p. 23 et seq.). A strong store brand that contains experiential image components can, therefore, serve as a vehicle for self-enforcing processes. Example: Bershka (Spanish fashion retailer) succeeds in developing an image of being the inspiring, affordable and distinguished brand for adventurous young people. The created store brand image leads to preconceived, prejudice-like expectations which shape further perception: evaluation of impressions, shopping contacts, and personal experiences will be biased towards expected notions as personal or inspirational.
- The store brand concept will support the integrated use of the variety of means that influence store experiences and will help to direct their possible manifestations to one and

the same experience. Example: By elaborating on a clear brand proposition, Edeka (German food retailer) lays the foundations for similar (emotional) perceptions across multiple customer touchpoints.

Overall, a strong store brand is the main chunk when designing a comprehensive store experience that is created by all touchpoints. It delivers the setting which the customer's shopping journey is embedded in.

### 5. Layer Two: Experiences and Private Label Assortment

Usually, a retailer's assortment consists of national brands and private labels. Well-known national brands like Coca-Cola or Nutella evoke manifold associations initiated by their advertising campaigns or their product design, also relating to emotional perceptions. As a retailer has much more influence on those experiences triggered by their private labels than that formed by national brands, private labels are central to the following considerations.

Private labels (PL) are brands of retailers, not producers or designers, who commission the production, market the products and own the right to sell the brand, mostly exclusively, in their retail outlets (Herstein/Gilboa/Gamliel 2013, p. 331). Synonyms include retail brands, own labels, own brands or distributor brands. According to the PLMA (Private Label Manufacturer Association) "private label products encompass all merchandise sold under a retailer's brand. That brand can be the retailer's own name or a name created exclusively by that retailer" (PLMA 2017). Whether or not, the PL is linked to the retailer image and therewith to its experiential value.

### Lessons Learned

1. Experiences are a result of an interaction between a company and its customers with characteristics of the customer, the company and the environment.
2. Businesses are in need to orchestrate memorable contacts or events for their customers.
3. Store brands are in need to opt for a positioning that builds on a specific experience as the core idea in order to differentiate itself from its competitors. A good example is the German Edeka group with its claim "Wir lieben Lebensmittel (we love foodstuff)".
4. The value added by private labels can be manifold. Cues like the provenance, labels like fairtrade, the packaging or tasting can cause feelings that are memorable and personal.
5. In point-of-purchase communication, experiences can be created via architecture, space design, product display, media and interior design including light, scent, and sound; personal selling encounters and service handling or personal shopper services; interaction sequences, spatial dramaturgy, the offering of interactive elements or augmented media. As these options are numerous, a suitable configuration of point-of-purchase interventions has to be tested and implemented.

**Though reductive, the layer model might be used for systematic analysis of retail situations and can help to consistently design relevant experiences.**

The importance of private labels is increasing all over the world. In German food retail, about half of the products sold are own brands. Most households buy private labels and the majority believes that private labels are as good as national brands. In the beginning, private labels were not primarily focused on creating an experience. The first private labels were positioned as a cheaper alternative to the national brands, the only experience they could

generate was the emotion of a price benefit. In recent times, however, retailers also offer their own brands in forms of premium and target group-oriented brands. As a consequence, retailers with a high share of PL generate the highest brand experience in the sector. According to the "Brand Experience + Trust Monitor", dm Drogerie markt has the highest retail brand experience rank in the German retail sector, and is a leader in regard to PL share. Other retailers with high PL-level in the top ten are Aldi, Rewe, Lidl and Rossmann (Kitzmann 2017).

Like instore marketing, the possibilities of experience creation by private labels are numerous (Fig. 3). Some overlap with point-of-purchase communications activities e.g. events, community building and product linked lotteries (interaction). For example, the German discounter Lidl offered a sales promotion called "Zauber des Orients" (1001 delights) that obvi-

ously referred to the fables of A Thousand and One Nights. The English supermarket Waitrose organized a summer festival where the visitors could experience tastings, pop-up kitchens, cookery classes, meet farm animals etc. Apart from these overlaps, particular mechanisms of experience creation by private labels in include:

- Sustainable private labels, e.g. regional products: this attempt is supported by brochures like “Gesünder Ernähren” (healthier eating) e.g. by Rewe supermarkets. The use of sustainable products can cause feelings of well-being (“If I care for animal welfare or if I buy fairtrade-products I am a good person”).
- Co-branded products: in Germany the discounter Aldi has a license to use Disney characters for its own brands.

**Fig. 3: Examples of Experiential Design in Regard to Assortment in the Food Retail Industry**



Source: Illustration by the authors.

## Literature

Bagdare, S./Jain, R. (2013): Measuring retail customer experience, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41, 10, pp. 790–804.

Ballantine, P.W./Jack, R./Parsons, A.G. (2010): Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38, 8, pp. 641–653.

Brakus, J.J./Schmitt, B.H./Zarantonello, L. (2009): Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? In: *Journal of Marketing*, 73, 3, pp. 52–68.

Davies, G./Brooks, J. (1989): *Positioning Strategy in Retailing*. London.

Davies, J./Tilley, N. (2004): Interior design: using the management services approach in retail premises, in: *Management Services*, 48, 7, pp. 10–13.

Grewal, D./Levy, M./Kumar, V. (2009): Customer experience management in retailing: An organizing framework, in: *Journal of Retailing*, 85, 1, pp. 1–14.

Gröppel-Klein, A. (2012): Point-of-Sale-Marketing [Point of Sale Marketing], in: Zentes, J. (Ed.), *Handbuch Handel Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb*, Wiesbaden, pp. 645–670.

Herstein, R./Gilboa, S./Gamliel, E. (2013): Private and national brand consumer’s image of fashion stores, in: *Journal of Product and Brand Management*, 22, 5/6, pp. 331–341.

Holbrook, M.B. (1986): Emotion in the Consumption Experience: Toward a New Model of the Human Consumer, in: Peterson, R.A./Hoyer, W.D./Wilson, W.R. (Eds.): *The Role of Affect in Consumer Behavior: Emerging Theories and Applications*, Lexington, pp. 17–52.

Hurth, J./Sievers, H. (2016): *Marketing für Handelsmarken [Marketing for private label brands]*, Frankfurt.

Ishida, C./Taylor, S.A. (2012): Retailer brand experience, brand experience congruence, and customer satisfaction, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 25, pp. 63–79.

Jahn, S. et al. (2018): Selling the Extraordinary in Experiential Retail Stores, in: *Journal of the Association for Consumer Research*, online: <https://doi.org/10.1086/698330>.

Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: *Journal of Marketing*, 57, 1, pp. 1–22.

Kitzmann, M. (2017): Brand Experience + Trust: Viele Marken in der Vertrauenskrise, online: <http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Brand-Experience->

-Trust-Viele-Marken-in-der-Vertrauenskrise-126962, downloaded 04/06/2018.

Khan, I./Rahman, Z. (2016): Retail brand experience: scale development and validation, in: *Journal of Product and Brand Management*, 25, 5, pp. 435–451.

Lea-Greenwood, G. (1998): Visual merchandising: a neglected area in UK fashion marketing?, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26, 8, pp. 324–329.

Lin, Z. (2014): Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42, 10, pp. 929–947.

Mascarenhas, O.A./Kesavan, R./Bernacchi, M. (2006): Lasting customer loyalty: a total customer experience approach, in: *Journal of Consumer Marketing*, 23, 7, pp. 397–405.

- Individualized products turn a good into a service (Pine/Gilmore 2001, p. 109), e.g. a shower gel with a picture of family members.
- Attractive packages/use of emotional pictures and design of products, e.g. the exclusive edition “Mystic Jungle” of Cien (Lidl cosmetics).
- Free samples to taste or use the products, recipes with shopping list or ready-to-cook offers.
- The use of positive cues like “fair-trade” or the German quality trademark “ökotest”.

Another, maybe less important, means to create experiences, is the naming: the terms “selection” or “finest” themselves are linked with positive associations.

That private labels can explore an value added is backed by the term “value added private labels” by the German market research institution GfK which

refers to all own brands superior to the economy lines, these are (Hurth/Sievers 2016, p. 53):

- Standard private label, often copy cats. In this case, the experiences may be “stolen”.
- Premium private label, e.g. Tesco finest and Lidl Deluxe.
- Target group-oriented own brand. The added value often refers to a sustainable context, e.g. “Rewe frei von” (free from), “Rewe Bio“ or “Rewe regional”.

Another option to generate experiences might be the combination with popular testimonials. In 2017 discounter Lidl launched a promotion with Heidi Klum. The possible communication goals are image transfer, high attention rates and getting in contact with younger target groups.

## 6. Layer Three: Experiences and Point-of-Purchase Communications

Point-of-purchase communications cover activities of social, medially transmitted, symbolic or character-based exchange of information at the direct company-customer interface, heading for initiating and/or supporting buying behavior (Redler 2017, p. 36). They might be considered the most influential part of all retailer communication efforts. Relevant means to design retail experiences via point-of-purchase communications stem from research on store design (e.g. Gröppel-Klein 2012), visual merchandising (e.g. Pegler 2012), personal selling and crossmedia interaction. Important areas of intervention cover the following (see next page):

Mehrabian, A./Russell, J.A. (1974): An approach to environmental psychology. Cambridge.

Meffert, H./Burmman, C. (1998): Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken – Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen [Depreciation and economic lifetime of brands – A contribution to the fiscal evaluation of trademarks], in: Meffert, H./ Kravitz, N. (Eds.), Unternehmensrechnung und -besteuerung – Grundfragen und Entwicklung. Wiesbaden, pp. 75–126.

Pegler, M. (2012): Visual Merchandising and Display, New York.

Pine, B.J./Gilmore, J.H. (2011): The Experience Economy, Updated Edition, Massachusetts.

PLMA (2017): Industry News, [www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today](http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today), retrieval 12/14/2017).

Puccinelli, N.M. et al. (2009): Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process, in: Journal of Retailing, 85, 1, pp. 15–30.

Redler, J. (2017): Point-of-Purchase-Kommunikation – Begriff, Zielfelder und Bedeutung für Store Brands [Point of purchase communications – Terminology, targets and relevance for store brands], in: transfer – Werbeforschung & Praxis, 63, 2, pp. 16–22.

Redler, J./Jeck-Schlottmann, G./Kim, S.-S. (2017): Messung innerer Markenbilder [Measuring mental brand images], in: Esch, F.-R. (Ed.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden, in print, DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13361-0\\_56-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13361-0_56-1).

Redler, J. (2018): Die Store Brand – Einkaufsstätten als Marken verstehen, aufbauen, steuern [The store brand –

Managing points of purchase as brands]. Wiesbaden.

Sachdeva, I./Goel, S. (2015): Retail store environment and customer experience: a paradigm, in: Journal of Fashion Marketing and Management, 19, 3, pp. 290–298.

Schmitt, B.H. (2003): Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connect-ing with Your Customers. New Jersey.

Sherman, E./Mathur, A./Smith, R.B. (1997): Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions, in: Psychology and Marketing, 14, 4, pp. 361–378.

Srinivasan, S.R./Srivastava, R.K. (2010): Creating the futuristic retail experience through experiential marketing: Is it possible? An exploratory study, in: Journal of Retail and

Leisure Property, 9, 3, pp. 193–199.

Terblanche, N.S. (2009): Customer experiences, interactions, relationships and corporate reputation: a conceptual approach, in: Journal of General Management, 35, 1, pp. 5–17.

Vahie, A./Paswan, A. (2006): Private label brand image: its relationship with store image and national brand, in: International Journal of Retail and Distribution Management, 34, 1, pp. 67–84.

Verhoef, P.C. et al. (2009): Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies, in: Journal of Retailing, 85, 1, pp. 31–41.

Weinberg, P. (1998): Erlebnis-marketing [Experience marketing], München.

- Store design via architecture, space design, product display, (digital) media and interior design including light, scent, and sound (Fig. 4). Examples: The retail outlets of Mensing Holding in Rheine are architecturally designed as a small village with five quite different zones. Luxury goods brand Louis Vuitton has opened a store in Singapore Airport in 2017 that features a full-size model of a 1930's French plane hanging from the ceiling.
- Customer interaction design via purposefully forming personal selling encounters and service handling, personal shopper services or digital interaction solutions. Example: Customer interaction in BOSS stores are subject to a well-planned script with standards for customer contact, rhetoric, appearance and customer service.
- Dramaturgy and staging via the planning of interaction sequences and their emotional effects, the creation of a spatial dramaturgy and the offering of interactive elements or interactive or augmented media as elements of store communications. In the era of digitization new digital-based solutions arise as means to shape experiences, e.g. quick checkout, digitally simulated service interactions or virtually augmented store environments. Example: In his San Francisco airport shop, the American sweets company See's Candies uses a huge interactive display – the heritage wall. If customers touch a product from the shelf, the wall starts explaining on the history and gives background information for this product.

In order to create appropriate retail experiences, the total emotional outcome of the interplay of all chosen interventions need consideration. That is why, starting from desired experiences that are to be evoked within the customer, the planned configuration of point-of-purchase interventions has to be tested and implemented in its interplay.

## 7. Conclusion

Customer experience is a main pillar for adding value in retail. It can be seen as a holistic construct that encompasses every aspect of a firm's offering and may include emotional, physical, intellectual or even spiritual components. Therefore, experiences in retailing are a result of an interaction between a retailer and its customers. Communicative aspects, as focused in this article, seem particularly influential in regard to retail brand experiences. Generally speaking, experience design in retailing has two important applications: Experiences as a vehicle for communicating a store's positioning on the one hand, and experiences as an aim per se on the other.

In this paper a three-layer-framework for experience design in retailing was derived. The layers included are the store brand (retailer as brand), private labels and point-of-purchase communications. Though reductive, the layer model might be used for systematic analysis of retail situations and can help to consistently design relevant experiences. Spotlighting physical retail settings and drawing on a given definition of retail experience, the paper's ideas, however, are not to apply to a comprehensive framework for total customer experience. Measurement issues were not discussed and implications for online retailing were not examined, neither. 

**Fig. 4: Store Design to Create Retail Experiences**



Source: Illustration by the authors.

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Der Titel verleitet zunächst zu der Annahme, dass die Quintessenz des Buches auf Customer Journeys, Sales Funnels oder das ABC der Verkaufspsychologie hinausläuft. Weit gefehlt, denn der Autor verfolgt zwar eine simple Fragestellung, wählt hierfür aber einen beeindruckend fundierten sowie anspruchsvollen Lösungsweg: Die Frage ist, wie man Kunden systematisch zur Kaufentscheidung führt, und die Antwort basiert auf der subtilen verhaltenswissenschaftlichen Herleitung des dazugehörigen Kaufprozessmodells. Im Vergleich zu anderen Prozessansätzen zeichnet sich dieses Modell jedoch dadurch aus, dass es nicht nur die realen Problematiken eines Kundenprozesses zu reflektieren versucht, sondern auch die sozialpsychologischen und neurobiologischen Mechanismen identifiziert, die zur Beeinflussung des Kaufprozesses genutzt werden können.

Die herausragende Stärke des Buches mag aber gleichzeitig als die grösste Schwäche wahrgenommen werden, denn obwohl die komplette zweite Hälfte den konkreten kaufauslösenden Maßnahmen für Vertrieb, Produktgestaltung und Kommunikation gewidmet sein soll, dürfte der Transfer auf das eigene Unternehmen den Praktikern einiges abverlangen. Rutschmann scheint nämlich kontinuierlich den hohen Grad der wissenschaftlichen Abstraktion aufrechterhalten zu wollen, sodass man illustrative Beispiele aus der unternehmerischen Praxis leider vergeblich sucht.

Zusammenfassend sei gesagt: Wer einerseits eine Affinität zu verhaltenswissenschaftlichen Themen besitzt und sich andererseits den eher anspruchsvollen Transfer zutraut, wird diesem Buch einen immensen Nutzen abgewinnen.

## Abstract

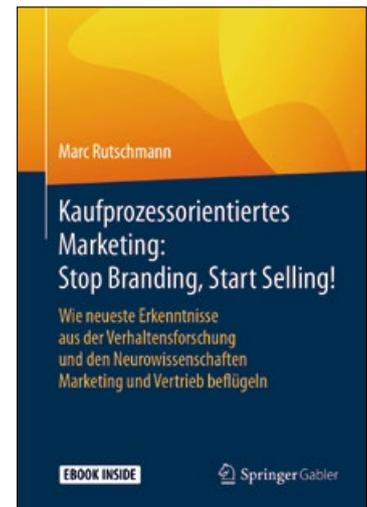
Der Autor untergliedert das Buch in zwei aufeinander aufbauende Abschnitte: Die erste Hälfte widmet sich den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen, während sich die zweite Hälfte auf

die praxisorientierte Anwendung des Kaufprozessmodells konzentrieren soll.

Als Ausgangspunkt für die Herleitung der verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen wählt Rutschmann zunächst eine kursorische Analyse des sog. „Branding-Ansatzes“, welche in ihrer Schlussfolgerung die allgemeine Notwendigkeit eines kaufprozessorientierten Marketingansatzes betont. Mit kritischem Verweis auf einige andere Prozessansätze aus der gängigen Marketingpraxis legt der Autor mit dem Skinnerschen Stimulus-Reaction-Consequence-Schema sodann den konzeptionellen Grundbaustein für sein Kaufprozessmodell. Dieser einzelne Grundbaustein basiert auf der Skinnerschen Anreizlogik, dass eine Handlung durch die erfahrungsbasierte Aussicht auf eine Belohnung ausgelöst wird. In der Realität des Kunden ergeben dann unzählige dieser einzelnen Handlungen einen dynamischen Prozess, welcher aus Sicht des Marketers idealerweise zum Kauf führen sollte. Die konzeptionellen Details und neurologischen Mechanismen solcher Prozesse sowie deren empirische Herleitung werden vom Autor grob skizziert, bevor er sich in den letzten Abschnitten des Grundlagenteils jenen verhaltenswissenschaftlichen Modellimplikationen widmet, die besondere Relevanz für die Praxis besitzen (e.g. warum Kundenaussagen eine eher kritische Informationsquelle für das Marketing darstellen oder wie wertvoll sog. „Handlungsautomatismen“ für Unternehmen in der Kommunikation sein können).

Im Rahmen der praxisorientierten Anwendung zeigt der Autor auf, wo das Kaufprozessmodell konkrete Spielräume für Marketers eröffnet und wie diese genutzt werden sollten. Dies umfasst u.a.: den sowohl effektiven als auch effizienten Einsatz der Marke, insbesondere in den letzten Phasen eines Kaufprozesses; konkrete Taktiken, welche Unternehmen implementieren können, um Kaufprozesse zu initiieren; Sinn und Zweck von verschiedenen Kommunikationsinstrumenten im Rahmen eines Kaufprozesses; und abschliessend einen konzeptionellen Schritt-für-Schritt-Ansatz des Kaufprozessmanagements im Marketing.

Janik Festerling



Marc Rutschmann

## KAUFPROZESSORIENTIERTES MARKETING: STOP BRANDING, START SELLING!

Wie neueste Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung und den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb beflügeln

Springer Gabler Verlag 2018, Sprache: Deutsch  
Printausgabe: 240 Seiten + eBook  
CHF 35,50 / € 34,99

ISBN: 978-3658140564

## Kernthesen

1. Die Marketing-Grundannahme, dass der Kunde aufgrund eines antizipierten Produktnutzens handelt bzw. kauft, ist obsolet! Wichtiger ist der Prozess, den der Kunde durchläuft!
2. Die Realität des Kunden setzt sich aus einer Vielzahl von Prozessen zusammen und nur die Prozesssicht kann Marketers Aufschluss über das optimale Wo und Wie der Kundenansprache geben!
3. Die Kraft der Marke im Kaufprozess ist begrenzt! Wichtiger sind punktuelle aufeinanderfolgende Impulse, die den Prozess Stück für Stück bis zum Kauf vorantreiben!

# Mehrwert durch Co-Creation mit Kunden am Beispiel der Medizintechnik

---

Seit bald 20 Jahren ist Co-Creation ein Konzept, mit dessen Hilfe Mehrwertleistungen für Kunden entwickelt werden. Doch konkrete Umsetzungsbeispiele sind selten. Die B. Braun Melsungen AG hat mit dem „werk\_39“ ein Innovationslabor eröffnet, in dem die abstrakte Idee lebendig wird.

**Prof. Dr. Lars Binckebanck, Katharina Kensy, Svenja Nonnenmann**

**D**ie Fähigkeit von Unternehmen zur Schaffung von Mehrwert ist für Kunden kaufentscheidend und damit für Anbieter strategischer Wettbewerbsvorteil. Jedoch führen Treiber wie Globalisierung und Digitalisierung dazu, dass Produkte immer homogener und deren technische Eigenschaften immer schneller imitiert werden können. Daher setzen Anbieter verstärkt auf Dienstleistungen zur Differenzierung im Wettbewerb (Büttgen 2007).

Im Rahmen einer zunehmend von Dienstleistungen dominierten Marketinglogik (Vargo/Lusch 2004) wird die Schaffung von Mehrwert als gemeinsamer Prozess von Anbieter und Kunde gesehen – von der Leistungsentwicklung bis zum Gebrauch (Value Co-Creation). Der Wert von Leistungen für Anbieter („value from the customer“) als auch für Kunden („value to the customer“) kann durch das Zusammenwirken beider signifikant gesteigert werden (Weiber/Ferreira 2015; Winkelmann 2012). Dadurch wächst aber das Bewusstsein der Kunden sowohl für ihren eigenen Wertbeitrag als auch für ihre Verhandlungsmacht, wodurch die Zusammenarbeit zunehmend von Kunden und nicht mehr nur von Anbietern geprägt wird (Prahalad/Ramaswamy 2004). Die Rolle des Kunden wandelt sich somit vom passiven Käufer hin zum mündigen Mit-Gestalter – ein Prozess, der neben Herausforderungen für Anbieter auch Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle und Marktbearbeitung bietet (Mattmüller 2015).

### Mehrwert durch Kundenintegration

Das Konzept Co-Creation geht auf Prahalad und Ramaswamy (2000, 2004) zurück. Die Kernidee ist, durch die Integration von (aktuellen und/oder zukünftigen) Kunden oder auch anderen Anspruchsgruppen in organisationale Lern- und Innovationsprozesse erlebnisorientiert einzigartige Leistungen mit Mehrwert zu generieren. Es geht also nicht nur um die kundenspezifische Individualisierung von Anbieterleistungen und Beziehungspflege, sondern insbesondere auch darum, aus dem kreativen Prozess heraus vermarktungsfähige Ideen für andere Kunden zu skalieren (Ind et al. 2013). Vorbach et al. (2018) identifizieren auf der Basis eines Vergleichs verschiedener Definitionen aus der Literatur folgende Charakteristika von Co-Creation:

- Aktiver Austausch mit Kunden
- Basis für Innovationen
- unternehmensseitig initiiertes Prozess
- Win-win-Situation für Kunden und Unternehmen sowie
- Ausgangspunkt einer starken und nachhaltigen Geschäftsbeziehung.

#### Prof. Dr. Lars Binckebanck

Hochschule Furtwangen

[lars.binckebanck@hs-furtwangen.de](mailto:lars.binckebanck@hs-furtwangen.de)

#### Katharina Kensy

Aesculap AG

[katharina.kensy@aesculap.de](mailto:katharina.kensy@aesculap.de)

#### Svenja Nonnenmann

Hochschule Furtwangen

[svenja.nonnenmann@gmail.com](mailto:svenja.nonnenmann@gmail.com)

Trotz langjähriger Diskussion in der wissenschaftlichen Literatur ist Co-Creation gleichwohl noch immer ein recht abstraktes Konzept mit schwacher empirischer Fundierung und vor allem auch nur wenigen praktischen Anwendungsbeispielen (Marcos-Cuevas et al. 2016). Dieser Befund steht im Gegensatz zum strategischen Potenzial. Denn im Zuge der digitalen Transformation und daraus entstehenden neuen Formen der Wertschöpfung in Netzwerken kann sich Co-Creation zu einer primären Quelle für Wettbewerbsvorteile im 21. Jahrhundert entwickeln. Allerdings sind die hierfür notwendigen Prozesse dynamisch, komplex und somit herausfordernder als geschlossene Innovationsprozesse – sie erfordern eine neue, offene Denkhaltung und ein experimentelles Umfeld (Ries 2011; Viki et al. 2017; Vorbach et al. 2018).

### Anwendungsbeispiel Medizintechnik

Neue Wege sind also in der Erstellung von mehrwertigen Leistungsinnovationen gefragt – auch im Bereich Medizintechnik. Beim Medizintechnik- und Pharmahersteller B. Braun Melsungen AG werden unter dem Leitgedanken „Sharing Expertise“ die Markenwerte Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit zusammengefasst. Sharing Expertise drückt aus, dass Wissen und Erfahrung zum Wohle der Gesundheit eingesetzt und durch Dialog und Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern ständig ausgebaut werden sollen. Dadurch können Produkte, Produktsysteme und Prozesse kontinuierlich optimiert werden, wodurch nicht nur Zeit und Kosten gespart, sondern auch Risiken vermindert und die Behandlung von Patienten verbessert wird.

Um seine Innovationskraft noch besser auf Kundenbedürfnisse ausrichten zu können und die strategische Transfor-

Das Innovationslabor werk\_39 der B. Braun Melsungen AG wurde im April 2017 in Tuttlingen eröffnet.

mation vom Produktlieferanten zum Lösungsanbieter weiter voranzutreiben, hat B. Braun im April 2017 ein Innovationslabor im süddeutschen Tuttlingen eröffnet, in welchem das Tochterunternehmen Aesculap AG beheimatet ist. In Zusammenarbeit und Partnerschaft mit Kunden, Patienten und Lieferanten sollen hier Lösungen entwickelt und angeboten werden, die Mehrwert schaffen – und zwar „beyond the product“, also über die eigentlichen Produkte hinaus explizit auch in den Bereichen Dienstleistungen und digitale Lösungen.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Projektbegleitung für das geplante Innovationslabor wurde Co-Creation als Leitkonzept identifiziert, mit dessen Hilfe systematisch Mehrwertleistungen für Kunden entwickelt werden können. Zunächst wurden im Projekt aus der vorhandenen Literatur Erfolgsfaktoren für die Umsetzung abgeleitet. Diese Faktoren wurden mit einem empirisch erhobenen Status quo der Zusammenarbeit mit Kunden bei dem Tochterunternehmen der B. Braun Melsungen AG, der Aesculap AG, abgeglichen. Aesculap ist mit einem Umsatz von 1,7 Milliarden Euro die zweitgrößte Sparte im B. Braun-Konzern und bietet unter anderem Produkte und Dienstleistungen für die Chirurgie, Orthopädie und interventionelle Gefäßchirurgie an. In den Bereichen chirurgische Instrumente und Steriltechnologie ist Aesculap einer der weltweit führenden Hersteller.

### **SOLL-Analyse: Erfolgsfaktoren für Innovationslabore**

Aus der Literatur lassen sich vielfältige Erfolgsfaktoren für Co-Creation ableiten, die sich hauptsächlich auf Voraussetzungen beziehen, die im Anbieterunternehmen gegeben sein müssen, sowie das Miteinander von Anbieter und Kunde (Akhilesh 2017; Boutellier/Völker 1997; Higgins/Wiese 1998; Ihl/Piller 2010; Prahalad/Ramaswamy 2000, Roser et al. 2013):

- **Organisationsstruktur:** Das Innovationslabor sollte organisatorisch gekennzeichnet sein durch Dezentralisierung, flache und informelle Hierarchien, Delegation von Verantwortung sowie Befähigung von Teammitgliedern, wodurch agiles Handeln und schnellere Entscheidungen ermöglicht werden. Dabei ist Flexibilität wichtig, da der Anbieter über verschiedene Kanäle mit heterogenen Anspruchsgruppen in sich dynamisch verändernden Prozessen interagiert und er daher in der Lage sein muss, seine Ressourcen situativ immer wieder neu einzuteilen. Da im Prozess zwangsläufig Interna und intellektuelles Eigentum offenzulegen sind und gleichzeitig Standards für den Umgang mit dem geistigen Eigentum Dritter nötig werden, benötigt das Innovationslabor ein Intellectual Property Management (IPM; Leimeister 2010).
- **Projekt- und Lernkultur:** Das Innovationslabor muss ein offenes und innovationsförderndes Umfeld für interdisziplinäre Teams zur Stimulierung von Kreativität und zur Überwindung von tradiertem Rollen- und Abteilungsdenken schaffen, um auf Wissen, Fähigkeiten und Kreativität von Personen aus dem ganzen Unternehmen zurückgreifen zu können. Dabei ist direkte Kommunikation im Team durch Verwendung moderner Kommunikationsmittel und Methoden des Projektmanagements (z.B. Scrum) sicherzustellen. Fehler sind in gewissem Umfang zu tolerieren und als Chance für neue Erkenntnisse zu betrachten, idealerweise unterstützt durch Benchmarking und Best Practices anderer Unternehmen als Orientierung und Inspiration.
- **Führungsstil:** Die erfolgreiche Leitung von Teams im Innovationslabor erfordert neben einer klaren Vision und Zielorientierung auch die Fähigkeit selbst zu lernen, andere zu lehren und Wissen zu übertragen sowie Kreativität, Problemlösekompetenz und Denken „out-of-the-box“. Ein progressiver Führungsstil sollte von Beteiligung, offener Kommunikation, Unterstützung und der Wertschät-



Das werk\_39 schafft Raum für die gemeinsame Entwicklung von Lösungen „beyond the product“ mit Kunden und Partnern.



zung aller geprägt sein. Gleichzeitig sollten Teamleiter aber auch auf starke und im Team geteilte Unternehmenswerte setzen, die bei aller Flexibilität als emotionaler Anker dienen können. Schliesslich ist Unterstützung durch das Top-Management erforderlich, welches Co-Creation als strategischen Wertschöpfungsprozess versteht und ganzheitlich fördert – auch wenn die Ergebnisse im Innovationslabor zunächst schwer zu messen sind.

### IST-Analyse: Zusammenarbeit mit Kunden in der Praxis

Im Tochterunternehmen Aesculap wurde eine wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme der bisherigen Zusammenarbeit mit Kunden unter Verwendung von Expertengesprächen sowie internen und externen Fallstudien durchgeführt.

### Zusammenfassung

1. Co-Creation wird seit bald 20 Jahren als Weg zur Schaffung von Mehrwert durch Kundenintegration in die Leistungsentwicklung diskutiert – doch konkrete Anwendungsbeispiele sind selten.
2. Das Pharma- und Medizinbedarfsunternehmen B. Braun Melsungen AG hat das strategische Potenzial erkannt und ein systematisch konzipiertes Innovationslabor in Tuttlingen eröffnet.
3. Grundidee, Umsetzung und bereits gemachte praktische Erfahrungen erscheinen auch mit Blick auf andere Unternehmen und Branchen ergiebig, um mehr Mehrwert zu schaffen.

## Ein progressiver Führungsstil sollte von Beteiligung, offener Kommunikation, Unterstützung und der Wertschätzung aller geprägt sein.

Der Vergleich des Status quo in der Zusammenarbeit mit Kunden mit den zuvor identifizierten Erfolgsfaktoren deckte neben vielen Übereinstimmungen an verschiedenen Stellen auch Handlungsbedarf auf, der bei der Konzeption des Innovationslabors zu berücksichtigen war:

- Zwar wurden viele Ziele von Co-Creation bei Aesculap auch ohne ein solches Leitkonzept ohnehin verfolgt, vor allem das gemeinschaftliche Schaffen von Wert sowie die Wichtigkeit von gemeinsamen Erlebnissen und der Bildung einer Partnerschaft. Im Idealfall erlaubt Co-Creation im Innovationslabor ein Vordringen auf Top-Entscheider-Ebene auf Kundenseite. Jedoch wurde auch deutlich, dass Co-Creation über das bloße Erlangen von Feedback vom Kunden und Customization sowie Produkttests durch Kunden, was bisher bereits vielfach als hinreichend angesehen wurde, hinausgeht.
- Ebenfalls war klar, dass Kunden in verschiedenen Phasen der Wertschöpfung einbezogen werden können und man ihnen die Freiheit lassen sollte, wie lange sie eingebunden werden möchten. Co-Creation erfordert aber darüber hinaus eine hohe Flexibilität im Innovationslabor, damit der Kunde selbst wählen kann, wann und wie er mit dem Unternehmen zusammenarbeiten möchte.
- Grosser Handlungsbedarf herrschte bei der Vermittlung und Verwendung eines einheitlichen Verständnisses von Co-Creation. Dieses war noch nicht vorhanden, weshalb



### Projektteams arbeiten in Co-Creation

mit Kunden als interne Start-ups an Projekten, die einen gemeinsamen Mehrwert schaffen.

der Begriff manchmal lediglich als Schlagwort oder synonym mit anderen Methoden, wie etwa Customization, Clienting oder Open Innovation, verwendet wurde. Besonders kritisch erschien, dass die bisherigen Aktivitäten im Bereich Co-Creation von einzelnen Kunden – nicht ganz ohne Grund – als blosses Verkaufsargument oder gar als Sales-Event erlebt wurden. Solche Missverständnisse sollten im Innovationslabor vermieden werden.

- Eine Analyse von ausgewählten internen Fallstudien zu vergangenen Entwicklungsprozessen, von denen ein Teil aus Sicht von Aesculap erfolgreich verlaufen ist und andere nicht, zeigte, dass Prototyping, die Einbeziehung von Vertriebsmitarbeitern sowie die richtige Auswahl der einzubeziehenden Kunden in verschiedenen Phasen der Entwicklung als Aesculap-spezifische Erfolgsfaktoren anzusehen waren, die auch im Innovationslabor zu verankern waren.
- Im Rahmen von externen Fallstudien wurde deutlich, dass bei innovativen Produkten nicht von Anfang an alles perfekt sein muss. Stattdessen können auch bei Problemen in der Zusammenarbeit fortlaufend neue Erkenntnisse gewonnen und dadurch die Prozesse nach und nach verbessert werden. Im Innovationslabor sollte daher innovatives Denken kulturell verankert werden, um eine ständige Offenheit für neue Ideen und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern und Anspruchsgruppen zu gewährleisten.

### Umsetzung: Co-Creation im Innovationslabor

Um die Entwicklung von Innovationen über das Produkt hinaus in enger Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern

zukünftig zu erleichtern und zu optimieren, wurde im März 2017 unter Einbezug der Erkenntnisse aus den SOLL- und IST-Analysen ein Co-Creation-Labor konzipiert. Das „werk\_39“ ([www.werk39.com](http://www.werk39.com)) in Tuttlingen befindet sich nicht auf dem Hauptgelände der örtlichen Aesculap AG, um die agile und innovative, Start-up-ähnliche Arbeitsweise ausserhalb der bestehenden Konzernstrukturen zu gewährleisten. Daher zeichnet sich das werk\_39 auch durch flache Hierarchien, eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und ein ansprechendes und offenes Umfeld aus.

Das Ziel des Innovationslabors ist es, zusammen mit Kunden und Anwendern auf ihre Bedürfnisse angepasste Dienstleistungen, Lösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die über das Produkt hinausgehen und einen Mehrwert für die Kunden schaffen. Das werk\_39 konzentriert sich vor allem auf OP-nahe Produkte und Dienstleistungen sowie digitale Lösungen, mit welchen die Prozesse im Krankenhaus verbessert werden können. Die Vision dabei: Ein Patientenpfad, der mehr Sicherheit, Effizienz, Transparenz und Effektivität gewährleistet.

Im Rahmen von Systempartnerschaften werden Kunden und Anwender, wie beispielsweise Ärzte, Krankenhausmanager und Pflegepersonal, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbezogen. Entwickelt werden zunächst Prototypen, die möglicherweise noch nicht in allen Einzelheiten ausgereift sind, aber bereits in der Praxis zum Einsatz kommen können. In enger Zusammenarbeit von Entwicklern, Kunden und Anwendern werden diese Prototypen dann optimiert. Dabei steht die schnelle Verwirklichung der Ideen in einsatzfähige Lösungen im Vordergrund. Wichtige Bestandteile dieser Arbeitsweise sind das Ausprobieren und Testen, dabei auch Scheitern und aus den Fehlern lernen.

Die Teams im werk\_39 arbeiten in den Projekten in drei Phasen von jeweils zwei Monaten nach der Design-Thinking-Methodik, angereichert um Elemente aus dem Lean Start-up und Scrum. In der Discover-Phase wird zunächst mittels zahlreicher Interviews und Prozessbeobachtungen das Kundenproblem tiefgreifend analysiert und geschärft sowie das Kundenbedürfnis geklärt. Die Experiment-Phase dient zur Evaluierung der technischen Machbarkeit – hier werden auch Partner und Dienstleister einbezogen. Der Kunde wird durch Co-Creation-Workshops und Interviews regelmässig zur Bewertung der Konzepte hinzugezogen. In der Build-Phase schliesslich wird die wirtschaftliche Relevanz beleuchtet und die Übertragbarkeit in den Konzern vorbereitet. Die drei Phasen werden jeweils von einem Pitch vor einer Jury, die sowohl intern als auch extern

besetzt ist, abgeschlossen. Hier kann auch jeweils entschieden werden, das Projekt zu beenden.

Im werk\_39 arbeiten neun feste Mitarbeiter sowie wechselnde interne Projektteams, um dort abseits der Konzernstrukturen als interne Start-ups an konkreten Themen zu arbeiten. Damit ist das werk\_39 auch Teil des B. Braun Acceleration Programms. „Venture Consultants“ sind Mitarbeiter, welche die Projektteams aus methodischer Sicht betreuen und auf die Pitches vorbereiten. „Venture Specialists“ hingegen unterstützen in den verschiedenen Projektphasen mit Detailwissen – hier arbeiten beispielsweise ein User Experience Designer und ein Data Analyst.

Für allfällige Zwecke stehen Büro-, Projekt- und Meetingräume, ein Gemeinschaftsbereich, grosse Workshop-Flächen, die je nach Anlass gestaltet werden können, sowie „Maker Spaces“ mit Geräten und Materialien zum Prototypen und Testen zur Verfügung. Das werk\_39 wurde beim diesjährigen iF Design Award in der Kategorie Service-Design/UX mit dem Gold Award ausgezeichnet. Prämiert wurde das architektonische Konzept, das sowohl Kundenzentriertheit als auch Agilität verkörpert und Innovationskraft sowie Unternehmergeist der dort arbeitenden Menschen von innerhalb und ausserhalb des Unternehmens freisetzen soll.

### Praxiserfahrungen und verallgemeinernde Schlussfolgerungen

Das einjährige Jubiläum des werk\_39 im Frühjahr 2018 wurde zum Anlass genommen, sowohl aus praktischer als auch aus wissenschaftlicher Sicht ein erstes Zwischenfazit zu ziehen, aus dem sich auch für Unternehmen anderer Branchen Schlussfolgerungen zum Umgang mit Co-Creation und Mehrwertleistungen ziehen lassen. Diesbezüglich erscheinen die folgenden Praxiserfahrungen aus Tuttlingen ergiebig:

- Einheitliches Verständnis von Co-Creation im Unternehmen schaffen: Ein einheitliches Verständnis von Bedeutung und Inhalt von Co-Creation ist eine wesentliche Voraussetzung, die im Vorfeld jedweder Umsetzung im Unternehmen geschaffen werden muss. Nur so kann ein konformes Auftreten der Mitarbeiter des Anbieters gegenüber Kunden und Partnern im Sinne einer interaktiven Markenführung erreicht werden. Denn obgleich Kunden individuell und ihre Wahrnehmungen heterogen sind, sollte die Qualität der mit ihnen geschaffenen Erlebnisse unabhängig von Kanal und Zeitpunkt konstant hoch sein. Hier sind Qualifizierungsmassnahmen gefragt, die möglichst vielen Mitarbeitern auf allen Ebenen fachliche

Grundlagen vermitteln, aber auch Kreativitätstechniken zur Ideenfindung sowie Methoden zur Ausarbeitung eines Business- Modells vermitteln. Unbedingt sollte dabei betont werden, dass der Begriff Co-Creation niemals als blosses Verkaufsargument verwendet werden darf, denn dadurch würde das Vertrauen der Kunden gefährdet. Auch sollte deutlich werden, dass Co-Creation nicht nur zur Gewinnung von Ideen oder Feedback von Kunden dienen soll, sondern dass sie wirklich partnerschaftlich in den Prozess der Entwicklung mit einbezogen werden und gemeinsam Mehrwert geschaffen wird. Insbesondere gelingt dies im Rahmen von Geschäftsmodell-Innovationen.

- Erfolgsfaktoren von Co-Creation kennen und institutionalisieren: Wesentliche Erfolgsfaktoren von Co-Creation lassen sich mühelos aus der Literatur ableiten und unternehmensspezifisch mithilfe empirischer Forschungsmethoden ergänzen, wobei sich insbesondere die Fallstudientechnik zur systematischen Analyse von vergangenen Erfolgen und Misserfolgen im Bereich Innovationsprozesse anbietet. Jedoch muss bei der Umsetzung mit Stolpersteinen und Veränderungswiderständen gerechnet werden. Ein professionelles Change Management ist hier unbedingt angezeigt, das auch Monitoring von Fortschritten und Kontrolle der Zielerreichung umfasst. Schliesslich stellt sich die Frage, ob die Initiative und organisationale Transformation auf ein Laborumfeld beschränkt bleiben soll oder von dort nicht auch Impulse für die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation und seiner Führung ausgehen können. Hier ist eine unmittelbare Querverbindung zum strategischen Management und zur normativen Wirkung von Unternehmensleitlinien ersichtlich.

### Kernthesen

1. Kunden werden vom passiven Käufer zum mündigen Mit-Gestalter – das birgt Risiken, aber auch Chancen.
2. Co-Creation integriert Kunden in Leistungsprozesse und schafft so einzigartige Leistungen mit Mehrwert.
3. Für die Umsetzung dieser Strategie bieten sich systematisch konzipierte Innovationslabore an.
4. Diesbezügliche Erfolgsfaktoren sind Organisationsstruktur, Projekt- und Lernkultur sowie Führungsstil.
5. Innovationslabore sind in der Praxis permanent kritisch zu begleiten und zu optimieren.

- Lernkultur und Wissenstransfer sicherstellen: Auch wenn die Bereitschaft der eigenen Mitarbeiter zur Aneignung neuen Wissens gegeben sein sollte, so ist dies gleichwohl lediglich eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für den Wissenstransfer aus Co-Creation-Projekten heraus in die Gesamtorganisation. Mithilfe einer speziellen Plattform oder eines Wikis kann neu gewonnenes Wissen unternehmensweit verteilt werden, z.B. in Form von Dokumenten, Informationen zu Projekten oder Kontakten zu Kunden. Zusätzlich können Veranstaltungen helfen, bereichs- und länderübergreifend Projekte vorzustellen, die erfolgreich oder auch nicht erfolgreich sind. Neben der

### **Als nächster Schritt ist über bestehende Projekt- und Workshop-Räume hinaus die Konzeption eines Simulationsbereiches geplant.**

Möglichkeit zum Benchmarking wird hier die Gelegenheit zum Teilen und Diskutieren der Gründe und der gemeinsamen Erkenntnisgewinnung geboten, wie zukünftige Projekte besser aufgesetzt werden können. Dies fördert einen Denkwandel, in dem Scheitern nicht als Misserfolg, sondern als Chance zum Lernen betrachtet wird.

- Flexibilität gegenüber Kunden wirtschaftlich sicherstellen: Co-Creation ermöglicht den Kunden die freie Entscheidung, wann und auf welche Weise sie eingebunden werden möchten – das aber kollidiert in der Praxis mit organisatorischen Sachzwängen und dem Streben nach Planungssicherheit. Als Lösung ist ein Blog auf einer Website vorgesehen, in dem das Unternehmen identifizierte Kundenprobleme, erste Ideen für Lösungen oder auch Fortschritte bereits laufender Entwicklungen für Leistungen postet und regelmässig aktualisiert. Zugang zu diesem Blog erhält dann eine Basis an Kunden, die an einer langfristigen Partnerschaft und dem gemeinsamen Arbeiten an Entwicklungsprojekten interessiert ist. Auf diese Weise können sie die Fortschritte verfolgen und sich dann melden, wenn ihre Aufmerksamkeit geweckt ist und sie zusammen mit dem Anbieter an einer Lösung arbeiten möchten. So ist auch die Einbindung verschiedener Kunden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Wertschöpfungsprozess möglich, abhängig von den Interessen und Kompetenzen

der Kunden. Ebenfalls ermöglicht ein solcher Blog den Aufbau einer Kunden-Community und damit den Austausch der Kunden untereinander.

- Co-Creation-Projekte professionell durchführen: Der Prozess von Co-Creation-Projekten kann in drei Phasen gegliedert werden, die sich jeweils einzeln optimieren lassen: Initiierung und Vorbereitung, Durchführung sowie Nachbereitung und Diffusion. In der ersten Phase ist etwa zunächst zu klären, was durch Co-Creation erreicht werden soll, welche Kunden wie lange und wie häufig einbezogen werden und wie tief diese Einblicke in unternehmensinterne Prozesse oder Informationen erhalten. Ebenfalls ist die Art und Weise der Kontaktaufnahme mit Kunden entscheidend sowie die gemeinsame Verständigung auf „Spielregeln“ in der Zusammenarbeit. In der Durchführungsphase bietet sich der Rückgriff auf etablierte Verfahren des Innovationsmanagements an, die üblicherweise klar definierte Prozessschritte mit quantifizierbaren Meilensteinen voneinander abgrenzen, auf deren Basis wiederum phasenspezifische Go-/No-Go-Entschei-

### **Handlungsempfehlungen**

1. Schaffen Sie zunächst ein einheitliches Verständnis von Co-Creation im Unternehmen, um konformes Auftreten der Mitarbeiter auch in flexiblen Strukturen von Innovationslaboren sicherzustellen.
2. Berücksichtigen Sie vorhandene Erkenntnisse der Wissenschaft zu den Erfolgsfaktoren von Co-Creation und institutionalisieren Sie diese organisatorisch in Struktur und Kultur des Innovationslabors.
3. Schaffen Sie eine fehlertolerante Lernkultur und stellen Sie den Wissenstransfer aus Projekten im Innovationslabor heraus in die Gesamtorganisation mit geeigneten Instrumenten sicher.
4. Achten Sie auf Wirtschaftlichkeit, denn im Innovationslabor entscheiden Kunden frei, wann und auf welche Weise sie eingebunden werden möchten – das aber kollidiert mit organisatorischen Sachzwängen.
5. Der Prozess von Co-Creation-Projekten in Innovationslaboren kann in drei Phasen gegliedert werden, die sich jeweils einzeln optimieren lassen – holen Sie sich hierzu ggfs. externe Expertise ein.

dungen getroffen werden. Schliesslich ist es nach Abschluss eines Projekts sinnvoll, sich Zeit für die Nachbereitung der Ergebnisse und Erkenntnisse zu nehmen, um daraus für zukünftige Co-Creation-Projekte lernen zu können und die Wissensdiffusion in die Organisation des Anbieterunternehmens zu gewährleisten.

### Ausblick: mit Co-Creation in das „Medical Valley“

Innerhalb des ersten Jahres wurden über 1700 Besucher empfangen sowie knapp 70 interne und externe Workshops durchgeführt, wodurch eine gesteigerte Sichtbarkeit im Konzern erreicht und auch den Kunden neuartige Erlebniswerte vermittelt wurden. Ab Mai 2017 führten zwei interne und interdisziplinäre Start-up-Teams ihre Innovations-Projekte innerhalb von acht Monaten in engem Co-Creation-Austausch mit zahlreichen Kunden über eine Discover- bis zu einer Build-Phase. Im Rahmen dieser Projekte wurden zudem zwei Kollaborationspartner identifiziert. Ausserdem fanden bis dato vier so genannte „medtech\_shakers“-Veranstaltungen mit namhaften Referenten aus unterschiedlichen Branchen statt. Die Vorträge mit anschliessendem Networking beschäftigten sich mit Themen wie Digitale Transformation und Künstliche Intelligenz.

Als nächster Schritt ist über bestehende Projekt- und Workshop-Räume hinaus die Konzeption eines Simulati-

onsbereiches geplant. Dieser soll ebenfalls zunächst kostengünstig und minimalistisch als sogenanntes „Minimal Viable Product“ realisiert und mit den Kunden in einer frühen Phase validiert werden. Ausserdem soll das am Standort Tuttlingen Gelernte über internationale Hubs in den weltweiten Konzern transferiert werden – insbesondere an Standorten, wo „Innovation in Healthcare“ stattfindet. USA, Asien und weitere Standorte in Europa stehen weit oben auf der Liste.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass Co-Creation in Wissenschaft und Unternehmenspraxis trotz des grundsätzlich kaum bestreitbaren Potenzials noch immer als recht abstraktes Konzept wahrgenommen wird. Die derzeit rund 100 Innovationslabore deutscher Grossunternehmen (Kreimeier 2017) machen hier Hoffnung auf zügige Konkretisierung. Denn im Zuge der digitalen Transformation macht das „Silicon Valley“ in den USA vor, wie neue Wege in der Zusammenarbeit mit Kunden und Anspruchsgruppen innovative Mehrwertleistungen hervorbringen können.

B. Braun zeigt mit dem werk\_39, wie mithilfe von Co-Creation als Leitkonzept für ein digitales „Medical Valley“ in Tuttlingen entstehen kann. Die Erfahrungen zeigen, dass dies kein einfacher Weg ist. Doch andere Unternehmen und Branchen können hier und anderswo bereits gemachte Learnings nutzen und das Potenzial von Co-Creation zur Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile ausnutzen. 

## Literatur

- Akhillesh, K.B. (2017): Co-creation and learning, Neu Delhi.
- Boutellier, R./Völker, R. (1997): Erfolg durch innovative Produkte: Bausteine des Innovationsmanagements, München.
- Büttgen, M. (2007): Kundenbindung in den Dienstleistungsprozess, Wiesbaden.
- Higgins, J.M./Wiese, G.G. (1998): Innovationsstrategien, Stuttgart.
- Ihl, C./Piller, F.T. (2010): Von Kundenorientierung zu Customer Co-Creation im Innovationsprozess, in: Marketing Review St. Gallen, 27(4), S. 8–13.
- Ind, N./Iglesias, O./Schultz, M. (2013): Building brands together, in: California Management Review, 55(3), pp. 5–26.
- Kreimeier, N. (2017): Die besten deutschen Digitallabore, unter [https://www.capital.de/wirtschaft-politik/studie-ranking-die-besten-deutschen-digital-labore-9101?article\\_onepage=true](https://www.capital.de/wirtschaft-politik/studie-ranking-die-besten-deutschen-digital-labore-9101?article_onepage=true) (abgerufen am 19.04.2018).
- Leimeister, J.M. (2010): Kollektive Intelligenz, in: Wirtschaftsinformatik, 52(4), S. 239–242.
- Mattmüller, R. (2015): Vom Externen Faktor zur Customer Co-Creation – und darüber hinaus, in: S. Bartsch, S./Blümelhuber, C. (Hrsg.), Always Ahead im Marketing, Wiesbaden, S. 233–246.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2000): Co-opting customer competence, in: Harvard Business Review, 78(1), pp. 79–90.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2004): The future of competition: Co-creating unique value with customers, Boston.
- Ries, E. (2011): The lean startup, New York.
- Roser, T./DeFillippi, R./Samson, A. (2013): Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts, in: European Business Review, 25(1), pp. 20–41.
- Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, 68(1), S. 1–17.
- Viki, T./Toma, D./Gons, E. (2017): The corporate startup, Deventer.
- Vorbach, S./Müller, C./Nadvornik, L. (2018): Der „Co-Creation Square“ – Ein konzeptioneller Rahmen zur Umsetzung von Co-Creation in der Praxis, in: Redlich T./Moritz M./Wulfsberg J. (Hrsg.), Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung, Wiesbaden, S. 299–314.
- Weiber, R./Ferreira, K. (2015): Von der interaktiven Wertschöpfung zur interaktiven Wertschaffung, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.), Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 31–55.
- Winkelmann, P. (2013): Marketing und Vertrieb, 8. Aufl., München.

# Ästhetik als interaktive Wertschöpfung des Marketings – nicht nur in der Automobilindustrie

---

Ästhetik ist mehr als Produktgestaltung. Ästhetik bezeichnet ein sensuelles Erlebnis der Schönheit. Das Beispiel Auto zeigt: Ästhetik spielt eine immer grössere Rolle. Weiterentwicklungen bekannter Modelle sind oft nicht nur technische, sondern gestaltungsgetriebene Innovationen. Dieser Beitrag zeigt, dass Ästhetik als Management-Paradigma ein Megatrend im Marketing ist. Als Produkt- oder visueller Inszenierung von Marken wird sie in vielen Branchen angewandt, findet aber als Prozess-Ästhetik entlang aller Touchpoints insgesamt zu wenig Beachtung.

**Prof. Dr. habil. Jan Lies**

**Ä**sthetik wird im Marketing traditionell als operativer Teil des Kommunikationsmixes und hier meist eher als Randnotiz im Design von Produkt und Verpackung besprochen. Hier ist Ästhetik eine Nutzendimension. Sie wird als Teil der Freude („hedonistischer Konsum“) jenseits des eigentlichen Produktnutzens aufgefasst (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 363). Zugleich wird die Ästhetik aber auch durchaus als Produkteigenschaft mit Innovationspotenzial angedeutet (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 418). Ästhetik springt hier zwischen Randnotiz und strategischem Erfolgsfaktor hin und her.

### Ästhetik als individuelle und objektbezogene Wertschöpfung

In der Erforschung der Ästhetik herrscht heute Einigkeit, dass das Empfinden von Ästhetik mit emotionalen Reaktionen verknüpft ist. Ästhetik (von griech. *aisthesis* „sinnliche Wahrnehmung“) wird in der Anwendung meist als Wahrnehmung und/oder als das Konzept des Schönen gekennzeichnet. Ästhetik löst als zentrale psychologische Wirkung angenehme Emotionen aus (Langner/Esch 2006, S. 22).

Mit der Suche nach der idealen Form von Produkten gilt wohl, dass Schönheit als Konzept Aspekte wie Einfachheit, Eleganz, Anmut, Kreativität als Bedingung erfüllen muss (Bloch 1995, S. 16ff.). Es gibt demnach allgemein akzeptierte (Minimal-)Standards von Schönheit. Dazu gehören Designs auf Basis des „goldenen Schnitts“ oder auch die Suche nach der mathematischen Formel. Hierzu gehört das Birkhoffsche Mass von Ordnung (symmetrische Elemente) im Verhältnis zur Komplexität (Informationselemente). Beide Ansätze lassen sich als Design bei Fahrzeugen finden: Der goldene Schnitt als prägendes Merkmal des Türgriffs oder der Proportionen des neuen Sportwagens. Das Birkhoffsche Mass als Kühlergrill

und „ordnender Struktur“. – Diese beide Formen der Ästhetik sind ergebnisbezogen. Man könnte noch weitergehen, indem der Entstehungsprozess einbezogen wird. Dann wird auch die Kreativität zu einem zentralen Prinzip von Ästhetik. Ästhetik bekommt dann eine prozessuale und ergebnisorientierte Dimension, so dass Marketing in Teilen selbst zu einer Kunst wird (Petkus et al. 2011, S. 113ff.). Die Medienpräsenz auf Instagram sowie die Inszenierung im Showroom oder auf Messen stehen stellvertretend für die ästhetische Kreation von Marken. Sucht man nach der Relevanz von Ästhetik im Kaufprozess, wird sie in der Nutzenanalyse von Konsumenten zur Befriedigung von Selbstverwirklichungsbedürfnissen eingeordnet (Burmann/Stolle 2007, S. 78). Sie ist zudem ein Qualitätsersatzindikator (Esch/Hanisch 2013, S. 109) und hat einen Effekt gegen Preissensibilität (Mumcu/Kimzan 2015, S. 534).

### Auto und Ästhetik: vom Zusatznutzen bis zum Marketingparadigma

Marken der Automobilbranche gelten als Ausdruck von Schönheit wie etwa Audi (Jahn et al. 2013, S. 228). „Für das Autodesign spielen die Gesetze der Ästhetik eine wichtige Rolle.“ (Esch/Hanisch 2013, S. 109) Sie ist multisensuell ausgeprägt, wenn man an die Auswahl von Farbe und Materialität, an das Sound-Design des Motors oder die Gerüche im Auto denkt. In einer Studie analysiert die Universität Potsdam, welche Aspekte die Schönheit von Fahrzeugen prägen. Hierbei wurden Begriffspaare wie sportlich-unsportlich, freundlich-unfreundlich, modern-klassisch, kraftvoll-schwach usw. ermittelt. So werden die Marken Audi und BMW von den Befragten in den Dimensionen Attraktivität, Dynamik und Qualität systematisch höher bewertet als Opel und Renault (Oehme 2013, S. 155).

**Prof. Dr. habil. Jan Lies**  
FOM Hochschule Dortmund  
jan.lies@fom.de



Dabei zeigen diese Beispiele, dass Ästhetik die Leistungen als zusätzliche Nutzenkategorien einer Basisleistung prägt, hier also die Transportleistung (Charters 2009, S. 244). Während das Auto zuerst vor allem funktionalistischen Anforderungen gerecht wurde (Baisya/Ganesh Das 2008, S. 29ff.), hat es immer mehr auch dem sinnlich-ästhetischen und hedonistischen Nutzenanforderungen gerecht werden müssen. Mit der Zeit hat diese Bedeutung der Ästhetik zugenommen: Funktionsähnliche Marktleistungen werden mit ästhetischen Mehrwerten vom Wettbewerb abgegrenzt (Schmitt/Simonson 1997, S. 16f.). Die Bedeutung von Ästhetik gilt aber nicht nur für das Auto selbst, sondern auch für sein Umfeld. Ob Tankstelle, Werkstatt, Rastplatz: Der ästhetische Anspruch nimmt zu. Der einst ölverschmierte Tankwart, den es heute im „Petit Bistro“ nicht mehr gibt, zeigt stellvertretend, dass Ästhetik ein Megatrend nicht nur in der Automobilbranche ist.

### **Hierarchische, interaktive und dynamische Wertschöpfung**

Wertschöpfung wird herkömmlich als Gesamtleistung abzüglich der von Dritten bezogenen Vorleistungen definiert (Kroeber-Riel 1963, S. 13). Wertschöpfung kann aber auch zwischen Marktteilnehmern verteilt werden: Eine Variante verteilter Wertschöpfung bilden Unternehmensnetzwerke (Reichwald/Piller 2009, S. 41ff.). Mit dem Internet wird die Virtualisierung der Wertschöpfung betont (Huber 2004, S. 14ff.). Insgesamt verändert sich Wertschöpfung als einst autonomer Prozess zu einer interaktiven Kompetenz: Interaktive Wertschöpfung „findet statt, wenn ein

Unternehmen (...) eine Aufgabe, die bislang intern durch die Mitarbeiter erstellt wurde, an ein undefiniertes, grosses Netzwerk von Kunden, Nutzern oder anderen externen Akteuren in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung vergibt“. (Piller et al. 2017, S. 22). Von daher wird die interaktive Wertschöpfung vor allem im Kontext der Social Media analysiert, wenn es etwa um Crowdsourcing geht (Howe 2006, S. 1ff.). Mit Beispielen wie Open-Innovation und -Production ist von einer Bottom-up-Ökonomie die Rede (Redlich 2011, S. 35ff.): Hierbei gilt es auch, wahrnehmungsbezogene Vorgänge und

die emotionale Wertschöpfung zu berücksichtigen (Hinterhuber 2003, S. 99).

### **Ästhetik als modeabhängige Markenmacht**

Mit der Ästhetik liegt ein Konstrukt vor, das die Wertschöpfung nicht nur an die technologische Kompetenz von Automobilherstellern bindet, sondern auch von Modezyklen abhängig macht. Moden als „In“ und „Out“ von Produkten oder Marken stehen für die Dynamik der Wertschöpfung und zugleich für die hohe Flüchtigkeit dieser Wertschöpfung.

Ein inhaltlicher Streitpunkt bei der Bestimmung von Schönheit ist, ob Ästhetik allein wahrnehmbar ist oder erst durch den wahrnehmenden Blick erzeugt wird (Allesch 2006, S. 10ff.). Das heisst, Ästhetik wird nicht einfach durch Wahrnehmung „transportiert“. Ästhetik erfordert vielmehr Erfahrungswissen (was allerdings auch umstritten ist, Kutschera 1998, S. 70). Dabei bleibt das Empfinden von Schönheit trotz der Suche nach überindividuellen Regeln subjektiv: Berlyne (1971) vertritt zwar die Auffassung, dass Ästhetik trotz unterschiedlicher Wahrnehmung und Geschmäcker gemeinsame Faktoren und Prinzipien für die Wahrnehmung von Schönheit gibt. Reize wie Komplexität oder Neuheit prägen diesen Ansatz (Koch 2008, S. 25ff.). Insgesamt gilt wohl: „Geschmack ist weder vollständig subjektiv noch vollständig objektiv.“ (Hoyer/Stokburger-Sauer 2011, S. 171) Hier wird angenommen, dass vor allem die Interaktion mit ästhetischen Erfahrungen die Wahrnehmung von Schönheit ausmacht (Allesch 2006, S. 14f.). Interaktion findet dabei vor allem im Umfeld von Konsumenten

### **Zusammenfassung**

1. Ästhetik ist ein unterschätzter Megatrend und Erfolgsfaktor zunehmender Bedeutung, der nicht nur die Gestaltung der Unternehmensleistung selbst, sondern auch sein Umfeld prägt.
2. Ästhetik als wahrgenommene Schönheit wird oft als Ergebnis des Produktdesigns angewandt. Sie sollte aber auch prozessual vor allem Forschung, Entwicklung und Produktion umfassen.
3. Ästhetik ist dann auch ein interaktiver Dialog, der etwa in den Social Media als Verhandlung von Moden stattfindet, aber auch die Beachtung ethischer Stakeholder-Ansprüche einschliesst.

**Tabelle 1: Dimensionen der Ästhetik am Beispiel Auto**

Schönheitsdimension	Ästhetik des Autos
<b>Objektbezogen:</b> die objektive Beschaffenheit wie Material, Verarbeitung und Qualität	Die Lederausstattung oder die Sport-Edition als ästhetische Dimensionen
<b>Subjektbezogen:</b> die individuelle Wahrnehmung vor dem Hintergrund des Erfahrungswissens wie Genuss oder Wohlbefinden	Der Mini Clubman, der mal mit Leidenschaft für Ästhetik, mal als praktische Alternative zum Golf positioniert wird
<b>Kontextbezogen:</b> die Situation oder das Umfeld, innerhalb derer Ästhetik wahrgenommen wird	Der prägende Monitor als Gestaltungselement unterschiedlicher Mercedes-Modelle (ab 2018) und als Symbol für smarte Fahrzeuge
<b>Sozialbezogen:</b> die soziale Wahrnehmung Dritter mit der Selbstpräsentation, dem Prestige, Status bzw. der Zugehörigkeit zu Gruppen	Der minimalistisch gestaltete Dacia mit dem Slogan „Für alle, die kein Statussymbol brauchen“ (Slogan der Marke seit 2012)
<b>Prozessbezogen:</b> die Einbeziehung von ästhetischen Aspekten im Entstehungsprozess – Forschung, Entwicklung, Produktion	Die Einhaltung von sozialen wie ethischen, nachhaltig-ökologischen und/oder menschenrechtsbezogenen Dimensionen
<b>Zeitbezogen:</b> die zeitgeistabhängige Wahrnehmung und Bewertung, die an Moden besonders deutlich wird, aber mit Kategorien wie Luxus stabilisiert werden	Die zeitlose Eleganz eines Rolls Royce im Gegensatz zur künstlichen Alterung von Modellpflege durch „Facelifts“, deren Phasen stetig kürzer werden.

Quelle: Eigene Darstellung.

statt: im Bekanntenkreis, auf dem Weg zur Arbeit, in den Medien. Damit wird Schönheit mehrdimensional bestimmt (ähnlich Berthon et al. 2009, S. 47ff.):

### Dialog als ästhetische Führung interaktiver Wertschöpfung

Die Interaktion zwischen Konsument und Hersteller, aber auch zwischen den Konsumenten selbst, wird hier als zu wenig beachtetes Prinzip der Ästhetik hervorgehoben, da die Wahrnehmung von Schönheit Ergebnisse und Prozesse gleichermaßen umfassen kann. Scharmer spricht daher auch von drei zentralen Kategorien strategischer Unternehmensführung (Scharmer 1991, S. 62ff), die das Marketing-Paradigma der Ästhetik konkretisiert:

- **Wissenschaftliche Führung**  
generelle Regelungen zur Steuerung von Verhalten auf Basis von Satzungen
- **Moralische Führung**  
fallweise Bewusstseinssteuerung auf der Basis von Tradition und Glauben

- **Ästhetische Unternehmensführung**  
gestaltende Dialogorientierung und charismatische Persönlichkeiten

Der Dialog steht beispielhaft dafür, dass Ästhetik mit ihrer Prozessbetrachtung die Analyse der Wirkung von Ästhetik in eine ethische Manage-

mentdimension überführt. Dialog wird als Kommunikationsprozess zwischen mehreren Parteien mit der Bereitschaft der Zielanpassung gekennzeichnet (Lies 2015, S. 75ff.), den man hier insofern auch als Verhandlung ästhetischer Anforderungen auffassen kann (vgl. Abb. 1).

### Kernthesen

1. Marken der Automobilbranche gelten vor allem als Ausdruck von Schönheit, die aber nicht nur ergebnis-, sondern auch umfeld- und prozessbezogen aufzufassen ist.
2. Ursächlich ist hierfür, dass Wertschöpfung nicht mehr nur als autonomer Prozess in Unternehmen aufgefasst wird. Er gilt zunehmend auch als interaktiver und ggf. virtueller, multilateraler Vorgang.
3. So wird Wertschöpfung zu einem Dialog, der Anforderungen an die Ästhetik verhandelt.
4. Die Interaktion auf Social Media steht aktuell für solche Verhandlungsprozesse zwischen Stakeholdern und ihren Unternehmen um Moden, aber auch dafür, ihre ethischen Ansprüche als ästhetische Anforderungen zu artikulieren und durchzusetzen. Der Abgasskandal der deutschen Automobilindustrie steht stellvertretend für diese Ästhetikdialog.

**Abb. 1: Lästern über den neuen Skoda als ästhetischer Dialog**



Quelle: Facebook.

**Abb. 1: Der Hashtag #vwdarkside greift das VW-Werbemotiv auf – ein Kritikdialog ethischer Verfehlungen**



Quelle: Facebook.

Dialog als Führungsprinzip beinhaltet mit seinen ethischen Komponenten wie Offenheit und Zugewandtheit eine ästhetische Komponente der Führung, die von Stakeholder mit den Kategorien „richtig“ und „falsch“ bzw. „schön“ und „hässlich“ bewertet werden (Brady 1986, S. 340). Im Dialog wird ausgehandelt, ob das Automobil-Management ihren Ansprüchen gerecht wird und damit wertschöpfende Beiträge beinhaltet (vgl. Abb. 2).

Pre-Tests, Autoshow oder Prototypen, aber auch die Beteiligung an Crowdsourcing-Aktionen lassen sich als solche Dialoge auffassen. Die Social Media stehen mit ihren Dialogen zwischen den Nutzern, aber auch im Dialog mit den Herstellern beispielhaft hierfür, die sich auf die Prozess- oder Ergebnisästhetik beziehen können. Das Stadtauto-Konzept des Fiat Mio deutet an, dass gesellschaftliche Ansprüche wie die Nachhaltigkeit des Individualverkehrs einen Aspekt der Ästhetik ausmacht (Pelzer/Wenzlaff/Eisfeld-Reschke 2012, S. 58). Die Skandale rund um Abgastechnologien lassen sich als mangelnde (Marketing-)Management-

Ästhetik verstehen. Das heisst, Produkte selbst, aber auch ihre Entstehung erfordern ästhetische Management-Kompetenz. Ihre Schönheits-Ansprüche machen Stakeholder zum „Homo Aestheticus“ (Welsch 1993, S. 20f.)

Hier wird angenommen, dass jede Form gesellschaftlicher Meinungsbildung als ein Verhandlungsprozess anzusehen ist. Dieser Verhandlungsprozess erfolgt persönlich oder medial im jeweiligen Umfeld von Marken und ihren Fans und wird von viralen Prozessen der Social Media und klassischen Medien mitgeprägt. So entstehen neue Modelle, Serien und Facelifts einer Automarke einerseits im fachlichen Dialog von Technik und Design, andererseits wird deren Akzeptanz in Bezug auf das sensorische Erlebnis der Schönheit im Design und auch mit Abgleich der Berücksichtigung ethischer Normen stetig in den Marken-Communities überprüft.

**Obsoleszenz als Facette der interaktiven Wertschöpfung**

Das interaktive Wertschöpfungspotenzial von Ästhetik wird am In oder Out

von Designanforderungen besonders deutlich: Alle sechs bis acht Jahre werden neue Modelle entwickelt – mit schneller werdender Tendenz. Etwa in der Mitte der Zyklen werden die Modelle erneuert (Esch/Kraus/Hanisch 2013, S. 346). „Konsumenten bezahlen nicht nur für Qualität, sondern vor allem für modische Aktualität.“ (Aspers 2008, S. 67) Viele Modebewusste wollen die Ersten sein, die einem neuen Trend folgen. Starke Marken werden von ihrer Community getragen, die die ästhetischen Ansprüche vorgibt. Moden sind damit von einer doppelten Interaktivität geprägt: Modisch ist erstens das, was eine Szene – hier die Marken-Fans von Autoherstellern – dafür hält. Moden sind damit gesellschaftsgebunden. Moden sind zweitens aber auch eine künstliche Form der Produkalterung, indem Autohersteller bewusst neue Serien, Editionen oder Facelifts gestalten. Gestaltungslinien sind insofern immer auch eine Form der künstlichen Produkalterung, also der psychologischen Obsoleszenz, die gleichzeitig die Akzeptanz so geschaffener Werte erfordert.

Obsoleszenz bezeichnet hierbei die (ggf. auch künstlich geplante) Alterung von Produkten und Diensten durch die Begrenzung des Produktlebenszyklus (Kay-Enders 1996, S. 53ff.).

- **Technische Obsoleszenz:** Materielle Ermüdungen und Abnutzungen
- **Absolute und relative Obsoleszenz:** Technische Abnutzung wie bei Autoreifen sind Beispiele absoluter Alterung, während (Mindest-)Haltbarkeitsdaten oder technische Prüftermine, die an die Betriebserlaubnis gebunden werden, relative Alterungen sind.
- **Psychische Obsoleszenz:** Innovations- und Modezyklen, die durch neue Editionen oder Modellreihen von der Stakeholder-Erwartung oder -Akzeptanz bestimmt werden.

Psychologische Obsoleszenz umfasst vor allem Moden und damit die zeitgeistabhängige Ästhetik (Kappeller/Mittenhuber 2003, S. 258). Die Ästhetik als zentral bestimmendes Element von Designzyklen, die Automobil-Editionen prägen, wird so zu einer ausgehandelten Form interaktiver Wertschöpfung, indem Szenen einen neuen Design-Trend akzeptieren oder floppen lassen. Psychologische Obsoleszenz erfordert gesellschaftliche Akzeptanz, um Marktpotenziale zu bieten. Sie beinhalten so zugleich künstlich durchgesetzte Innovationszyklen, indem sie neue Zyklusabschnitte einleiten. Diese gesellschaftliche Akzeptanz kann allerdings jederzeit zur Disposition gestellt werden: Der jetzt neu verhandelte Umgang mit Abgaswerten, was ja kein neues Vorgehen der Branche ist, steht

stellvertretend für die hohe Flüchtigkeit interaktiver Wertschöpfung.

**Fazit: Ästhetik als dynamische-kollaborative Wertschöpfung**

Der eingangs genannte Widerspruch zwischen Ästhetik als Massnahme im Kommunikationsmix einerseits und als strategische Kompetenz mit Innovationspotenzial andererseits löst sich auf, wenn Ästhetik als Management-Paradigma betrachtet wird. Das Beispiel dynamischer Prozessorientierung der Markenentwicklung der Automobilbranche verdeutlicht, dass alle Touchpoints einer Organisation in der Wahrnehmung aller Stakeholder vor dem Hintergrund von Ästhetik bewertungsfähig gemacht werden müssen: also Ziele, Prozesse, Strategien, aber auch Haltung und Stil gehören zu den Bewertungskategorien von Ästhetik. Rückblickend ergeben sich mindestens folgende wertschöpfungsrelevante Dimensionen der Ästhetik (vgl. Tab. 2).

Die Notwendigkeit dieser ästhetischen Kompetenz machen die eingangs erwähnten aktuellen Skandale der Automobilindustrie deutlich. Sie sind genauso markenrelevant wie auch ergebnisorientierte Ästhetik im Design. Wenn man so will, ist die Massgeblichkeit von Ästhetik eine radikale Vereinfachung vieler kognitiver Herausforderungen, die versimpelt in „schön“ oder „unschön“ ausgedrückt wird und über Wert(losigkeit) entscheidet.

Mit ihrem konstitutiven Element wird Ästhetik einerseits so allgemein bestimmt, dass man die mangelnde Operationalisierbarkeit und aufgrund

**Tabelle 2: Wertschöpfungsaspekte der Ästhetik**

Wertschöpfungsaspekte der Ästhetik	Kontrollfragen als Handlungsempfehlungen
Ästhetik als Design	Folgt die Gestaltung von Form, Farbe und Interieur den Regeln Einfachheit, Eleganz, Anmut, Kreativität usw.?
Ästhetik als Positionierung	Ist die Gestaltung abgrenzungsstark?
Ästhetik als Mode	Erfüllt das Autodesign die Ansprüche des Zeitgeists?
Ästhetik als Innovation	Setzt die Marke innovative Trends?
Ästhetik als Dialog	Ist das Management ästhetisch im Sinne der Einhaltung von ethischen Prinzipien wie Offenheit und Zugewandtheit? Trägt die Marken-Community in Crowdsourcing-Projekten ästhetische Ideen mit?
Ästhetik als Ethik	Verstösst Management gegen die Schönheit moralischer Werten?

Quelle: Eigene Darstellung.



ihrer Eigenschaft als weicher Faktor auch ihre mangelnde Messbarkeit kritisieren muss. Genau hier steckt aber auch das Potenzial als Markenerfolgskriterium, die Identifikationsmacht und Abgrenzungspotenzial in Märkten mit sonst ähnlichen Leistungen bedeuten kann. Mit der ergebnisorientierten Design- und prozessorientierten Dialogkomponente der Ästhetik betont sie die verhaltenswissenschaftliche

Kompetenz des Marketings. Ästhetik ist deshalb heute ein Management- und Marketing-Paradigma (Schmitt/Simonson 2005, S. 307), das in besonderer Weise dafür steht, dass Marketing nicht nur ergebnisbezogen-operativ die (Packungs-)Gestaltung oder Sprache betrifft, sondern in die Prozesse eingreift, um ästhetischen Aspekten gerecht zu werden. Fasst man diese beispielhaften Ästhetikanaly-

sen zu einem integrierten Ästhetikmanagement zusammen, wird es nicht nur zu einer kreativen Kompetenz und Design-Anforderung des Marketings. Die Ästhetik ist auch eine dynamische Wertschöpfungskomponente, die mit Moden ebenso ertragsstark wie flüchtig ist. Marken machen Moden und sind zugleich von ihr abhängig – nicht nur im Automobilmarkt. 

## Literatur

- Allesch, C. G. (2006): Einführung in die psychologische Ästhetik, Wien.
- Aspers, P. (2007): Märkte in der globalen Modeindustrie, in: MPIfG Jahrbuch 2007–2008, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, S. 67–27.
- Baisya, Rajat, K./Ganesh Das, Gowrishankar (2008): Aesthetics in Marketing, Thousands Oaks.
- Berlyne, D. E. (1971). Aesthetics and Psychobiology. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Berthon, P. et al. (2009): Aesthetics and Ephemerality: observing and preserving the luxury brand, California management review, Vol. 52, No. 1, Fall 2009, pp. 45–66.
- Bloch, P.H. (1995). Seeking the ideal form: Product design and consumer response. Journal of Marketing, 59, pp. 16–29.
- Brady, F.N. (1986): Aesthetic Components of Management Ethics, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 2, S. 337–344.
- Burmann, C./Stolle, W. (2007): Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts, LiM, Lehrstuhl für innovatives Marketing, Universität Bremen, Arbeitspapier Nr. 28. Im Internet gefunden unter <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LIM-AP-28-Markenimagekonzeptualisierung.pdf>
- Charters, S. (2006): Aesthetic Products and Aesthetic Consumption: A Review, in: Journal Consumption Markets & Culture, Volume 9, 2006 – Issue 3, pp. 235–255.
- Pelzer, C./Wenzlaff, K./Eisfeld-Reschke, J. (2012) (Hg.): Crowdsourcing Reports – Neue Digitale Arbeitswelten, Berlin.
- Esch, F.-R./ Hanisch, J. (2013): Automobile durch Automobildesign markenspezifisch gestalten. In: Esch, F.-R. (Hg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 97–124.
- Esch, F.-R./Kraus, P./Hanisch, J. (2013): Wachstumsstrategien durch neue Produkte und Dienstleistungen. In: Esch, F.-R. (Hg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 339–358.
- Hinterhuber, H. H. et al. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Wiesbaden.
- Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine, 14(6), pp. 1–4.
- Hoyer, W.D./Stokburger-Sauer, N.E. (2012): The role of aesthetic taste in consumer behavior. In: Academy of Marketing Science, 40, pp. 167–180.
- Huber, M. (2004): Kollaborative Wertschöpfung: Kundenaktivitäten als Basis neuer Wertschöpfungskonstellationen für E-Services, in: Picot, A. et al. (Hg.): Markt- und Unternehmensentwicklung, Wiesbaden.
- Jahn, S. (2013): Brand Values als Instrument der Markenführung – Konzeptualisierung, Messung und Abgrenzung von der Markenpersönlichkeit, in: Baumgart, MC-/Boltz, D.-M. (Hg.): Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung Tagungsband der internationalen Konferenz „Der Markentag 2011“, Wiesbaden, S. 215–240.
- Kappeller, W./Mittenhuber, R. (2003): Management-Konzepte von A–Z: Bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens, Wiesbaden.
- Kay-Enders, B. (1996): Marketing und Ethik: Grundlagen – Determinanten – Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Koch, S. (2008): Zur Geschichte der psychologischen Ästhetik. Broschüre zum Forschungsschwerpunkt Psychologische Ästhetik und kognitive Ergonomie des Instituts psychologische Grundlagenforschung, Fakultät für Psychologie, Universität Wien, S. 25–43.
- Kroeber Riel, W. (1963): Die betriebliche Wertschöpfung, Berlin.
- Kutschera, F.v. (1998): Ästhetik, Berlin/New York.
- Langner, T./Esch, F.-R. (2006): Management eines geheimen Verführers, in: Absatzwirtschaft, Absatzwirtschaft, Sonderheft Marken, 48. Jg., S. 18–25.
- Lies, J. (2015): Kommunikation – und Dialog. In: Lies, J. (Hg.) Theorien des PR-Managements Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen, Wiesbaden, S. 75–79.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Mumcu, Y./ Kimzan, H.S. (2015): The Effect of Visual Product Aesthetics on Consumers' Price Sensitivity, in: Procedia Economics and Finance, Nr. 26, 2015, pp. 528–534.
- Oehme, Astrid (2013): Ästhetisches Verständnis und ästhetische Wertschätzung von Automobildesign – eine Frage der Expertise, Potsdam Cognitive Science Series, Potsdam.
- Petkus, E. et al. (2011): Marketing Outputs as Arts? Bringing an aesthetic sensibility to the marketing curriculum, in: Marketing Education Review, vol. 21, no. 2 (summer 2011), pp. 113–123.
- Piller, F. et al. (2017): Interaktive Wertschöpfung kompakt Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.
- Redlich, T. (2011): Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie, in: Wulfsberg, J. P. (Hrsg.), Heidelberg u.a.O.
- Reichwald/Piller (2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.
- Scharmer, C.O. (1991): Ästhetik als Kategorie strategischer Unternehmensführung, Stuttgart.
- Schmitt, B./Simonson, A. (1997): Marketing Aesthetic – the strategic management of brands, identity and image, New York.
- Welsch, Wolfgang (1993): Die Aktualität des Ästhetischen, München.

# Buchrezension

Kaum eine Branche ist so stark von der „Digital disruption“ betroffen wie die Marktforschung. Deren traditionelle Domäne, die Datenerhebung und -beschreibung, erfolgt zunehmend „automatisch“ durch digitale Systeme. Und die Bedeutung des „Verstehens“ und „Hinterfragens“ nimmt in unserer schnelllebigen Zeit anscheinend immer mehr ab, liefern doch viele Systeme mittels „predictive“ Analytics Vorhersagen, die für schnelle Implikationen als „ausreichend gut“ angesehen werden. Aber Vorsicht: Ein entscheidendes Problem der Marktforschung ist „garbage in – garbage out“. Wenn die zu untersuchenden Fragestellungen nicht ausreichend definiert, die Methoden nicht problemadäquat sind und die Datenerhebung und -analyse sowie insbesondere die Ergebnisinterpretation nicht kompetent erfolgen, dann ist Marktforschung nicht nur Verschwendung, sondern

kann sogar kontraproduktiv sein. Marco Ottawa und Rochus Winkler haben ein Buch von Profis für Profis geschrieben. Ihnen gelingt es, basierend auf empirischen Ergebnissen, den Kompetenzzustand der deutschsprachigen Marktforschung zu analysieren und zu hinterfragen. Primäre Zielgruppe des Buchs sind sicherlich Marktforscher, aber es richtet sich auch an Auftraggeber und Nutzer von Marktforschung – und natürlich an Dozierende und Studierende dieser Disziplin. Besonders lobenswert an dem Werk sind die äusserst wertvollen und durchaus provokativen Handlungsempfehlungen an alle Marktforscher. Nur wenn es gelingt, die Interaktion zwischen allen Stakeholdern der Marktforschung zu optimieren, wird die Marktforschung ihren zentralen Stellenwert im Management-Entscheidungsprozess bewahren.

Prof. Dr. Sven Reinecke



Marco Ottawa, Rochus Winkler

## KOMPETENZEN FÜR DIE MARKTFORSCHUNG

Was Marktforscher zukunfts-sicher macht

De Gruyter Oldenbourg Verlag 2018,  
Sprache: Deutsch  
Gebundene Ausgabe: 302 Seiten  
€ 59,95

ISBN: 978-3-11-051549-7

## 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 [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

#### Schwerpunktthemen

**MRSG 03.2019: Insight Mobility**  
Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 19.10.2018 an [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch)



#### Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

**Sophie Schüller, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing (IfM) der Universität St.Gallen (HSG)

# Mehrwert durch nutzenbasierte Preissetzung bei Konsumgütern

---

Häufig führen Ineffizienzen bei der Preisbildung dazu, dass der für die Verfolgung der Unternehmensziele optimale Preis nicht gefunden wird. Die Autoren beschreiben das Vorgehen nutzenorientierter Preissetzung entlang der Prozesskette zur Bildung des optimalen Preises. Mit Beispielen aus eigener Projekterfahrung in der Modeindustrie werden die angewandten Methoden illustriert.

**Nina Scharwenka, Martin Mattes, Dr. Markus Kröll, Moritz Giese**

**D**er Maxime des Investment-Gurus Warren Buffett folgend, rückt der Preis als „effektivster Gewinntreiber“ (Simon 2015) mehr und mehr in den Fokus von Unternehmen. Die für den unternehmerischen Erfolg zentrale Frage nach der optimalen Höhe des Preises für eine Ware oder Dienstleistung (Simon 2016) ist Gegenstand des folgenden Artikels. Es werden Ansatz samt Vorgehensweise der wertbasierten Preissetzung im Detail vorgestellt.

### Ansätze der Preisfindung

Zur Ermittlung des Preises können verschiedene Methoden herangezogen werden. Ein in der Praxis sehr häufig genutzter Ansatz ist die Kosten-Plus-Methode, bei welcher der Endpreis durch eine Aufschlagskalkulationsrechnung auf die variablen Herstellkosten bestimmt wird. Dieser auf internen Kostenstrukturen basierende Ansatz ist schnell und einfach umsetzbar und bedarf keiner weiteren sonstigen Ressourcen oder Informationen (Homburg 2016). Wenngleich bei korrekter Absatzschätzung ein fixer Deckungsbeitrag entsprechend des verwendeten Aufschlages erzielt werden kann, wird der auf diese Weise ermittelte Preis in der Regel nicht gewinnmaximierend sein, da die Zahlungsbereitschaften der Konsumenten nicht berücksichtigt und folglich auch nicht ausgeschöpft werden. Mithilfe des Kosten-Plus-Ansatzes ermittelte Preise können den optimalen Preis daher sowohl über- als auch unterbieten und sich nachteilig auf den eigenen Gewinn niederschlagen.

Auch der Ansatz der wettbewerbsorientierten Preissetzung, bei dem der Preis anhand eines definierten Preisabstandes zu einem vergleichbaren Produkt eines oder mehrerer Wettbewer-

ber gesetzt wird, berücksichtigt – sofern überhaupt – nur unzureichend die Zahlungsbereitschaften der Konsumenten bei der Preisfindung für das eigene Produkt (Homburg 2016).

Aus diesem Grund ist zur Bestimmung des gewinnoptimalen Preises der nutzenbasierte Preissetzungsansatz vorzuziehen (Ingenbleek 2007, Lopez 2014) und zu empfehlen. Dieser zerlegt ein Produkt in seine verschiedenen Komponenten und quantifiziert deren individuelle Werthaltigkeit aus Kundenperspektive. So wird nicht nur eine Ausschöpfung der kundenspezifischen Zahlungsbereitschaft für das jeweilige Produkt ermöglicht, sondern darüber hinaus auch eine aus Kundensicht logische und konsistente Preissetzung des Gesamtproduktportfolios generiert. Die dem Ansatz zu Grunde liegende Besinnung auf den Nutzen bzw. Wert eines Produktes bei der Preisfindung spiegelt sich auch in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen wider. In der von Simon-Kucher durchgeführten *Global Pricing Study* sahen knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen in der verbesserten Wertkommunikation der eigenen Produkte die Möglichkeit, dem Preisdruck des Wettbewerbs auszuweichen (Simon-Kucher & Partners 2016). Ebenjene werthaltigen Produkteigenschaften korrekt zu identifizieren und zu bemessen, stellt jedoch die zentrale Herausforderung bei diesem Ansatz dar.

### Arten von Produkteigenschaften

Bei Produkteigenschaften gilt es, basierend auf der Einstellung, die ihnen die Mehrheit der Konsumenten entgegenbringt und der daraus resultierenden Rolle bei der Kaufentscheidung, drei Untergruppen zu unterscheiden:

#### Nina Scharwenka

Partner  
Simon-Kucher & Partners  
nina.scharwenka@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 89 544793253  
www.simon-kucher.com

#### Martin Mattes

Senior Director  
Simon-Kucher & Partners  
martin.mattes@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 228 9843267  
www.simon-kucher.com

#### Dr. Markus Kröll

Consultant  
Simon-Kucher & Partners  
markus.kroell@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 69 905010609  
www.simon-kucher.com

#### Moritz Giese

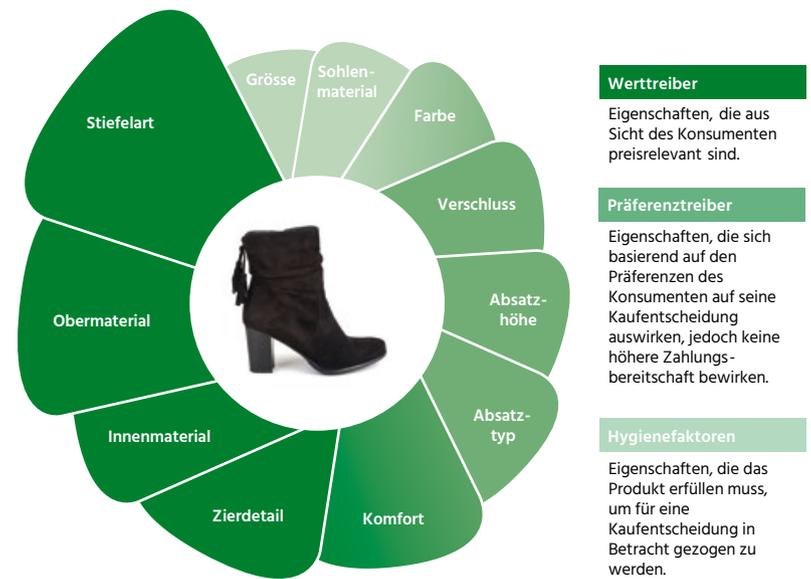
Consultant  
Simon-Kucher & Partners  
Moritz.giese@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 89 544793643  
www.simon-kucher.com

Hygienefaktoren, Präferenztreiber und Werttreiber (s. Abbildung 1). Bedeutsam ist, dass es sich hierbei um eine Durchschnittsbetrachtung handelt, einzelne Konsumenten diese Eigenschaften also durchaus unterschiedlich bewerten können.

Analog zu Herzbergs (1959) Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation handelt es sich bei Hygienefaktoren um all jene Produkteigenschaften, an welche die Mehrheit der Konsumenten konkrete Anforderungen stellt, um das Produkt überhaupt für eine Kaufentscheidung in Betracht zu ziehen. Ihre Existenz beziehungsweise ihre gewünschte Ausprägung stellen also reine Ausschlusskriterien bei der Produktauswahl dar, induzieren jedoch weder eine Präferenz für ein bestimmtes Produkt noch eine höhere Zahlungsbereitschaft gegenüber Wettbewerbsprodukten. Bei Schuhen wäre dies beispielsweise die Grösse (s. Abbildung 1).

Auch Präferenztreiber generieren beim Konsumenten keine erhöhte Zahlungsbereitschaft. Anders als Hygienefaktoren sind sie jedoch nicht ursächlich für die Beantwortung der Frage, ob ein Produkt in Betracht gezogen wird, sondern welches Produkt vom jeweili-

**Abb. 1: Projektbeispiel – Einteilung von Produkteigenschaften**



Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photo/Gettyimages\_gsermek.

gen Konsument gekauft wird. Als solche beeinflussen sie die Kaufentscheidung zwar massgeblich, generieren jedoch keinen zusätzlichen allgemein zu beziffernden Nutzen, der einen höheren Preis rechtfertigen würde. So offenbarte etwa eine Konsumentenbefra-

gung, dass die Absatzhöhe und Farbe eines Damenschuhs zwar einen wichtigen Treiber der Kaufentscheidung darstellt, die jeweiligen Präferenzen aber ungleich über die Konsumenten verteilt sind (s. Abbildung 1).

Weist der überwiegende Teil der Konsumenten hingegen eine systematisch höhere Zahlungsbereitschaft für eine Produkteigenschaft auf, handelt es sich bei dieser Eigenschaft um einen Werttreiber. Werttreiber können im Gegensatz zu Präferenztreibern und Hygienefaktoren durch entsprechende Preisanpassungen monetarisiert werden. Im Falle des in Abbildung 1 betrachteten Damenschuhherstellers wurden etwa das Ober- und Innenmaterial, das Zierdetail sowie die Stiefelart als Werttreiber identifiziert. Bei diesen vier Werttreibern handelt es sich um tangible Faktoren, d.h. objektiv messbare Produkteigenschaften.

### Zusammenfassung

Häufig führen Ineffizienzen bei der Preisbildung dazu, dass der gewinnoptimale Preis nicht erzielt wird. Zielsicher kann dieser entlang der Prozesskette nutzenbasierter Preissetzung durch die Identifikation von werttreibenden Produkteigenschaften und dem Ermitteln der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für diese gefunden werden. Zu diesem Zweck sind zunächst Werttreiber von Hygienefaktoren und Präferenztreibern zu separieren. Mithilfe verschiedener Marktforschungstechniken können die monetären Werte der einzelnen Werttreiberausprägungen ermittelt und schliesslich in eine Produktpreishierarchie überführt werden.

Diese sind insbesondere bei Gebrauchsgegenständen wie zum Beispiel funktionaler Arbeitskleidung die vornehmlichen Determinanten des Produktwertes.

Neben solch tangiblen Faktoren zählen jedoch insbesondere bei Image- und Luxusprodukten auch noch sogenannte intangible Faktoren wesentlich auf den Produktwert ein. Beispiele für solche subjektiv wahrgenommenen und nur indirekt messbaren Eigenschaften sind die Marke oder das Image bzw. die Trendorientierung eines Produktes. Wenngleich diese Eigenschaften nicht direkt greifbar oder messbar sind, so kann z.B. die Marke als Indikator für eigentlich tangible Faktoren wie etwa die Qualität oder Haltbarkeit eines Produktes fungieren. Nicht nur werttreibende Produkteigenschaften an sich werden folglich bei der nutzenbasierten Preisfindung identifiziert, sondern auch deren interfaktorische Relationen.

Um alle relevanten tangiblen und insbesondere auch intangiblen Eigenschaften eines Produktes zu identifizieren und in der Folge die zugehörigen Zahlungsbereitschaften der Konsumenten in Relation zueinander korrekt zu quantifizieren und somit vergleichbar zu machen, werden verschiedene Marktforschungsmethoden verwendet, die in der Folge anhand von realen Projektbeispielen illustriert werden.

**Identifikation der Werttreiber**

In einem ersten Schritt kommen zur Identifikation der Werttreiber unter den Produkteigenschaften und deren Abgrenzung von Hygienefaktoren und Präferenztreibern zwei komplementäre und aufeinander aufbauende Methoden zum Einsatz: die Trade-Off-Methode (Johnson 1974) sowie die MaxDiff-Methode (Marley/Louviere 2005).

Bei der Trade-Off-Methode werden die potenziellen Konsumenten mit zwei Produkten konfrontiert, die sich lediglich in einer konkreten Produkteigenschaft unterscheiden. Im Falle des in Abbildung 1 genutzten Beispiels wäre die zu betrachtende Produkteigenschaft z.B. die Art des

Oberflächenmaterials. Die Aufgabe der Befragten besteht darin einzuschätzen, ob zwischen den beiden Produkten ein Preisunterschied besteht, und falls ja, welches der beiden Produkte als teurer erachtet wird. All jene Produkteigenschaften, bei denen bestimmte Konfigurationen mehrheitlich als werthaltiger eingeschätzt werden, können als Werttreiber eingestuft werden. Zeichnet sich hingegen über die Befragten ein inkonsistentes Meinungsbild bzgl. der höheren Wertigkeit ab, kann die entsprechende Produkteigenschaft als Präferenztreiber klassifiziert werden.

Während die Trade-Off-Methode vornehmlich der Identifikation der Werttreiber dient, lassen sich mithilfe

**„The single most important business decision in evaluating a business is pricing power.“**

WARREN BUFFETT,  
zitiert in Simon (2015, S. 31)

**Abb. 2: Projektbeispiel – Trade-Off-Auswahl-Bildschirm**

Bitte stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben die unten dargestellten Artikel in Ihrer Grösse **anprobiert**. **Alle passen Ihnen sehr gut** und auch Ihre **gewünschte Farbe** ist für jedes Modell verfügbar. Nun stehen Sie vor der Entscheidung, eines der dargestellten Produkte zu kaufen. **Für welches der Produkte, zum angegebenen Preis, entscheiden Sie sich?**

				
Marke	A	B	C	Ich entscheide mich für <u>keines</u> der Produkte
Modell	1	2	3	
Ärmellänge	lang	lang	kurz	
Material	Merino-Wolle	Kunstfaser	Merino-Wolle	
Passform	Eng anliegend > Kompressions-eigenschaften	Eng anliegend > Kompressions-eigenschaften	Eng anliegend > Kompressions-eigenschaften	
Preis	79,95 €	69,95 €	59,95 €	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photos/Colourbox.

der MaxDiff-Methode auch erste qualitative Hinweise auf die Hierarchie der Werttreiber ableiten. Die Methode setzt sich aus einer Serie von Listen mit in der Regel drei bis fünf verschiedenen Produkteigenschaften zusammen. Aus jeder der Listen ist die für die Kaufentscheidung der Befragten wichtigste und unwichtigste Eigenschaft auszuwählen (s. Abbildung 2). Die relative Bedeutung einer Produkteigenschaft ergibt sich sodann aus der Anzahl der Durchgänge, in denen sie ausgewählt wurde.

Vorteile dieser beiden auf diskreten Entscheidungen beruhenden Methoden im Vergleich zu komplexeren skalen-basierten Ansätzen liegen in der Vermeidung bekannter Verzerrungseffekte, wie etwa der Tendenz zur Mitte, oder der Tendenz, alle Eigenschaften als wichtig einzustufen (Schnell/Hill/Esser 1999). Die Methoden können zudem unabhängig von kulturellem Hintergrund und Bildungsstand der Befragten eingesetzt werden. Allerdings empfiehlt es sich in der Praxis, die Anzahl der abgefragten Produkteigenschaften bei der MaxDiff-Methode auf maximal acht bis zehn Eigenschaften zu beschränken, um Ermüdungseffekte durch zu grosse Repetition zu vermeiden.

### Messbarmachung der Zahlungsbereitschaften

Zur Quantifizierung der Zahlungsbereitschaften für die einzelnen Werttreiberattribute kann auf direkte wie auch auf indirekte Befragungsmethoden zurückgegriffen werden.

Bei den Methoden, die sich direkter Preisabfragen bedienen, zählen die van Westendorp-Methode (auch bekannt unter dem Namen Price-Sensitivity-Meter) sowie die Gabor-Granger-Methode zu den meistgenutzten Befragungstechniken. Während bei der van Westendorp-Methode Konsumenten direkt angeben müssen, welche Preise sie für ein konkretes Produkt als „Zu

teuer“, „Teuer“, „Günstig“ und „Zu Günstig“ erachten (van Westendorp 1976), werden bei der vom Nobelpreisträger Clive Granger in den 1960er-Jahren mitentwickelten Methode von den Konsumenten zufällige Produkt-Preis-Kombinationen mit einer fünfgliedrigen Skala in Hinblick auf die Kaufwahrscheinlichkeit evaluiert (Gabor/Granger 1964, 1977). Im Vergleich zu den indirekten Methoden neigen beide Methoden in der Praxis jedoch dazu, die Zahlungsbereitschaft aufgrund strategischer Erwägungen der Teilnehmer zu unterschätzen und berücksichtigen nicht die Wettbewerbssituation. Aus diesem Grund empfiehlt sich in der Praxis, zur Ermittlung von reliablen Zahlungsbereitschaften, auf indirekte Methoden zurückzugreifen und durch die direkten Methoden lediglich zu flankieren.

Bei den indirekten Methoden stellt die von Green und Srinivasan (1978, 1990) in die Marktforschung überführte Conjoint-Analyse die führende Befragungstechnik dar. Bei Conjoint-Analysen handelt es sich um multivariate Analysemethoden, die, basierend auf vergleichenden, diskreten, hypothetischen Auswahlentscheidungen der Konsumenten, zwischen in Attributen wie Preisen variierenden Produktkombinationen (s. Abbildung 3) die Nutzenfunktion der Befragten schätzt (Backhaus et al. 2013). Pro Werttreiber und Ausprägung kann auf diese Weise der jeweilige Teilnutzen quantifiziert und in einen monetären Auf- bzw. Abschlag übersetzt werden, der auf einen Basispreis addiert werden kann (Green/Srinivasan 1978). Über die Jahre hat sich in Praxis und Wissenschaft eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten der Conjoint-Analyse herausgebildet.

In Bezug auf die nutzenbasierte Preissetzung haben sich in der Praxis insbesondere die Choice-based Con-

### Kernthesen

1. Der Preis eines Produktes ist der effektivste Gewinn-treiber und rückt daher immer mehr in den Fokus vieler Unternehmen.
2. Gewinnoptimale Preise können mittels des nutzenbasierten Preissetzungsansatzes ermittelt werden.
3. Hierfür ist die Ermittlung und Quantifizierung der Werttreiber eines Produktes aus Kundensicht anhand von Marktforschungsmethoden erforderlich.
4. Das Wissen über die Zahlungsbereitschaften der Kunden stellt einen komparativen Wettbewerbsvorteil dar, der neben der Preissetzung auch für die Neuproduktentwicklung genutzt werden kann.



joint-Analyse (CBC) sowie die auf Jones (1975) zurückzuführenden Trade-Off-Analysen (APTO bzw. BPTO) und die adaptive Conjoint-Analyse (ACA) bewährt. Für eine umfassende und anwendungsorientierte Übersicht der darüber hinaus zur Verfügung stehenden Varianten wie z.B. der Hierarchical Bayesian CBC oder dem Conjoint Poker (CP) Game (Toubia et al. 2012) sei auf das Werk von Rao (2014) verwiesen.

Die Auswahl der spezifischen Conjoint-Variante (z.B. CBC vs. APTO) richtet sich nach dem jeweiligen Anwendungsfall. Der Vorteil der CBC liegt in der Ermittlung sogenannter Teilnutzenwerte („part-worth utilities“) und der Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Ausprägungen verschiedener Produkteigenschaften, die bei dieser Variante zufällig miteinander kombiniert werden. Die damit einhergehende erhöhte Komplexität setzt jedoch Limitationen bzgl. der Zahl und Charakteristika der zu verwendenden Eigenschaften und Attribute (Green/Srinivasan 1978), da sämtliche Werttreiber und Attribute miteinander kombiniert werden müssen. Dem gegenüber steht die in der Konzeption und Umsetzung deutlich einfachere zu handhabende APTO (Attribute-Price-TradeOff). Bei dieser Variante unterscheiden sich die zu vergleichenden Produkte der hypothetischen Kaufsituation in lediglich einer Produkteigenschaft (Jones 1975). Jeder Werttreiber bzw. jede Werttreiberkombination muss also über ein eigenes APTO-Set abgedeckt werden. Diese Variante bietet sich daher insbesondere dann an, wenn Interaktionseffekte keine oder nur eine nachgeordnete Rolle spielen. So kann sie etwa im Vergleich zur CBC die Tests weiterer Werttreiber ermöglichen, indem jeder Werttreiber einzeln an einer Teilgruppe der Befragten ge-

### Abb. 3: Projektbeispiel – Auswahlpanel bei der Conjoint-Analyse

Bitte stellen Sie sich vor, **Sie möchten ein T-Shirt kaufen**. Sie berücksichtigen ausschließlich die 5 unten angezeigten **Produkteigenschaften** bei Ihrer Entscheidung. Welche der angezeigten Produkteigenschaften ist für Ihre Entscheidung **die wichtigste** und welche **die am wenigsten wichtige**?

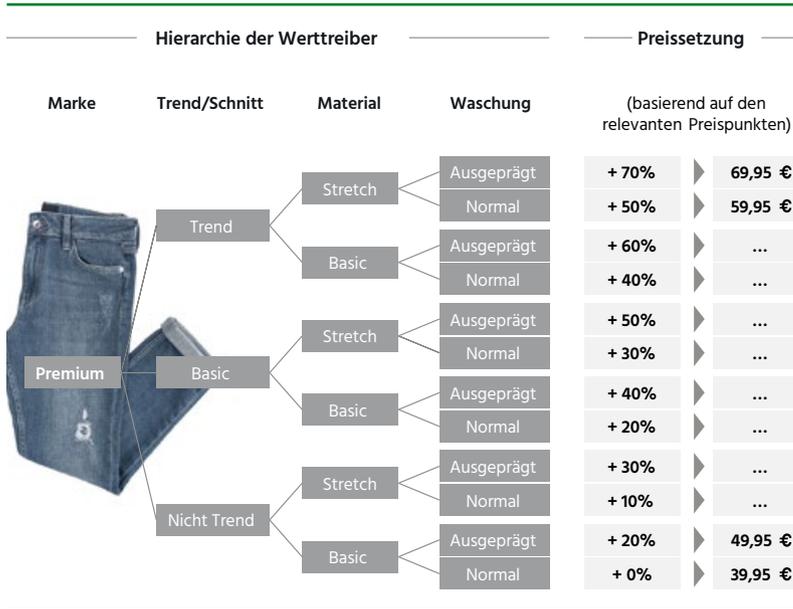
	Am wichtigsten		Am wenigsten wichtig
	<input type="checkbox"/>	<b>Qualität</b>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Komfort</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<b>Passform</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<b>Farbe</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<b>Logo</b>	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photos/Colourbox.

### Handlungsempfehlungen

1. Preissetzung sollte anhand des nutzenbasierten Preissetzungsansatzes erfolgen, da anhand dieser Methodik – im Gegensatz zur kosten- oder wettbewerbsbasierten Preissetzung – der gewinnoptimale Preis ermittelt und eine logische und konsistente Preisstruktur sichergestellt werden kann.
2. Für die Ermittlung der Zahlungsbereitschaften der Kunden ist der Einsatz verschiedener Marktforschungsmethoden notwendig. Internes Expertenwissen sollte zur optimalen Ausgestaltung der Marktforschung genutzt werden.
3. Neben tangiblen Faktoren sollten auch intangible Faktoren, wie beispielsweise Marke oder Trendorientierung eines Artikels identifiziert, quantifiziert und in die Preissetzung mit einbezogen werden.
4. Die Bedeutung einzelner Produkteigenschaften sowie die Zahlungsbereitschaften der Kunden hierfür sollten bereits bei der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt werden, damit die Produkte relevanten monetarisierbaren Mehrwert für die Kunden besitzen.
4. Der Ansatz der nutzenbasierten Preissetzung sollte nicht nur bei Konsumgüterherstellern sondern auch bei B-to-B-Unternehmen Anwendung finden. Die Quantifizierung des Nutzens für das weiterverarbeitende Unternehmen muss dabei basierend auf Experteneinschätzungen erfolgen.

**Abb. 4: Projektbeispiel – Preishierarchie**



Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photo/Gettyimages\_TanyaRozhnovskaya.

testet wird. Bei der APTO gilt es allerdings zu beachten, dass bei dieser Variante das Ziel der Befragung – ähnlich wie bei den direkten Befragungstechniken für die Befragten – zu offensichtlich ist, und die Preissensitivität daher überschätzt werden kann.

**Bezugspreis und Preissetzung**

Im finalen Schritt der wertbasierten Preissetzung gilt es, die mittels der Marktforschungsdaten ermittelten Zahlungsbereitschaftsdifferenzen pro Werttreiber in konkrete Produktpreise zu überführen. Da die Conjoint-Methode lediglich den Teilnutzen der unterschiedlichen Werttreiber und ihrer Attribute quantifiziert, ist zunächst für die gesamte Produktkategorie ein Bezugspreis festzulegen. Dieser dient als Ausgangsbasis der Produktpreiskalkulation, auf den die attributspezifischen Zahlungsbereitschaftsauf- bzw. -abschläge addiert bzw. subtrahiert wer-

**Bereits in der Phase der Neuproduktentwicklung kann sichergestellt werden, dass das neue Produkt einen im Markt monetarisierbaren Nutzen besitzt.**

den. Aufgrund seiner Bedeutung für die Preishöhe des gesamten Produktgruppenportfolios kommt der korrekten Auswahl des Bezugspreises eine hohe Bedeutung zu. Es bietet sich an, den Bezugspreis für ein relevantes Produkt im niedrigen oder mittleren Preissegment zu bestimmen, welches im Markt etabliert und dessen Preis im Zeitverlauf stabil geblieben ist. Liegen entsprechende Erfahrungswerte vor, können

diese genutzt oder mithilfe der van-Westendorp- bzw. Gabor-Granger-Methode zusätzlich abgesichert werden.

Im abgebildeten Jeans-Projektbeispiel (s. Abbildung 4) diente die Jeans der „Marke-A“, mit normaler Waschung, Basic-Material und nicht-trendigem Schnitt als Basisprodukt. Der Bezugspreis beläuft sich auf 39,95 Euro. Die ermittelten Teilnutzenwerte werden dann in prozentuale Aufschläge auf dieses Basisprodukt umgerechnet: für eine „ausgeprägte“ Waschung ergibt sich so ein relatives wertbasiertes Preis-Premium von 20 Prozent, für das „Stretch“-Material sind Konsumenten bereit, einen Aufschlag von 10 Prozent zu bezahlen. Bei der Umrechnung dieser Aufschläge gilt es, psychologische Preispunkte zu beachten, um zusätzliche Preispotenziale nicht zu verschenken (Anderson, Simester 2003, Homburg 2016). Auch zur Ermittlung von Preisschwellen kann die van-Westendorp-Methode herangezogen werden.

Als Resultat des aufgezeigten nutzenbasierten Preisansatzes steht eine in Abbildung 4 exemplarisch dargestellte Produktpreishierarchie, welche neben den nach relativer Wichtigkeit hierarchisch geordneten Werttreibern samt ihrer Ausprägungen, die aus den Zahlungsbereitschaften der Konsumenten hergeleiteten Preisaufschläge und absoluten Preise des gesamten Portfolios übersichtlich visualisiert.

**Zusammenfassung und Ausblick**

Die nutzenbasierte Preisbildung stellt aufgrund ihres explorativen Ansatzes mit teils komplexen Marktforschungsmethoden ein vergleichsweise aufwendiges Verfahren der Preissetzung dar, ist jedoch die einzige Möglichkeit, den gewinnoptimalen Preis eines Produktes aus Konsumentensicht valide zu

ermitteln. Da der Preis in der Gewinnformel den mit Abstand grössten Einflussnehmer auf den Gewinn darstellt, ist der Aufwand in vielen Fällen nicht nur inhaltlich gerechtfertigt, sondern wiegt auch die notwendigen Investitionen bei Weitem auf.

Der in diesem Artikel anhand von verschiedenen Beispielen aus der Konsumgüterindustrie vorgestellte Ansatz der nutzenbasierten Preissetzung ist dabei nicht allein auf diese Branche bzw. B-to-C-Sektoren beschränkt, sondern kann und sollte auch im B-to-B-Bereich zur Anwendung kommen. Der Nutzen eines Produktes für ein weiterverarbeitendes Unternehmen kann beispielsweise in einer erhöhten Effizienz in der Produktion oder in der Reduktion der Arbeitsschritte liegen und sollte entsprechend monetarisiert werden. Auch intangible Faktoren, wie beispielsweise der Markenwert des Herstellers, können einen Nutzen für das weiterverarbeitende Unternehmen besitzen, wenn die Kommunikation der Ingredient-Brand den Wert des Endproduktes erhöht. Dabei ist im B-to-B-Kontext zu berücksichtigen, dass Informationen über den Wert beziehungsweise Nutzen eines Produktes in der Regel nicht durch eine breit angelegte Marktforschungsstudie sondern vielmehr durch Expertengespräche mit Kunden erlangt werden können.

Neben einer vollständigen Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten hat eine nutzenbasierte Preissetzung noch weitere Vorteile: Bereits in der Phase der Neuproduktentwicklung kann sichergestellt werden, dass das neue Produkt einen im Markt monetarisierbaren Nutzen besitzt. Kenntnisse über die Zahlungsbereitschaft für einzelne Werttreiber helfen dabei, die geplanten Eigenschaften eines neuen Produktes zu priorisieren und solche, die keinen Nutzen schaffen,

zu eliminieren. Häufig kann so der Entwicklungsaufwand deutlich verringert werden. Zudem wird vermieden, dass das neue Produkt mit Eigenschaften ohne monetarisierbaren Gegenwert überladen ist. Auf diese Weise lässt sich der Kostenaufwand eines Produktes bereits vor seiner Entwicklung optimieren (Ramanujan, Tacke 2016). In einem solchen Fall ist das Wissen über Zahlungs-

bereitschaften von Kunden ein komparativer Wettbewerbsvorteil, wenn es dadurch gelingt, bei gleichem Produktwert für den Konsumenten und damit möglichem Verkaufspreis niedrigere Kosten zu erzielen.

Prozesse zur nutzenbasierten Preissetzung sollten daher in jedem gewinnorientierten Unternehmen fest verankert sein. 

## Literatur

- Anderson, E. T./ Simester, D. I. (2003): Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments, in: *Quantitative Marketing and Economics*, 1, 1, pp. 93–110.
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. überarb. Aufl., Heidelberg.
- Herzberg, F./ Mausner B.S./ Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*, New York.
- Homburg, C./Koschate, N. (2005): Behavioral Pricing – Forschung im Überblick, Teil 1, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 4, S. 383–423.
- Homburg, C./Koschate, N. (2005): Behavioral Pricing – Forschung im Überblick, Teil 2, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 5, S. 501–524.
- Homburg, C. (2016): *Marketingmanagement – Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Gabor, A./ Granger, C.W.J. (1964): Price sensitivity of the consumer, in: *Journal of Advertising Research*, 4, 4, pp. 40–44.
- Gabor, A./ Granger, C.W.J. (1977): *Pricing: Principles and Practices*, London.
- Green, P./ Srinivasan, V. (1978): Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook, in: *Journal of Consumer Research*, 5, 2, pp. 103–123.
- Green, P./ Srinivasan, V. (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 17–35.
- Johnson, R. M. (1974): Trade-off Analysis of Consumer Values, in: *Journal of Marketing Research*, 11, 2, pp. 121–127.
- Jones D. F. (1975): A Survey Technique to Measure Demand under Various Pricing Strategies, in: *Journal of Marketing*, 39, 3, pp. 75–77.
- Ingenbleek, P. (2007): Value-informed pricing in its organizational context: Literature review, conceptual framework, and directions for future research, in: *Journal of Product & Brand Management*, 16, 7, pp. 441–458.
- Lopez, S. (2015): *Value-based Marketing Strategy*, Wilmington (DE).
- Marley, A./ Louviere, J. (2005): Some probabilistic models of best, worst, and best-worst choices, in: *Journal of Mathematical Psychology*, 49, 6, pp. 464–480.
- Ramanujam, M./ Tacke, G. (2016): *Monetizing Innovation*, Hoboken (NJ).
- Rao, V.R. (2014): *Applied Conjoint Analysis*, Heidelberg.
- Simon, H. (2015): *Preisheiten – Alles was Sie über den Preis wissen müssen*, 2. erw. Aufl., Frankfurt am Main.
- Simon, H./ Fassnacht M. (2016): *Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Simon-Kucher & Partners (2016): *Global Pricing Study 2016*, <https://www.simon-kucher.com/de/resources/research-papers/global-pricing-study-2016>, Abruf 28.05.2018.
- Schnell, R./ Hill P.B./ Esser, E. (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Aufl., München.
- Toubia, O./ de Jong M. G./ Stieger D./ Füller M. (2012): Measuring Consumer Preferences Using Conjoint Poker, in: *Marketing Science*, 31, 1, pp. 138–156.
- Van Westendorp, P. (1976): NSS-Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of price, in: *Proceedings of the ESOMAR Congress*.

# Die Gunst der Sekunde

## Relevanz durch individualisierte Kundenansprache

In Zeiten der digitalen Transformation wird die Informationsflut für Konsumenten immer grösser. Marketingmassnahmen müssen daher besonders direkt und persönlich ansprechen, Marketers müssen sich bei jedem Kunden einzeln die „Gunst einer Sekunde“ verdienen. Erfolgreich sind jene, die es schaffen, den Einzelnen individuell anzusprechen, Aufmerksamkeit zu wecken, relevanten Mehrwert anzubieten und glaubhafte Wertschätzung zu vermitteln. Dazu gehört sowohl ein konsequenter Dialog, um ein Kundenverständnis zu entwickeln, als auch eine bedürfnisgerechte Kommunikation.



**S**tellen Sie sich vor, Sie stehen in einer grösseren Menschenmenge, z.B. an der Kinokasse. Die Geräuschkulisse umgibt Sie und es dringen nur Fragmente von Unterhaltungen sowie stellenweise Lachen und die Durchsagen der Lautsprecheranlage zu Ihnen durch. Doch was, wenn einer den eigenen Namen ruft? Dieser Ruf stellt einen Reiz dar, auf den wir bereits seit früher Kindheit konditioniert sind. Daher würden wir selbst in einer Situation wie an besagter Kinokasse mit hoher Wahrscheinlichkeit unseren Namen hören. Um es mit Nate Silvers Worten zu sagen: Wir würden das Signal aus dem Lärm filtern können. Übertragen auf Marketingmassnahmen bedeutet dies, dass deren Treffgenauigkeit durch personalisierte Kommunikation sowie individualisierte Marketingmassnahmen stark erhöht werden kann.

Individualisierte Ansprache ist jedoch nur Teil eines grösseren Bildes. Die Zutat des Zaubertranks, nach der ganz Gallien – oder zumindest die Marketingwelt – sucht, heisst Dialogmarketing: Es geht darum, mit dem Kunden in stetigem Austausch zu stehen. Je persönlicher eine Massnahme sein soll, desto besser muss allerdings auch die Datengrundlage sein.

Die Datenqualität zeichnet sich zuerst durch Aktualität und Erhebungsfrequenz aus. Im zweiten Schritt sind aber auch korrekte Schreibweisen, Formatierung und zusätzliche Kontaktdaten sowie die Beschreibung der Personen in der Datenbank erfolgsentscheidend. Um dies zu gewährleisten, müssen entsprechende Datenbanken ständig gepflegt, Neuerungen entdeckt und aufgenommen und Rohdaten bereinigt werden. Nur mit diesen Voraussetzungen können algorithmusgetriebene Systeme verdeckte Strukturen in den Daten aufdecken und über Methoden wie das Data Mining Cluster innerhalb der potenziellen Kunden aufdecken.

Mit solchem Wissen kann daraufhin eine fundierte Kundensegmentierung stattfinden. Die Palette der Strategien ist hier breit: Von geografischen Ansätzen über sozioökonomische Kriterien bis hin zur verhaltensbasierten Segmentierung ist Erfindergeist gefragt. Eine der bekanntesten Segmentierungsversuche bilden die Sinus Geo-Milieus®. Sie gruppieren die Menschen nach ihrer Grundhaltung und Lebensweise statt nur nach soziodemografischen Kriterien und Kaufverhalten. Dazu werden deren Einstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit, Medien, Geld und Konsum erforscht, geclustert und in neun Milieus eingeteilt. Mittels Abgleich lässt sich seit 2005 jeder Kunde einem Milieu zuordnen.

### **Ein kundennahes und authentisches Unternehmen wird jede Kommunikationsmassnahme zu einem zusätzlichen Teil seines Dialogs machen.**

Ist die Segmentierung vollbracht, folgt eine Ausgestaltung relevanter Personas, welche die Segmente zum Leben erwecken und die Zielgruppen bildlich verkörpern. Durch die menschliche Gestalt gelingt es besser, Angebote und Kampagneninhalte auf einzelne Segmente zuzuschneiden. Zudem widerspiegeln Personas die heutigen hybriden Zielgruppen besser als blosse soziodemografische Daten, weil sie auch Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen und Einstellungen aufzeigen. Je genauer die Persona jedoch definiert ist, desto kleiner ist die von ihr repräsentierte Gruppe. Daher ist aufgrund der Datenla-



**Handschriftliche Mailings**  
Die Blacksocks SA überrascht ihre Kunden mit einer ganz persönlichen Note.

ge und der Grösse der Grundmenge eine strategische Entscheidung zur Anzahl dieser Personalisierungen notwendig.

Durch erweiterte Daten können individuelle Customer Journeys passend zu den jeweiligen Personas zusammengestellt werden. Doch auch wenn diese Prozesse durch algorithmusgetriebene Systeme automatisiert werden, braucht es dennoch Strategen, welche die Ergebnisse in erfolgsversprechende Massnahmen übersetzen. Die Königsdisziplin ist es, aus den Erkenntnissen eine entsprechende Kommunikationsstrategie entlang der Customer Journeys zu gestalten. Persönlich wird die Kommunikation vor allem dann, wenn sie perfekt auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt ist und Relevantes zum richtigen Zeitpunkt bei den Kunden ankommt. Zusätzlich ist das Auftreten eines Unternehmens von höchster Wichtigkeit, wenn es um eine persönliche Ansprache geht: Ein kundennahes und authentisches Unternehmen wird jede Kommunikationsmassnahme zu einem zusätzlichen Teil seines Dialogs machen. So kann Kommunikation erfrischend individuell sowie emotionalisierend werden und damit Erfolge erzielen.

Der Trend der Personalisierung transformiert sich aber spätestens mit dem Heranwachsen der Generation Z von einem überraschenden Feature hin zu einer grundlegenden Kundenerwartung. Die gilt es zu erfüllen, um im



### Handschriftliche Briefe sind eine Seltenheit

Mit dem RoboPen können Firmen das ändern und ihre Ansprache deutlich persönlicher gestalten.

Markt zu bestehen. Die CRM-Beratung Sitecore fand in einer Studie heraus, dass Markenunternehmen der Personalisierung hohe Stellenwerte einräumen. Die Mehrzahl der Kunden meint jedoch, dass individuelles Marketing noch viel zu lernen hat. Sie bemängeln vor allem individualisierte Ansprachen, die auf einzelnen Kaufentscheidungen basieren, sowie eine Überflut an Kontaktaufnahmen. Bei der Umsetzung individueller Marketingmassnahmen ist es demnach fundamental, die richtige Zielgruppe zu treffen und diese zum richtigen Zeitpunkt bedürfnisgerecht anzusprechen (Sitecore & Vanson Bourne, 2017).

### Online über physische Kanäle ansprechen

Massnahmen im Dialogmarketing sind vielseitig. Besonders effektiv sind integrierte und crossmediale Kampagnen. Zum Beispiel überrascht es nachhaltig, wenn Online auf physische Mailings setzen und dadurch einen Kanal bedienen, den der Konsument nicht erwartet.

Wie dies funktioniert, zeigt das Beispiel von Blacksocks SA. Das Start-up ging 1999 als Online-Shop mit einem neuartigen Feature online: dem Socken-Abo. In den letzten knapp zwanzig Jahren haben sich der Kundestamm der Blacksocks SA sowie das Sortiment deutlich erweitert. Aus

dem Start-up ist ein erfolgreiches Unternehmen geworden. Samy Liechti ist bei der Blacksocks SA für das Business Development zuständig und weiss daher um die Wirksamkeit des Überraschungseffekts: „Wir als Onliner haben unser Kerngeschäft im Online-Versandhandel und dennoch – oder vielleicht gerade da – sind Kunden von physischen Touchpoints überaus begeistert.“ Im letzten Jahr hatte das Unternehmen grosse Erfolge mit einem handschriftlichen Mailing erzielt. Ermöglicht wurde dieses besondere Mailing durch einen Roboter, der individuelle Handschriften authentisch imitieren kann. „Der Verlauf der Tinte und der unterschiedliche Druck der Feder auf dem Papier sind so realitätsgetreu, dass der finale Brief aussieht wie tat-

sächlich von Menschenhand geschrieben“, beschreibt der Gründer das Ergebnis. „Wenn die äussere Form des Mailings so persönlich ist, muss auch der Inhalt Individualisierung widerspiegeln. Daher haben wir lange am Wording und der Gestaltung gefeilt“, erklärt Liechti die Konsistenz innerhalb der Marketingmassnahme.

Inhalt des Mailings war ein freundliches Nachfragen nach den Befindlichkeiten des persönlichen Socken-Sortiments. „Wir nannten jedem Kunden sein letztes Bestelldatum und fragten höflich nach, ob er aus bestimmten Gründen seit Längerem nicht mehr bei uns eingekauft hatte“, fasst Samy Liechti den Inhalt zusammen.

### „Recency, Frequency, Monetary“

Das Mailing der Blacksocks SA ging an rund 10 000 zuvor segmentierte Kunden, die bereits einen Kauf getätigt hatten und über das „Recency, Frequency, Monetary“-Prinzip (RFM) als vielversprechende Kunden eingestuft wurden. Die Reaktionen der Kunden auf die handgeschriebene Nachricht waren überwältigend. Die Rücklaufquote be-

## Wenn die äussere Form eines Mailings sehr persönlich ist, muss auch der Inhalt Individualisierung widerspiegeln.

### Input zur individualisierten Kommunikation

Das Thema individualisierte Kommunikation wird auch am DirectDay der Schweizerischen Post im Mittelpunkt stehen. Hochrangige Redner aus Praxis und Wissenschaft präsentieren in Impulsvorträgen ihre Erkenntnisse zum Thema. Prof. Dr. Schögel vom Institut für Marketing der Universität St. Gallen bestätigt die durchgängige Wichtigkeit von Individualisierung: „Heute reagieren nicht nur junge Konsumenten positiv auf individuelle Produkte“. Am DirectDay am 21. November 2018 wird er unter dem Titel „Direct Marketing in Zeiten von Big Data“ zur Individualisierung in der Vermarktung referieren. Ausserdem sind weitere Topreferenten zum kritischen Beleuchten, Hinterfragen und Diskutieren eingeladen.

Anmeldung unter [www.post.ch/mr-directday](http://www.post.ch/mr-directday)

trug 35 Prozent. Manche Empfänger antworteten mit gleichermaßen persönlichen Antwortbriefen, viele folgten dem Call-to-Action und gaben erneute Bestellungen in Auftrag. Somit ist dieses Mailing zum Paradebeispiel für erfolgreiches Dialogmarketing geworden, denn das Ergebnis ist nicht nur in Umsatzzahlen zu messen, sondern auch in der Intensivierung des Kundenkontaktes. „Und das ist genau dort, wo für uns als digitales Unternehmen die Marke stattfindet – in der Kommunikation von Mensch zu Mensch“, berichtet Liechti aus der unternehmensinternen Marktforschung. Diese Art von Mailing hat nicht nur eingeschlagen, sondern auch weite Kreise gezogen. Denn bei Herrn Liechti gingen sogar Reaktionen von Nicht-Empfängern des Mailings ein: „Diese Aktion hat durch ihre Reichweite und das transportierte Interesse an unseren Kunden einen deutlichen Mehrwert für unseren Brand generiert“, berichtet Liechti zufrieden. Ein weiteres Indiz dafür, dass Dialogmarketing im besten Fall weitererzählt wird und auf multiplikatorische Weise weitere Dialoge anstösst.

### Analoge Kontaktkanäle erfolgreich einsetzen

Das Beispiel der Blacksocks SA zeigt deutlich, dass es gerade in Zeiten der digitalen Transformation die Ansprache über physische Kanäle deutlichen Mehrwert kreiert. So erreicht man sie auf direktem Wege: B-to-B-Marketing kommt direkt an den Arbeitsplatz und B-to-C-Massnahmen landen im privaten Briefkasten der Konsumenten. Nicht nur sind die Kunden überrascht, sondern ein sichtlich hochwertiges, tangibles Mailing geniesst erheblich mehr Aufmerksamkeit und wird nicht so leicht im Postfach vergessen wie z.B. E-Mails. Nach interner Kunden-

### Dialogmarketing – gemeinsam erfolgreich

Richtig eingesetzt, ist das Dialogmarketing ein hocheffizientes Instrument für die Kommunikation. Auch ausgewiesene Profis profitieren deshalb davon, sich mit Experten über Konzepte und Ideen auszutauschen. Die Spezialisten von Dialog Marketing Solutions der Schweizerischen Post begleiten Unternehmen und Agenturen durch sämtliche Schritte im Dialogmarketing – direkt zum Erfolg.

Weitere Informationen unter [www.post.ch/mr-dms](http://www.post.ch/mr-dms), [www.post.ch/mr-directpoint](http://www.post.ch/mr-directpoint)

### Handschriftlich überraschen

Mit RoboPen, dem Handschriftenroboter der Schweizerischen Post, lassen sich Briefe, Karten, Couverts oder Paketbeilagen maschinell so beschriften, als wären sie von Hand verfasst worden. Dabei können verschiedene Handschriften ausgewählt oder die eigene Handschrift digitalisiert werden. Es gibt keine Auflagenbegrenzung – weder nach unten noch nach oben. Mit Füller, Filzstift, Kugelschreiber oder Spezialschreibzeug wie Goldstiften: Jedes Schriftstück unterscheidet sich, denn die Buchstaben werden immer leicht neu skaliert.

Weitere Informationen unter [www.post.ch/mr-robopen](http://www.post.ch/mr-robopen)

forschung der Blacksocks SA neigen vor allem Männer, die die Hauptzielgruppe des Unternehmens darstellen, dazu, digitale Inhalte schnell zu vergessen. Briefe behalten sie deutlich länger und bearbeiten sie auch nach Wochen noch. Das Gefühl, etwas Wertvolles bekommen zu haben, zieht sich durch alle Kundensegmente. Im Fall des Fundraising haben wir gehört, dass physische Spendenaufrufe vor allem bei älteren Generationen effektiv sind (wir berichteten). Bei Lifestyle- und Konsumgütern, wie sie Blacksocks SA vertreibt, sind auch jüngere Generationen von solch einer persönlichen Ansprache positiv überrascht: „Sie rufen einen Wow-Effekt hervor, den computergeschriebene Mailings nicht erzielen und emotionalisieren so, wie es kein anderes Mailing schafft“, berichtet Liechti zufrieden. Alles deutet also darauf hin,

dass physische Mailings nicht out sind, sondern durch ihre Seltenheit ein erhöhtes Wertgefühl hervorrufen. Das können Features wie Beilagen, Gutscheine oder handschriftliche Briefgestaltung zusätzlich verstärken.

Der Grundstein für zielführendes Dialogmarketing besteht also aus einem authentischen Interesse am Kunden, welches zu wertvollen Dialogen führt. Nur so können Daten weiteren Aufschluss geben und die Bausteine Segmentierung und zielgruppenorientierte Ansprache ihren Zweck erfüllen: langfristige Stabilität des Unternehmens. Das Fazit ist ein Plädoyer dafür, die Bandbreite der Kommunikationskanäle zielgruppenorientiert einzusetzen und im crossmedialen Mix das Dialogmarketing in der Marketingstrategie zu verankern.

Friedrich M. Kirn, Iris Schmutz

### Literatur

Sitecore & Vanson Bourne (2017), Contextual Insights, unter [https://sdv-dialog-marketing.ch/wp/wp-content/uploads/2018/01/Infografik\\_Personalisierung\\_Sitecore\\_Ger.pdf](https://sdv-dialog-marketing.ch/wp/wp-content/uploads/2018/01/Infografik_Personalisierung_Sitecore_Ger.pdf) (abgerufen am 23.08.2018).

# THE CIRCLE

## Am Puls der Zeit

---

THE CIRCLE am Flughafen Zürich hat es sich zur Aufgabe gemacht, modernen Konsumenten eine erfrischend neue Plattform zu bieten: Synergien aus relevanten Themen wie Gesundheit, Ernährung, Technologie und Branding sowie ein modernes Arbeitsumfeld werden hier neuartig mit-einander vereint. Auf diese Weise wird am besterschlossenen Ort der Schweiz ein Fenster in Richtung Zukunft geöffnet.

**Iris Schmutz, M.Sc.**

**W**enn man sich das Gelände um den Flughafen Zürich anschaut, wird schnell deutlich, dass sich hier etwas verändert. Es wird gebaut, vorbereitet, umgedacht – und das ganz im Zeichen der Zeit: Denn das innovative Konzept von THE CIRCLE ist ein Produkt aus verschiedenen gesellschaftlichen Veränderungen.

Menschen arbeiten unterwegs, sind Globetrotter und möchten sich dennoch überall zu Hause fühlen, sie möchten ein Land über alle Sinne erkunden und legen gleichzeitig Wert auf den Wiedererkennungsfaktor. Die Fachbereiche Gesundheit und Ernährung haben für die letzten Generationen nie da gewesene Wichtigkeit erlangt und es haben sich eigenständige Trends entwickelt. Zusätzlich sind Kunden informierter denn je, stets erreichbar und möchten ausgezeichnet vernetzt und infrastrukturell ausgestattet sein.

Das Konzept von THE CIRCLE versucht, den Vibe dieser Zeit auf einer Plattform zusammenzufassen: Arbeiten, Verweilen, Konsumieren, Wartezeiten überbrücken. Eine Verbindung dieser Interessensbereiche soll Synergien wecken und erfrischend neue Erlebnisse bieten.

### Die Zukunft von Online ist Offline

Die digitale Omnipräsenz und Erreichbarkeit von Konsumenten ist unter Retailern oftmals negativ behaftet, allerdings kann sie auch eine Riesenchance für den physischen Einzelhandel darstellen. Natürlich nicht in seiner herkömmlichen Form, denn auch der Einzelhandel muss mit der Zeit gehen. Das Shoppingerlebnis muss sich am „Con-sultainment“ orientieren, eine verbale sowie nutzenorientierte Kombination

aus Konsum und Entertainment. Das heisst, das Einkaufserlebnis muss durch und durch Spass machen, hürdenlos, unkompliziert und definitiv fühlbar sein. Physische Stores haben hier einen eindeutigen Competitive Advantage, denn sie können haptische und dadurch authentische Kunden-Touchpoints darstellen. Wenn sie sich auf diesen Vorteil konzentrieren, können sie auch in Zukunft florieren. Denn dieser Einkaufsmoment ist von digitalen Devices kaum nachzuahmen und sensorische Reize werden auch in Zukunft von Kunden wertgeschätzt und mit Aufmerksamkeit belohnt werden.

### Der Kunde im Fokus

Auf 180 000 Quadratmetern wird sich THE CIRCLE erstrecken und seine Ideen dem modernen Konsumenten präsentieren. Im Modul „Brands & Dialoge“ werden Markenwelten in multifunktionalen Räumlichkeiten entstehen. Innovative Produktpräsentationen und Markenstories führender Brands, wie Swatch Group, Jemoli und Dufry, werden dort zu finden sein. Im Vordergrund wird aber vor allem der Kundendialog stehen. Der Austausch und das Eintauchen in verschiedene Lebenswelten ist eine Kollaboration, von der Unternehmen wie Konsumenten stets profitieren. Diesen Fokus legt auch Monika Monsch, Marketingteam Jelmoli, mit der Gestaltung von 2000 m<sup>2</sup> in THE CIRCLE: „Wir nehmen jeden einzelnen Kunden als Individuum wahr mit seinen Wünschen und versuchen, seine Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern im besten Fall zu antizipieren“, erklärt Monsch das Ziel ihrer Präsenz in THE CIRCLE. Das Team von Jelmoli plant seinen Auftritt so, dass ein höchstmögliches Mass an Flexibilität möglich ist. Vor einer Ballnacht in einem der Hotels reagiert Jel-

### Iris Schmutz, M.Sc.

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

iris.schmutz@unisg.ch  
Tel.: +41 (0) 71 2242834



moli mit der gezielten Präsentation von Produkten, die für ein solches Event benötigt werden könnten. Ausserdem werden Sportler ihre Sportschuhe direkt im zu THE CIRCLE gehörenden Park testen können. Mass-Schuhe wiederum sollen vor Ort angefertigt werden, sodass Kunden am Produktionsprozess teilhaben. Und das alles wird abgerundet durch eine Erfrischung auf einer der THE CIRCLE-Terrassen.

Aber nicht nur die Brand Houses stellen höchsten Anspruch an sich, wenn es um eine Überraschung für den Kunden geht. Das Modul „Health & Beauty“ möchte an die Schweizer Qualitätsvorstellung anknüpfen. Der erhöhte Bedarf an Gesundheitsbetreuung und die Erwartungshaltung der Konsumenten in der Beratung finden hier ihren Platz: Das Universitätsspital Zürich wird in THE CIRCLE neue Wege der Medizin gehen. Dank des medizinischen Fortschritts können immer mehr Patientinnen und Patienten auch bei an-

**Moderner Nutzungsmix** THE CIRCLE wird aktuelle gesellschaftliche Trends in neuartiger Weise vereinen. Hier wird gebaut, verändert, umgedacht.

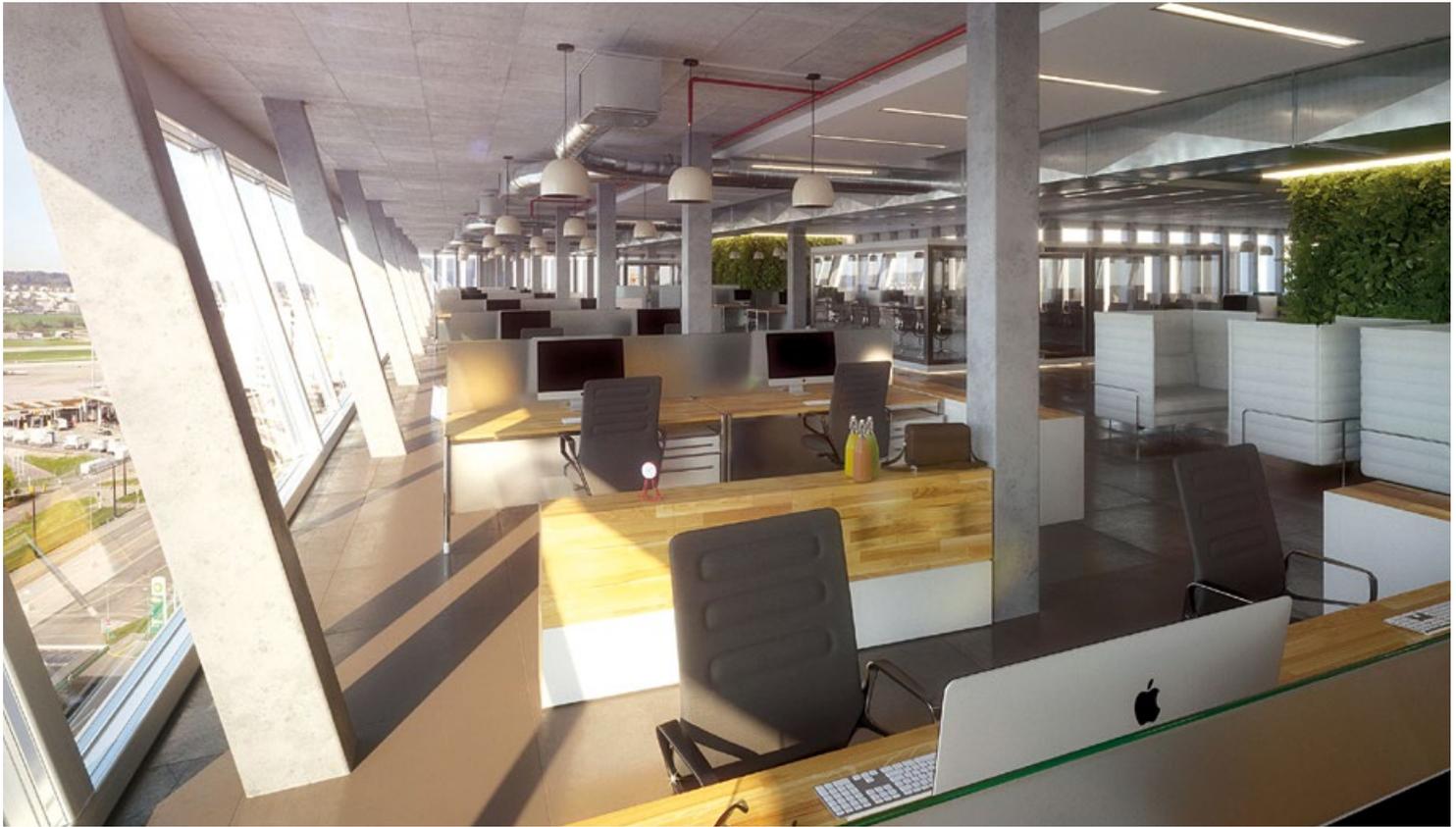
spruchsvollen Gesundheitsproblemen ambulant im Rahmen eines Kurzbesuchs behandelt werden. Zudem ist ein sogenanntes House of Health geplant, mit Fokus auf moderner Beratung und entsprechenden Angeboten für anspruchsvolle Kunden.

Aber auch die Bereiche Ernährung und Gastronomie werden aktuelle Trends bedienen. Weg von der Wegwerfgesellschaft hin zu einem Bewusstsein für fair, regional, saisonal, bio und nachhaltig bilden den Grund-

tenor. So werden in diesem Modul verschiedene neue Konzepte von der Carlton Zürich AG, Yooji's, Leon Coffee & Grill sowie Caviar House & Prunier angeboten, ausprobiert und gekostet.

### **Arbeiten am Fenster zur Zukunft**

Ein weiteres Element, welches das tägliche Leben von Kunden massgeblich bestimmt, ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Dessen herkömmli-



ches Konzept wurde in den letzten Jahren einer starken Wandlung unterzogen: Feste Strukturen und final zugewiesene Schreibtische sind passé und werden durch kreative Co-Working-Spaces und selbst gewählte Arbeitsorte abgelöst. Verwirklichungs- und Lebensqualität sind mittlerweile entscheidende Kriterien für die Zufriedenheit von Mitarbeitern. Spaces und Microsoft werden mit zukunftsweisenden Bürotypen Möglichkeiten und Chancen dieser Entwicklung physisch umsetzen. Spaces bietet Kreativen, Start-ups und Projektteams moderne Arbeitsplätze sowie weitere Dienstleistungen in inspirierender Atmosphäre. Mit einer Fläche von 3000 m<sup>2</sup> wird das „Spaces The Circle“ das grösste Gemeinschaftsbüro der Schweiz. Microsoft Schweiz wird mit über 500 Mitarbeitenden auf zwei Etagen eine Fläche von rund 3500 m<sup>2</sup> belegen. Die Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz sieht den Einzug in

THE CIRCLE als Zeichen für Progressivität. „THE CIRCLE bietet uns die Möglichkeit, unsere visionären Konzepte in den Bereichen Digitale Transformation, intelligente Gebäude und modernes Arbeiten in einem Projekt zu integrieren und praxisnah umzusetzen“, unterstreicht Marianne Janik, CEO Microsoft Schweiz, die Einzigartigkeit von THE CIRCLE.

Auch die Flughafen Zürich AG wird mit ihrem Hauptsitz in THE CIRCLE umziehen und Dienstleistungs- und Informatikunternehmen wie Abraxas werden die neue Destination mit Impulsen aus der Technologie bereichern.

### Moderner Nutzungsmix und Synergien

Die verschiedenen Module werden untereinander vernetzt sein, flexibel abgestimmte Inhalte bieten und das in einer besonderen Gesamtatmosphäre. Die Aufbruchsstimmung des Flug-

hafens mit der Idylle von Plätzen, Gassen und 80 000 m<sup>2</sup> Grünfläche vereinen die Strömungen der Zeitgeschichte. Damit bietet das grösste Hochbauprojekt der Schweiz eine Destination, die allen Ansprüchen an Entertainment und Erholung entspricht, jedoch direkt am Puls der Zeit: am Flughafen Zürich, dem besterschlossenen Ort der Schweiz. 

### Facts and Figures

**Grundfläche:** 30 000 m<sup>2</sup>

**Nutzfläche:** 180 000 m<sup>2</sup>

**Investment:** über CHF 1 Milliarde

**Miteigentümergeinschaft:** Flughafen Zürich AG & Swiss Life AG

**Architekt:** Riken Yamamoto & Field Shop

**Bauliche Fertigstellung:** Geplant Ende 2019

**Eröffnung:** geplant 2020



# Handlungen auslösen und einen Brand aufbauen sind zwei Paar Schuhe:

## Wie bringen wir das in Einklang?

---

Es gibt zwei Ziele für die Kommunikation Ihres Unternehmens gegenüber dem Markt, den Kunden. Beginnen wir mit der populären Zielsetzung: Werbung soll ein Markenbild aufbauen; Kommunikation als Branding. Immer stärker rückt aber eine weitere Zielsetzung ins Zentrum: die Handlungsauslösung. Den Kunden bewegen – konkret, physisch – in Richtung Kaufabschluss. Schön wäre es, wenn sich die beiden Zielsetzungen der gleichen Instrumente bedienen könnten – eine Form der Werbung, die beides kann: Sowohl eine Marke aufbauen als auch Handlungen auslösen und den Kunden ans Kaufen führen. Leider sind das zwei unterschiedliche Disziplinen. Die Forschung zeigt das mit aller Klarheit, und die Erfahrung der Praxis bestätigt es fortwährend. Eine einfache Kombination gibt es nicht; das schöne Wort der „integrierten Kommunikation“ übertüncht die wesenshaften Unterschiede und führt die Praxis in die Irre. Weshalb ist das so? Was ist die Lösung?

### **Dr. Marc Rutschmann**



#### **Dr. Marc Rutschmann**

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research<sup>®</sup> 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

**K**ommunikation, jene Kommunikation, die heute mehrheitlich im Marketing Anwendung findet, möchte beeindruckend: Ausstrahlen auf mögliche Kunden, damit sie uns bewundern, wertschätzen und eine gute Meinung von uns haben. Eine ganz normale Regung desjenigen, der kommuniziert. Man will sich ins beste Licht rücken. Urmenschlich, selbst in der Tierwelt verbreitet. Der Pfau als Metapher.

Nun gibt es noch eine weitere Zielsetzung. Der Unternehmer, der Manager, er möchte geschäftlichen Erfolg haben. Er will, dass die Kunden kaufen. Und kaufen ist eine Handlung, man spricht von Kaufakt. Sofort stellt sich die Frage: Indem wir den Kunden beeindrucken, uns bei ihm einschmeicheln und ihm gefallen – schreitet er auch hin, bewegt er sich an den Point of Purchase, wo die Kasse klingelt?

Die Praxis hatte dazu schon immer eine klare Haltung. Wir erinnern uns an die hohe Zeit des Direktmarketings. Diejenige Gilde von Kommunikationsfachleuten, die mit Mailings, damals in Printform, Kunden ans Kaufen führten. Sie praktizierten eine Kommunikationstechnik, die zuerst von den Versendern aufgegriffen wurde, dann von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen, von Banken und Versicherungen. Heute feiert diese Kommunikationsform Erfolge in den sogenannten Direct Response TV-Spots (kurz: DRTV), die im angelsächsischen Raum und insbesondere in den USA sich zunehmend verbreiten. Die Fachleute dieser Kommunikationsdisziplin orientieren sich an „Versuch und Irrtum“. Sie ignorieren „Meinungen“ – auch ihre eigene! – und vertrauen auf nachweislichen Erfolg. Diesen können sie ablesen an den Verkaufszahlen.

Ignorieren diese Experten der Kommunikation die „Meinung“ des Kunden, tatsächlich? Nein, sie vertreten lediglich die Auffassung, dass ihre Kommunikation den Kunden an den Kauf des Produktes führen soll – das Produkt wird dann gefallen und sich in der Meinung widerspiegeln. Oder, wenn die Handlung den Besuch des Point of Purchase bedeutet – den Showroom des Autohändlers aufsuchen, den Shop betreten etc. – dann wird das Erlebnis eben dieser Handlung, die „Meinungen“ dieses Kunden beeinflussen. Das aber glaubwürdig und nachhaltig, wie sie sagen.

Die Gilde der Direktwerber oder der „Handlungsauslöser“, wie ich sie lieber nenne, hatte es nicht leicht. Erfolg konnten sie zwar ausweisen. Aber die Vertreter der „klassischen“ Kommunikation, jene, die auf Bewunderung und Gefallen aus waren, belächelten diese „Handwerker“ der Kommunikation, spielten deren Erfolge herunter oder ignorierten

sie einfach. Die klassischen Werbeagenturen kauften zwar unaufhörlich Direktmarketing-Agenturen auf, integrierten sie in ihre Kultur – bis die „Cracks“ dieser Disziplin das Weite suchten. Und die Harmonie wieder einkehrte. Der Zustand ist aber unbefriedigend. Man denke auch an die bedeutenden finanziellen Mittel, die in die Kommunikation fließen: Ist das alles noch zu rechtfertigen?

### Die Verhaltensforschung schaltet sich ein

Licht in die Verhältnisse bringt die Verhaltensforschung. Ganz besonders die aktuellen Erkenntnisse der Neurowissenschaften. Zurzeit ist eine Konsolidierung der Forschung zu beobachten. Bis vor Kurzem standen Marketing-Interessierte vor einer kaum überblickbaren Aufspaltung von Teildisziplinen mit je unterschiedlichen Begriffen, Modellen und Herangehensweisen: Anthropologie, Humanethologie, Behaviorismus und experimentelle Psychologie, Evolutionspsychologie, Sozialpsychologie und vieles mehr. Hier tritt nun eine Konsolidierung ein, die uns Marketers den Zugang merklich vereinfacht und die Praxis, ich möchte sagen, in einem noch nie dagewesenen Ausmass unterstützt. Forschung, die der Praxis eine Wegleitung an die Hand gibt.<sup>1</sup>

Aufschlussreich, um auf obige Fragen einzugehen – wie verträgt sich die klassische, auf Eindrücke ausgerichtete Kommunikation mit der handlungsauslösenden Kommunikation? – sind die Forschungen von Kent Berridge, der University of Michigan, die in meinem Artikel in der Marketing Review 4/2018 dargestellt sind sowie jene von John-Dylan Haynes der Freien Universität Berlin. In der kürzesten Zusammenfassung dahingehend lautend: Reaktionen des Menschen auf äussere Reize – Werbemittel zum Beispiel – laufen automatisch ab – aber nach ganz bestimmten Regeln, die heute grösstenteils bekannt sind. Solche Reaktionsmuster verlaufen unbewusst, aber sie färben auch die nachfolgenden kognitiven Prozesse ein: Sie beeinflussen insbesondere unser bewusstes Abwägen und Denken. Aber gerade wegen ihres unbewussten Verlaufes, ist der Kunde nicht in der Lage, es zu artikulieren. Ihn fragen, ist zwecklos. Fördert nur Rationalisierungen ans Licht, die uns Marketers auf eine falsche Fährte führen.

Nach dem ersten Augenblick, wo Reize von aussen auf unsere Sinnesorgane treffen, verlaufen die Prozesse in unserem Gehirn auf zwei getrennten neuronalen Schaltkreisen. Der eine endet im „Cortex“, genauer in der Hirnrinde, wo die Reize auf unser Sprachzentrum treffen und nun verbalisiert werden können: der Reiz „gefällt“ oder er „gefällt nicht“. Der

<sup>1</sup> Aktuell etwa nachlesbar bei Robert M. Sapolsky, Forscher und Professor an der Stanford University mit dem Fachgebiet Anthropologie und Neurobiologie: *Behave. The biology of humans at our best and worst* (2017). Auch bei Daniel Kahneman, Psychologe und Nobelpreisträger für Wirtschaft, ist diese integrative Sicht deutlich erkennbar.

### Werbung, die Eindrücke erzeugen möchte: Branding, Image

- Grosszügiger Eindruck
- Überraschen mit Kreativität
- Aufgeräumt und Ruhe ausstrahlend
- In der Regel 2 bis 3 Sekunden Verweildauer ist ausreichend
- Gefällt

### Werbung, die Handlungen auslöst: POP aufsuchen, Interaktionen herbeiführen und Kaufauslösung

- Hohe Reizdichte
- Unruhiges Erscheinungsbild
- Reizworte stechen ins Auge
- Viel Redundanz, Pleonasmen
- Laut und unaufgeräumt
- Hohe Verweildauer ist erfolgskritisch
- Schön? Nicht unbedingt

zweite neuronale Schaltkreis schlägt die Richtung in unsere evolutionsgeschichtlich alten Hirnregionen ein. Es sind vergleichsweise dicke und robuste Nervenbahnen, und sie enden im motorischen Zentrum: Sie bereiten uns dort auf die Handlung vor. Diese Nervenbahnen verlaufen durch Schichten im Gehirn, zu denen unser Bewusstsein keinen Zugang hat. Dopamin ist der Botenstoff, der Begehren auslöst und ans Handeln führt. Opioide sind jene Botenstoffe, die zum Gefallen-Effekt im Gehirn führen und als „Liking“ geäussert werden.

Kurz: Ein Werbemittel kann uns gefallen, was unmittelbar den sprachlichen Ausdruck sucht: Wir können umständlich darlegen, was uns an dieser Werbung gefällt und warum. Was aber unser Begehren anspricht, das entzieht sich unserer Sprachfähigkeit. Unser Begehren ist nur an der Zahl ausgelöster Handlungen ablesbar. Das erklärt schon mal die Asymmetrie: „Liking“ wird zu einem Thema, über das man sich ausgedehnt unterhält: der Marktforscher, die Mitarbeiter in der Marketingabteilung, der CEO. Was hingegen tatsächlich

die Handlung auslöst beim Kunden, bleibt im Dunkeln. Darüber gibt es keinen Diskurs. Bloss das Resultat tritt ein: Der Kunde handelt, schreitet hin zum Point of Purchase, er kauft.

### Image erzeugen oder Handlungen auslösen: Was soll die Werbung? Kann sie beides?

Es handelt sich um zwei sehr unterschiedliche Wirkkategorien. Die Werbung kann beides, das darf als erwiesen gelten. Aber es sind unterschiedliche Instrumente und andere Kommunikationstechniken, die das eine oder das andere verwirklichen helfen. Gern wird das übersehen. Von „integrierter Kommunikation“ spricht man schönredend und die Wesensunterschiede verschleiern. „Integrierte Kommunikation“ ist ein Euphemismus, der, blicken wir zurück, sehr, sehr viel Geld gekostet hat. Weil stets das eine oder das andere auf der Strecke blieb. Auf der Strecke bleiben musste – aus Gründen der menschlichen Natur. Aus Gründen der Informationsverarbeitung in unserem Gehirn.

Die Gegensätzlichkeit der Instrumente, jener Werbung, die in der einen oder der anderen Zielsetzung erfolgreich ist, ist augenfällig. Ein paar Charakteristiken sind in den unten stehenden Kästchen aufgeführt. Aus diesem ungleichen Geschwisterpaar etwas Einheitliches zu formen, etwas Durchschnittliches, das harmonisch wirkt – und dabei noch Wirkung hervorbringt – ist ein schwieriges Unterfangen. Mit geringen Erfolgsaussichten.

Hingegen ist die Wirkung beider Kommunikationsdisziplinen gewünscht und begehrt im Management. Man möchte ein Image im Markt verbreiten, das gefällt. Und Handlungen auslösen auch: Man wünscht, die Kassen klingeln zu hören. Gerade letzteres, die Handlungsauslösung, hat jüngst eine hohe Wertschätzung bei Unternehmern und Managern erlangt. Knapper werdende Marketing-Ressourcen drängen dazu. Fragen im Hinblick auf den ökonomischen Effekt von Werbung werden öfters gestellt. Und das Internet hat die Lust auf messbare Schritte hin zum Kaufabschluss beflügelt.

### Was ist dem Management zu raten?

Beides tun, aber mit separaten Instrumenten. Das klingt zwar wie ein Schock – ein Erwachen aus einem Traum, eben jenem der „integrierten Kommunikation“. Aber blicken wir genauer hin, dann legt sich die Empörung.

Voraussetzen müssen wir die Einsicht, dass die Instrumente, die zu Eindruckseffekten sich eignen und jene die Handlungen auslösen, tatsächlich verschieden sind. Mindestens die handlungsauslösende Kommunikation ist dem messbaren Erfolg täglich ausgesetzt, unmittelbar und sofort. Die

Ansprache-Technik optimiert sich laufend durch Trial and Error. Sie bewegt sich auf einer bewährten Bahn.

Voraussetzung ist ferner, dass wir selber, wir Marketers, nicht in die Denkfalle hineinstürzen und uns bei der handlungsauslösenden Werbung fragen: „Gefällt sie uns?“ Nein, sie gefällt in der Regel nicht – aber sie wirkt. Ohne dass das Bewusstsein sich einschaltet. Das darf mittlerweile als erwiesen gelten.

Und dann gibt es noch organisatorische und kulturelle Voraussetzungen. Man kann weder von den Menschen, die

## **Reaktionen des Menschen auf äussere Reize – Werbemittel zum Beispiel – laufen automatisch ab – aber nach ganz bestimmten Regeln, die heute grösstenteils bekannt sind.**

(klassische) Kommunikation pflegen – die grosse Mehrheit der Agenturen – fordern, dass sie auch Handlungsauslösung betreiben. Geht nicht. Genauso wie die auf Handlungsauslösung spezialisierten Agenturen nicht Branding betreiben können. Geht auch nicht.

Aber: Wer integriert? Es ist auf der Auftraggeberseite das Management, das die beiden Leinen in der Hand hält. Es kann Ort und Medium bezeichnen, wo die eine oder die andere Kommunikation den Kunden erreicht. Und das Management kann eine hinreichende Abstimmung im Hinblick auf das

Erscheinungsbild vornehmen lassen: Logos sollen identisch verwendet werden; eine Farbgebung soll eingehalten werden, ohne dass die Wirkmechanismen angetastet werden.

### **Ein Abkehr von „integrierter Kommunikation“?**

Einem betriebswirtschaftlich gebildeten Menschen fällt es nicht leicht, von Integration abzukehren. Integration bedeutet ja die Abstimmung von Teilen, um die Gesamtwirkung zu fördern. Das ist auch richtig. Was die Integration in der Kommunikation fragwürdig macht, ist die Tatsache, dass faktisch ausschliesslich von einer Integration der Zeichensprache geredet wird: die Gestaltung durch Grafik und Text. Ein homogenes Gesamtbild soll sich beim Betrachter einstellen. Damit bewegen wir uns lediglich auf der Oberfläche. Um was es gehen soll, ist die Gesamtwirkung im Hinblick auf die Kaufwirkung. Hier liegt der Bezugspunkt. Unter dieser Sicht gibt es ganz neue Spielwiesen – und Spielregeln. Im ersten Fall, die Oberfläche von Kommunikation soll harmonisch wirken – sprechen wir besser von formaler Integration. Was zunehmend wichtiger wird, ist die funktionale Integration. Nämlich das Zusammenspiel im Hinblick auf Kaufwirkung, auf den Umsatz, die zählt.

### **Die Argumentation klingt logisch – aber dennoch ...**

Zwei Kommunikationsziele, die nicht harmonieren? Bedenken werden sich melden. Ja, was denkt der Kunde? Das gibt doch Dissonanzen?

Tröstlich ist, dass sich der Kunde weit weniger sorgt um solche Dissonanzen. Er soll erkennen können, um welches Unternehmen, welche Marke, es geht – ja, das ist richtig. Sorgen wegen Dissonanzen plagen hingegen die Werber und teilweise noch die Marketers. Letztere sehen zunehmend ein, dass Werbung nicht nur ihre Berechtigung darin findet, ein „konsistentes Bild“ von einer Marke aufzubauen oder einem Unternehmen. Handlungsauslösung und Kaufförderung nehmen an Bedeutung zu. Der Trade-off bereitet immer weniger Kopfschmerzen.

Und schliesslich: Der Kunde ist jeden Tag rund 5000 Werbetafeln ausgesetzt. Wir sollten den Eindruckseffekt von Werbung nicht überschätzen. Erzeugt die Werbung hingegen eine Handlungswirkung – der Kunde sucht den Verkaufsraum auf, tritt in ein Gespräch mit dem Berater ein oder gar: Er kauft – dann entstehen unauslöschbare Eindrücke. Unvergleichlich tiefere Eindrücke, die nicht selten ein Menschenleben lang andauern können. Handlung greift eben tiefer als Kommunikation. 



# Influencer Marketing aus der Praktikerperspektive

## Wie kann man eine gezielte Nutzung für Unternehmen erreichen?

---

Die Relevanz von Influencer Marketing hat in den letzten Jahren stark zugenommen und wird, solange die soziale Vernetzung voranschreitet, noch weiter steigen, weil Unternehmen im Windschatten der hohen Social-Media-Reichweite der Influencer einen weiteren digitalen Touchpoint bereitstellen und von der viralen Dynamik der eingesetzten Medien profitieren können. Influencer Marketing ist in seiner Grundform und Wirkung kein absolut neues Phänomen, lediglich die Bühne und der Kanal haben sich den digitalen Kommunikations-Usancen und Trends angepasst. Im Rahmen von durchgeführten Interviews bei Influencern und Marketingexperten wurden aus einer Doppelperspektive der Begriff, Chancen und Risiken des Influencer Marketing diskutiert, gegenübergestellt und Massnahmen für die betriebliche Praxis abgeleitet.

**Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA, Giuseppe Sorrentino, M.A., Annachiara Hinteregger, B.A.**

## 1. Einleitung

Das digitale Zeitalter verändert die Kommunikation mit dem Kunden und beeinflusst auch den Einsatz der Marketinginstrumente. Bei geschätzten 5000 bis 10000 Werbebotschaften pro Tag ist Aufmerksamkeit die neue Währung der medialen Neuzeit (Unger, 2015, S. 192). Diese gilt es, zielgruppenspezifisch zu erlangen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Auch online wird es zunehmend schwieriger, den Konsumenten zu erreichen. 35 Prozent der Deutschen verwenden laut einer repräsentativen Analyse AdBlocker oder eine Anti-Tracking-Software. Unter den 18- bis 29-Jährigen nutzen 52 Prozent entsprechende Programme. Hauptbegründung dafür ist, nervige und aufdringliche Werbung nicht sehen zu müssen (YouGov, 2016, S. 2–8). Die Wirkung traditioneller Werbung hinterlässt keine flagranten Spuren mehr wie einst, sodass Unternehmen vermehrt auf einflussreiche „influential individuals“ zurückgreifen, um ihre Produkte zu promoten (Carter, 2016, S. 2). Mittlerweile vertrauen Kunden den sogenannten Influencern stärker als den Informationen, die sie in Unternehmenspräsentationen im Internet finden (Sternad/Hartlieb/Stromberger, 2018, S. 41).

Verbunden damit ist auch die Glaubwürdigkeit der Werbebotschaften. Deutsche Marketers setzten in einer Studie das Influencer Marketing auf Rang eins der glaubwürdigsten Instrumente (Territory Webguerillas, 2016, S. 11). Insgesamt jeder sechste Internetnutzer wird bei der Suche nach Informationen über Produkte und Services online bei Influencern fündig (BVDW, 2017, S. 9).

### 1.1 Begriffliche Einordnung

Der grundlegende Gedanke hinter der Influencer-Marketing-Strategie ist die gezielte Nutzung von Personen mit Anse-

hen, um von der Reichweite und dem Einfluss dieser Meinungsmacher zu profitieren (Kilian, 2017, S. 64; Tamblé, 2015). Carter (2016) akzentuiert die Social-Media-Plattformen als spezifische Sphäre des Influencers. Er beschreibt Influencer Marketing als „[...] a rapidly growing industry that attempts to promote products or increase brand awareness through content spread by social media users who are considered to be influential“ (Carter, 2016, S. 2). Kaufrelevante Informationen werden damit über die jeweiligen Meinungsführer in sozialen Netzwerken verbreitet. Sie können gezielt Markenbotschaften an eine meist sehr fokussierte Zielgruppe herantragen (Homburg, 2017, S. 50; Evertz, 2018, S. 140). Damit definiert sich der Influencer als vertrauenswürdige Person, die eine hohe Social-Media-Reichweite und einen überdurchschnittlich grossen Einfluss auf Follower besitzt (Hedemann, 2014, S. 9; Carter, 2016, S. 2; Kilian, 2017, S. 64). Er hat bei einem bestimmten Publikum genügend Glaubwürdigkeit aufgebaut und kann Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess nehmen (Ryan, 2017, S. 136; Brown/Hayes, 2008, S. 10 u. 30–32).

### 1.2 Entwicklung und Potenzial

Der Anteil der Internetnutzer in Deutschland liegt bei rund 89,6 Prozent (ca. 72,29 Mio.) im Jahr 2017 (Internet World Stats/Nielsen/ITU/GfK, 2017). Rund 76 Prozent der Deutschen nutzten Social-Media-Plattformen. Die Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen nutzte dabei bereits zu 94 Prozent Social-Media-Netzwerke (Faktenkontor/IMWF/Toluna 2017). Betrachtet man sich diese junge Zielgruppe genauer und legt dabei den Fokus auf die Generation Z (Jahrgang ab 1995), hat diese Generation als erste „echte Digital Natives“ niemals eine Welt ohne das Internet und mobile Geräte kennengelernt. Mehr noch: Die permanente Online-

#### Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA

Studiengangsleiter  
Unternehmensführung an der  
FH Kufstein Tirol

[Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at](mailto:Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at)

#### Giuseppe Sorrentino, M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
an der FH Kufstein Tirol  
und Consultant bei  
Brandstock AG, München

[Giuseppe.Sorrentino@fh-kufstein.ac.at](mailto:Giuseppe.Sorrentino@fh-kufstein.ac.at)

#### Annachiara Hinteregger, B.A.

Key Account Manager bei  
Global Savings Group, München

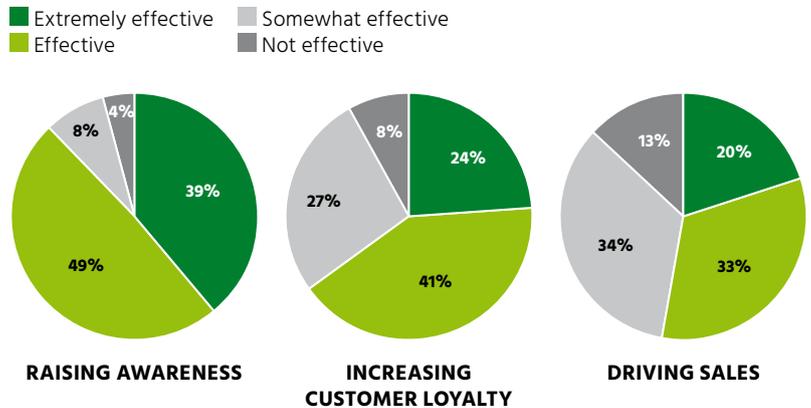
[annachiara.hinteregger@cuponation.com](mailto:annachiara.hinteregger@cuponation.com)

Kommunikation in sozialen Netzwerken ist integrierter Bestandteil ihres Alltags (Hansen, 2015, S. 15 u. 16; Mangelsdorf, 2015, S. 21).

74 Prozent dieser Gen Z verbringen ihre Freizeit online, 25 Prozent davon sind mehr als 5 Stunden täglich mit ihrem Smartphone online (IBM Institute for Business Value, 2017, S. 3 u. 4). Wieso ist diese Betrachtung für die Zukunft so wichtig? Bereits jetzt hat diese Generation eine Kaufkraft von rund 40 Mrd. Euro erreicht. 2025 werden sie in Deutschland 75 Prozent der Erwerbstätigen stellen und 30 Prozent des Brutto-Einkommens generieren (Luxury Business Report, 2017, S. 28). Zu den Einflussfaktoren im Kaufverhalten der Gen Z akzentuiert Keylens in ihrer Studie: „Auf angesagte Produkte und Marken werde ich meist durch Influencer (Blogger) auf Instagram, YouTube oder Facebook aufmerksam.“ (Keylens/Inlux, 2017, S. 31). Jeder zweite unter 20-jährige Internetnutzer hat sich davon schon einmal zum Kauf eines Produktes animieren lassen (Faktenkontor/IMWF/Toluna 2017).

Laut einer weltweit durchgeführten Umfrage von Nielsen kommt die glaub-

**Abb. 1: Effektivität von Influencer Marketing aus Expertensicht**



n=600. Quelle: Modifiziert nach Launch Metrics, 2017, S. 3.

würdigste Werbung direkt von den Menschen, die wir kennen und denen wir vertrauen. 83 Prozent geben an, dass sie den Empfehlungen von Freunden und Familie vertrauen. 66 Prozent geben an, dass sie Verbrauchermeinungen vertrauen, die online veröffentlicht werden (Nielsen, 2015, S. 4f.). Eine vergleichbare Studie brachte hervor, dass Influencer nach Freunden und Kunden-

bewertungen die glaubwürdigste Quelle für Produktempfehlungen und damit vor Zeitung/Zeitschrift und TV-Spots genannt wurden (BDVW, 2017, S. 23).

Launch Metrics hat 600 Marketingexperten zur Effektivität von Influencer Marketing befragt (Abb. 1). Zusammengefasst 88 Prozent gaben an, dass die Wahrnehmung und Bekanntheit durch Influencer gesteigert werden kann.

**Gen Z** Die permanente Online-Kommunikation in sozialen Netzwerken ist integrierter Bestandteil ihres Alltags.



Ebenso ist dies ein geeignetes Instrument, um den Absatz anzukurbeln und die Kundenloyalität zu steigern.

### 1.3 Wechselbeziehung zu anderen Marketinginstrumenten

Influencer Marketing ist keine absolut neue Disziplin und kombiniert bzw. adaptiert Charakteristika einiger anderer Marketinginstrumente.

Ein Influencer fungiert ähnlich wie ein Testimonial (Celebrity Endorsement), jedoch im Social-Media-Umfeld mit eigenem Storyboard, wodurch die Botschaft und der Content direkt und glaubwürdig transportiert werden (Kilian, 2016, S. 76ff.; Erdogan, 1999, S. 291f.; Pringle, 2004, S. 130). Dies zeigt auch eine Studie von Iconkids: Bei den 13- bis 19-Jährigen sind YouTube-Creators mittlerweile fast so beliebt wie TV, Film oder Musikstars. In puncto Glaubwürdigkeit und Authentizität liegen die YouTube-Creators sogar knapp vor den Stars. An Werbung mit einem Celebrity oder besetzt durch einen YouTuber sind die Befragten gleichermaßen interessiert, was für das Marketing von hohem Interesse sein dürfte und den Influencer in seinen digitalen Sphären mit Attributen eines Testimonials ausstattet (Iconkids & Youth, YouTube-Creators, 2015, S. 11).

Als digitaler Fürsprecher betreibt er klassisches Word of Mouth. Social Media gibt diesem Empfehlungsmarketing dabei eine neue Dimension, indem eine Empfehlung durch die hohe Reichweite des Influencers breite Zielgruppen erreicht und eine virale Dynamik entwickeln kann (Nirschl/Steinberg, 2018, S. 10 u. 38). Damit ist es eine Form von Word of Mouth-Marketing, nur dass es auf digitalen Plattformen stattfindet (Pophal, 2016, Seite

19; Mena, 2012, S. 169; O'Guinn et.al, 2018, S. 391). Diese digitalisierte Form des Word of Mouth kann für Unternehmen interessant sein, da Marken mit einer hohen Weiterempfehlungsrate (Net Promoter Score) ein bis zu viermal höheres Umsatzwachstum aufweisen (Marsden/Samson/Upton, 2006, S. 45).

Auch das Instrument der visuellen Produktplatzierung wird im Kontext des Influencer Marketing häufig genutzt. Influencer monetarisieren ihre Relevanz und Reichweite verstärkt durch Product Placement (Kilian, 2017, S. 64). Eine Umfrage unter 2200 digitalen Influencern hat ergeben, dass rund 77 Prozent in einer Product-Placement-Kampagne involviert werden. Dies zeigt die starke Verschmelzung von Product Placement mit einer Influencer-Kooperationsstrategie (indaHash Labs, 2017, S. 33).

Darauf aufbauend instrumentalisiert Content Marketing das Influencer Marketing, um Inhalte schneller und verstärkt zu verbreiten (Hall, 2017, S. 150f.). Relevante und trendige Themen werden um das Produkt angereichert (Pull-Strategie), um den Kunden zu aktivieren, selbst Informationen zu recherchieren und einen zunächst vom Kauf unabhängigen Mehrwert zu erkennen (Hilker, 2017, S. 4f). Influencer Marketing verbindet genau hier Content Marketing und Influencer Relations. Durch die Interaktion und Vernetzung mit wichtigen Meinungsführern und Multiplikatoren lassen sich relevante Inhalte generieren und effizient distribuieren, womit eine stärkere digitale virale Verbreitung angestoßen werden kann (Influma/Adenion, 2015, S. 7; Stumpf, 2016, S. 223). Influencer Relations wird jedoch nur dann erfolgreich umsetzbar sein, wenn Unternehmen und Agenturen ihre Kontakte langfristig und auf partnerschaft-

## Zusammenfassung

In den letzten Jahren hat die Relevanz des Influencer Marketing insbesondere für die Bewerbung von Produkten stark an Bedeutung gewonnen. Bedingt und verstärkt durch die sozialen Netzwerke, eröffnet sich eine neue Möglichkeit für Unternehmen durch sogenannte Beeinflusser, näher an ihre Zielgruppe zu treten und Markenbotschaften zu senden. Durch den Influencer erhält man neben der hohen Reichweite in der relevanten Zielgruppe auch die nötige Glaubwürdigkeit und Authentizität der Botschaft. Neben den Chancen gibt es jedoch auch Risiken, die bei einer Influencer-Kooperationsstrategie berücksichtigt werden müssen. Eine integrierte empirische Erhebung im Zuge einer Befragung von Influencern und Marketingexperten geht sowohl auf Chancen und Risiken als auch auf Kriterien einer erfolgreichen Implementierung einer Influencer-Strategie ein. Die Kombination beider Perspektiven ermöglicht eine vergleichende Gegenüberstellung und sukzessive Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen. Influencer Marketing adaptiert und verbindet verschiedene Marketingtechniken und setzt diese über Social-Media-Plattformen um. Das Marketing der Zukunft ist unter anderem geprägt durch den Einsatz von Influencer Marketing, um über neutrale und respektierte Meinungsführer eine Differenzierung im Markt zu schaffen und einen Vertrauensanker beim Kunden zu setzen (Strauß, 2017, S. 7).

licher Basis pflegen. Dies ermöglicht, dass Dienstleistungen oder Produkte dezent und zudem auch unentgeltlich platziert werden können (Jahnke, 2018, S. 6). Durch die Identifikation und Bindung an die Marke wird eine lebendige und dauerhafte Beziehung zwischen Unternehmen und Influencer aufgebaut (Bruce/Jeromin, 2018, S. 64; Hellemkemper, 2018, S. 204–205).

An dieser Stelle sei auch kurz auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere die Kenntlichmachung bezahlter Werbung/Postings im Zusammenhang mit Influencer Marketing verwiesen. Die Brisanz dieses Themas zeigt ein aktuelles Urteil des OLG Celle, welches die Drogeriemarktkette Rossmann mit Urteil vom 06.07.2017 wegen eines nicht ausreichend gekennzeichneten Instagram-Postings eines bezahlten Influencers zur Unterlassung verurteilt hat (OLG Celle, Az. 13 U 53/17). Einen ersten Leitfaden zur Kennzeichnung von Werbung auf Instagram liefert die Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs.

## 2. Diskussion der Expertengruppen

Aufbauend auf vorzitierten Studien, welche die Relevanz des Influencer Marketing unterstreichen, wurde eine qualitative Befragung in Form von halbstandardisierten Einzelinterviews (Gläser/Laudel, 2010, S. 41) durchgeführt. Befragt wurden 10 Influencer aus den Bereichen Fitness, Bildung, Mode & Lifestyle mit einer Social-Media-Reichweite von bis zu 700 000 YouTube-Aufrufen und 15 000 Follower/Fans in Abhängigkeit der Plattform als auch 11 Marketingexperten bzw. Berater mit Schwerpunkt Social-Media-Marketing. Sämtliche Interviews wurden mit einem Tonband aufgenommen, transkribiert und ausgehend von einer qualitativen

### Kernthesen

1. Kunden bringen den Influencern hohes Vertrauen entgegen und integrieren dessen Empfehlungen in den Kaufentscheidungsprozess.
2. Influencer Marketing kombiniert und adaptiert Charakteristika anderer Marketinginstrumente und ist als unterstützende Disziplin im Marketingmix zu verstehen.
3. Kooperationsstrategien mit Influencern bieten hohe Chancen, jüngere Zielgruppen zu erreichen und die Bekanntheit zu erhöhen.
4. Die Implementierung einer Influencer-Marketing-Strategie erfordert eine genaue strategische Planung und eine Chancen-Risiken-Abwägung.

Inhaltsanalyse analysiert (Gläser/Laudel, 2010, S. 199ff.). Es wurden bewusst zwei Expertengruppen gewählt, damit die einzelnen Fragestellungen aus zwei unterschiedlichen Perspektiven miteinander verglichen bzw. gegenübergestellt werden können.

### 2.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Hier wird ein Ausschnitt der zentralen Ergebnisse präsentiert, welche sich auf die Rolle von Social-Media-Influencern im Marketing und auf die Kriterien für erfolgreiches Influencer Marketing konzentrieren. Aufbauend auf den bestehenden und hier zitierten Studien, sollen nachstehende Forschungsfragen

diskutiert werden, um aus zwei Perspektiven eine erste „Influencer Checkliste“ zu entwickeln, welche Chancen und Risiken für eine Kooperationsstrategie aufzeigen soll.

- Was ist ein Influencer aus Sicht der beiden befragten Expertengruppen?
- Wo liegen die Chancen und Risiken des Influencer Marketing?
- Was ist bei einer Kooperationsstrategie mit einem Influencer zu beachten?

### 2.2 Begriffsinterpretation aus Sicht der Experten

Sowohl Experten als auch Influencer selbst wurden zu den Charakteristika dieses Begriffs gefragt. Aufbauend auf den Ausführungen in Abschnitt 1.1, rücken die befragten Influencer die Vorbildfunktion ins Zentrum und sind sich ihrer Verantwortung bewusst. Sie wissen um den meist grossen Einfluss, wodurch ihre Meinung grosses Gewicht hat und insbesondere bei der jüngeren Generation auch auf eine emotional geleitete Reaktion stossen kann. Befragte Influencer aus dem Bereich Fashion und Fitness sehen sich als Motivator und verkörpern ein gewisses Wunschbild, welches greifbarer als eine standardisierte Werbeanzeige oder ein Testimonial ist. Dabei spielen die Story und visuelle Darbietung des Posts eine entscheidende Rolle.

Experten akzentuieren, dass ein Influencer in erster Linie alle Personen subsummiert, welche hohen Einfluss auf andere Menschen haben (Freunde, Journalisten, Testimonials, etc.). Aufbauend auf einem Opinion Leader, werden sie als Experte wahrgenommen, dem tiefes Vertrauen von Anhängern entgegengebracht wird. Durch die hohe Reichweite in der digitalen Sphäre, wird der Begriff „Influencer“ daher

zunehmend mit Social Media in Verbindung gebracht. Basierend darauf, rücken die Experten die zielgerichtete Verbreitung von Inhalten an die relevante Zielgruppe in den Vordergrund, da sich der Beitrag durch jegliche Interaktion (Kommentar, Shares, Tags, Likes etc.) weiterverbreitet – und zwar bei der richtigen Zielgruppe.

Sowohl die Experten als auch die Influencer räumen ein, dass ein Influencer eine gewisse Unabhängigkeit und Neutralität mitbringen muss, um seinen Status aufrechtzuerhalten. Dieser kann durchaus eine Gegenleistung für seine Posts und Empfehlungen erhalten, solange er nicht gegen seine Überzeugung handelt und werbende Beiträge zur Haupttätigkeit werden.

### 2.3 Chancen und Risiken

Durch die vielen direkten Einblicke in das tägliche Leben des Influencers entsteht eine emotionale Ein- und Verbindung zum Follower. Man wird partiell

zu einer Person des öffentlichen digitalen Lebens, was Chancen und Risiken mit sich bringt. Der Influencer hat durch sein öffentliches Profil eine integrierte Feedback-Funktion (Kommentarfelder, Tags, Likes, persönliche Nachrichten etc.) und kann sich seiner Zielgruppe anpassen. Dies birgt die Gefahr, dass negatives Feedback öffentlich eingesehen werden kann, was im Falle einer Markenkooperation auch negative Rückkopplungseffekte auslösen kann. Ein befragter Influencer fasste zusammen: „Wer nicht regelmässig postet und kreativen Content entwickelt, wird schnell von der Bildoberfläche verschwinden.“ Damit entsteht ein gewisser Zugzwang für Influencer, denn „je höher das Engagement des Influencers, desto höher auch die Interaktionsrate, was am langen Ende zu Reichweite und neuen Fans führt“.

In diesem Zusammenhang erwähnen die Experten, dass Visual Storytelling durch den Influencer das klassische Empfehlungsmarketing aufnimmt und

via Social Media den Effekt verstärkt. Klassische B-to-C-Werbebotschaften sind austauschbarer geworden und man möchte stattdessen Aussagen von echten Menschen. Die Empfehlung kommt nämlich von einem nahbaren Experten, der durch eine authentische Story auch als Freund und Vertrauter wirkt. Eine Studie von G+J EMS (G+J eMS, 2017, S. 54f.) unterstreicht dies:

- 90 Prozent stimmten der Aussage zu, dass der für eine Marke werbende Influencer „ehrlich“ ist.
- 89 Prozent gaben an, dass der Influencer „meine Sprache spricht“.
- 44 Prozent gaben an, dass der Influencer „so ist, wie ich auch gerne wäre“.

Ein befragter Experte einer Werbeagentur betonte weiter, dass Attribute wie Glaubwürdigkeit und Authentizität von einem im Trend stehenden Influencer auf die Marke abfärben sollen und damit das Image verjüngen kann. Influencer Marketing ist daher auch eine Möglichkeit, Teile einer abgewanderten Zielgruppe zurückzugewinnen. Eine weitere Chance sehen die Experten darin, mit einem relativ geringen Werbebudget die passende Zielgruppe zu erreichen.

Unter den Experten wurde die Identifikation eines geeigneten Influencers und der damit eingehende Entwicklungs- und Strategieprozess als grösste Herausforderung gesehen. Es müssen zunächst ein zur Marke passender Influencer und die relevanten zu bearbeitenden Social-Media-Kanäle identifiziert werden. Der Influencer muss sich selbst mit der Marke identifizieren und der Kooperation zustimmen. Danach muss diese Kooperation redaktionell und strategisch geplant werden. Die Erhaltung der Glaub-



**„Wer nicht regelmässig postet und kreativen Content entwickelt, wird schnell von der Bildoberfläche verschwinden.“**

**Abb. 2: Stärken und Risiken des Influencer Marketing (IM)**

<b>Stärken und Chancen von IM</b>	<b>Risiken und Herausforderungen von IM</b>
Nähe zu der Zielgruppe/Followern	Rechtliche Rahmenbedingungen
Branding durch Visual Storytelling	Identifikation des passenden Influencers
Hohe Werbewirksamkeit durch Content	Messbarkeit und Entwicklung von KPIs
Authentische Weiterempfehlung	Authentizitätsverlust durch bezahlte Influencer
Abgewanderte Zielgruppe wieder einbinden	Monitoring-Aufwand
Steigerung von Umsatz und Markenbekanntheit	Einpassung in den Marketingmix
Erfolgreiche Neupositionierung und Imageverbesserung	(Beidseitige) negative Rückkopplungseffekte auf die Marke
Ansprache bestimmter Nischen mit hohem Spezialisierungsgrad	Latente Abgabe der operativen Beherrschbarkeit durch eigenständige Mitwirkung des Influencers

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Experteninterviews und Nirschl/Steinberg, 2018, S. 37ff.

würdigkeit spielt wieder eine entscheidende Rolle – wieviel darf in Regie passieren und wieviel lässt der Influencer zu? Das Risiko für den Influencer besteht darin, seinen erarbeiteten Status und die Glaubwürdigkeit durch diese Kommerzialisierung zu verwässern und dadurch womöglich einen Vertrauensverlust zu erleiden.

In einer vergleichbaren quantitativen Expertenumfrage sahen 2015 noch rund 75 Prozent die grösste Herausforderung in der Identifizierung eines geeigneten Influencers. 2017 war es nur noch ein Drittel. Die grösste Schwierigkeit mit 43 Prozent liegt nun in der Entwicklung und Messbarkeit geeigneter KPIs, um Influencer zu bewerten

(Launch Metrics, 2015, S. 6; Launch Metrics, 2017, S. 13).

Die Experten akzentuieren die kontinuierliche Ausrichtung der Influencer-Kooperation an anderen Marketingaktivitäten. Es ist vorab sicherzustellen, dass die Integration der Influencer-Kampagne nicht isoliert von der gesamten Kommunikation gesehen wird. Influencer Marketing ist nur ein Teil des gesamten Marketingkonzeptes und muss strategisch reflektiert bzw. eingebunden werden. Man nutzt den Windschatten des Influencers und baut einen zusätzlichen, in der Wirkung neutralen Touchpoint auf.

Die Influencer sprechen die Sprache der Zielgruppe, sind Teil der Ziel-

gruppe und haben einen hohen Einfluss auf die Zielgruppe. Dadurch stellen sie eine geeignete Ergänzung im Mediamix dar (G+J eMS, 2017, S. 19).

## 2.4 Kriterien zur Implementierung im Unternehmen

Um einen geeigneten Influencer zu identifizieren, muss sich das Unternehmen bereits vor der Kontaktaufnahme eingehend mit der Historie potenzieller Influencer beschäftigen und eine Content-Analyse durchführen (Content-Kongruenz). Für diese Identifikation nannten die Experten einige automatisierte Tools (Buzzsumo, reachhero, Influma), welche mittels verschiedener Suchkriterien spezifische Influencer recherchieren. Dafür ist nicht nur die reine isolierte Betrachtung bzw. die Fokussierung auf eine Kennzahl wie Reichweite entscheidend, sondern es benötigt auch eine integrierte Touchpoint-Analyse. Neutrale Kontaktpunkte jenseits des unternehmensgesteuerten Auftritts sind wertvoll und bieten durch Influencer eine geeignete Ergänzung im Touchpoint-Management.

Auch Micro-Influencer mit Followern im vier- bis fünfstelligen Bereich können eine entscheidende Rolle spielen, denn diese besitzen meist eine sehr spezifische Anhängerschaft und können als relevante Multiplikatoren agieren. Sie agieren nah an ihrer Community und können leichter auf Reaktionen/Posts der Nutzer reagieren. Dadurch können auch mehrere Influencer für das Unternehmen und/oder die zu planende Kampagne eingesetzt werden. So können sich Unternehmen zu einem gewissen Grad diversifizieren und das Budget auf mehrere „kostengünstigere“ Influencer verteilen. Insbesondere bei paralleler Zusammenarbeit für eine oder mehrere Kampagnen muss nicht nur die Beziehung zwischen Marke und Influencer analysiert werden,

## Handlungsempfehlungen

1. Eine abgestimmte Influencer-Marketing-Strategie kann das Image der Marke verjüngen und die jüngere Zielgruppe gezielt ansprechen.
2. Insbesondere B-to-C-Unternehmen in den Bereichen Lifestyle, Beauty, Sport und Fashion können durch den Einsatz von Influencern ihre Werbewirkung, insbesondere über Social Media, erhöhen.
3. Beidseitige negative Rückkopplungseffekte und die latente Abgabe der operativen Beherrschbarkeit durch eigenständige Mitwirkung des Influencers sind abzuwägende Risiken.

sondern zusätzlich auch die Beziehung zwischen den Influencern selbst. Diese können nach Meinung der Experten zwar aus verschiedenen Bereichen kommen, sollten aber nicht in Widerspruch zueinander stehen, sondern sich ergänzen. Dies erhöht das Risiko übertragbarer Negativeffekte und den Analyse- und Monitoringaufwand. Nach einer Studie von Linqia arbeiteten 29 Prozent der Marketers je nach Umfang und Länge des Influencer-Programms im Durchschnitt mit 1 bis 10 und 52 Prozent mit 10 bis 25 Influencern pro Programm/Kampagne (Linqia, 2016, S. 7).

### 2.5 Kosten eines Influencers

Bezüglich der Kosten für einen Influencer Post hielten sich beide Experten-Gruppen weitestgehend bedeckt. Die Marketingexperten akzentuierten, dass es hierfür keine Universalformel gibt, da hierbei individuelle quantitative und qualitative Variablen zu berücksichtigen sind. Dies beginnt bei der Reichweite, geht über die Interaktionsrate, Conversions, Auswahl der Plattformen bis hin zur Qualität und Länge der Kampagne und Kooperation. Als erster grober Ausgangswert pro Post wurde von einem Experten die „1 Cent pro Follower“-Schätzung erwähnt, welche jedoch le-

diglich als Anhaltspunkt zu verstehen ist. Es darf hierbei nicht vergessen werden, dass eine Influencer-Kampagne auch unternehmensinterne Ressourcen bindet und damit Kosten verursacht.

Es gibt digitale Plattformen bzw. Tools, welche z.B. das Instagram-Profil des jeweiligen Influencers nach gewissen Kriterien screent und einen Preis pro Post kalkuliert (z.B. influencerfee.com).

Damit zeigt sich die praktische Schwierigkeit, da die finanzielle Bewertung der Influencer-Kooperation von unterschiedlichen Faktoren abhängt und sich der Marktwert (Preis) daher individuell und im Verhandlungswege ergibt (Jahnke, 2018, S. 7–9). Dabei sollte berücksichtigt werden, dass nicht nur eine klassische Bezahlung als Preis angesehen werden sollte, sondern auch geldwerte Leistungen, der Zugang zu exklusiven Events und Orten oder auch die mögliche Selbstvermarktung des Influencers (Enke/Borchers, 2018, S. 186). Interessante Ergebnisse liefert auch die Studie *State of Instagram Marketing 2018* (Abb. 3). Diese zeigt eine Reihe von Einflussfaktoren für die Preiszusammensetzung für Influencer auf Instagram. Hiernach sind die Anzahl der Follower und das Engagement die bei-

den wichtigsten Faktoren. Identische Faktoren sind auch für Auswahl des passenden Influencers relevant.

Basierend auf den Ergebnissen, konnte folgende Checkliste erarbeitet werden. Die Abfolge kann abweichen, da die Übergänge fließend sind.

#### 1. Ziele definieren und Ressourcen für Kooperation planen:

*Ziel:* Steigerung der Bekanntheit, Traffic, Conversion etc.

*Dauer:* Längere Kooperation/ einzelne Kampagne

*Budget:* Messbarkeit und Monitoring (KPIs, Kennzahlen)

#### 2. Zielgruppendefinition und First-Screening nach Influencer:

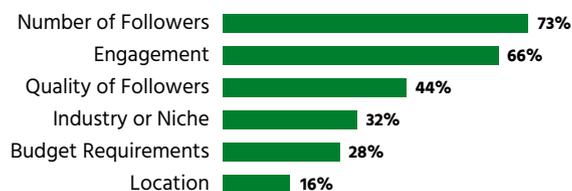
- Anforderungsprofil des Influencers skizzieren und definieren
- Quantitativ durch Einsatz von digitalen Tools (Reichweite, Interaktionsrate, etc.)
- Qualitative Recherche in Bezug auf Markenfit, Historie und Image des Influencers.

#### 3. Digitale Touchpoint-Analyse:

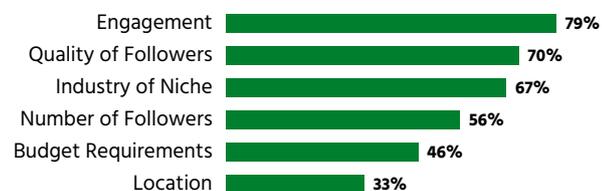
- Welche/wie viele Plattformen sollen mit welchen/wie vielen Influencern bearbeitet werden?
- Einsatz von Micro-Influencern?

**Abb. 3: Faktoren für die Preisbildung und Auswahl von Influencern**

What are the biggest factors that businesses take into consideration when determining how much to pay for sponsored posts?



What are some of the factors that impact who you consider to be an ideal influencer?



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Later, 2018, S. 12f.

**4. Content-Entwicklung und Timing:**

- Kreativen Spielraum und Freiheiten des Influencers definieren
- Erste Überlegung zur Darbietung und Visualisierung (z.B. Instagram Stories vs. Post)
- Redaktionelle Planung (z.B. Frequenz der Posts) und Abstimmung unter Berücksichtigung rechtlicher Kennzeichnungsaspekte.

**5. Einpassung und Abstimmung der Kooperationsstrategie in den Marketingmix (insbesondere Content-Marketing-Plan)**

samt Chancen- und Risiken-Abwägung.

**3. „Fazit“**

Beide befragten Gruppierungen definieren den Influencer aufbauend auf den in der Literatur beschriebenen Merkmalen. Die Influencer rücken die inhärenten Eigenschaften wie Authentizität und Glaubwürdigkeit ins Zentrum, während die Experten die potenzielle Kommerzialisierung auf Basis dieser Attribute als Bestandteil des Marketings hervorheben. Influencer sprechen die Sprache

ihrer Follower, sind spitz positioniert und können insbesondere in der digitalen Welt eine breite Anhängerschaft aufbauen. Dies bietet die Chance für Unternehmen, den Influencer als Sprachrohr für Markenbotschaften zu instrumentalisieren. Diese Chance birgt jedoch auch Risiken hinsichtlich des Verlustes der Glaubwürdigkeit seitens des Influencers, latente Abgabe der operativen Beherrschbarkeit seitens des Unternehmens und die Gefahr negativer Rückkopplungseffekte auf beiden Seiten.

Bedingt durch eine Verschiebung der Informationsbeschaffung und -ver-

**Literatur**

BDVW – Bundesverband Digitale Wirtschaft (2017): Bedeutung von Influencer Marketing in Deutschland. Online: [https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/studien/171128\\_IM-Studie\\_final-draft-bvdw\\_low.pdf](https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/studien/171128_IM-Studie_final-draft-bvdw_low.pdf)

Brown, D./Hayes, N. (2008): Influencer Marketing, Who really influences your customers. Routledge: Abingdon.

Bruce, A./Jeromin, C. (2018): Markenstrategischer Fit im Influencer-Marketing: Die Marke im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Freiheit. In: Jahnke, M.: Influencer Marketing – Für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen, S. 53–66. Springer: Wiesbaden.

Carter, D. (2016): Hustle and Brand: The sociotechnical shaping of influence, in: Social Media + Society, 2(3), pp. 1–12.

Corvers, A./Hundertmark, D. (2015): Reziprozität in der Markenführung und Marktforschung als Chance im digitalen Umfeld. In: Keller, B./Klein, H.W./Tuschl, S.: Zukunft der Marktforschung, Entwicklungs-

chancen in Zeiten von Social Media und Big Data, S. 269–288. Springer: Wiesbaden.

Enke, N./Borchers, N. S. (2018): Von den Zielen zur Umsetzung: Planung, Organisation und Evaluation von Influencer-Kommunikation. In: Schach, A./Lommatzsch, T.: Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern, S. 177–200. Springer: Wiesbaden.

Erdogan, B. Z. (1999): Celebrity Endorsement: A Literature Review, in: Journal of Marketing Management, vol.15, issue 4, pp. 291–314.

Evertz, S. (2018): Analysiere das Web! Wie Sie Marketing und Kommunikation mit Social Media Monitoring verbessern. Haufe: Freiburg.

Faktenkontor, IMWF, Toluna (2017): Social Media-Atlas 2016/2017, online: <https://www.faktenkontor.de/tag/social-media-atlas/>

Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Grabs, A./Bannour, K.-P./Vogel, E. (2014): Follow me!: Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. Bonn: Rheinwerk Verlag.

G+J eMS (2017): Die Wirkung der Influencer, Do's and Dont's beim Influencer Marketing. Online: [http://www.gujmedia.de/uploads/media/guj\\_influencer\\_marketing\\_dmexco\\_2017.pdf](http://www.gujmedia.de/uploads/media/guj_influencer_marketing_dmexco_2017.pdf)

Hall, S. (2017): Innovative B2B Marketing, New Models, Processes and Theory. Kogan Page: London.

Hansen, D. (2015): Generation Y und Z: Analyse ausgewählter Instrumente zur Mitarbeiterbindung.

Hedemann, F. (2014): Influencer Marketing I. Was sind Influencer und wie findet man sie? In: Hedemann, F./Tissler, J. (Hrsg.): Upload Magazin #14. Online Marketing. S. 5–26. buch & netz: Zürich.

Hellenkemper, M. (2018): The Perfect Fit: Wie jedes Unternehmen passgenaue und hochwertige Influencer identifiziert. In: Schach, A./Lommatzsch, T.: Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern, S. 201–225. Springer: Wiesbaden.

Hilker, C. (2017): Content Marketing in der Praxis, Ein Leitfaden – Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen. Springer: Wiesbaden.

Homburg, C. (2017): Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 5. Aufl., Springer: Wiesbaden.

IBM Institute for Business Value (2017): Uniquely Generation Z, What brands should know about today's youngest consumers.

Iconkids & Youth, Youtube Creators Hauptstudie (2015): Deutsche Teenager leben digital und lieben Online-Videos.

indaHash Labs (2017): Women are the new media, How influencers became publishers, An international study of over 2,200 digital influencers.

Influma/Adenion (2015): Influencer Marketing 3.0 für die Unternehmenskommunikation. Online: <http://www.adenion.de/docs/influencer-marketing-30-fuer-die-unternehmenskommunikation.pdf>

arbeitung, welche verstärkt die digitalen und sozialen Medien in den Fokus rückt, wird die Relevanz digitaler Einflussnehmer und Meinungsmacher steigen. Der Dialog erfolgt nicht zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, sondern zwischen dem Follower und dem Influencer. Dieser Kommuni-

kationsknotenpunkt macht das Instrument so interessant für Unternehmen (Corves/Hundertmark, 2015, S. 279; Grabs/Bannour/Vogel, 2014, S. 35f). Denn wir leben in einer Zeit, in welcher z.B. der Modeblogger Magic Fox rund das dreifache an Instagram Abonnenten aufweist als der Modeversand-

händler Zalando. Stand 05.04.2018 (Deges, 2018, S. 73).

Basis für weitere Forschungsbemühungen können die konkreten Auswirkungen sein, wenn Verbraucher erkennen, dass ihr Influencer für seine Empfehlungen verstärkt bezahlt wird. Insbesondere vor dem Hintergrund der Kennzeichnungspflicht werbender Posts, welche bereits auf verschiedenen Social-Media-Plattformen mit dem Hinweis „paid“ versehen werden, wird diese Kennzeichnungsthematik nicht nur aus rechtlicher Sicht an Relevanz gewinnen. 

## **Influencer rücken inhärente Eigenschaften wie Authentizität und Glaubwürdigkeit ins Zentrum – Experten heben potenzielle Kommerzialisierung auf Basis dieser Attribute als Bestandteil des Marketings hervor.**

Internet World Stats/Nielsen/ITU/GfK (2017): Internet Usage in the European Union, Internet User Statistics, Facebook & 2017 Population for the 28 European Union member states.

Jahnke, M. (2018): Ist Influencer-Marketing wirklich neu? In: Jahnke, M.: Influencer Marketing – Für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen, S. 1–13. Springer: Wiesbaden.

Keylens/Inlux (2017): Die Generation Z verstehen, 6. Handelstag NRW, IHK Mönchengladbach, 22.09.2017.

Kilian, K. (2017): Influencer Marketing – Markenerfolg mit reichweitenstarken prominenten Testimonials. In: Transfer, Werbeforschung & Praxis, vol. 63, issue 2, S. 60–66.

Kilian, K. (2016): Influencer sind die neuen Promis. In: Absatzwirtschaft 7/8, S. 76–79.

Later (2018): The State of Instagram Marketing 2018.

Launch Metrics (2015): The State of Influencer Marketing Report 2015.

Launch Metrics (2017): The State of Influencer Marketing Report 2017.

Linqia (2016): The State of Influencer Marketing 2017, A look into how brands and agencies view the future of influencer marketing.

Luxury Business Report (2017): Die Vermessung der deutschen Luxuslandschaft, Essay & Studie: Generation-Luxus, online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-luxury-business-report-2017/\\$FILE/EY-luxury-business-report-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-luxury-business-report-2017/$FILE/EY-luxury-business-report-2017.pdf)

Mangelsdorf, M. (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach: Gabal.

Marsden, P./Samson, A./Upton, N. (2006): Advocacy drives growth. In: Brand Strategy, issue 198, pp. 45–47.

Mena, J. (2012): Machine-to-Machine Marketing (M3) via Anonymous Advertising Apps Anywhere Anytime (A5). Taylor & Francis: Florida.

Nielsen (2015): Global Trust in Advertising, Winning strategies for an evolving media landscape.

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

O'Guinn, T./Allen, C./Close-Scheinbaum, A./Semenik, R. J.: (2018): Advertising and Integrated Brand Promotion. 8th Edition. South Western: Ohio.

Pophal, L. (2016): Influencer Marketing: Turning taste makers into your best salespeople. In: EContent, vol. 39 (7), pp. 18–22.

Pringle, H. (2004): Celebrity Sells. John Wiley & Sons: Hoboken.

Ryan, D. (2017): Understanding Digital Marketing, Marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page: London.

Sternad, D./Hatrlieb, H./Stomberger, M. (2018): Internationalisierung von Start-ups. Springer: Wiesbaden.

Stumpf, M. (Hrsg.) (2016): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. Haufe: Freiburg.

Strauß, R.E. (2017): Deutscher Marketing Verband, 44. Deutscher Marketing Tag, Next Level Marketing. Online: [http://www.marketingverband.de/fileadmin/user\\_upload/](http://www.marketingverband.de/fileadmin/user_upload/)

Inhaltskonzept\_DMT\_mail\_240317.pdf

Tamblé, M. (2015): Was ist Influencer Marketing? Influma.com, Online: <http://www.influma.com/blog/was-ist-influencer-marketing/>

Territory Webguerillas (2016): Marketing Entscheider Online Survey. Online: [https://www.territory-webguerillas.de/fileadmin/user\\_upload/PR\\_Material/160916\\_webguerillas\\_Studie\\_Marketing\\_Entscheider.pdf](https://www.territory-webguerillas.de/fileadmin/user_upload/PR_Material/160916_webguerillas_Studie_Marketing_Entscheider.pdf)

Unger, T. (2015): Gamification als innovative Methode zur Datenerhebung in der Marktforschung, In: Keller, B./Klein, H.W./Tuschl, S.: Zukunft der Marktforschung, Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data, S. 187–199. Springer: Wiesbaden.

YouGov (2016): YouGov Profiles Data Update: Ad Blocker, Nutzung, Motive, Anbieter und Aktivierung.

Zerres, C./Litters, F. (2017): Social Media-Controlling, In: Zerres, C. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Grundlagen – Methoden – Umsetzung, S. 191–207. 4. Aufl., Springer: Wiesbaden.

# Against all Odds

## E-Commerce Success in the Luxury Goods Industry

---

For many years, it has been debated if at all – and to what extent – high-priced goods in general and luxury brands specifically are suitable for online commerce (e.g. Arrigo, 2014 or Dall’Olmo Riley and Lacroix, 2003). Many distinct characteristics of strategic luxury brand management intuitively contradict the dynamics of e-commerce, with its fully transparent pricing and an affinity for lower-priced items, the focus on immediate order fulfilment, a generally younger and highly technology-savvy consumer audience and democratic interaction between consumers and brands, to name just a few (c.f. Müller-Stewens and Berghaus, 2014).

**Sebastian Huber, Oliver Gebien**

**A**s early as 2008, Montblanc, a brand within luxury holding Richemont, was one of the first luxury brands to enter direct e-commerce with its own online store<sup>1</sup>. Responding to commercially dissatisfying results of a first project, the brand quickly revised its approach and relaunched a fundamentally new e-commerce strategy three years later, which generates today a significant share of revenue and growth for the brand on a global scale. Pertinent learnings can be drawn from this case, both for the luxury industry in general and other brands or companies considering to enter the digital sales channel: a fully consistent integration of digital as a strategic pillar within the overall brand strategy proved paramount in the brand's ultimate online success. Further digital transformation subsequently changed roles and assignments of responsibility within the organisation, most radically between digital marketing and e-commerce.

Looking ahead, further transformation looms for Montblanc and the luxury sector in general: With continuous global growth expected for the online channel, specialised multi-brand online retailers will strengthen. Few remaining distribution partners will be able to maintain their online channel by responding to high customer expectations of operational excellence, continued investment and strong competition in e-commerce. This power shift away from a brand's own, direct online sales platforms will also witness the appearance of pure and specialized online players for the distribution of luxury goods in the years ahead.

### Luxury and E-Commerce at Odds

Numerous attempts to define the luxury industry have led to a set of characteristics which seem to be fundamentally at odds with online sales and marketing (cf. Geerts, 2013): direct and personal interaction between brand and customers, limiting distribution to create exclusivity, celebrating a brand's heritage, showcasing the intricate craftsmanship required in a product's creation and providing strong status functions to its owners fundamentally contradict the characteristics of e-commerce. So for most luxury brands, "online" and "internet" were synonyms for illegal discounting, criminal counterfeit product sales and forums of uncontrollable mostly negative comments from non-customers that were envying the wealthy elite that could afford luxury products and experiences. Until about 10 years ago, many authors argued that online marketing and e-commerce were inappropriate for luxury brands (e.g. Kapferer and Bastien, 2008).

Acquired by the predecessor holding of today's Richemont Group in the 1980s, Montblanc followed a systematic

diversification strategy in both geographic markets and product categories. From its heritage in fine writing instruments, the brand expanded its product offer to other hard-goods luxury categories such as fine leather, watches, men's accessories, lady's jewellery, fragrances and eyewear (Brunner et.al., 2011 and Chesters, 2011). From its strongholds in Europe and the US, it started distributing across Asia, the Middle East and Latin America from the early 1990s.

Participating in a long period of growth in the luxury industry (Bain & Co. 2017, p. 6), Montblanc's strategic priorities from the late 1990s focused on (1) transforming its distribution model towards own, mono-brand retail along with (2) acquiring a larger share of female customers and (3) establishing the jewellery product category as its fourth strong product pillar. With a continuous effort on quality, the brand upgraded its distribution channels such as watch & jewellery boutiques, department stores, airport outlets, traditional stationery trade and its own retail stores. At this time, the online channel was considered mainly a domain of fighting against counterfeit products (Richemont, 2018) and unauthorised grey market retailers. E-commerce was judged a long-term opportunity with little short-term potential or commercial urgency. Until 2008, as per Richemont's policy, Montblanc strictly refrained from any online distribution; not even showing prices online, neither on the brand website nor by any of its distribution partners.

### Retail Frenzy Going Digital

Given the relatively accessible price points and a strong familiarity of many consumers with the Montblanc core assortment of writing instruments, the pressure to open online

#### Sebastian Huber

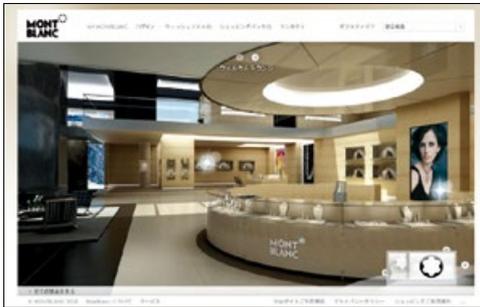
Researcher  
Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts  
Lucerne (Switzerland)

sebastian.huber@hslu.ch  
Tel.: +41 (0) 41 2289926

#### Oliver Gebien

Director e-Commerce  
Montblanc International GmbH  
Hamburg (Germany)

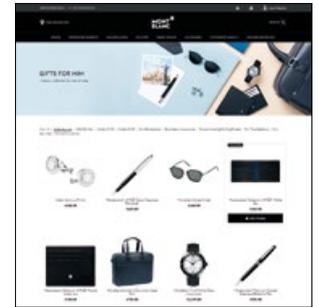
o.gebien@montblanc.de  
Tel.: +49 (0) 40 840010



**Figure 1** Montblanc's first online sales platform launched in Japan, July 2008.



**Figure 2** Online shop-in-shop on a retailer's website, 2009.



**Figure 3** E-commerce driven website, since 2014.

distribution was strongly increasing towards 2006, especially from the e-commerce savvy US and UK markets. Montblanc's retailers saw significant business opportunities in selling online, predominantly for writing instruments, leather accessories and refills (i.e. ink cartridges, agendas and other consumable items). Both existing luxury customers and technology-savvy wealthy shoppers were demanding the service and transparency they knew from other brands and online platforms. Logistics infrastructure and dedicated online platforms were accelerating this development along with improved mobile internet access adding convenience to online shopping. Without much storytelling, customers wanted to compare products on shape, size, price and other features while expecting transparency on the cost of customisation, gift wrapping and shipping services.

Due to increasing pressure by retailers in early e-commerce markets, Montblanc decided to invest in a pilot project to explore both commercial and branding opportunities in e-commerce. To limit global visibility and investment risk for its pilot project, Montblanc launched its first online sales platform in July 2008 in Japan as a virtual representation of the brand's retail experience (see Figure 1). Due to legal restrictions within existing distribution agreements, the assortment was restricted to ladies' products, notably leather goods and jewellery. Writing instruments and watches were shown but not sold online since this would conditionally have allowed retailers to launch their own online sales. The site attracted about 200 unique visitors per day, increasing manifold once search engine marketing was launched. Despite positive feedback from visiting customers, the site generated only marginal sales, mainly because of the narrow assortment which did not include the brand's most popular items. While many resources were invested into the virtual online store experience, it did not drive customers to purchase, but rather to browse and explore the brand.

On September 15th, 2008 Lehmann Brother's collapsed and accelerated what later became the "financial crisis", heavily affecting the luxury industry in 2008 and 2009 after decades of uninterrupted growth (cf. Poggi, 2009). Subsequently also for Montblanc, strategic priorities shifted swiftly away from its e-commerce pilot to securing its top and bottom line on a global basis. The Japan e-commerce activity did no longer justify its investment compared with the sales generated and thus was taken off line after 12 months, in June 2009.

### Using a Crisis to Leapfrog

While the financial crisis affected luxury brands across all geographies and sectors, the US and UK markets were hit the hardest with a significant drop in sales, particularly in entry luxury price segments (Bain & Co 2009, p. 19). This accelerated a structural change that forced many smaller retailers in rural areas to close. Subsequently, Montblanc decided to focus a new launch of its e-commerce on the US and UK to cover for lost distribution in areas where retailers no longer carried the brand or went out of business altogether. This shift to a commercial rationale for e-commerce fundamentally changed the brand's approach to its online business.

Driven by the speed of market transformation caused by the financial crisis, the brand decided to implement an e-retailer model already in 2009 since this allowed to (1) swiftly generate sales with ready partners and (2) maintain the brand presence and geographical reach where it was at risk of disappearing. A strong legal framework was created that remains valid to date, setting clear requirements for retailers to be authorised for selling Montblanc products online. Conditions include a legal business relationship with the brand, an up-to-date physical presence (shop-in-shop) with a representative assortment, limiting distribution to agreed territories as well as proven skills and operational structures for e-commerce,

Photos: Courtesy of Montblanc

customer service and online marketing. From a branding and customer experience standpoint, Montblanc required its retailers to present the brand in its own branded digital space, much as a shop-in-shop in the brick and mortar store (see Figure 2). These measures allowed for customers to instantly recognise authorised online distribution and differentiate it from the illegal activities of unauthorised retailers and counterfeit products sold online. The compliance with product pricing is controlled much the same way online and offline.

Driven by commercial urgency, the brand had to integrate its e-commerce strategy to the overall distribution model and commercial strategy. Initiated by commercial necessity, it quickly became apparent that opening e-commerce as a distribution channel required strategic measures and disruptive change across the entire organisation.

### Transformative Strategy Paves the Way for E-Commerce

Kick-started by this crisis, Montblanc developed a new overall strategy, bringing the digital customer to centre stage, re-launching its own e-commerce by 2011 with already an agreed global roll-out plan. While quality brand appearance was upheld at all times, Montblanc’s new e-commerce strategy revolved around the needs and behaviours of online shoppers. In contrast with the Japan pilot, this initiative originated from the brand’s core strategy with a “competitive discontinuity” (cf. Prahalad and Oosterveld 1999) causing a new business model to emerge, opening up additional market opportunities while transforming the entire organisation to seize them. This

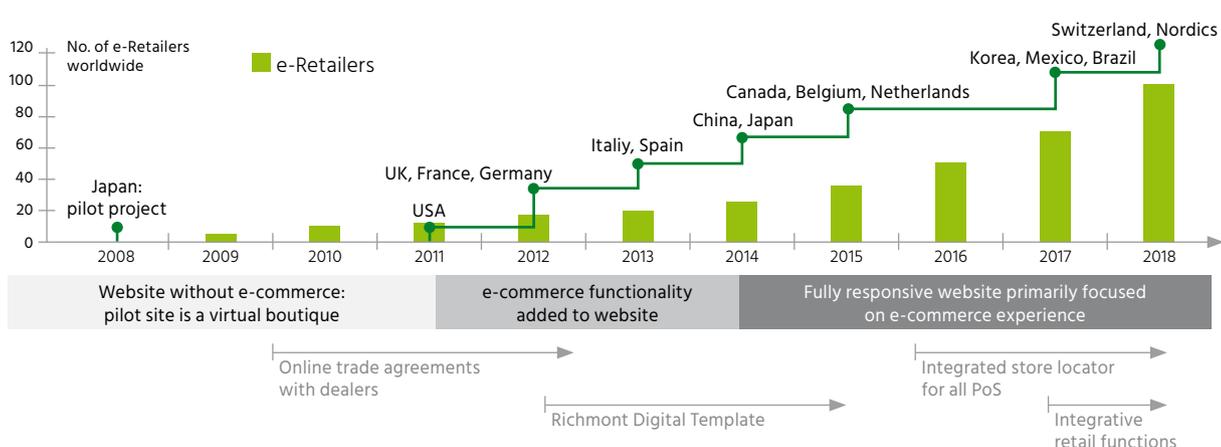
### Management Summary

The luxury goods industry expects a further shift to e-commerce with increasing online competition amongst brands. Looking at the case of Montblanc with ten years of experience in e-commerce shows the fundamental strategic shift required to succeed in this new business model. It illustrates the changes across the organisation to reap the dynamic growth opportunities online and constantly develop the brand in this highly competitive environment. Success in digital builds on a client-centric strategy, serving a most demanding clientele of luxury customers.

meant for example that the digital brand experience, traditionally guarded by brand management and marketing communications, now had to respond first and foremost to commercial targets and user experience imperatives that were determined by customer expectations for online shopping! Not only did this affect the digital brand presentation and website experience, it also meant that the its interaction transformed into a digital dialogue between the brand and its customers.

Built on the brand’s existing website, a US e-commerce site was launched in in 2011, subsequently adding European markets from 2012. The website then transformed to a predominantly e-commerce driven application (see Figure 3) as Asian markets were launched for e-commerce in 2014, with further markets following the years thereafter (see Figure 4). The increasing online presence was driven by impressive commercial results: for each market, e-commerce sales ex-

Fig. 4: Montblanc Online Presence, 2008–2018



Source: Data provided by Montblanc.

ceeded the market's largest boutique sales within a year; and today online sales contribute more than 5% of global retail revenues with high double-digit growth rates. Key markets like the US and UK meanwhile generate up to 20% of their business through digital channels. Equally important, the brand was able to reach new customer groups through e-commerce and establish itself as a digitally credible player, expanding successfully into smart technical devices as its most recent new product category (c.f. Forbes 2015).

### Summary and Best Practices

Success in e-commerce for Montblanc did not come by chance. Facing up to the disappointing results of a much anticipated pilot, disruptive measures became necessary across the entire organisation when e-commerce was embraced as a strategic priority. Meaningfully embedded into the brand's overall strategy, a combination of strategic and operational measures transformed the brand towards an organisation which seizes digital opportunities in all its activities. Retrospectively, the bold move to embrace e-commerce throughout the organisation created market leadership for Montblanc with the digitally-savvy customers, a growing and attractive clientele in the years and decades ahead. It supported a transformation in customer's brand perception from a somewhat old-fashioned accessories and writing instruments brand to a diversified luxury brand with credible leadership in new technology, which it continues to demonstrate through its online activities and digital product innovations.

Both strategic and operational choices all across the organisation proved paramount for the sustained success of Montblanc's strategy offering some best practices for other brands considering to enter e-commerce:

- Responding to expectations of online shoppers set by standards of convenience, the brand website was replaced by a fully integrated online presence driven by user experience imperatives of online shoppers, e.g. leading the user in only three clicks from product to shopping basket check-out.
- Choosing the right online assortment, especially for gifting, to meet customer expectations and generate sales: focus on iconic items, best-sellers and novelties in accessible price points up to 10000 EUR while ensuring availability of these products. Neither limited edition writing instruments, nor high-end watches or jewellery are sold online to differentiate against other channels. Later, an exclusive assortment only available online and early online availability of new collections further drove online sales.

- E-commerce roll-out with the brand's own online store synchronously authorised other trade partners to open their online channels for Montblanc products as long as they adhered to set quality standards. This ensured commercial and strategic integration of online into all other distribution channels at brand and country level.
- The renewed strategy aimed at a global roll-out from its inception, transparently outlining in which sequence the markets would be opened for e-commerce, benefiting from early technology-savvy markets to learn and maximise sales opportunities also using the group's power to accelerate roll-outs in more challenging markets.
- Each national e-commerce site is managed and reported as a brand's own retail store with its own investment plan, P&L and cost reporting while sharing its customer base with the brand's retail network thus ensuring an integrated customer journey across online and offline channels. The brand sites continue to co-exist with local retailer's online shops which are managed through existing structures and processes of wholesale distribution with each respective retailer.
- The roles and responsibilities between the brand e-commerce headquarters (providing globally standardised technology, expertise and content), and local markets (driving all sales and marketing activities) were clarified from early on and ensured both global standards and local adaptation. This global network of E-Commerce experts contributes significantly to the further website development and digital innovation processes.
- Attached at senior level to the sales organisation, the e-commerce organisation heralds its own structure for logistics (optimised for its assortment and fulfilment speed) and customer service as well as highly professional call centers covering more than 20% of online sales over the phone. Montblanc considers it as a key success factor to

### Main Propositions

Success in e-commerce for Montblanc did not come by chance. A bold move to embrace e-commerce throughout the organisation created market leadership with digitally-savvy customers. It transformed the customer's brand perception to a diversified luxury brand with credible leadership in new technology. Entering e-commerce as a fully integrated strategic pillar kick-started a digital transformation for the entire brand.

directly control the user experience across all core processes and customer touchpoints.

- Commercial integration with retail from 2015 ensured access to the same customer base and paved the way for innovative technology, integrating the brand's multichannel approach, e.g. with click-and-collect functions.

## Learnings and Outlook

Entering e-commerce as a fully integrated strategic pillar kick-started a digital transformation for the entire brand. It contributed additional revenues and changed roles and responsibilities within the organisation but also created a technologically-savvy brand profile to the outside which later allowed to credibly win new customer groups and launch digital products. The first project was strongly driven by an inside-out perspective where the brand kept full control of a retail-alike digital customer experience. Embracing the digital world in its second launch, the brand listened outside-in to the needs and preferences of online customers to win in e-commerce. Attached at senior management level, branding standards and quality in service and distribution which are key to luxury brands, were upheld also in this new channels.

A further shift from offline to online sale is expected across the luxury industry (Bain & Co 2017, p. 19) as more brands are opening e-commerce with a growing number of increasingly younger luxury customers expecting the convenience and service of online shopping from their favourite brands. E-commerce itself is expected to continue as a complementary activity for luxury brands while traditional sales and marketing remain strong pillars in responding to consumer's expectations on a personal interaction (cf. Heine and Berghaus, 2014). A systematic introduction of e-commerce however opens additional opportunities for

## Lessons Learned

Embracing the digital world, the brand listened to the needs and preferences of online customers to win in e-commerce. Attached at senior management level, branding standards and quality in service and distribution were upheld also in this new channel. With online competition further intensifying, luxury brands will have to develop their own strategic response, respect customers' needs, and deploy their strength through integrated cross-channel offerings, blending online and offline retail experiences.

brands to connect and interact with luxury customers while reaching an upcoming generation of luxury consumers who preferably experience and shop with brands online.

Online competition for customer access will be further intensified by specialised virtual luxury malls of pure e-commerce players that will likely drive out smaller local retailers. While some global online players (e.g. Amazon or Alibaba) will start operating their own specialised luxury divisions, local and product category specialists are also expected to emerge and grow further (e.g. Net-A-Porter or Chrono24). Montblanc is monitoring this development carefully and has piloted some selected activities. Along with leading retailers' own digital transformation efforts, luxury brands will have to face these challengers and develop their own strategic response, ideally deploying their strength through integrated cross-channel offerings, blending online and offline retail experiences as an answer to ever growing customer service expectations. 

## Literature

- Arrigo, E. (2014): Luxury Brands Enter the Online Market, in: Berghaus B., Müller-Stewens, G. and Reinecke, S. (2014): *The Management of Luxury*, London, pp. 259–273.
- Bain & Co. (2017): *Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2017*, [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Global\\_Luxury\\_Report\\_2017.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Global_Luxury_Report_2017.pdf), published 22.12.2017, retrieved 10.01.2018.
- Bain & Co. (2009): *Luxury Goods Worldwide Market Study 2009*, <https://www.modaes.es/files/015%20centro%20de%20recursos/consumo/Bain%20%20Co%20Luxury%20Goods%20Worldwide%20Market%202009.pdf>, published 19.10.2009, retrieved 10.01.2018.
- Brunner, G. Meis, R. and Marti, L. (2011). *Writing Time: Montblanc*, Flammarion.
- Chesters, L. (2011): Montblanc boss says it's time to scale even higher peaks, *The Independent*, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/montblanc-boss-says-its-time-to-scale-even-higher-peaks-2226623.html>, retrieved 06.06.2018.
- Dall'Olmo Riley, F. and Lacroix, C. (2003): *Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility?*, *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 2, pp. 96–104.
- Forbes (2015): *Montblanc CEO Tackles Tradition And Tech Head-On*, <https://www.forbes.com/sites/valeriejack/>
- 2015/07/20/montblanc-ceo-tackles-tradition-and-tech-head-on/#616bb1731d9, published 20.07.2015, retrieved 10.01.2018.
- Geerts, A. (2013). *Cluster analysis of luxury brands on the internet*. *International Journal of Management & Marketing Research*, 6(2), pp. 79–92.
- Heine, K and Berghaus, B. (2014): *Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand–consumer touchpoints*, *Journal of Global Fashion Marketing*, 5:3, pp. 223–234.
- Kapferer, J.-N. and Bastien, V. (2008): *Luxe oblige*, Eyrolles Editions d'Organisation.
- Müller-Stewens, G. and Berghaus B. (2014): *The Market and Business of Luxury: an Introduction*, in: Berghaus B., Müller-Stewens, G. and Reinecke, S. (2014): *The Management of Luxury*, London, pp. 3–60.
- Poggi, J. (2009): *Luxury After Lehman Brothers*, <https://www.thestreet.com/print/story/10599589.html>, published 17.09.2009, retrieved 14.06.2018.
- Prahalad, C. K. and Oosterveld, Jan (1999). 'Transforming internal governance: the challenge for multinationals'. *Sloan Management Review*, 40, 3, pp. 31–9.
- Richemont (2018): *Product innovation, design and quality*, <https://www.richemont.com/2-uncategorised/428-product-innovation-design-and-quality.html>, retrieved 04.06.2018.

# Die Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport

## Eine Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli

---

Zur Kommunikation von Marketingbotschaften werden Sportveranstaltungen vermehrt als Markenerlebniswelten inszeniert. Neben Veranstaltern und Sportorganisationen leisten weitere Akteure wie z.B. Zuschauer und Fans einen essenziellen Beitrag zum Erlebnis. Die Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli beschreibt die innovative Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport und liefert auch über den Kontext des Sports hinaus interessante Denkanstöße zur Markenführung.

**Dr. habil. Tim Ströbel, Marcel Hüttermann, Prof. Dr. Frank Hannich, Prof. Dr. Siegfried Nagel**

**A**ufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung im Sportmarkt verändern sich auch zunehmend die Rahmenbedingungen für Sportorganisationen (Nagel et al. 2015). In diesem Zusammenhang kann u.a. die Bedeutungszunahme des Marketings für die strategische Ausrichtung von Sportorganisationen hervorgehoben werden. Insbesondere das Markenmanagement im Sport und die gezielte Schaffung von Erlebnissen werden hierbei in den Vordergrund der Diskussion gerückt (Gladden/Irwin/Sutton 2001; Gladden/Funk 2002; Couvelaere/Richelieu 2005; Grant/Heere/Dickson 2011; Kunkel/Doyle/Funk 2014; Preuss 2014). Zur Kommunikation von Marketingbotschaften werden Sportveranstaltungen vermehrt als Markenerlebniswelten inszeniert (Drengner 2013). Oft stehen Zuschauer als zentrale Kunden und Empfänger der Marketingbotschaften im Mittelpunkt dieser Massnahmen. Insbesondere die Zuschauer vor Ort sind aber keineswegs nur passive Botschaftsempfänger, sondern auch unverzichtbare Akteure bei der Schaffung des Erlebnisses (Uhrich 2014; Woratschek/Horbel/Popp 2014).

Die Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli beschreibt die konsequente Umsetzung einer langfristig angelegten Markenstrategie und zeigt auf, wie der erfolgreiche Aufbau einer starken Vereinsmarke die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg reduziert. Die konsequente Inszenierung von Markenerlebnissen im Rahmen einer sorgfältig geplanten Markenstrategie ist für die Entwicklung der Vereinsmarke FC St. Pauli von herausragender Bedeutung. So war es trotz unausgewogener sportlicher Ergebnisse möglich, sich wirtschaftlich gesehen weiter zu entwickeln und die Vermarktung der Marke FC St. Pauli auf einem absoluten Spitzenlevel zu etablieren.

Zudem verdeutlicht die Fallstudie, inwiefern die innovative Inszenierung von Markenerlebnissen die Wahrnehmung und das Verhalten von Kunden positiv beeinflussen kann.

### **Kommunikation im Rahmen von Markenerlebniswelten**

Die Kommunikation im Rahmen von Markenerlebniswelten bezieht sich in erster Linie auf die lebhafteste und unmittelbare Begegnung mit kommunikativen Inhalten. Ein wesentlicher Faktor liegt in der Möglichkeit, Kunden konkrete Botschaften sowie Merkmale und Eigenschaften einer Marke unmittelbar und über verschiedenste sensorische Erfahrungen zu vermitteln (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009). Grundsätzlich eignet sich dazu jegliche Art von Veranstaltung, die als Plattform zum Austausch zwischen Kunden, Unternehmen, Mitarbeitern oder, allgemeiner ausgedrückt, Akteuren fungiert. Die erfolgreiche Kommunikation von Markenerlebnissen setzt aber bereits bei digitalen Plattformen an. Soziale Netzwerke werden als spezifische Informationskanäle und Interaktionsflächen konzipiert und betrieben. Nicht nur Unternehmen, sondern alle beteiligten Akteure haben hier die Möglichkeit, Inhalte und Erlebnisse zu kreieren. Die Kombination von realer und virtueller Welt stellt für die Markenkommunikation eine zentrale Herausforderung dar (Dams/Luppold 2016).

Ob nun real oder virtuell, beide Welten haben gemeinsam, dass nachvollziehbare und erlebbare Inhalte über eine Marke transportiert werden können. Als Begriff zur physischen Inszenierung dieser Markeninhalte hat sich die Markenerlebniswelt etabliert. Typische Beispiele für physische Markenerlebniswelten sind neuartige konzipierte Automobilmuseen, wie z.B. die BMW

#### **Dr. habil. Tim Ströbel**

Universität Bern  
Institut für Sportwissenschaft  
tim.stroebel@ispw.unibe.ch  
Tel.: +41 (0) 31 6315667

#### **Marcel Hüttermann**

ZHAW School of  
Management and Law  
Institut für Marketing  
Management  
marcel.huettermann@zhaw.ch  
Tel.: +41 (0) 58 9347698

#### **Prof. Dr. Frank Hannich**

ZHAW School of  
Management and Law  
Institut für Marketing  
Management  
frank.hannich@zhaw.ch  
Tel.: +41 (0) 58 9346865

#### **Prof. Dr. Siegfried Nagel**

Universität Bern  
Institut für Sportwissenschaft  
siegfried.nagel@ispw.unibe.ch  
Tel.: +41 (0) 31 6315153



Welt oder das MercedesBenz-Museum, die nicht mehr nur einzelne Automobil-exponate ausstellen, sondern die komplette Geschichte der Marke inszenieren und somit für den Besucher erlebbar machen (Jackson/Wolf 2014). Die BMW Welt ist zudem ein Beispiel für den Einsatz von Augmented Reality zur Verknüpfung physischer und digitaler Erlebnisse (Apple Store 2018).

### **Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport**

Starke Marken sorgen für einen Mehrwert, der sich direkt in Form von ökonomischem Erfolg widerspiegelt. Strategisches Markenmanagement im Sport führt zu verstärkter Sympathie, gesteigerter Loyalität und weiteren Fan-Potenzialen, die letztendlich zu einer erhöhten Aufmerksamkeit in den Medien und damit verbundenen Einnahmen führen (Bauer/Sauer/Schmitt

2005). Im Mittelpunkt dieser Diskussion stehen die Zuschauer. Das Vorhandensein einer bestimmten Anzahl von Zuschauern, sowohl über die Medien als auch im Stadion vor Ort, ist die Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung von Marketingstrategien. Auf digitalen Plattformen verhält es sich dabei nicht anders, soziale Netzwerke stehen und fallen mit der Anzahl an Nutzern und deren Potenzial, sich in das Netzwerk einzubringen. Etablierte

Sportmarken können diese Plattformen zur Markeninszenierung nutzen, um spezifische Werte, Assoziationen und Images zu transportieren.

Sportorganisationen stehen in aller Regel die eigene Sport- und Spielstätte zur Inszenierung von Markenerlebnissen zur Verfügung. Der FC Bayern München verbindet mit der FC Bayern Erlebniswelt in der Allianz Arena gleich beides und hat eine der meistfrequentierten Tourismusattraktionen von

### **Zusammenfassung**

Markenerlebniswelten ermöglichen die lebhafteste und unmittelbare Begegnung mit kommunikativen Inhalten einer Marke. Dazu eignen sich insbesondere Plattformen, die die Co-Creation von Kunden, Unternehmen, Mitarbeitern oder, allgemeiner ausgedrückt, Akteuren ermöglichen. Vereinsmarken wie dem FC St. Pauli stehen dazu im Sport vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, die einzigartige Markenerlebnisse erzeugen und damit die Marke stärken.



**Millerntor-Stadion** Die im Besitz des FC St. Pauli befindliche Spielstätte ist der Austragungsort der Heimspiele des Vereins.



München geschaffen (Allianz 2017). Fussballvereine und ihre Marken sind meist untrennbar mit ihren Stadien als Heimspielstätte verbunden. Das Stadion des FC Liverpool an der Anfield Road oder das Camp Nou des FC Barcelona verfügen über einen solchen Kultstatus, dass ihre Architektur und die zuschauererzeugte Atmosphäre über die ganze Welt berühmt sind und ein Besuch durchaus im Rahmen von touristischen Angeboten mit Stadionführungen eine Rolle spielt (Fairley/Gammon 2005; Evans/Norcliffe 2016). Ein Fussballstadion bietet sich für eine lebhaft und unmittelbare Begegnung mit kommunikativen Inhalten geradezu an. Vereinsmarken können ihre Heimspielstätte zielgerichtet nutzen, um für ihre und mit ihren Kunden (z.B. Zuschauer, Fans und Sponsoren) konkrete

Markenbotschaften multisensorisch erlebbar zu machen. Architektur, Farbgestaltung, Musik, Stadionsprecher, Banden und Banner, alle kommunikativen Elemente werden im Idealfall an der Identität der Vereinsmarke ausgerichtet. Dadurch bietet ein Fussballspiel im Grunde alle Möglichkeiten zur Inszenierung einer Markenerlebniswelt.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Markenerlebniswelten hängt u.a. von der Ausschöpfung des Co-Creation-Potenzials zwischen den beteiligten Akteuren ab. Die Verantwortlichen der Vereinsmarke können lediglich einen Wertvorschlag machen, indem sie eine Plattform anbieten, auf der die einzelnen Akteure Ressourcen integrieren und damit den Wert letztlich gemeinsam erstellen (Woratschek et al. 2017). Die Möglichkeiten zur Co-Creation im

Sport sind vielfältig. Woratschek/Horbel/Popp (2014) stellen v.a. drei Aspekte heraus. Zum einen integrieren die Kunden, z.B. Fans und Zuschauer, Ressourcen aus ihren sozialen Netzwerken. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die gemeinsame Schaffung der Atmosphäre während einer Sportveranstaltung erwähnenswert (Uhrich 2014; Uhrich/Benkenstein 2010; Koenigstorfer/Groepel-Klein/Kunkel 2010). Des Weiteren wird Wert immer gemeinsam von Unternehmen, Kunden und weiteren Akteuren geschaffen. Kein Unternehmen kann alleine und ohne Co-Creation von Teilnehmern und Zuschauern ein wertvolles Markenerlebnis aus Kundensicht im Sport erreichen (Woratschek/Horbel/Popp 2014). Dies zeigt sich beispielsweise bei Sportereignissen wie dem Red-Bull-Flugtag. Die Veranstaltung ist zwar weitgehend unter der Kontrolle des einzelnen Unternehmens, allerdings hätte sie ohne die durch die Zuschauer geschaffene Atmosphäre und die kreativen Ideen für Fluggeräte keinerlei Reiz. Schliesslich ist Wert, der durch Co-Creation entsteht, immer abhängig vom Kontext und erfordert die Integration eines Wertbeitrags mehrerer Akteure (Woratschek/Horbel/Popp 2014).

Bei der Vereinsmarke FC St. Pauli finden sich eine Vielzahl interessanter Beispiele zur Umsetzung von Co-Creation-Potenzialen. Trotz des spezifischen Anwendungsfalls und relativ einzigartiger Rahmenbedingungen, bietet die Fallstudie wertvolle Implikationen für die innovative und wirksame Inszenierung von Markenerlebnissen.

### **Fallstudie FC St. Pauli**

#### **Der Verein FC St. Pauli**

Seit seiner Gründung im Jahre 1910 ist der Fussballclub St. Pauli von 1910



„Die Strasse trägt St. Pauli.“ Der Fanladen lässt in diesem Punkt keine Frage offen.

e.V. im Hamburger Stadtteil St. Pauli zu Hause. Der Verein entwickelte schnell eine innige Bindung zu diesem Stadtteil, auch deshalb, weil der sportliche Werdegang des Vereins mit den Entwicklungen im Stadtteil in Einklang steht. Nach sportlichen Auf- und Abstiegen in den 70er- und frühen 80er-Jahren gelang 1984 der Wiederaufstieg in den bezahlten Fußball. Parallel zum Wandel des Stadtteils, der immer mehr Studierende, Punks und Künstler an zog, gruppierte sich ab Mitte der 80er-Jahre auch eine alternative Fan-Szene rund um das Millerntor-Stadion, dem Heimstadion des Vereins. Diese Fan-Szene hisste dort auch erstmalig die Piratenflagge (Nagel/Pahl 2009). Künftig diente der Totenkopf als Zeichen der rebellischen und kämpferischen Grundhaltung des Vereins und seiner Fans. Die-

se Grundhaltung wurde mit dem erneuten Aufstieg in die Bundesliga im Jahre 1988 zu einem Mythos. Denkwürdige Fußballspiele wurden im heimischen Millerntor-Stadion gegen

scheinbar unschlagbare Gegner ausgespielt. Dennoch stand der friedliche und faire Umgang mit dem sportlichen Widersacher stets im Vordergrund. Der FC St. Pauli war u.a. der erste Fußball-

### Kernthesen

1. Sportorganisationen befinden sich vermehrt im Spannungsfeld zwischen gewachsenen ehrenamtlichen Strukturen und marktwirtschaftlicher Neuausrichtung.
2. Sportveranstaltungen bieten den beteiligten Akteuren Plattformen zur Co-Creation von Markenerlebnissen.
3. Insbesondere Sportorganisationen, Sponsoren und Medien nutzen dazu reale und virtuelle Plattformen (z.B. Stadion und Vereins-Webseite).
4. Durch gezielte Kommunikationsmassnahmen und Beiträge aller relevanter Akteure auf diesen Plattformen können einzigartige Markenerlebnisse inszeniert werden.

verein, dessen Stadionordnung rechtsnationale Tendenzen von vornherein ausschloss. Darüber hinaus unterstützt der FC St. Pauli zahlreiche soziale Projekte. Neben der tiefen Verbindung zum Stadtteil St. Pauli ist der Verein weit über diesen hinaus bekannt. So kennen mehr als 59 Mio. Menschen über 14 Jahren in Deutschland den Verein FC St. Pauli. Von diesen 59 Mio. interessieren sich 13,57 Mio. generell für den Verein, wobei 5,39 Mio. ein starkes Interesse am FC St. Pauli haben (IfD Allensbach 2018).

### Die Marke FC St. Pauli

Der FC St. Pauli hat sich mit einem hohen Wiedererkennungswert zu einer der stärksten Marken im Fussball, möglicherweise im Sport an sich, entwickelt. In einer Marktforschungsstudie im Jahr 2010 wurde untersucht, für welche Werte der FC St. Pauli steht. Bis zu 90 Prozent der Befragten entschieden sich für Andersartigkeit, lokale Verwurzelung, Kreativität, soziales Engagement, Selbstironie, Internationalität, Rebellion und vor allem Leidenschaft (Nagel/Pahl 2011). Die unterschiedlichsten Menschen fühlen sich vom Lebensgefühl St. Pauli angezogen und verbinden damit mehrheitlich Werte wie Toleranz, Offenheit, Freundlichkeit und Individualität. Der FC St. Pauli ist rebellisch, aber nicht aggressiv, er ist weltoffen, aber steht dennoch mit beiden Beinen fest auf dem Boden seines Viertels (Nagel/Pahl 2011).

Der FC St. Pauli hat in den letzten 30 Jahren keine nennenswerten sportlichen Erfolge erzielt. Dennoch ist es dem FC St. Pauli gelungen, in vielen Aspekten sogar etablierte Bundesligavereine zu übertrumpfen. Die konsequente Beachtung und Umsetzung von Markenwerten und Markenherkunft sind für die Entwicklung der Vereins-

marke FC St. Pauli von herausragender Bedeutung. So hat sich der FC St. Pauli als erster Fussball-Proficlub Deutschlands Leitlinien gegeben, in denen er die Massstäbe für das Handeln seiner Vereinsführung, seiner Angestellten, Ehrenamtlichen, Mitglieder und Fans definiert. Die Leitlinien wurden beim ersten FC St. Pauli-Fan-Kongress von Fans, Mitgliedern und Angestellten erarbeitet und auf der Jahreshauptversammlung 2009 mit grosser Mehrheit verabschiedet (Nagel/Pahl 2011). Sie sind mittler-

weile fester Bestandteil von Verträgen und Vereinbarungen des Vereins gegenüber externen Partnern wie bspw. Sponsoren.

Die Verantwortung gegenüber den Menschen im Stadtteil wird auch dadurch deutlich, dass der Verein auf die zunehmende Knappheit von Wohn- und Lebensraum im Stadtteil St. Pauli reagiert und im Zuge des Stadionumbaus die Kindertagesstätte Piratennest im Stadion integrierte. Die erste Kindertagesstätte der Welt in einem Stadion mit Dachterrasse und Zugang zum Stadioninnenraum bietet natürlich auch Gelegenheit, eine frühe Verbundenheit mit der Marke FC St. Pauli zu schaffen. Des Weiteren war der FC St. Pauli der erste Verein in Deutschland, der Fan-Arbeit auch auf Basis von sozialarbeiterischen Aspekten unter dem Dach des sog. Fan-Ladens betreibt. Grundelemente des Konzepts im Hinblick auf die Fan-Projekt-Arbeit bestehen in der gewaltpräventiven Arbeit mit jugendlichen Fussballfans. Ein Hauptanliegen des Vereins besteht darin, den Fans eine Stimme zu verleihen und eine Möglichkeit zu schaffen, ihre Interessen im professionellen Fussball zu vertreten.

### Die Inszenierung von Erlebnissen rund um die Marke FC St. Pauli

Durch die enge Beziehung zwischen Verein, Fans und dem Stadtteil St. Pauli sind zahlreiche Projekte mit Erlebnischarakter entstanden und begonnen worden. Fans des FC St. Pauli erfüllen im Sinne der Co-Creation die Rolle des Co-Entwicklers auf unterschiedlichen Kanälen und Plattformen. Die zentrale Plattform ist die Heimspielstätte des FC St. Pauli, das Millerntor-Stadion. Das Stadion im Herzen des Stadtteils ist das optimale Instrument zur Inszenierung von Erlebnissen. Neben der

### Handlungsempfehlungen

1. Bauen Sie Erlebniswelten rund um Ihre Marke auf, um Botschaften und Eigenschaften der Marke an relevante Akteure zu vermitteln und gemeinsam mit ihnen weiter zu entwickeln.
2. Achten Sie darauf, dass die Akteure nicht nur reagieren, sondern unter bestimmten Rahmenbedingungen Markenerlebnisse auch selbst aktiv mitgestalten können.
3. Berücksichtigen Sie dafür neben Markenerlebniswelten vor Ort auch eigens geschaffene Online-Plattformen.
4. Richten Sie diese Markenerlebniswelten gezielt auf emotionale, multisensorische Erlebnisse aus, die den sozialen Austausch fördern und die Co-Creation aller Akteure unterstützen.

bereits angesprochenen Kindertagesstätte soll es in Zukunft auch das Museum des FC St. Pauli beheimaten. Eine weitere Massnahme ist die Millerntor-Gallery, die seit 2010 das Millerntor-Stadion nach der Bundes-

unvergleichliches und einmaliges Erlebnis auf der Plattform Millerntor-Stadion entwickelt wird. Eine Herausforderung ist dabei, diese lokal ausgerichteten Erlebnisse auch der überregionalen Anhängerschaft zu

Minute vor dem Anpfiff eines Spiels auf jegliche Werbemassnahmen innerhalb des Stadions. Die bewusste Fokussierung auf den Sport und gegen die Vermarktung bringt im Vergleich zu anderen Vereinen finanzielle Nachteile, die sich zumindest kurzfristig auch in einer geringeren sportlichen Leistungsfähigkeit niederschlagen. Jedoch wird dadurch die Glaubwürdigkeit gestärkt und vor allem ein einzigartiges Markenerlebnis erzeugt. Dennoch könnte eine noch grössere Wirkung erzielt werden, wenn dieser Aspekt stärker gegenüber externen Anspruchsgruppen kommuniziert wird. Auch die typische Einlaufmusik *Hells Bells* von AC/DC und die damit verbundene Einstimmung und Atmosphäre ist weit über das Millerntor-Stadion hinaus bekannt und Aushängeschild für die Marke FC St. Pauli (Nagel/Pahl 2011).

Online bietet der Verein ebenfalls Plattformen zum Austausch zwi-

## **Die Fallstudie zeigt, wie durch Strategien, die den Fan in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen, ein glaubhaftes Markenbild entwickelt werden kann.**

ligasaison für vier Tage in eine Kunstgalerie für den guten Zweck verwandelt. Auf 4000 Quadratmetern bietet die Gallery Raum für künstlerische Entfaltung und Gelegenheit zum kulturellen Dialog. Das Projekt ist eine Initiative von Viva con Agua de St. Pauli e.V. und dem FC St. Pauli mit dem Ziel, auf die bedrohliche Trinkwasser- und Sanitärsituation in vielen Ländern aufmerksam zu machen und über verschiedene Aktionen Spenden zu generieren. Viele Kunstwerke bleiben jedoch auch nach dem Ende der Galerie im Stadion und bereichern seit vielen Jahren das Stadionerlebnis mit einem besonderen Flair. Zudem werden Fans darin unterstützt, künstlerische Ideen im Stadion zu verwirklichen. Diese Kreativität ist auch im VIP-Bereich des Stadions zu spüren. Der FC St. Pauli bietet keine Businesslogen an, sondern *Séparées* (eine Hommage an die Reeperbahn, die 500 Meter vom Stadion entfernt liegt), die von den Mietern vom Fussboden bis zur Beleuchtung selbst gestaltet werden können, wodurch 39 völlig individuelle *Séparées* entstanden sind (Nagel/Pahl 2011). Die Beispiele der Millerntor-Gallery und der *Séparées* zeigen, wie im Zusammenspiel mit Verein, Künstlern, Fans und Sponsoren ein

vermitteln, die zu einem grossen Teil nur selten die Gelegenheit zum persönlichen Stadionbesuch hat. Zudem werden in beachtlichem Umfang Marketingressourcen gebunden, ohne direkte Einnahmen für den Verein zu erzielen.

Für ein glaubhaftes Markenerlebnis wählt der Verein mitunter auch eher branchenunübliche Mittel. Der Verein verzichtet z.B. ab der siebten

### **Literatur**

Allianz (2017): Zehn Jahre Träume, Tore und Titel, [www.allianzdeutschland.de/feiern-sie-mit-der-allianz-arena-ihren-zehnjahrigem-geburtstag/id\\_74158376/index](http://www.allianzdeutschland.de/feiern-sie-mit-der-allianz-arena-ihren-zehnjahrigem-geburtstag/id_74158376/index), Abruf 10.04.2018.

Apple Store (2018): App Store-Vorschau BMW Museum, [itunes.apple.com/de/app/bmw-museum/id1079980613?mt=8](https://itunes.apple.com/de/app/bmw-museum/id1079980613?mt=8), Abruf 10.04.2018.

Bauer, H./Sauer, N./Schmitt, P. (2005): Customer-based brand equity in the team sport industry – Operationalization and impact on the economic success of sport teams, in: *European Journal of Marketing*, 39, 5/6, pp. 496–513.

Couvelaere, V./Richelieu, A. (2005): Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, in: *European Sport Management Quarterly*, 5, 1, pp. 23–46.

Dams, C. M./Luppold, S. (2016): *Hybride Events: Zukunft und Herausforderung für Live-Kommunikation*, Wiesbaden.

Drengner, J. (2013): *Markenkommunikation mit Sport: Wirkungsmodell für die Markenführung*

aus Sicht der Service-Dominant Logic, Wiesbaden.

Evans, D./Norcliffe, G. (2016): Local identities in a global game: the social production of football space in Liverpool, in: *Journal of Sport & Tourism*, 20, 3-4, pp. 217–232.

Fairley, S./Gammon, S. (2005): Something lived, something learned: Nostalgia's expanding role in sport tourism, in: *Sport in Society*, 8, 2, pp. 182–197.

FC St. Pauli (2018): *Kiezhelden – Übersicht*, [www.fcstpauli.com/kiezhelden/uebersicht](http://www.fcstpauli.com/kiezhelden/uebersicht), Abruf 28.03.2018.

Gladden, J./Irwin, R./Sutton, W. (2001): Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity, in: *Journal of Sport Management*, 15, pp. 297–317.

Gladden, J./Funk, D. (2002): Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport, in: *Journal of Sport Management*, 16, pp. 54–81.

schen Verein und Fans, aber vor allem zwischen Fans und Fans, die den Markenwerten gerecht werden. Auf kiezhelden.com werden z.B. soziale Projekte präsentiert, um die Unterstützung von Fans und Partnern des FC St. Pauli zu gewinnen. Auf der Crowdfunding-Plattform werden Ideen und Projekte gesucht, die den Stadtteil besser machen, das kulturelle Leben bereichern oder den Nachwuchs fördern (FC St. Pauli 2018). Der FC St. Pauli übernimmt dadurch Verantwortung für den Stadtteil gemäss seinen Leitlinien. Darüber hinaus bietet die Crowdfunding-Plattform vielfältige Möglichkeiten zur Co-Creation von emotionalen Erlebnissen. Dennoch stellt sich hier die Frage, welchen Nutzen z.B. ein internationaler Fan von sozialen Projekten im Hamburger Stadtteil St. Pauli zieht und wie der Verein es schafft, diese Massnahme einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

## Fazit und Ausblick

Durch die vorgestellten Beispiele wird deutlich, dass die Fan-Szene des FC St. Pauli zu wesentlichen Anteilen die Rolle des Co-Entwicklers der Marke FC St. Pauli übernimmt. Die Fallstudie zeigt, wie durch Strategien, die den Fan in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen, ein glaubhaftes Markenbild entwickelt werden kann, das weit über die Landesgrenzen hinaus Bekanntheit erlangt hat und weitgehend unabhängig von der sportlichen Leistung bleibt. Die vorgestellten Initiativen zur Inszenierung von Markenerlebnissen zeigen beispielhaft, wie es gelingen kann, Fans und Interessierte von vornherein in die Entwicklung einer Marke mit einzubeziehen und ihre Ideen, Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Der FC St. Pauli verzichtet dabei bewusst auf kurzfristige Einnahmequellen und auch auf einen Teil der Kontrolle über das Kundenerlebnis.

(Sport-)Marken sollten Plattformen identifizieren, auf denen Botschaften und Eigenschaften der Marke über verschiedenste Wege und Kanäle an relevante Akteure vermittelt und idealerweise gemeinsam mit ihnen weiterentwickelt werden. Zudem müssen diese Plattformen genügend Freiheiten bieten, damit alle weiteren Akteure, wie z.B. Zuschauer und Fans, aber auch Sponsoren und Medien, nicht nur reagieren, sondern unter bestimmten Rahmenbedingungen auch selbst aktiv mitgestalten können. Die Markenerlebniswelten vor Ort sowie eigens geschaffene Online-Plattformen bieten hierzu enormes Potenzial. Die Gestaltung dieser Markenerlebniswelten und die Kommunikation während Veranstaltungen sollten dabei gezielt auf emotionale, multisensorische Markenerlebnisse ausgerichtet werden, die den sozialen Austausch fördern und die Co-Creation aller Akteure unterstützen. 

Grant, N./Heere, B./Dickson, G. (2011): New sport teams and the development of brand community, in: *European Sport Management Quarterly*, 11, 1, pp. 35–54.

IfD Allensbach (2018): Anzahl der Personen in Deutschland, denen der FC St. Pauli bekannt ist, von 2014 bis 2017 (in Millionen), Statista – Das Statistik-Portal, [de.statista.com/statistik/daten/studie/171105/umfrage/bekanntheit-des-fussballvereins-fc-st-pauli](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171105/umfrage/bekanntheit-des-fussballvereins-fc-st-pauli), Abruf 28.03.2018.

Jackson, U./Wolf, A. (2014): Live-Kommunikation im Kontext des Behavioral Branding – Markenstärkende Interaktionserlebnisse zwischen Mitarbeitern und Kunden am Beispiel Messe, in: Zanger, C. (Hrsg.): *Events und Messen*, Wiesbaden, S. 65–85.

Kirchgeorg, M./Springer, C./Brühe, C. (2009): *Live Communication Management. Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle*, Wiesbaden.

Koenigstorfer, J., Groeppel-Klein, A., & Kunkel, T. (2010): The attractiveness of

national and international football leagues: Perspectives of fans of 'Star Clubs' and 'Underdogs', in: *European Sport Management Quarterly*, 10, 2, pp. 127–163.

Kunkel, T./Doyle, J. P./Funk, D. C. (2014): Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – The case of the Australian A-League, in: *Sport Management Review*, 17, 4, pp. 470–483.

Nagel, C./Pahl, M. (2009): *FC St. Pauli. Das Buch. Der Verein und sein Viertel*. Hoffmann und Campe.

Nagel, C./Pahl, M. (2011): *FC St. Pauli: Die Fibel*. Eigenverlag.

Nagel, S./Schlesinger, T./Bayle, E./Giauque, D. (2015): Professionalisation of sport federations – A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences, in: *European Sport Management Quarterly*, 15, 4, pp. 407–433.

Preuss, H. (2014): Bedeutung und Arten von Marken im Sport, in: Preuss, H. et al. (Hrsg.):

*Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*, Wiesbaden, S. 3–27.

Uhrich, S./Benkenstein, M. (2010): Sport stadium atmosphere: formative and reflective indicators for operationalizing the construct, in: *Journal of Sport Management*, 24, 2, pp. 211–237.

Uhrich, S. (2014): Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports, in: *European Sport Management Quarterly*, 14, 1, pp. 25–49.

Woratschek, H./Horbel, C./Popp, B. (2014): The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management, in: *European Sport Management Quarterly*, 14, 1, S. 6–24.

Woratschek, H./Durchholz, C./Maier, C./Ströbel, T. (2017): Innovations in sport management: The role of motivations and value cocreation at public viewing events, in: *Event Management*, 21, 1, pp. 1–12.

# Literatur zum Thema: Tangibler Mehrwert

Literaturhinweise zusammengestellt von Laura Noll, M.A.

## Bücher

Baron, A., & Armstrong, M. (2007): Human capital management: achieving added value through people. Kogan Page Publishers.

Benton, D., Hazell, J., & Hill, J. (2017): The guide to the circular economy: capturing value and managing material risk. Routledge.

Deges, F. (2018): Quick Guide Influencer Marketing: Wie Sie durch Multiplikatoren mehr Reichweite und Umsatz erzielen. Springer-Verlag.

Hollenbeck, J. R., Noe, R. A., & Gerhart, B. A. (2018): Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill Education.

Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2018): Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture. NYU press.

Laszlo, C., & Cescou, P. (2017): Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good. Routledge.

North, K., & Kumta, G. (2018): Knowledge management: Value creation through organizational learning. Springer.

Pearson, S. (2016): Building brands directly: creating business value from customer relationships. Springer.

Weinstein, A. (2016): Superior customer value: Strategies for winning and retaining customers. CRC Press.

## Artikel

Agrawal, A. K., Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015): Co-creation of social value through integration of stakeholders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, pp. 442–448.

Böck, M., Köbler, F., Anderl, E., & Lee, L. (2017): Mehrwert durch strategische Vorgehensweise. In *Social-Media-Analyse – mehr als nur eine Wordcloud* (S. 19–20). Springer Vieweg, Wiesbaden.

De Chernatony, L., Harris, F., & Dall'Olmo Riley, F. (2000): Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of marketing*, 34(1/2), pp. 39–56.

Gadatsch, A. (2016): Die Möglichkeiten von Big Data voll ausschöpfen. In *Controlling & Management Review Sonderheft 1-2016* (S. 62–66). Springer Gabler, Wiesbaden.

Galvagno, M., & Dalli, D. (2014): Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), pp. 643–683.

Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016): Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), S. 173–190.

Hilbrecht, H., & Kempkens, O. (2013): Design Thinking im Unternehmen – Herausforderung mit Mehrwert. In *Digitalisierung und Innovation* (S. 347–364). Springer Gabler, Wiesbaden.

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014): The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17(3), pp. 247–261.

Karababa, E., & Kjeldgaard, D. (2014): Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*, 14(1), pp. 119–127.

Maggioni, E., Agostinelli, E., & Obrist, M. (2017, May): Measuring the added value of haptic feedback. In *Quality of Multimedia Experience (QoMEX), 2017 Ninth International Conference on* (pp. 1–6). IEEE.

Manutiu, S. (2018): Digitalisierung im Controlling – Mehrwert durch Robotic Process Automation. *Controlling*, 30(3), S. 4–10.

Maquil, V. (2016): Towards understanding the design space of tangible user interfaces for collaborative urban planning. *Interacting with Computers*, 28(3), pp. 332–351.

Petri, J., & Jacob, F. (2016): The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, pp. 63–72.

Ranjan, K. R., & Read, S. (2016): Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), pp. 290–315.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), pp. 314–329.

Uster, M., & Schmidpeter, R. (2018). Wertebasiertes Design Thinking – nachhaltige Innovation und neue Geschäftsmodelle. In *CSR und Geschäftsmodelle* (pp. 517–527). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

# Thema der nächsten Ausgabe: Digitalisierung am PoS

Selbst Online-First-Retailer wie Amazon beschränken ihre Expansion nicht mehr nur auf den digitalen Bereich, sondern eröffnen bereits erste stationäre Filialen, um eine nahtlose Customer Journey zu ermöglichen. Dagegen mussten Retail-Banken und kleinere Unternehmen als Erste schmerzlich erfahren, welche Gefahr durch Online-Start-ups droht. Jedoch können sich auch stationäre Händler technologische Innovationen zunutze machen: Digitale In-store-Displays, Service Robots, innovative Retail-Technologien und auch die

Frage der Preiskommunikation am PoS sind brennende Themen im Retail-Marketing. Das kommt vor allem daher, dass sie nicht nur das Einkaufen für Kunden zu einem wahren Erlebnis machen und dadurch die immer individuelleren und höchst informierten Kunden an die PoS ziehen. Vielmehr sind sie auch in der Lage, den Marketing-RoI merklich zu steigern. Daher wird die folgende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen genau diese Themenfelder beleuchten und kritisch auf Umsetzung und Relevanz prüfen.

## 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

Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstrasse 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 72 95 99-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© iStockphoto

### 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

Aumüller Druck GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Weidener Strasse 2  
D-93057 Regensburg

### Herausgeber

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

### Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Andreas Balazs  
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  
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](http://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  
ausnahmsweise 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

# 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](http://www.marketing-review.ch)

# SWISS MARKETING REVIEW

Ausgabe 5/2018

## Tangibler Mehrwert



Leistungssysteme • Regionalität • Retail- und Store-  
Konzeption • Programmatic • Incentive Management

# 5/2018



## Differenzierung durch Mehrwert

### 04 **Mehrwert schaffen – wo er einen Unterschied macht**

Leistungselemente, welche die Wahrnehmung von Kunden beeinflussen, bestimmen wo ein Mehrwert tatsächlich kaufentscheidend wird.

**Michael A. Grund**

## Wert der Heimat

### 08 **ÖKK: Mit Herz – und gesundem Bündnerverstand**

Der neue Auftritt der ÖKK fokussiert sich auf die Bündler Wurzeln.

**Thomas Glükler**

## Mehrwert am PoS

### 12 **Mehr als Motorräder**

Getreu dem hausinternen Motto „keep the wheels turning“ implementiert die Hostettler-Gruppe ein neues Retail- und Store-Konzept.

**Eve Baumann, Roberto Carboni**

## Impressum

Swiss Marketing Review  
Swiss Marketing  
Präsident: Andreas Balazs  
Talacker 34  
CH-8001 Zürich

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  
Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

Schlussredaktion  
Wolfgang Mettmann

Titelbild  
© iStockphoto

Druck & Verarbeitung  
Aumüller Druck GmbH & Co. KG  
Weidener Strasse 2, D-93057 Regensburg

Beilagenhinweis  
Diese Ausgabe enthält folgende  
Beilage: Swiss Marketing Forum.  
Wir bitten um Beachtung.

## Mehrwert durch Insights

### 16 **Potenzial-Ausschöpfung von Programmatic im D/A/CH-Markt**

Die Veränderung hin zum kristallinen Kunden steht erst an ihrem Anfang und individualisierte Ansprache hat ihr volles Potenzial noch nicht ausgeschöpft.

**Jochen Witte**

## Mehrwert im Incentive Management

### 20 **Mit technologischem Fortschritt zum optimalen Incentive Management**

Die Zeiten von „one-size-fits-all“ sind längst vorbei: Erfolgreich sind individuelle und persönliche Ansprachen.

**Robin Frei**

## Delegiertenversammlung 2018

### 22 **Andreas Balazs neuer Präsident von Swiss Marketing**

An der Delegiertenversammlung 2018 wurden ein neuer Zentralvorstand und ein neuer Präsident gewählt.

**Walter Steiner**

# Liebe Mitglieder von Swiss Marketing

---

**D**ie einfachste Art, den Wert eines Guts oder einer Leistung zu bemessen, ist der Preis. Wenn ich bereit bin, den vom Anbieter geforderten Preis zu bezahlen, erhalte ich das Schokoladeneis oder die neuen Sohlen für meine Schuhe. Doch erhalte ich damit auch den erhofften Wert? Beim Eis weiss ich die Antwort nach wenigen Sekunden. Wenn es mir schmeckt, ist es den Preis wert. Bei den Schuhen kommt die Erkenntnis wohl erst nach einigen Minuten oder Stunden des Gehens.

In beiden Fällen ist die Wertbemessung subjektiv. Noch schwieriger wird die Erfassung eines Mehrwerts. Hätte mir das Eis mit Sahne oder einem Gummibärchen-Topping besser geschmeckt? Wäre das Gehen bequemer gewesen, wenn ich mich für medizinisch getestete Sohlen aus der Ledermanufaktur mit Nachhaltigkeitszertifikat und dem Ökolabel „Suola Natura“ entschieden hätte? Hätte mir ein anderer Verkäufer mehr geboten? Mit grösster Wahrscheinlichkeit käme ich zum Schluss, dass sich der entrichtete Aufpreis gelohnt hat und ich den richtigen Anbieter gewählt habe. Sonst müsste ich mir ja einen Fehlentscheid, ja einen Fehlkauf, eingestehen – ein Fehlkauf, der natürlich sowohl beim längst konsumierten Eis als auch bei den freudig benutzten Ledersohlen irreversibel wäre.

Auf Mehrwerte setzen ist also nicht die dümmste Strategie. Die zumal in unseren Breitengraden hohe Bereitschaft der Kunden, Mehrwerte zu ordern und dafür ordentlich zu bezahlen, machen sich denn auch fast alle Anbieter zunutze. Im Marketing sind Mehrwertstrategien und -leistungen heute extrem wichtig. Ob der Mehrwert „tangible“ ist (wie die Beschaffenheit von Schuhsohlen) oder „intangibile“ (wie das Ökolabel), macht keinen grossen Unterschied. Die Fähigkeit, Mehrwerte zu generieren, ist das eigentliche Kapital ganzer Wirtschaftszweige. Die Luxusgüterindustrie macht es vor. Dort hat das Material meistens nur einen geringen Anteil an der gesamten Wertschöpfung. Hauptsächliche Werttreiber sind Design, Emotionen, Storytelling, Markenerlebnisse oder Prestige – alles Faktoren, die im Marketing zu verorten sind und die uns fordern. Die erlesenen Beiträge aus Theorie und Praxis, die Sie in der vorliegenden Swiss Marketing Review finden, sollen Sie auf dem Weg in eine Zukunft mit Mehrwert begleiten.



**Walter Steiner**  
Zentralvorstand,  
Ressort Kommunikation  
Swiss Marketing  
[walter.steiner@swissmarketing.ch](mailto:walter.steiner@swissmarketing.ch)

# Mehrwert schaffen – wo er einen Unterschied macht

---

Ein Unternehmen, das seine Leistungen erfolgreicher verkaufen will, sollte sich von den Konkurrenten differenzieren bzw. für seine (potenziellen) Kunden Mehrwert(e) schaffen. Das klingt plausibel und relativ einfach. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, dass wie so oft die Tücke im Detail steckt. Was ist ein „echter“ Mehrwert? Wie lassen sich Leistungselemente bestimmen, die in der Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden tatsächlich relevant sind – und wo ein Mehrwert tatsächlich kaufentscheidend wird?

**Prof. Dr. Michael A. Grund**

**M**anchmal gleicht die Arbeit im Marketing jener von Sisyphos oder einem Hamster im Laufrad. Immer wieder geht es um Innovationen, neue Ansatzpunkte zur Differenzierung von den Konkurrenten – und kaum hat ein Unternehmen einen kleinen Vorsprung erreicht, wird dieser von den anderen Anbietern kopiert oder sogar übertroffen. Dies geschieht besonders bei Dienstleistungen mit grosser Geschwindigkeit, so dass sich Unternehmen immer wieder neu gezwungen sehen, Mehrwert zu schaffen.

### Kritische Fragen

Es muss die Frage erlaubt sein, ob die Anbieter immer an den richtigen Stellen aktiv sind – oder anders gefragt: Schaffen die grösseren und kleineren Innovationen tatsächlich einen (erleb- baren) und relevanten Mehrwert für die Kundinnen und Kunden? Es ist seit Langem bekannt, dass die 80:20-Regel auch für Smartphone-Features und Ausstattungsoptionen in Autos gilt. Viele Funktionen werden nicht oder nur selten genutzt, der grösste Teil der Nutzung beschränkt sich auf wenige Apps oder Funktionen. Und dennoch würde es sich kaum ein Anbieter erlauben, beim Nachfolgeprodukt auf diese Features zu verzichten. In der Summe besteht die Gefahr eines Feature Overkills, der nicht nur lästig sein, sondern auch die Customer Experience nachhaltig schädigen kann.

### Die Krux mit den Kundensegmenten

Dabei darf nicht vergessen werden, dass es natürlich DEN tangiblen Mehrwert, der für alle gleich ist, nicht geben wird und auch gar nicht geben kann. Die Erwartungen von Menschen an

Produkte oder Services werden immer verschieden sein. Was ein Kunde nicht braucht, ist für eine andere Kundin vielleicht der kaufentscheidende Grund bei der Wahl des Produkts oder des Anbieters. Und während bei einem Menschen vielleicht ein „No frills“-Angebot einen tangiblen Mehrwert verkörpert, weil es einfach, problemlos und/oder praktisch ist, erwarten andere Menschen Auswahl, Vielfalt und Individualisierbarkeit.

Und – auch das darf nicht vergessen werden – selbst ein und dieselbe Person hat je nach Produkt- oder Servicekategorie vielleicht unterschiedliche Erwartungen: Während es beim Auto vielleicht nicht genug neue Features sein können, stiftet ein einfaches, verständliches und gerade eben nicht komplexes Versicherungsprodukt unter Umständen den grössten Mehrwert. Das wiederum hat mit dem Involvement zu tun, das wir als Kunden der einen oder anderen Produkt-/Servicekategorie entgegenbringen.

### An Customer Intelligence führt kein Weg vorbei

Was bedeutet das für ein Unternehmen? Schlussendlich geht es um die grundlegenden Hausaufgaben in Sachen Customer Intelligence: Jedes Unternehmen muss die Erwartungen der (potenziellen) Kunden bzw. Kundensegmente kennen. Welches Kunden-„Problem“ wollen wir mit unserem Angebot (besser) lösen? Das Unternehmen muss ein klares Verständnis haben (oder zumindest entwickeln), warum Kunden kaufen – und warum eben nicht. Welche Features Must-Charakter haben, und welche eher nice to have sind. Wo wir (mindestens) so gut sein müssen wie die Konkurrenten – und wo wir mit den richtigen Zusatzangeboten kaufentscheidenden Mehrwert

### Prof. Dr. Michael A. Grund

Leiter Center für  
Marketing & Sales  
HWZ Hochschule  
für Wirtschaft Zürich  
[michael.grund@fh-hwz.ch](mailto:michael.grund@fh-hwz.ch)



schaffen können (Begeisterungsfaktoren – Kano lässt grüssen). Und da Unternehmen in den meisten Märkten mit dynamischen Erwartungen konfrontiert sind (und die Konkurrenten in der Regel auch nicht schlafen), sind diese Hausaufgaben niemals wirklich abgeschlossen.

Leider sind Budgets zur Gewinnung von Customer Insights in der Regel auch endlich – oder auch die

Ergebnisse nicht immer über alle Zweifel erhaben. Die gute Nachricht ist: Im modernen Marketing lässt sich mit kampagnenbasierten Testkonzepten (z.B. A-B-Testing) vieles auf der Basis von echtem Kundenverhalten überprüfen: Welches Leistungs-Bundle spricht potenzielle Kunden besser an? Welches Wording kann den Mehrwert unseres neuen Angebots besser transportieren?

### **Mehrwert schaffen, damit aus einem Kätzchen ein Tiger wird.**

Zu klären ist allerdings, weshalb ein Unternehmen überhaupt nach Potenzialen zur Mehrwert-Schaffung suchen sollte. Mehrwert um des Mehrwerts willen ist buchstäblich nichts wert – dem Mehrwert, den ein Unternehmen für seine Kundschaft generiert, muss auch ein ökonomischer Wert gegenüberstehen. Dies kann eine erhöhte Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden sein (wir erzielen einen höheren Preis als unsere Wettbewerber). Dies können weniger Kundenverluste sein oder ein höherer Zufluss an Neukunden. Wenn nichts davon gelingt, dann ist der geschaffene Mehrwert offensichtlich nicht gross genug – oder er wird in Leistungsbereichen geschaffen, die für die Kundinnen und Kunden nicht wirklich relevant – sprich kaufentscheidend – sind („creating value“ & „capturing value“).

Bei allen kreativen und lobenswerten Aktivitäten zur Schaffung von potenziellem Mehrwert sollte die Qualität der Kernleistung nicht in Vergessenheit geraten. Die Customer Experience wird nicht besser, wenn ein Unternehmen bei den Zusatzleistungen glänzt, aber bei den Basisleistungen versagt. Der hervorragende Kaffee beim Coiffeur kann einen verpfuschten Harrschnitt in der Regel nicht kompensieren. ●

Foto: © iStockphoto

### **Prüfsteine auf dem Weg zu tangiblem Mehrwert**

- Kennen wir die tatsächlichen „Probleme“ unserer Kundinnen und Kunden? Welche Features würden unser Angebot in der Wahrnehmung der Kunden (viel) besser machen?

Mehr Features ist nicht gleich Mehrwert. Zusatzleistungen in nicht sichtbar gemachten Bereichen oder mit geringerer Relevanz für die Kunden sind nichts wert.

- Erheben wir die sich verändernden Erwartungen unserer Kunden bzw. der verschiedenen Kunden-Cluster/Segmente regelmässig? Verfügen wir über ein systematisches Customer-Intelligence-Konzept?

Ein konstantes Monitoring der sich verändernden Kundenerwartungen ist zwingend.

- Erzielen wir durch Mehrleistung auch einen entsprechenden Ertrag? Ist der Mehrwert den Kunden auch tatsächlich „mehr wert“?

Zusatzleistungen zahlen sich nur dann für den Anbieter aus, wenn er  
a) dadurch mehr und/oder treuere Kunden anzieht,  
b) einen höheren Preis als der Wettbewerb erzielen kann oder  
c) eine Kombination aus beidem.

- Beherrschen wir neben der Kür auch immer noch die Pflicht? Stimmen Qualität und Zufriedenheit?

Die Qualität der Basisleistung muss ebenfalls im Auge behalten werden und für die Kunden „stimmen“. Sie darf nicht zu Gunsten von Zusatzleistungen „geopfert“ werden.

# Herausragende Kundenerlebnisse schaffen und erlebbar machen

Praxisrelevante Weiterbildung direkt beim HB Zürich

## MAS Customer Excellence

- CAS Customer Behavior
- CAS Customer Experience Management  
(letzte freie Plätze für Studienstart 2018)
- CAS Customer Intelligence

CAS einzeln buchbar. Jetzt anmelden!

Regelmässig Infoanlässe  
[fh-hwz.ch/mascecx](http://fh-hwz.ch/mascecx)

# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

# ÖKK: Mit Herz – und gesundem Bündnerverstand

---

Weg von der Fokussierung auf Familien, hin zur Betonung der Bündner Wurzeln:  
Das ist kurz gesagt die Essenz dessen, wie sich die Versicherung ÖKK neu ausrichtet.  
Der gesunde Bündnerverstand spielt im neuen Auftritt eine zentrale Rolle.

**Thomas Glükler**

**P**oing! Ächz! Schluck! Kawumm!! Hinter diesen Worten muss zwar keine inhaltliche Bedeutung stehen, doch eines schaffen sie bestimmt: Sie erzeugen Bilder vor unseren Augen. Ein blaues Veilchen. Schweiss, der in Strömen fliesst. Ein angsterfülltes Auge. Ein Lichtblitz, der eine gewaltige Detonation begleitet. Wer von uns ist in seiner Kindheit nicht schon mal mit Comics und Cartoons in Berührung gekommen? Auch später, im Erwachsenenalter, ist bei manchen die Lust und Freude an den Bildergeschichten geblieben. Die Versicherung ÖKK hat entsprechend den Comicstil für die eigene Bildsprache übernommen – und ist lange Zeit sehr gut gefahren damit, auch wenn die Meinungen dazu geteilt waren.

Doch so originell und eigenständig ein Kleid, eine Aussage, ein Auftritt auch sein mag: Irgendwann ist der Überraschungseffekt verfliegen. Die Aufmerksamkeit und vor allem die Wirkung sind weg. So ist es auch mit dem visuellen Werbeauftritt von ÖKK im Comicstil: Die Kampagne ist in die Jahre gekommen, die Wirkung lässt nach, was auch regelmässige Marktforschungsstudien der letzten Jahre belegen. Entsprechend ist ein frischer Wind gefragt.

### Weniger Seufz, mehr Verstand!

Der Grundstein für die neuen Positionierung wurde indes bereits um einiges früher gesetzt. Schon Wochen und Monate zuvor legte die Unternehmensstrategie nahe, den Fokus auszuweiten. Die bisherige Konzentration auf die Kernzielgruppe Familie ist zwar nach wie vor wichtig und richtig. Doch im Hinblick auf die künftige Wettbewerbssituation im hart umkämpften Markt der Krankenversicherung ist es nicht mehr der alleine seligmachende Weg. Es braucht eine klare Differenzierung, ein Alleinstellungsmerkmal, mit dem sich ein Akteur von den Mitbewerbern deutlich abhebt. Das

ist in einem stark regulierten Markt leichter gesagt als getan. Die Vorgaben der Behörden sind strikt. „Wir haben uns deshalb auf ein Merkmal konzentriert, das uns garantiert niemand streitig macht“, sagt Sonja Hofstetter, Leiterin Marketingkommunikation bei ÖKK. „Unsere Bündner Wurzeln.“

Der Sympathiebonus, der mit diesem Statement verbunden ist, ist nicht zu unterschätzen. „Den Bündnern werden Charaktereigenschaften attestiert wie beispielweise pragmatisch, freundlich und persönlich“, sagt Mario Theus, Bereichsleiter Markt von ÖKK. „Das sind alles Eigenschaften, die die Kunden auch bei einer Krankenversicherung schätzen, weil sie damit letztlich alltagsnahe, unkomplizierte Lösungen erhalten, die ihren Bedürfnissen entsprechen.“ Lösungen also, die nicht nur von gesundem Menschenverstand zeugen, sondern eben von gesundem Bündnerverstand, wenn man die Wortneuschöpfung einführen will.

### Alltagsnah und authentisch

Der neue Markenauftritt von ÖKK – erarbeitet mit der Agentur „Wirz“ lebt und zehrt von diesem neuen Bild. Neu stehen statt Comics Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ÖKK im Zentrum. Authentische, glaubwürdige Personen und Persönlichkeiten, die wie ein treuer Freund zur Seite stehen. Wen wundert's, dass beim neuen Auftritt die verwendete Sprache direkt aus dem Alltagsleben gegriffen ist. Aussagen in echtem, authentischem Bündnerdeutsch sind im neuen Auftritt ein wichtiges Element und werden immer wieder gezielt in Inseraten und in Werbematerial eingesetzt. Auch bei der Rekrutierung neuen Personals ist dieser Dialekt ein wichtiges Element, ergänzt zudem mit einer konsequenten Du-Ansprache. Letztere mag bei den einen für Verwirrung sorgen, bei den meisten anderen aber auf Zuspruch stossen. Wie man es auch auf-

### Thomas Glükler

Leiter Vertriebskoordination  
ÖKK Kranken- und  
Unfallversicherungen AG

Tel.: +41 (0) 800 838000

info@oekk.ch

www.oekk.ch

www.facebook.com/oekk.ch

### Ein Gewinn für Sie

Sind Sie Mitglied von Swiss Marketing? Dann profitieren Sie von zehn Prozent Rabatt auf allen Zusatzversicherungen von ÖKK.

Testen Sie uns unter  
[www.oekk.ch/swissmarketing](http://www.oekk.ch/swissmarketing)



fasst: eigenständig und authentisch ist der Auftritt allemal.

Es ist nur folgerichtig, wenn der zitierte gesunde Bündnerverstand auch Pate steht für die neue Linie der Zusatzversicherungen von ÖKK LIVE. ÖKK LIVE kommt dem Wunsch vieler Kundinnen und Kunden entgegen, den Versicherungsschutz rasch und einfach an die Lebensphase anpassen zu können, in der sie sich gerade befinden. Denn als Studentin hat man andere Bedürfnisse als eine Berufstätige, ein Single hat andere Bedürfnisse als ein Familienvater. Ausgehend von einem obligatorischen Grundmodul können die Kundinnen und Kunden sich flexibel den Versicherungsschutz zusammenstellen, der ihren Bedürfnissen entspricht – so einfach wie beim Spielen mit Bauklötzen oder Modulen. Dank dieses modularen Aufbaus können die Versicherten zudem Leistungen aussen vor lassen, die in festgeschürnten Paketlösungen enthalten sind, aber die sie gar nicht bräuchten.

### Die kluge Option

Das Produktspektrum von ÖKK LIVE reicht von schlank bis umfangreich, das Prämienspektrum von günstig bis gehoben. Der besondere Clou der neuen Linie ist das Produkt ÖKK OPTION. Da-

mit können sich Kundinnen und Kunden die gewünschte Versicherung schon heute reservieren – und später einlösen, wenn sie es immer noch möchten. Die Antragsfragen müssen dabei nur einmal ganz am Anfang beantwortet werden. Das ist nicht nur für Studenten eine clevere Lösung, die nicht immer ein genügend grosses Portemonnaie haben.

**„ÖKK ist seit eh und je direkt bei den Menschen, persönlich und unkompliziert.“**

STEFAN SCHENA, CEO von ÖKK

Das Produkt ÖKK OPTION steht sinnbildlich für die Idee der Flexibilität, die der gesamten neuen Versicherungslinie ÖKK LIVE Pate steht. Paketlösungen sind in der Krankenversicherung immer weniger gefragt; der Weg geht hin zum Individualismus: Die Versicherung soll sich an die Person anpassen – und nicht umgekehrt. Das gilt auch für den Prozess beim Versicherungsabschluss. Bei ÖKK LIVE sind deshalb die Produktidee und der Beratungs- und Verkaufsprozess eng miteinander verzahnt.

### Persönlich bleibt's auf jeden Fall

Die Kundinnen und Kunden können den ganzen Prozess von der ersten Informationssuche bis zum Versicherungsabschluss online durchführen. Sie können sich aber auch zuerst online informieren und beim Kundenberater abschliessen oder sie lassen sich zuerst beraten und schliessen ihre Versicherung dann online ab. ÖKK entspricht damit einem oft geäusserten Kundenbedürfnis: Die Versicherten wollen die Freiheit haben, den Prozess jederzeit unterbrechen und frühere Eingaben ändern zu können. Der neue Verkaufsprozess mit Bedarfsanalyse und elektronischem Produktkonfigurator stellen diese Flexibilität und Freiheit sicher.

Die klare Positionierung und die neue Produktlinie ÖKK LIVE verdeutlichen den Mehrwert, den die Kundinnen und Kunden bei ÖKK vorfinden: Natürlich lebt ÖKK die Digitalisierung vor, natürlich durchdringt diese längst das Arbeiten und die Prozesse bei ÖKK. Und natürlich profitieren die Kundinnen und Kunden davon. Doch das persönliche, individuelle Moment wird nie verloren gehen. „ÖKK ist seit eh und je direkt bei den Menschen, persönlich und unkompliziert“, sagt Stefan Schena, CEO von ÖKK. „Daran wird sich auch mit der neuen Positionierung nichts ändern.“ ●

# MARKETING TROPHY 19 – JETZT PROJEKT EINREICHEN:



EINGABESCHLUSS  
19. Oktober 2018

[www.marketingtrophy.ch](http://www.marketingtrophy.ch)

Machen Sie mit beim Wettbewerb der Marketing-Champions.  
Und rechnen Sie mit durchwegs positiven Auswirkungen  
für Ihr Unternehmen.

Marketing Tag

19

Premium Partner



Hauptsponsoren

ACMEIRA



hauser&partner ag



Träger

SWISS ●  
MARKETING

# Mehr als Motorräder

---

Auf zwei Rädern zum unternehmerischen Erfolg – das Familienunternehmen Hostettler aus Sursee mit aktuell 700 Mitarbeitern trimmt sich fit für die Zukunft. Dazu wird ein handfestes, neues Retail- und Store-Konzept mit Hauser & Partner umgesetzt. Die ausgewählte Agentur aus Dübendorf wurde gebrieft, unter Berücksichtigung der Yamaha-Richtlinien einen eigenständigen Retail-Auftritt zu entwickeln, welcher schweizweit implementiert wird.

**Eve Baumann, Roberto Carboni**

## Ein einspuriges Kraftfahrzeug mit zwei Rädern

Rückblende, Anfang des 20. Jahrhunderts: Das Motorrad, im Volksmund „Töff“, macht von sich reden. Motorräder sind eine Sensation. Wer eins besitzt, steht im Mittelpunkt. Bekannte europäische Motorradmarken heissen damals NSU, Adler oder Capriolo. Auch Schweizer Hersteller mischen in der Entwicklung mit: Moto-Rève, das „elegante, zuverlässige und leichte Motorrad mit Freilauf und Doppelübersetzung“ wird in Genf hergestellt. Während das aufkommende Automobil als Fahrzeug der Oberklasse gilt, wird das Motorrad das neue Fortbewegungsmittel der Arbeiterklasse. Bis 1930 verkehren in der Schweiz 46 421 Motorräder – die Nachfrage steigt rasant. In den 50er-Jahren wird Motorradfahren dann zum Kult. In immer mehr Filmen fahren die Helden mit Töffs über die Leinwand. Ein neuer Mythos wird geboren: Starke Typen fahren Motorrad. Und der Boom geht weiter: in den 60er Jahren sind in der Schweiz inzwischen 291 326 Motorräder registriert.

## Motorräder werden zunehmend zu Lifestyle-Objekten

Motorradfahren ist hip – und für Biker eine zunehmend emotionale, leidenschaftliche Angelegenheit. Weiterhin bei der Biker-Gemeinschaft stark gefragt sind Retro- und Vintage-Motorräder, die ein klassisch-attraktives Erscheinungsbild mit modernster Technik kombinieren und so dem allgemeinen Trend zu Lifestyle und Erlebnis folgen. Gestützt wird die Emotionalisierungsthese durch Befunde aus einer Umfrage bei 1200 Motorradfahrern. 90 Prozent der Befragten stimmten dem Statement zu, „Motorradfahren macht mir immer noch grossen Spass“, für 74 Prozent bedeutet Motorradfahren „ein Stück Freiheit“, 66 Prozent hätten seit frühester Kindheit den Wunsch gehegt, Motorrad zu fahren. Dagegen ist die Elektrotechnik im Motorradsektor noch nicht richtig angekommen: Die Neuzulassungen entsprechen weniger als einem Prozent Marktanteil. Die aktuell noch tiefen Verkaufszahlen hängen mit Sicherheit damit zusammen, dass potenzielle Käufer noch mit den lauten und grossen Maschinen der 80er-Jahre sozialisiert wurden.

## „Keep the wheels turning“

Die Firma Hostettler, gegründet 1906 und seit 1968 Yamaha-Generallimporteur in der Schweiz, ist in der Öffentlichkeit vor allem als Motorradhändlerin ein Begriff. Sie zählt mit

### Roberto Carboni

Geschäftsführer / CCO, hauser & partner, Agentur für dreidimensionale Kommunikation  
carboni@hauser-partner.ch

### Eve Baumann

Senior Projektleiter Marketing Kommunikation, hauser & partner, Agentur für dreidimensionale Kommunikation  
e.baumann@hauser-partner.ch

der 1970 gegründeten Hostettler Autotechnik landesweit auch zu den führenden Zulieferern von Autoersatz- und Verschleisssteilen sowie von Pneus. Sie beliefert von elf Filialen aus zeitnah Garagen und Werkstattbetriebe in der ganzen Schweiz. Neben Motorrädern und entsprechender Bekleidung sowie Autos und -zubehör beschäftigt sich die Hostettler-Gruppe auch mit Velos für Gross und Klein – getreu dem firmeneigenen Motto „Keep the wheels turning“.

## Marktposition ausbauen

2016 verkaufte Hostettler knapp 8800 Motorräder und damit mehr als jeder andere Schweizer Importeur. Mit einem Marktanteil von 19 Prozent ist die Surseer Gruppe Marktführerin, vor Honda, Vespa und BMW. Allein die Yamaha MT 07, das landesweit am häufigsten abgesetzte Motorrad, fand 935 Käufer. Vom geschätzten Gruppenumsatz von rund 280 Mio. SFr entfallen rund 45 Prozent auf den Motorradhandel und das Geschäft mit Motorradbekleidung, rund 35 Prozent machen die Autoersatzteile aus und ca. 10 Prozent das Velogeschäft. Die aktuellen Erfolge von Yamaha im Motorradrennsport fördern sicherlich den Absatz. Die Siege in der Moto-GP vom internationalen Aushängeschild, dem Starpiloten Valentino Rossi, unterstützen den Käufer sicherlich beim Markenentscheid.

## Der Mehrwert auf den Verkaufsflächen

Um für die Zukunft gewappnet zu sein, entschied sich Hostettler, ein neues Retail-Konzept voranzutreiben. Im Vordergrund stand die Neuausrichtung der Verkaufsflächen, teilweise auch unter architektonischen Aspekten. Räumliche Anpassungen waren teilweise nötig, um der Konzeptidee gerecht werden. Als Generalimporteur von Yamaha und unter Berücksichtigung bestehender Yamaha-Richtlinien fand das Unternehmen einen Spezialisten für dreidimensionale Kommunikation. Mit der Agentur Hauser & Partner fand Hostett-



ler den richtigen Partner, um ein eigenständiges und schweizweit umsetzbares Retail-Konzept für Motorradbekleidung zu entwickeln, welches auf verschiedenen Verkaufsflächen bereits umgesetzt werden konnte. Dieses beinhaltet nebst speziell durchdachten Warenträgern und Merchandising-Elementen ein Beschriftungsskript, welches sich am Yamaha CI/CD orientiert, trotzdem jedoch autonom, verständlich, lesbar, modern und modular einsetzbar ist.

### Spielerische Elemente

Speziell von Hauser & Partner für die Firma Hostettler entwickelt, spielt das spielerische Element namens Kids Race eine unterstützende Rolle im Hostettler-Marketing. Kids Race simuliert eine in ein Videospiel integrierte Motorradfahrt. Bereits in vier Zentren integriert, bildet Kids Race einen echten Mehrwert und gehört als digitales Element zu den Hauptattraktionen auf den Verkaufsflächen.

### Modular und handfest

Jede Verkaufsfläche bringt andere Voraussetzungen mit sich. Die Entwicklung des auf Biker-Bekleidung ausgerichteten Modular-Systems bedingte deshalb im Vorfeld eine detaillier-

te Warenbestandsaufnahme. Entstanden ist eine Auswahl an flexibel aufbaubaren Träger- und Merchandising-Elementen, die auf jeglichen Verkaufsflächengrössen einsetzbar sind. Umkleidekabinen mit Bewegungsfreiheit sowie einladende Lounge-Bereiche zählen zu den ergänzenden Elementen. Ein detailliertes Beschriftungsskript unterstützt die Kommunikation hinsichtlich Bereichskennzeichnung, Preiskommunikation sowie Signaletik. Die Implementierung des Retail-Konzepts in den drei grossen Zentren in Fribourg, Sion und Kriens sowie auf drei weiteren Händlerflächen ist abgeschlossen, weitere Zentren und Händlerflächen sind in Planung. ●

### Literatur

Schweizerische Fachstelle Motorrad und Roller SFMR  
[www.motosuisse.ch/de/neufahrzeugejahr.html](http://www.motosuisse.ch/de/neufahrzeugejahr.html)

Motor Presse Stuttgart GmbH & Co. KG  
[www.motorpresse.de/de/ungebrochene-faszination-motorradmarkt-waechst-weiter-motorraeder-werden-zunehmend-zu-lifestyle-objekten/33336](http://www.motorpresse.de/de/ungebrochene-faszination-motorradmarkt-waechst-weiter-motorraeder-werden-zunehmend-zu-lifestyle-objekten/33336)

Neue Zürcher Zeitung AG  
[www.nzz.ch/wirtschaft/yamaha-generalimporteur-hostettler-auf-zwei-raedern-zum-unternehmerischen-erfolg-ld.1319969](http://www.nzz.ch/wirtschaft/yamaha-generalimporteur-hostettler-auf-zwei-raedern-zum-unternehmerischen-erfolg-ld.1319969)

Hostettler AG  
[www.hostettler.com/hostettler-group/geschichte/](http://www.hostettler.com/hostettler-group/geschichte/)

WIR GRATULIEREN EUCH ZUM TITEL ALS

**DIPL. KOMMUNIKATIONS-  
ASSISTENT|IN SWIMAC**

Stefania Calò, Sara Fischer, Ursina Janett, Valeria Karrer, Nina Koch, Ronda Miller, Martina Probst, Julia Röthlisberger, Franziska Teuffer, Andreas Züger, Fabiola Zuleta, Claudia Camichel, Alena Schluop, Alessandra Buerkle, Laura Frei, Irene Imseng-Murmann, Jenifer Oester, Valeria Graber, Jacqueline Handschin, Sara Lauber, Jasmin Ruch, Maja Siegenthaler, Alisha Buck, Claudia Senti und Jeannine Willi.

**...und wünschen Euch viel Erfolg auf Eurem  
Weg zur/zum Kommunikationsfachfrau |  
-fachmann mit eidg. Fachausweis.**

**Unsere neuen Kommunikationslehrgänge für zukünftige Kommunikations-Cracks:**

Zürich und Bern: ab 10.04.2019, Montag- und Mittwochabend, 19-22 Uhr

Basel und Winterthur: ab 18.04.2019, Dienstag- und Donnerstagabend, 19-22 Uhr

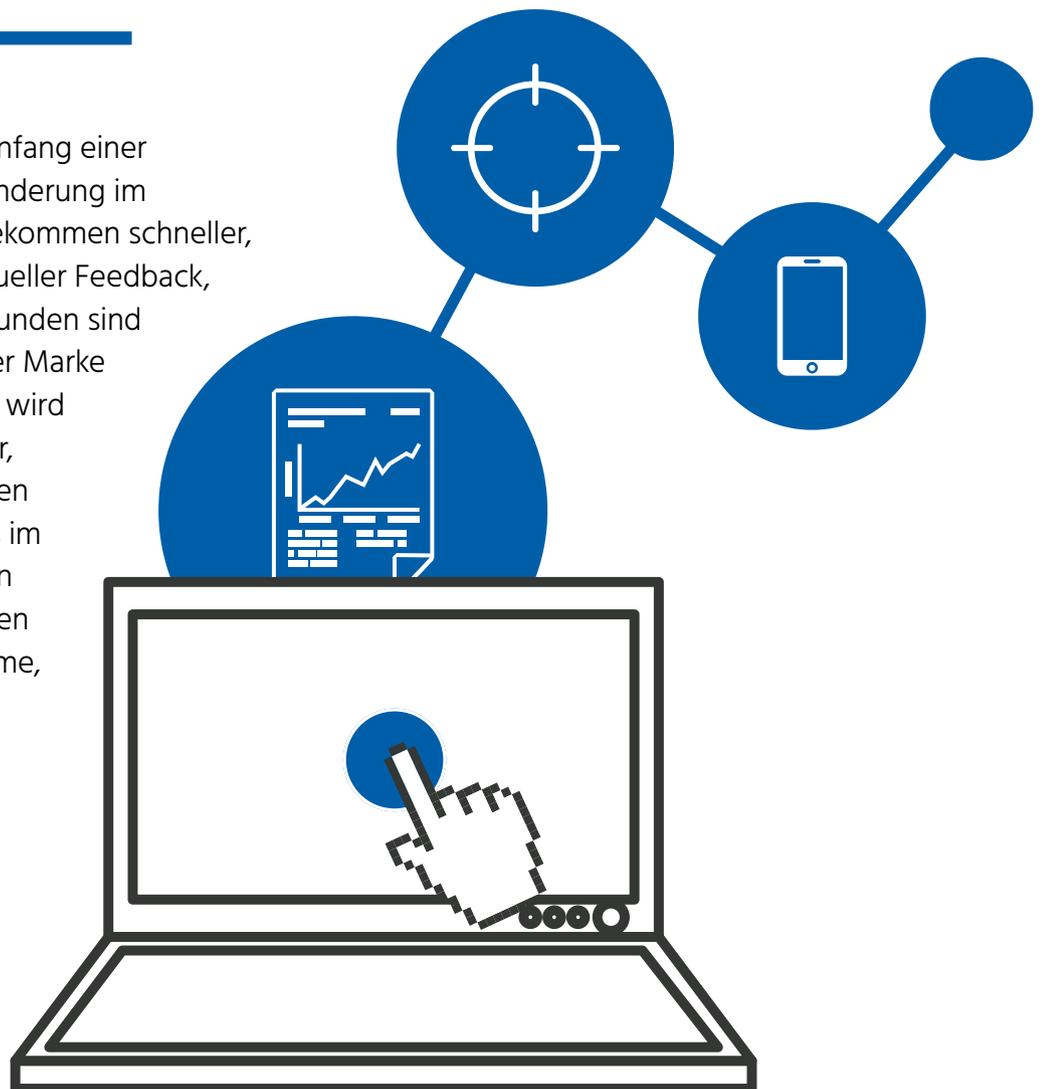
**BESTELLEN SIE JETZT IHRE KURSUNTERLAGEN UND VEREINBAREN  
SIE EIN KOSTENLOSES UND UNVERBINDLICHES BERATUNGSGESPRÄCH  
UNTER 044 941 44 19.**

# Potenzial-Ausschöpfung von Programmatic im D/A/CH-Markt



Wir stehen erst am Anfang einer grundsätzlichen Veränderung im Marketing. Marken bekommen schneller, einfacher und individueller Feedback, wer überhaupt ihre Kunden sind und was diese von der Marke erwarten. Andersrum wird Werbung individueller, interaktiver und für den User nützlicher. Sei es im Online-Bereich oder in den klassischen Medien wie Digital out of Home, TV oder Radio.

**Jochen Witte**



**P**rogrammatic Advertising ist in aller Munde und mit einem Anteil von etwa 30% (Schweiz), 40% (Österreich) und 60% (Deutschland) vom Werbemarkt für Display-, Video- und Mobile-Werbung schon lange kein Entwicklungsthema mehr. Expertenschätzungen zufolge werden bis 2019 bereits mehr als 70% aller Budgets D/A/CH-weit programmatisch abgewickelt.

Grund für den Erfolg sind die offensichtlichen Vorteile für den Werbekunden, dem durch Automatisierung und datenbasierte Aussteuerung von Werbung potenziell mächtige Werkzeuge in die Hand gegeben werden, um Werbung effizienter und effektiver zu machen. Der Blick hinter die Zahlen offenbart allerdings, dass die Realität oft weit hinter dem Potenzial von Programmatic Advertising zurückbleibt. Dafür gibt es folgende Gründe:

### 1. Programmatic Advertising verändert das Markt-Gefüge

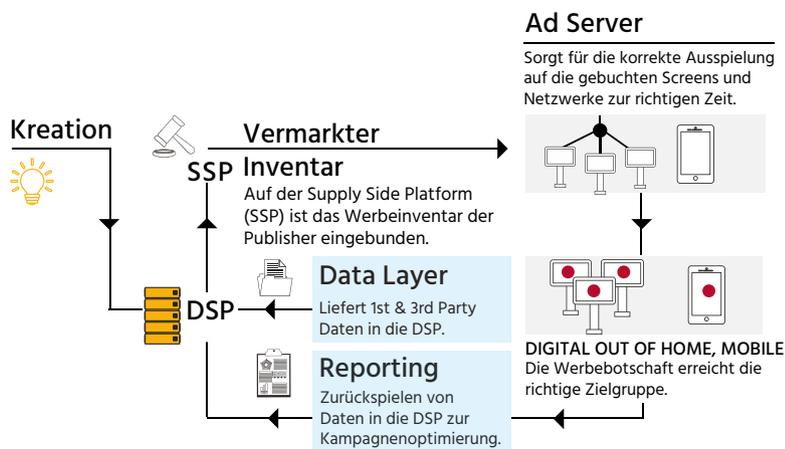
Automatisierung kann nur durch Technologie erreicht werden. Im Falle von Programmatic Advertising wird Automatisierung durch technische Systeme (SSP, DSP, DMP) realisiert, die Werbung in Echtzeit und auf Basis einzelner Werbeeinblendungen handeln. Die dafür notwendige Technik ist komplex und damit teuer.

Insbesondere der D/A/CH-Markt hatte und hat sich mit diesen Veränderungen intensiv auseinandergesetzt. Die oft als rückständig bezeichnete Vorsicht der deutschsprachigen Märkte hat zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Dominanz von Technologie-Anbietern geführt, sie hat aber auch den Adaptionprozess gebremst. Dies ist der Grund dafür, dass in D/A/CH-Märkten Zwischenstufen des programmatischen Handels umgesetzt wurden, die eine sanfte Migration von Geschäftsmodellen und -prozessen ermöglichen. In den D/A/CH-Märkten wird heute mehr als die Hälfte des programmatischen Geschäfts über Deals/PMPs gehandelt.

#### Jochen Witte

Director Digital Transformation,  
Goldbach Group AG  
jochen.witte@goldbachgroup.com  
www.goldbachgroup.com

## Der Programmatische Buchungsprozess



Quelle: Witte, 2018.

## Verkaufsmechanismen im Programmatic Advertising

KLASSISCH	PROGRAMMATIC			
<b>DIRECT SALES</b>	<b>AUTOMATED GUARANTEED</b>	<b>DEAL ID</b>	<b>PRIVATE MARKET PLACE (PMP)</b>	<b>OPEN MARKET</b>
Klassischer Mediaverkauf durch eigenes Sales Team oder Vermarkter	Reserviertes Inventar und fixe Zeitdauer  Entspricht klassischem Mediaverkauf	Individuelle Konditionen für Käufer / Advertiser Keine Möglichkeit Inventar zu reservieren	Marktplatz für bevorzugte Käufer / Advertiser Mehrzahl an Deal ID's	Öffentlich verfügbares Inventar

Quelle: Witte, 2018.

## Programmatic Advertising Customer Journey



Quelle: Witte, 2018.

### 2. Technische und organisatorische Hürden

Selbst die veränderungswilligsten Marktteilnehmer müssen Technologien, Prozesse und nicht zuletzt die Organisation umstellen, um sich an die veränderten Marktgegebenheiten anzupassen. Mediaplanung und -verkauf verändern sich und erfordern neue Konzepte und neues Know-how.

#### Mehrwert für den Werbekunden

Trotz dieser teils tiefgreifenden Veränderungen beginnen viele Marktteilnehmer sukzessive damit, das Potenzial dieser neuen Technologien wirklich zu nutzen. Während die klassische Mediaplanung in Kampagnen und Flights denkt, ermöglicht Programmatic Advertising die kontinuierliche Marktbeurteilung. Kampagnen haben kein Start- und Enddatum mehr, sondern der

Werbedruck wird je nach Bedarf gesteuert und optimiert.

Einer der zentralsten Unterschiede zwischen klassischer Mediaplanung und Programmatic Advertising ist die Messung und Bewertung von Werbemaßnahmen, die quasi vollständig durch den Kunden bzw. die Agentur vorgenommen werden kann. Dies ermöglicht zumindest in der Theorie die Messung und Bewertung einzelner Werbeeindrücke nach kundenindividuellen KPIs.

#### Nutzung Open Market vs. Private Market

	CH	AT	DE
Open Market	30.3%	57.9%	52.0%
Private Market	69.7%	42.1%	48.0%

Quellen: CH: Zahlen von Goldbach Digital Services AG; DE: <https://www.adzine.de/2018/01/67-prozent-aller-digitalbuchungen-laufen-2018-programmatisch-ab>; AT: IAB Programmatic Spendings Studie 2017/2018

Die Nutzung von Daten ermöglicht nicht nur die Vermeidung von Streuverlust, sondern auch die Individualisierung der Kommunikation mit dem Nutzer. Technologien wie Dynamic Creative Optimization (DCO) ermöglichen es, die Kreation automatisiert an den jeweiligen User anzupassen und Werbung damit relevanter und nützlicher zu gestalten.

#### Den Kunden im richtigen Moment der Customer Journey ansprechen

Es ist davon auszugehen, dass die zunehmende Dynamisierung und Individualisierung einen einschneidenden Effekt darauf haben wird, wie Werbung in Zukunft gehandelt wird. Der Anteil von OpenRTB, also von dem auf einem Bietprozess basierenden Handel, wird signifikant steigen.

Dennoch gibt es auch Fragezeichen – spätestens mit der neuen DSGVO und der zunehmenden Konsolidierung des Online-Werbemarktes in Richtung der grossen amerikanischen Plattformen, kommen neue Zweifel, Interessenskonflikte und Diskussionen auf.

Ein zentrales Thema dabei ist das device- und plattformübergreifende ID-Management – die Identifikation individueller Nutzer über mehrere Anbieter und Geräte hinweg. Potenziell ist dies die grosse Stärke von Online-Technologien und die Kern-Differenzierung gegenüber klassischen Medien und den diversen Initiativen, programmatische Buchungsplattformen für klassische Medien wie TV, Radio oder Digital out of Home aufzubauen. Der Kundenwunsch und -nutzen liegt dabei auf der Hand: die medienübergreifende Optimierung von Werbung auf Basis von Einzelpersonen.

Fotos: Unternehmen

**In den Bergen  
reden wir nicht nur  
drauflos. Wir hören  
auch aufs Echo.**

Die Versicherung mit  
gesundem Bündnerverstand.

**ÖKK**

# Mit technologischem Fortschritt zum optimalen Incentive Management

---

Die Zeiten von „one-size-fits-all“ sind längst vorbei: Erfolgreiche Firmen richten ihre Mitarbeitergeschenke verstärkt an den individuellen Bedürfnissen und veränderten Lebensgewohnheiten ihrer Belegschaft aus. Auf der Suche nach einem originellen, witzigen, kreativen und den Leistungen der Mitarbeiter äquivalenten Geschenk für Ereignisse wie Geburt, Hochzeit, Geburtstag, Beförderung, Pensionierung, Jubiläum etc., bieten auf Incentive Management spezialisierte Unternehmen ihre Dienste an.

**Robin Frei**



**K**ader in leitenden Positionen kennen das: Man will seine Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern, Kunden oder Partnern zeigen, hat aber im Alltagstrubel nicht gleich die richtige Idee oder genügend Zeit, um sich darum zu kümmern.

### Mit minimalem Aufwand zum personalisierten Geschenk

Ein einzigartiges Online-Tool für den schnellen, persönlichen Geschenk-Check bietet Bontique aus Zürich. Das Unternehmen ist der erste reine B-to-B-Anbieter im Bereich Mitarbeitergeschenke, das mit einer fortschrittlichen Technologie zeitnah einen massgeschneiderten individuellen Check ermöglicht, passend für diverse Anlässe und zugeschnitten auf die zu beschenkenden Mitarbeiter. Co-Founder Robin Frei zu den Zielen seines Unternehmens: „Wir möchten unseren Kunden schweizweit mit einem einfachen Tool das Incentive Management möglichst bequem gestalten.“ Mit Bontique-Checks und emotionsauslösenden Incentives in den Bereichen Erlebnisse, Dienstleistungen und Produkte können Bontique-Kunden ohne viel Zeitaufwand, mit nur ein paar Klicks, Wertschätzung zeigen.

### Es funktioniert ganz einfach

Kunden von Bontique erstellen mit einem extra dafür entwickelten Kreationprogramm eigene Unternehmens-Checks in einer hochwertigen oder einer Print-at-Office-Lösung. Die Mitarbeitenden können sich dann für ein oder mehrere Angebote entscheiden. Sie erhalten Zugriff auf allen Devices: Desktop, Mobile oder Tablet. Dann wird der Check bei den Akzeptanzstellen eingelöst, also vor Ort, via Online-Shop oder mittels Geschenkkarte. Die Schenkenden erhalten ein persönliches Unterneh-

mens-Login, mit dem sie ihre Incentives bequem vom Arbeitsplatz aus administrieren. Filterfunktionen und Download-Möglichkeiten sichern eine detaillierte Übersicht der ausgestellten Checks.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Unternehmen haben keine wiederkehrenden Gebühren, sie sparen Zeit, erhalten ein massgeschneidertes Design und ein komplettes Geschenkmanagement von A bis Z. Man kreiert die Checks ganz einfach mit einem persönlichen Login, ohne ein Programm installieren zu müssen.

Die Mitarbeitenden erhalten ein steuerfreies Geschenk bis CHF 500.–, welches bei diesem Betrag auch sozialversicherungsfrei ist. Sie haben eine grosse Auswahl bei der Einlösung ihres Geschenks, eine Service-Hotline, einen verfügbaren Restwert und natürlich auch einen langfristigen Erinnerungswert.

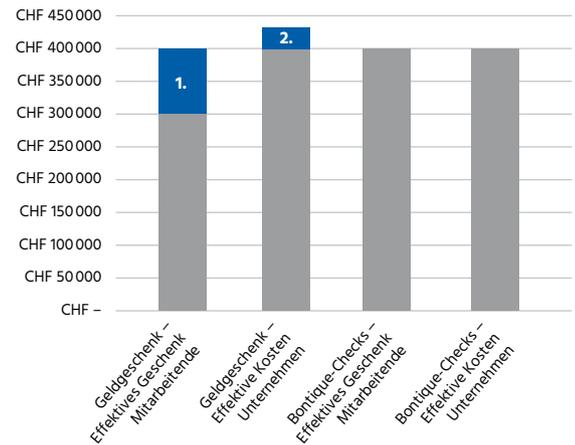
### Wie bewerten Kunden Bontique?

Laut Bontique COO Robin Frei sind die Kundenreaktionen durchwegs positiv. Originalton Justina Derungs, Gebert International AG: „Aufgrund der einfachen Handhabung, der Zeiterparnis in der HR-Administration sowie der hohen Flexibilität haben wir uns entschieden, unseren Mitarbeitenden bei speziellen Ereignissen Bontique-Checks zu überreichen. Dank der grossen Auswahl an verschiedenen Angeboten werden die Bontique-Checks sehr geschätzt. Die Rückmeldungen sind sehr positiv!“

Auch David Heusser von Hitachi Zosen Inova AG äussert sich positiv: „Wir suchten nach einer einfachen und qualitativ hochstehenden Möglichkeit, unseren Mitarbeitenden zu speziellen Ereignissen zu gratulieren. Die physischen Bontique-Checks mit unserem

**Robin Frei**  
Co-Founder  
Bontique  
Tel.: +41 (0) 44 2715555  
info@bontique.ch

### Aufstellung Mehrwert Bontique-Check



Quelle: Eigene Darstellung.

integrierten Logo erfüllen unsere Anforderung vollumfänglich.“

Wie erklärt Bontique den Erfolg? „Wir achten nicht nur auf einwandfreie Kundenbetreuung, sondern verfolgen immer die neuesten Trends auf dem Markt“, sagt Robin Frei. So fühlt sich jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter umsorgt und wertgeschätzt, was die Mitarbeiterfluktuation massgeblich reduziert.  
www.bontique.ch

# Andreas Balazs neuer Präsident von Swiss Marketing

---



An der Delegiertenversammlung 2018 von Swiss Marketing in Zürich wurden vier neue Zentralvorstände gewählt. Drei bisherige Mitglieder stellten sich erfolgreich einer Wiederwahl. Neuer Präsident ist der bisherige Vizepräsident Andreas Balazs.

**Walter Steiner**



## Terminübersicht 2018/2019

---

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 6.-7. Nov. 2018 | Sales Power 18, Rüslikon  |
| 24. Nov. 2018   | Diplomfeier Marketing- und Verkaufsfleiter mit eidg. Diplom, Interlaken |
| 12. März 2019   | Marketing Tag 19, Luzern  |



- 1 Der neue Präsident** Andreas Balazs im Gespräch mit Delegierten
- 2 Dietger Löffler** (Bildmitte) im Gespräch mit (v.l.n.r.) Barbara Litschi, Christian Trixl, Cornelia Brunschwiler, Franz Kaiser
- 3 Jungbrunnen mit Weisswein** Sepp Wimmer, Chef vom Zunfthaus zur Waag
- 5 Sammelpunkt** vor dem Lavaterhaus in Zürich, in dem die Delegierten tagten.

**D**ie diesjährige Delegiertenversammlung in Zürich stand im Zeichen eines dynamischen Optimismus und wichtiger personeller Veränderungen im Zentralvorstand. Uwe Tännler (bisheriger Präsident), Tanja Levine (Romandie), Prof. Dr. Peter Petrin (Bildung), André Mettler (Finanzen und Rechnungswesen) und Jon Turnes (Recht) stellten sich nach langjährigem und erfolgreichem Engagement für den Verband nicht mehr zur Verfügung.

**Zu neuen Mitgliedern des Zentralvorstands wählten die Delegierten folgende Persönlichkeiten:**

- Daniel Habegger, Unternehmer und Unternehmensberater (BrainGold AG, Weinatelier GmbH, Raiffeisen Unternehmerzentrum AG). Ausbildung: Detailhandlungsangestellter, Marketingplaner, Marketingleiter.
- Gabriela Lenherr, Leiterin Finanzen und Dienste des Kaufmännischen Verbands Schweiz, diverse Verwaltungsrats-



**Die neuen Mitglieder des Zentralvorstands**

Daniel Habegger, Gabriela Lenherr, Natascia Valenta und Martin Zenklusen (v.l.n.r.)

**Neue Ehrenmitglieder**

Auf Vorschlag des bisherigen Zentralvorstands wurden die folgenden Persönlichkeiten zu Ehrenmitgliedern des Verbands ernannt:

- **Simon Albisser**, ehemaliger Präsident Luzern
- **Laurent Caillère**, ehemaliger Präsident Vaud
- **Edmond Chanson**, Präsident Zürich
- **Eugen Da Pra**, ehemaliger Präsident Schaffhausen und OK-Präsident Schaffhauser Marketing-Tag
- **Hans-Jürg Gehri**, Präsident Prüfungskommission Verkaufsfachleute
- **Daniel Judas**, ehemaliger Präsident und OK-Präsident Seeländer Marketing Forum
- **Franz Kaiser**, Präsident Marketingleiter Zürich
- **Reto Morger**, Präsident Zürcher Oberland
- **Marzio Proietti**, Präsident Tessin
- **Alain Rapin**, ehemaliger Präsident Neuenburg
- **Barbara Trachsel**, OK-Präsidentin Brand- & Marketingtag Bern

mandate. Ausbildung: kaufmännische Banklehre, eidg. dipl. Buchhalterin

- **Natascia Valenta**, selbstständige Beraterin, mehrjährige Erfahrung in Marketing- und Kommunikationsabteilungen u.a. bei Nestlé, EOC (Tessiner Kantonspital) und Stadt Lugano. Ausbildung: Dipl.-Lebensmittel-Ingenieur ETHZ und MSC in Ernährung, Weiterbildung in Kommunikation und Marketing
- **Martin Zenklusen**, Personalberater und Inhaber der Evojob GmbH, Kloten; 20-jährige Führungserfahrung als Verkaufsleiter, CEO und Verwaltungsrat. Ausbildung: Laborant, Marketingplaner, Verkaufsleiter, EMBA Universität Zürich.

**„Swiss Marketing ist (...) eine grossartige Marke, die für relevante Themen im Interesse unserer Mitglieder und Partner steht.“**

ANDREAS BALAZS

Die bisherigen Mitglieder Andreas Balazs, Dietger Löffler und Walter Steiner wurden wiedergewählt. Andreas Balazs, der neu gewählte Präsident, dankte den bisherigen Mitgliedern des Zentralvorstands für ihren grossen Einsatz und würdigte ihre Verdienste um die Weiterentwicklung des Berufsverbands. Swiss Marketing habe sich während der zwölfjährigen Präsidentschaft von Uwe Tännler zu einem Berufsverband entwickelt, der in ganzen Schweiz höchsten Respekt genieisse. Als übergeordnete Ziele seiner Präsidentschaft nannte Balazs das zielstrebige Engagement für die Höhere Berufsbildung in der Schweiz und für die internationale Anerkennung der Abschlüsse, wie sie dank den Europa-Zertifikaten der European Marketing Confederation (EMC) heute schon gewährleistet ist. „Swiss Marketing ist mehr als ein Verband. Swiss Marketing ist eine grossartige Marke, die für relevante Themen im Interesse unserer Mitglieder und Partner steht“, fasste Balazs zusammen.



**Wiedergewählt** Andreas Balazs, Dietger Löffler und Walter Steiner (v.l.n.r.)

Fotos: Unternehmen



**Vorteile**  
für Swiss Marketing-  
Mitglieder.  
[css.ch/partner/  
swissmarketing](http://css.ch/partner/swissmarketing)

Eine der schönsten  
Fähigkeiten des Menschen:

**Da sein, wenn man  
gebraucht wird.**

Wir sehen die Dinge, wie sie für dich sind. Deshalb steht dir das telemedizinische Zentrum der CSS kostenlos und rund um die Uhr zur Seite. Auch mitten in der Nacht bei plötzlichen Zukunftsängsten. Gerne beraten wir dich. **Ganz persönlich.**

Beratung in über 100 Agenturen,  
per Telefon unter 0844 277 277 oder auf [css.ch](http://css.ch)



**CSS**

Versicherung