Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

1 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Dr. Jochen Köckler, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Messe AG • Kommunikationsdramaturgie • Self-Service-Technologies • Erlebniseinheit Live Communication • B-to-B-Live-Erleben auf Messen • Live-Communication-Atmosphäre • Brick-and-Mortar-Retail • Sportbandenwerbung • Markenimage & Sport-Event-Marketing **SPEKTRUM** Interview mit Dr. Oliver Egger, Leiter Marketing des Bereichs PostMail der Post CH AG • Interview mit Ralph Winterhalter, CEO der Winterhalter Group • Neuroscience and Consumer Behavior • Video-Content **KOMMENTAR** Kaufprozesse im Marketing **INSIGHTS** **Sprinklr** Social Customer Care

www.marketing-review.ch

Live Communication

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

Erfolgsgeschichten auf:
webrepublic.com/cases

Digital ist ganz einfach mehr als Klicks.

Führende Schweizer Marken wie Migros, local.ch und Victorinox Watches vertrauen seit Jahren unserer digitalen Expertise in Marketing, Werbung und Analyse. Weil es auch in der zunehmend komplexen digitalen Welt nicht um einzelne KPIs, sondern um die gekonnte Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und den gesamtheitlichen Unternehmenserfolg geht.

web republic

Seefeldstrasse 233 | CH - 8008 Zürich | +41 44 542 90 60 | office@webrepublic.com

Live Communication

Man kann nicht *nicht* kommunizieren. Dieses vom österreichisch-amerikanischen Paul Watzlawick aufgestellte Axiom trifft nicht nur auf die persönliche Kommunikation von Menschen zu, sondern auch auf die Kommunikation von Unternehmen.

Auch Unternehmen ist es nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Spätestens dann, wenn ein Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt tritt, findet Kommunikation statt. Wann die Customer Journey für den Kunden beginnt und wie diese verläuft, kann von Unternehmen allerdings massgeblich durch aktives Kommunikationsmanagement beeinflusst werden.

Eine besondere Unmittelbarkeit erfährt die Kommunikation, wenn sie live und somit persönlich stattfindet. Sie eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, direkt in Kontakt mit (potenziellen) Kunden zu treten – sei dies in Form eines Messeauftritts, eines Sponsorings, eines Firmen-Events oder eines temporären Verkaufsstandortes.

Die vorliegende *Marketing Review St.Gallen* widmet sich verschiedenen Aspekten von Live Communication: Wie gelingt es, ein maximales Markenerlebnis anhand einer integrierten Kommunikationsdramaturgie zu schaffen und dieses digital zu verlängern? Wie lassen sich anhand von Live Events emotionale Erlebniswelten für bestimmte Zielgruppen kreieren? Welche Möglichkeiten bieten temporäre Kommunikationsgefässe wie Messen und Pop-up-Stores? Wie lässt sich die Face-to-Face-Kommunikation von Messen virtuell verlängern und multiplizieren? Und warum greifen Unternehmen vermehrt auf Sportkommunikation zurück, um Bekanntheit zu generieren und ihr Markenimage zu stärken?

Auch wenn die Digitalisierung das Marketing derzeit stark beeinflusst – die persönliche Kommunikation bleibt das stärkste und herausforderndste Instrument eines Kundenbeziehungsmanagements, in das es sich zu investieren lohnt.

Hinweis

Das Layout der „Marketing Review St. Gallen" lehnt sich ab sofort stärker an den kommunikativen Auftritt der Universität St. Gallen (HSG) an, denn diese Zeitschrift unterstreicht den Markenclaim „From inside to impact".

Prof. Dr.
Sven Reinecke
Herausgeber
Direktor des Instituts
für Marketing der
Universität St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

Schwerpunkt

Interview

06 **Digitalisierung – Fluch oder Chance für die Messe der Zukunft**

Dr. Jochen Köckler, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Messe AG, zeigt auf, wie die Deutsche Messe AG das Thema Digitalisierung vorausschauend angeht.

Das Interview führt Sven Reinecke

Kommunikation integrieren und emotionalisieren

12 **Modell der integrierten Kommunikationsdramaturgie**

Maximales Markenerlebnis durch den Einsatz von Virtual und Augmented Reality in der Live Communication

Für eine erlebnisorientierte Kommunikation sind sowohl Live Communication als auch Augmented Reality wichtig.

Katharina Gabriel, Evelyn Kästner

20 **Emotionale Ansteckung & Self-Service-Technologies**

Self-Service-Technologies können auch in der Live Communication gewinnbringend verwendet werden.

Katja Lohmann, Cornelia Zanger

30 **Vernetzt zur Erlebniseinheit – Live Communication**

Eine integrierte Kommunikation ist auch für die Live Communication unabdingbar.

Daniel Fischer, Sonja Kingsley-Curry, Simone Nilson, Oliver Vedolin, Adrian Wyss

Temporäre Kommunikation gestalten

38 **Die neue Dimension der Wertschöpfungskonfiguration von B-to-B-Live-Erleben auf Messen**

B-to-B-Messeauftritte können die Marken- und Vertriebsperformance signifikant steigern.

Guido Ellert, Moritz Nauschütz

50 **Messe-Erfolg durch Live-Communication-Atmosphäre**

Analyse von Besucher-Journeys einer Publikumsmesse

Gestaltungselemente einer Publikumsmesse müssen sorgfältig ausgewählt werden, da sie direkt auf die Messeatmosphäre einwirken.

Martin Wiedmann, Manfred Kirchgeorg

60 **The Revolution of Brick-and-Mortar-Retail**

Pop-up Stores – a Taxonomy

The article describes different pop-up store types and categorizes them according to their applicability.

Sophie Schüller, Bianca Viola Jud

Service

69 **Call for Papers**

109 **Buchrezensionen**

118 **Literatur zum Thema: Live Communication**

119 **Vorschau & Impressum**

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

Sport zur Kommunikation nutzen

70 **Sportbandenwerbung – Navigationshilfe zum wirksamen Inhalt**

Bei der Sportbandenwerbung sollten die Werbeprinzipien nach Armstrong als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden.

Guido Ellert, Philipp Czarske, Philipp Schebler

78 **Was erfüllt sein muss, damit das Image einer Marke von Sport-Event-Marketing profitiert**

Bedingungen für das Zustandekommen eines Imagetransfers und mögliche Konsequenzen für die Praxis

Der Beitrag thematisiert ein spezifisches Imagetransfermodell für das Sport-Event-Marketing.

Gerd Nufer

Kommentar

86 **Kaufprozesse als Orientierung im Marketing**

Kaufprozesse müssen sichtbar gemacht werden, damit eine effektive Steuerung möglich ist.

Marc Rutschmann

Spektrum I Marketingmanagement

94 **Digitalisierung und Kundenorientierung**

Einfachheit und Convenience werden immer wichtiger

Dr. Oliver Egger, Leiter Marketing des Bereichs PostMail der Post CH AG, erklärt, was für ihn Digitalisierung bedeutet.

Das Interview führt Christoph Wortmann

98 **Industrie 4.0 bei mittelständischen Unternehmen**

Ralph Winterhalter, CEO der Winterhalter Group, im Exklusivinterview.

Das Interview führt Christoph Wortmann

102 **Uncovering the WHY of Consumer Behavior**

From Neuroscience to Implementation

Making neuroscience actionable in day to day marketing.

Enrique Strelow, Christian Scheier

110 **Video-Content – Hauptdarsteller in der Unschärfe-Zone**

Es wird der Frage nachgegangen, wie das Medium Film bzw. Video im Unternehmenskontext optimal eingesetzt werden sollte.

Kristian Widmer

Sprinklr

90 **Social Customer Care**

7 Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung

Ein Plädoyer, stärker in die Kundenbindung zu investieren!

Andrea Fusenig

Digitalisierung – Fluch oder Chance für die Messe der Zukunft

Messen sind nicht nur aufgrund der Digitalisierung einem steten Wandel unterworfen. Ein sich änderndes Besucherverhalten, neue Kommunikationsstrategien der Aussteller sowie die internationale Konkurrenz fordern die grossen Messeveranstalter heraus. Der „Return on Messe-Investitionen" wird zunehmend hinterfragt. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Messe AG, Dr. Jochen Köckler, zeigt im Interview auf, wie die Deutsche Messe AG diese Entwicklungen antizipiert und nutzt, um ihre Position im internationalen Messemarkt zu stärken.

**Das Interview führt Prof. Dr. Sven Reinecke,
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG)**

Herr Dr. Köckler, gilt bei Messen das Prinzip „The Winner takes it all"? Einige grosse Leitmessen werden im internationalen Wettbewerb bedeutender, viele kleinere Messen hingegen verlieren.

Diesen Trend kann ich bestätigen. Es gibt üblicherweise eine Welt-Leitmesse in jeder Branche. Diese ist meist sehr stabil oder wächst sogar. Wir haben hier in Hannover immer noch das grösste ebenerdige Messegelände der Welt. Von daher erleben wir hier viele dieser Welt-Leitmessen. Einige sind unsere Eigenveranstaltungen wie beispielsweise die HANNOVER MESSE, die schon zum 71. Mal veranstaltet wurde. Aber wir beherbergen auch grosse Gastmessen wie die AGRITECHNICA. An einer Welt-Leitmesse ist immer das Headquarter der Aussteller präsent – unabhängig davon, wo sich dieses befindet. Es geht primär darum, dort die Top-Investoren der Branche zu treffen. Das heisst, der Aufwand ist eher zunehmend: Grosse Konzerne wollen einmal im Jahr oder alle zwei bzw. drei Jahre zeigen, was ihr Statement im Markt ist. Das ist deshalb so attraktiv, weil die ausstellenden Headquarters auf ihre Top-Besucher treffen. Bei einer echten Welt-Leitmesse sind eben alle relevanten Entscheider vor Ort. Dort darf Mann und Frau gestern wie heute nicht fehlen. International gesehen ist der Abstand

Dr. Jochen Köckler
Vorstandsvorsitzender bei Deutsche Messe AG
**Tel.: +49 (0) 511 89-32000
jochen.koeckler@messe.de
www.messe.de**

dieser ersten Welt-Leitmesse zu der jeweils zweiten oft gewaltig.

Es gibt aber nicht nur branchenspezifische Messen, sondern auch Querschnitts-Technologiemessen. Daneben haben sich auch kleine Nischenmessen etabliert. Die Verlockung, auf ein neues Messethema zu setzen, ist natürlich immer vorhanden, zumal die Eintrittshürden für die Veranstalter in neue Messethemen nicht besonders hoch sind.

Sind Publikumsmessen tot?

Nein. Wir haben hier in Hannover eine sehr erfolgreiche infa, Deutschlands grösste Erlebnis- und Freizeitmesse. Die infa setzt Trendthemen: Junge Menschen können dort ihre YouTube-Stars zum Thema Kochen und Schminken live erleben. Während die infa vorrangig auf weibliche Themen setzt, gibt es daneben (jährlich im Januar) eine Baumesse, die alles rund um Haus und Garten abdeckt. Auch diese wird gerne besucht: Das Besucheraufkommen ist mit 200 000 für eine Endverbrauchermesse sehr stabil.

Endverbrauchermessen funktionieren komplett anders als eine Welt-Leitmesse. Der Aussteller einer Endverbrauchermesse möchte gerne schon während der Messe so viel Abverkauf machen, wie seine Messekosten waren. Bei einer Welt-Leitmesse hingegen streben die Aussteller die Anbahnung millionenschwerer Projekte an. Das ist das Grossartige an Technologiemessen: Wenn man auf DEN EINEN richtigen Entscheider trifft und ein Millionenprojekt initiiert, hat sich der Messeauftritt bereits durch diesen einen Kontakt ausgezahlt.

Und wie verhält es sich mit Mischmessen wie der CEBIT? Da waren Publikums- und Fachmesse früher gemischt, heute ist es eine Fachmesse.

70. Geburtstag der Deutschen Messe AG
Olaf Lies, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Messe AG und niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, und Dr. Jochen Köckler, Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Messe, Hannover.

Eine Messe ist immer ein Spiegelbild des Marktes. Die Themen der CEBIT weisen eine hohe Innovationsgeschwindigkeit auf, die mit keiner anderen Branche vergleichbar ist. Das heisst, vor 15 Jahren freute man sich

„Die erfolgreichen Unternehmen sind schon diejenigen, die sehr kontinuierlich auf ein Messeprodukt setzen."

auf einem Nokia-Stand über die neue Form eines Handys, auf das alle schwören. Heute gibt es Nokia nicht mehr in vergleichbarer Form. Viele der Aussteller, die eine Epoche geprägt haben, sind einem brutal schnellen Strukturwandel unterworfen. Die CEBIT ist die Plattform, um das abzubilden. Sie hat in ihrem Lebenszyklus natürlich an Grösse eingebüsst, nutzt jetzt aber das Momentum mit all den Chancen, welche die digitale Transformation mit sich bringt. Unsere Herausforderung als Plattform-Macher besteht darin, Messen so weiterzuentwickeln, dass sie von den Ausstellern und Besuchern als zeitgemäss wahrgenommen werden. Und das ist zwischen den Branchen vollkommen unterschiedlich. Auf der klassischen Industriemesse im April sind jetzt auch viele Aussteller der CEBIT präsent, um die Zielgruppe Industrie zu bedienen. Die industrielle Produktion einer Fabrik – egal ob Automobilproduktion oder Getränkeabfüllanlage – wird zunehmend automatisiert, sodass sich Käufer und Betreiber dieser Anlagen auch für die Technologie von Softwareanbietern interessieren. Hier wachsen Maschi-

Fotos: © Deutsche Messe AG

nenbau, Elektrotechnik und IT für die Lösungen der Industrie zusammen.

Ist das auch der Grund, weshalb sich Messen verstärkt in Richtung Events wandeln?

Genau. Und das ist das Faszinierende am „Messe-Machen". Bei der klassischen Industriemesse wird nicht ausschliesslich der Ingenieur angesprochen, sondern eine breitere fachliche Community aus Industrie-Entscheidern. In Lissabon fand kürzlich eine Messe statt, die stark inszeniert war. Die Besucher haben einen hohen Eintritt bezahlt, um die digitale Transformation der Welt zu verstehen, um Digitalisierung zu verstehen. Auch wir in Hannover haben dank der Expo 2000 ein geniales Gelände, welches uns viele Möglichkeiten der Inszenierung ermöglicht. Genau deshalb wollen wir die Chancen der digitalen Transformation mit dem neuen CEBIT-Format im Juni 2018 als Business-Event für die neuen Bedürfnisse der digitalen Zielgruppen abbilden.

Für Unternehmen mit einem niedrigen Marketingbudget sind Messen verhältnismässig teuer. Mit vermehrten Investitionen ins Content Marketing und durch die Digitalisierung wird es schwieriger, gleichzeitig auch in Messen zu investieren. Wie lässt sich ein Messeauftritt trotzdem noch rechtfertigen?

Ich stelle fest, dass die grossen Konzerne nach wie vor in einen umfassenden Auftritt an Messen investieren: Die Messe wird zu einem Erlebnis. Damit geben die Unternehmen auch ein Statement auf dem Markt der Top-Entscheider ab. Dieses lässt sich noch nicht digitalisieren – und wahrscheinlich wird das auch nie möglich sein. Früher kamen die Besucher eher schlecht informiert auf die Messe, weil es kaum aktuelle Infos im Vorfeld gab. Heute weiss der Besucher vor der Messe über die Vielzahl der Kommunikationskanäle bereits alles über den Hersteller und das Produkt. Früher dachte man, dass die Messe dadurch überflüssig würde – was sich aber nicht bestätigt hat. Durch die Digitalisierung wird dem potenziellen Kunden ermöglicht, sich gezielt mit dem Anbieter auszutauschen und über die sozialen Netzwerke sogar gezielt Gesprächstermine zu vereinbaren. Die Unternehmen sind angehalten, diese Technologien zu nutzen, um den Besuch für die Kunden effizient zu gestalten.

„Wir in Hannover haben dank der Expo 2000 ein geniales Gelände, welches uns viele Möglichkeiten eröffnet."

Auf einer Messe kann man die Konkurrenz beobachten, Menschen treffen, Inhalte erfassen und idealerweise Projekte initiieren. Und vor allem kann man Vertrauen aufbauen. Bevor ich Millionen in eine Anlage investiere, möchte ich wissen, mit wem ich es zu tun habe. Geschäfte machen auch in Zukunft Menschen.

Manche Unternehmen ziehen es trotzdem vor, ihre Kunden auf das eigene Firmengelände einzuladen und dort einen Event zu veranstalten. Da fällt dann auch die Konkurrenzsituation weg. Zudem können die Leute länger bespielt werden.

Ein solches Verhalten ist absolut legitim und geschieht auch immer wieder. Ein Investor hat aber das Bedürfnis, sich für das beste Produkt zu entscheiden und vor der Investition zu vergleichen. Aber es gibt natürlich unterschiedliche Philosophien – und deshalb müssen wir hellwach sein, um sicherzustellen, dass möglichst viele der marktrelevanten Marktführer an unserer jeweiligen Messe präsent sind. Das macht die Messe für die Besucher spannender. Wir sind sehr viel im direkten Kontakt mit den Ausstellern. Ich kenne viele Eigentümer mittelständischer Unternehmen, die zwischen 60 und 80 Jahre alt sind und den Wert der Plattform einer Messe viel besser erklären als ich selbst. Mit denen müssen wir gar nicht über das „Ob" reden, sondern für die ist das eine Selbstverständlichkeit, da sie auf diesen Messen ihr internationales Wachstum entscheidend entwickelt haben.

Ein weiteres Thema im Zusammenhang mit Messen ist Ambush Marketing – man nutzt Messeort und -termin für die Veranstaltung eines eigenen Kunden-Events, abseits des Messegeländes. Wie nehmen Sie das wahr?

Versuche gibt es immer wieder. Auch wir hatten hier zu einer Fachmesse jemanden, der auf die „pfiffige" Idee kam, dies zu machen. Aber die Besucher sind diesbezüglich sehr sensibel. Sie schätzen es, wenn sich Aussteller direkt auf der Messeplattform dem Wettbewerb stellen. Jeder kann selbst entscheiden, aber wir müssen darum kämpfen, dass wir ein faires Miteinander haben. Unsere Rolle als Veranstalter ist hier eine extrem neutrale und verantwortungsvolle: Wir müssen allen das Gefühl geben, dass wir sie so fair behandeln, dass sie die gleichen

Chancen haben – egal ob Grosskonzern, Mittelstand oder Start-up. Die erfolgreichen Unternehmen sind aber schon diejenigen, die sehr kontinuierlich auf ein Messeprodukt setzen.

Die meisten Unternehmen sind durch die Digitalisierung stark gefordert. Was müssten diese besser machen, damit sie die Messe noch gezielter nutzen können?

Die Unternehmen haben beim Thema Digitalisierung realisiert, dass es nicht mehr um das „Ob", sondern um das „Wie" geht. Auch wir als Deutsche Messe AG haben im Sommer eigens einen Geschäftsbereich Digitalisierung geschaffen. Wir haben ihn zentralisiert und die bisher dezentralen Einheiten wie eine klassische IT, die Besucherdatenbank und unser gesamtes Einlass- und Shop-System zusammengeführt. Aus meiner Sicht ist das Schlagwort für uns als Messemacher die digitale Reichweite. Wir müssen den „Reason to Visit" definieren, sodass die Leute sagen: „Da will ich hin!" Es geht darum, das Matchmaking im Vorfeld zu ermöglichen. Für uns ist die Digitalisierung also keine Gefahr, sondern vielmehr eine Chance, die Leute gezielt zusammenzubringen. Das treibt uns stark an. Was das Erschliessen des Potenzials der sozialen Netzwerke angeht – das ist hochdifferenziert und muss jeder letztlich für sich selbst entscheiden. Deshalb sollte man auch die neue Community der Digital Officers und der Start-up-Szene differenziert und zielgruppenadäquat ansprechen.

Wie mache ich den „Reason to Visit" tatsächlich tangibel? Digitale Verlängerung führt ja auch dazu, dass man viele Neuigkeiten schon im Vorfeld einer Messe preisgibt.

Das ist ja der entscheidende Punkt. Früher hat man vor einer Messe keine Fotos von den Ständen verbreitet, weil man fürchtete, die Besucher würden ausbleiben – aber das Gegenteil ist der Fall. Diesbezüglich befinden wir uns in einer permanenten Lernkurve: Das digitale Verlängern führt zum Verschärfen des Reason to Visit. Die Transparenz erhöht sich wahnsinnig, ebenso der Anspruch an Aussteller und Besucher. Gleichzeitig steigt aber auch die Relevanz und bietet die grosse Chance, dass sich die Communities in den sozialen Netzwerken zwischen den Messen austauschen. Wenn wir das als Messeveranstalter unterstützen, können wir ein grosses Potenzial nutzen.

> **„Das Bedürfnis nach realen Treffen steigt, je mehr die Menschen in ihrem Arbeitsalltag digital unterwegs sind."**

Ändert sich durch die Digitalisierung die Besucherstruktur? Kommen beispielsweise weniger Techniker auf die Messe, weil sich diese online informieren können?

Hier gibt es verschiedene Aspekte zu beachten. Das eine ist die Internationalität. Es gibt keinen Marktplatz in der Industrie, der sowohl auf Aussteller- als auch auf Besucherseite so international ist. Das Zweite: Es geht um Lösungen. Es geht nicht nur um das Produkt für morgen und übermorgen. Die Investoren wollen eine Lösung für ihr Problem. Die Leute sind Entscheider. Und drittens wird interessanterweise die Verweildauer am Stand länger, die Gespräche werden intensiver.

Aber entscheidend ist, dass sich die Menschen weiter auf den Weg machen, um sich auszutauschen und zu treffen. Das Bedürfnis nach realen Treffen steigt, je mehr die Menschen in ihrem Arbeitsalltag digital unterwegs sind.

Wie nutzt die Deutsche Messe AG die Digitalisierung zu ihrem Gunsten?

Digitalisierung heisst vier Dinge für uns: Als Erstes wollen wir unser digitales Marketing verstärken. Es geht also um die Sicherung des Kerngeschäfts: Reason to Visit und Reason to Exhibit. Als Zweites wollen wir digitale Produkte anbieten, die wir schon haben. Da geht es um die Verknüpfung von Datenbanken von Ausstellern und Veranstalter und das digitale Ablegen von Broschüren und Prospekten. Darüber hinaus möchten wir drittens digitale Geschäftsmodelle fördern. Dies geschieht auf der Basis der Informationen, die wir über Aussteller und Besucher generieren. Die Ertragsmechanik muss hierbei noch geklärt werden. Und viertes Ziel ist die digitale Transformation. Da geht es darum, dass wir beispielsweise unsere Reiseanträge digital machen, dass wir unsere Mitarbeitenden mit modernen Tools versehen, aber auch, dass der Vorstand in den sozialen Medien wie LinkedIn aktiv ist und relevante News selbstständig postet.

Die Deutsche Messe AG gilt als Weltmeister, was die Inszenierung der Messen in den Medien anbelangt.

Das ist ein Teil des Gesamtpaketes. Unsere Aussteller sollen wissen, dass wir die politischen Top-Entscheidungsträger hier haben. 2016 waren die USA Partnerland. Wir sind immer noch ein bisschen stolz, dass wir Barack Obama

HANNOVER MESSE 2017 Abschluss-Pressekonferenz: Dr. Jochen Köckler, Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Messe, Hannover.

nicht nur nach Hannover bekommen haben, sondern ihm auch ein fantastisches Programm bieten konnten. Heute haben wir schon die Zusage, dass im April 2018 der mexikanische Präsident kommen wird. Mexiko wird als Partnerland einen gigantischen Auftritt haben. Das zeigt einfach, dass hier der Schlüssel zu den industriellen Weltmärkten ist. Wir werden hier weiterhin ein gutes, ähnlich grosses Messegelände haben, müssen aber in der Lage sein, die Plattform zu ändern und weiterzuentwickeln. Das ist ein Kraftakt, aber auch eine wunderbare Herausforderung. Wir fordern von unseren Ausstellern und Besuchern: „Zeigt etwas Neues, wandelt euch!" Dann müssen wir das auch selber können und dürfen nicht statisch sein.

Bewegen Sie sich da in eine andere Richtung als beispielsweise die IAA?

Jeder Veranstalter von Großveranstaltungen, ob Messegesellschaft oder Verband ist hier permanent gefordert, am Puls der Zeit zu bleiben. Auch die IAA hat als klassische Automobilmesse plötzlich andere Herausforderungen, weil sich der Fokus vom Produkt Auto zum Thema Mobilität ändert. Jede Messe ist gut beraten, mit hoher Aufmerksamkeit zu verfolgen, was Aussteller und Besucher wollen. Das ist aber in allen Branchen heute so. Sich zurückzulehnen und zu sagen, das wird schon laufen, das ist schwierig.

Wie sieht aus Ihrer Sicht die Hannover Messe in 20 Jahren aus?

Vor 20 Jahren war man sich sicher, dass Messen nur zurückgehen können. Doch die Grossmessen wachsen eher – und warum soll das in den nächsten 20 Jahren nicht auch so sein? Die Leute haben ein Interesse, sich zu treffen. Das muss natürlich sehr gut gemacht sein. Durch die Transparenz ergeben sich neue Möglichkeiten. Selbstverständlich sind wir auf die freiheitlichen Rahmenbedingungen im Handel angewiesen. Der europäische Binnenmarkt ist für uns ebenso von Bedeutung wie das Interesse Chinas an den Weltmärkten.

Sie gehören der Stadt Hannover und dem Land Niedersachsen. Ist das nicht auch ein Hemmschuh für die weitere internationale Entwicklung?

Das empfinde ich gar nicht so. Wir sind eine AG, ein Unternehmen, das in elf Kompetenzfeldern agiert. Das reicht von Industrie über Bodenbeläge bis hin zu Eigenveranstaltungen. Wir machen internationale Veranstaltungen mit einer starken Basis in Hannover. Es ist verständlich, dass es die Eigentümer Stadt und Land gut finden, dass die grossen „Heimspiele" hier sind, weil natürlich die Hotels voll sind und die Rentabilität hier bleibt.

Aber wir haben keine Verbote, mit unseren Kunden auch gute Messen ausserhalb Hannovers zu veranstalten. Die starken Messen unseres Hauses in China, der Türkei und in den USA sind innerhalb der Kompetenzfelder gut abgestimmt und ergänzen sich perfekt. Wir sind für die vielen Aussteller und Besucher aus China auf unseren Messen sehr dankbar.

Erwarten Sie bei den Messegesellschaften langfristig Fusionen?

Fusionen hätte es wahrscheinlich schon gegeben, wenn die meisten Messegesellschaften nicht der öffentlichen Hand gehören würden. Jeder Bürgermeister, jeder Ministerpräsident hat sehr großes Interesse, in seiner Landeshauptstadt tolle Leute zu begrüssen sowie ausgebuchte Hotels, Restaurants und Kongresse zu haben. Sonst könnte man sich Deutschland und die Schweiz auch mit vier grossen Messezentren vorstellen, die logistisch perfekt angebunden sind. Für den Messestandort Deutschland und auch für die Schweiz besteht ein fantastischer Vorteil darin, dass die Welt hierherkommt und an verschiedenen Standorten tolle Messen zur Orientierung findet.

Modell der integrierten Kommunikations-dramaturgie

Maximales Markenerlebnis durch den Einsatz von Virtual und Augmented Reality in der Live Communication

Neben der Live Communication bieten digitale Technologien wie Virtual und Augmented Reality für Marken neue Wege einer erlebnisorientierten Kommunikation. Der vorliegende Beitrag erläutert relevante Einflussfaktoren für eine Symbiose von High Touch und High Tech und entwickelt ein Modell der integrierten Kommunikationsdramaturgie als Leitfaden für die Praxis.

Katharina Gabriel, MBA., Dr. rer. oec. Evelyn Kästner

Katharina Gabriel, MBA
PR und Event Managerin
katharina-gabriel@web.de

Dr. rer. oec. Evelyn Kästner
Leiterin Kommunikation,
Fritz-Lipmann-Institut (FLI) Jena
evelyn.kaestner@leibniz-fli.de

Gesellschaftliche Trends erkennen, Erlebnisse vermitteln und Raum für Gemeinschaft bieten – die Anforderungen an die Markenkommunikation haben sich in den letzten Jahrzehnten parallel zu gesellschaftlichen und marktspezifischen Entwicklungen verändert (vgl. Esch 2014, S. 25ff.). Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen werden von zahlreichen Interdependenzen geprägt: Dazu zählen gesättigte Märkte, ein Überangebot an Medien und Informationen sowie ein nachlassendes Informationsinteresse und Involvement der Konsumenten (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 36f.; Esch 2014, S. 28f.; Esch 2011, S. 2).

Um die Markenkommunikation bei ihren Aufgaben zu unterstützen und die Marke zu profilieren, scheint die Live Communication (LC) mit ihrer Interaktivität, Multisensualität, Erlebnisorientierung und Emotionalisierung besonders geeignet zu sein (vgl. Brühe 2003, S. 77ff.). Die LC erfährt im Kommunikationsmix seit Jahren eine zunehmende Bedeutung (vgl. Brühe 2003, S. 75) und steht in enger Verbindung zum Erlebnismarketing (vgl. Erber 2005, S. 44): Sowohl Events als auch Messen bergen großes Potenzial, um in einen persönlichen sowie interaktiven Dialog mit Kunden zu treten. Sie ermöglichen es, Botschaften mit einem hohen Grad an Multisensualität zu transportieren und multimediale Mittel zu integrieren. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 676ff.; Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 115f./147f.)

Virtuelle Erlebnisse in der echten Welt

Gleichzeitig eröffnet der digitale Fortschritt neue Möglichkeiten zur Interaktion und Kommunikation zwischen Marke und Konsument. So simuliert Virtual Reality (VR) eine eigene Wirklichkeit, in der sich der Betrachter selbst bewegt (vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 719), während Augmented Reality (AR) das reale Markenerlebnis um virtuelle Informationen erweitert (vgl. Broll 2013, S. 246). Als digitale Anwendungen generieren virtuelle Welten inmitten der Flut an Angeboten einen zusätzlichen Mehrwert (vgl. Aaker/Stahl/Stöckle 2015, S. 107): VR hat sich als effektive Möglichkeit etabliert, Locations oder Produktionsprozesse am Messestand erlebbar zu machen. Darüber hinaus scheinen VR bzw. AR vor allem hinsichtlich sozialer Interaktionen und Unterhaltung immer mehr an Relevanz zu gewinnen (vgl. Barker 2016, S. 11f.). Ein besonders eindrucksvolles Beispiel stellt das Spiel *Pokémon Go* dar, das nicht nur Massen bewegte, sondern auch das gemeinsame Erleben mittels AR in neuen Dimensionen ermöglichte.

Trotz oder gerade wegen des zunehmenden Einsatzes digitaler Technologien im Alltag steigt bei Konsumenten der Wunsch nach direkten Erfahrungen und persönlichem Kontakt (vgl. QVC 2016, S. 22; Förster /Kreuz 2006, S. 73). Um die Bedürfnisse nach Erlebnissen und Gemeinschaft (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 46; Ullrich/Wenger 2008, S. 30) zu erfüllen und die Markenbotschaft nachhaltig zu platzieren, gilt es, die High-Touch-Potenziale der LC mit den High Tech-Potenzialen der VR bzw. AR zu verbinden. Dabei ist ein entscheidendes Kriterium die Art und Weise der Zielgruppeneinbindung (vgl. Förster /Kreuz 2006, S. 90) – auf inhaltlicher wie auf technischer Ebene.

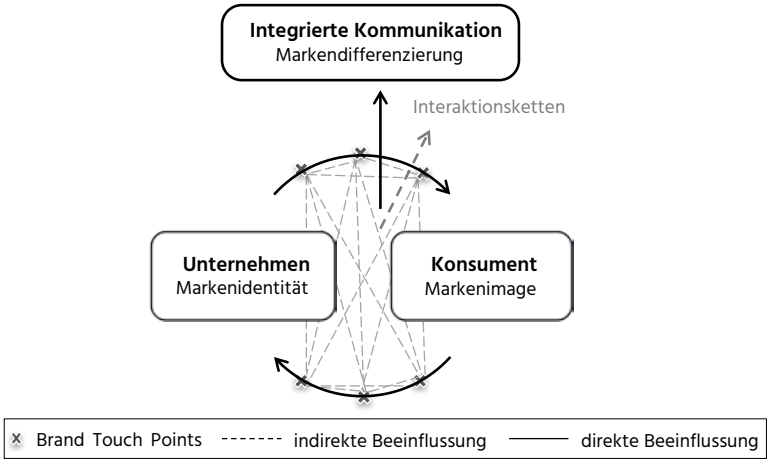
Doch VR und AR werden in der LC bislang noch mit Vorsicht eingesetzt und stellen in der Marketingpraxis nach wie vor eine Herausforderung dar – nicht nur aufgrund mangelnder Erfahrungen im Bereich der virtuellen und erweiterten Realitäten, sondern auch wegen einer noch sehr lückenhaften theoretischen Basis (vgl. Brand Office 2017, S. 9ff.; Scholz/Smith 2016, S. 149; Dörner/Jung/Grimm et al. 2013, S. 18). Eine der großen Herausforderungen besteht darin, digitale Technologien sinnvoll und ergänzend in den Ablauf der LC zu integrieren und deren Stärken nutzenbringend einzusetzen: Eine professionelle LC hat mit den Trends und digitalen Entwicklungen zu gehen, muss aber an sich selbst den Anspruch stellen, dadurch einen echten Mehrwert zu generieren.

Die LC wird sich zukünftig „neu erfinden und die Potenziale der intelligenten Symbiose mit der virtuellen Kommunikation ausloten müssen“ (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 274). Wie kann also der Spagat zwischen der LC und Technologien wie VR und AR gelingen? Und wie sind LC-Konzepte zu gestalten, um in diesem Rahmen die Markenbotschaft nicht aus den Augen zu verlieren?

Dramaturgie als Brücke

Ein möglicher Ansatzpunkt, um an diese Problemstellung heranzugehen, ist die Dramaturgie: Sie schlägt eine Brücke zwischen der LC und VR bzw. AR, indem sie von Anfang bis Ende alle wesentlichen Elemente einbezieht und eine einheitliche Struktur vorgibt (vgl. Hickethier 2012, S. 119). Mit Blick auf die Bedeutung des Begriffs Drama wird auch die eigentliche Aufgabe der Dramaturgie deutlich: „Ein Konzept für die Verbindung von Inhalten und Emotionen" (Gundlach 2013, S. 85), das dem Teilnehmer die strategische Botschaft möglichst gut verpackt vermittelt (vgl. Nickel/Esch 2007, S. 73).

Abb. 1: Verknüpfung der „Brand Touch Points" durch Interaktionsketten



Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassung

Die Live Communication (LC) ist besonders geeignet, um den veränderten Bedürfnissen der Konsumenten interaktiv, multisensual, erlebnisorientiert und emotional zu begegnen. Gleichzeitig eröffnen digitale Technologien wie Virtual und Augmented Reality (VR und AR) neue Möglichkeiten, mit der Zielgruppe zu kommunizieren – und stellen für die (Marken-)Kommunikation gleichzeitig eine Herausforderung dar. Um die Potenziale der LC und VR bzw. AR sinnvoll zu nutzen und die Marke erlebnisorientiert zu profilieren, verbindet die integrierte Kommunikationsdramaturgie die Stärken aller wesentlichen Elemente.

Die Dramaturgie fügt alle Geschehnisse zusammen (vgl. Krüger 2015, S. 93). Dadurch verknüpft sich die Geschichte der Zielgruppe mit der Geschichte der Marke – unter anderem, indem eine zugrunde liegende dramatische Denkweise es ermöglicht, die semantischen Netzwerke gezielt mit neuen Assoziationen zu „füttern" (vgl. Gundlach 2013, S. 95f.). Dramaturgische Gestaltungselemente lassen sich dabei auf die LC übertragen und können dazu beitragen, die (Marken-)Story zu rahmen und die Markenbotschaft zu vermitteln (vgl. Schäfer-Mehdi 2015, S. 120ff.; Zanger/Drengner 2009, S. 205ff.).

Die besondere Fähigkeit der LC liegt darin, nicht nur klassische Mittel der Dramaturgie zum Erzählen einer Markenstory zu nutzen, sondern darüber hinaus durch Erlebnisse und Interaktivität die Zielgruppe in die Geschichte einzubeziehen (vgl. Gundlach 2013, S. 85). Von besonderem Interesse für die LC ist daher die interaktive Dramaturgie: Sie bezieht die Reaktion der Zielgruppe in die Geschichte ein und bietet ihr die Möglichkeit, das Ereignis zu gestalten (vgl. Gundlach 2013, S. 83). Dadurch liegt der Fokus auf gemeinsamen Erlebnissen: Durch Ausprobieren, Austausch in der Gruppe oder Erfahren der eigenen Körperlichkeit (vgl. Fischer-Gull 2013, S. 53). Eine weitere dramaturgische Stärke der LC besteht darin, den Handlungsablauf multimedial zu inszenieren (vgl. Gundlach 2013, S. 85). Neben Musik, Licht oder Bewegtbild sind als ein solches Mittel der Inszenierung auch VR und AR einzuordnen. Sie bergen besonderes Potenzial, das Gefühl der Immersion und Interaktion zu verstärken (vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 726).

Modell der integrierten Kommunikationsdramaturgie

Hier setzt das Modell der integrierten Kommunikationsdramaturgie an: Als Prozessmodell verbindet es wesentliche Elemente der integrierten Kommunikation – LC und Dramaturgie – miteinander und beeinflusst Möglichkeiten der Interaktion und Immersion.

Als Basis des Modells dient das identitätsorientierte Konzept der Markenführung, da es aufgrund seiner Wechselseitigkeit auf den Wandel in der Markenkommunikation reagiert. Es sichert den Aufbau klarer Strukturen und ermöglicht, ein einheitliches Markennutzenversprechen anhand der Markenidentität zu vermitteln. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 328ff.) Im Rahmen des Modells ist das sowohl Voraussetzung, um alle Kontaktpunkte zu bedienen, als auch Ausgangspunkt für die Beziehung zwischen Unternehmen und Konsument. Die Idee der interaktionsorientierten Markenführung erweitert das Modell (vgl. Abb. 1): Im Zuge der Digitalisierung wird es aufgrund der vielfältigen

Foto: © georgejmclittle/Fotolia.com

Möglichkeiten immer entscheidender, Interaktionsketten zwischen Marke und Zielgruppe zu bilden. Sie stehen in einem wechselseitigen Prozess, den die „Brand Touch Points" anstoßen. (vgl. Totz/Werg 2014, S. 123f.)

Die integrierte Kommunikation vernetzt wiederum die analogen und digitalen Kontaktpunkte untereinander, um die einzelnen Instrumente und Massnahmen aufeinander abzustimmen und die Marke anhand eines prägnanten Erscheinungsbildes zu differenzieren (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 152; Bruhn 2014, S. 38). Neben der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration ist auch die Einbettung auf interinstrumenteller Ebene zu beachten (vgl. Bruhn 2014, S. 139ff.): Übertragen auf die LC kann diese als Plattform dienen, von der alle weiteren Aktivitäten ausgehen. Mit dem Ziel, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und die Markenbotschaft erlebbar zu machen, aber auch mit der Zielgruppe unter Aktivierung aller Sinne zu interagieren, ermöglicht die Ausgestaltung der LC unter anderem, digitale Technologien wie VR und AR in ihr Konzept einzubeziehen.

Als verbindendes Element zwischen der LC und VR bzw. AR greift die Dramaturgie: Sie macht die Marke erlebbar, indem sie den Ablauf strukturiert und die Botschaft in ein interaktives Konzept integriert (vgl. Gundlach 2013, S. 85). Als Grundstein eines erfolgreichen LC-Konzepts wird die Dramaturgie im Folgenden nicht nur als Mittel für die Symbiose der LC und VR bzw. AR definiert, sondern auch als verknüpfendes Element aller Instrumente, die zur Markenprofilierung eingesetzt werden. Sie ergänzt die inhaltlichen, formalen und zeitlichen Aspekte eines integrierten Kommunikationskonzepts also um einen Spannungsbogen, der zentrale Massnahmen im Vor-, Haupt- und Nachfeld umfasst und die Kommunikation einer durchdachten Markenidentität unterstützt.

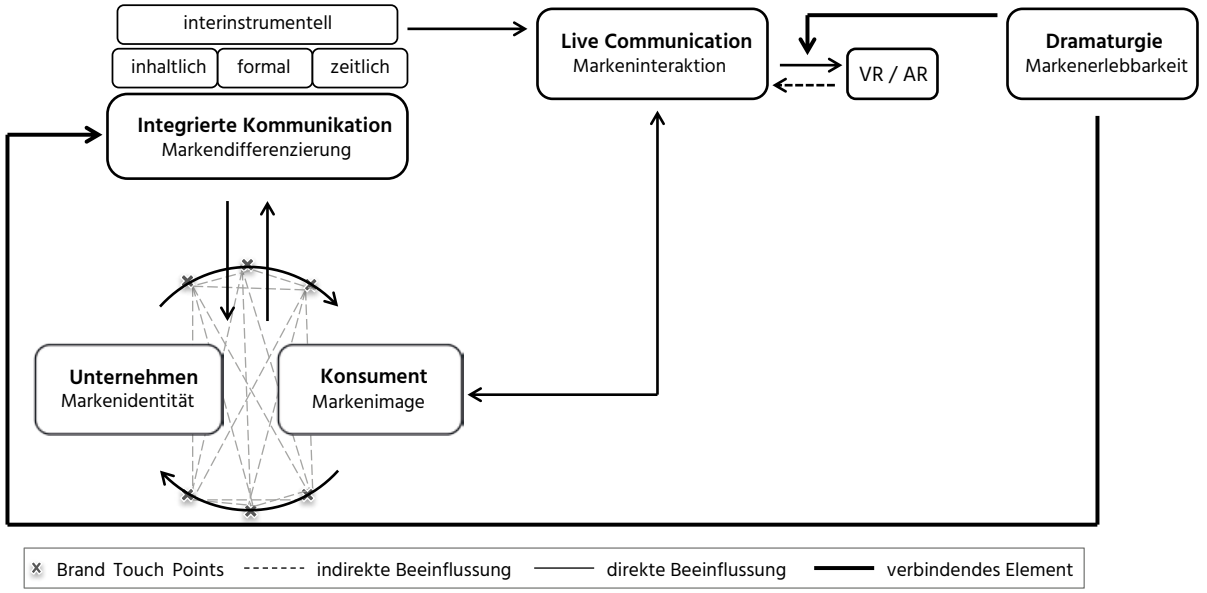
Dadurch entsteht ein Prozess, der die wesentlichen Elemente – integrierte Kommunikation, LC und Dramaturgie – miteinander verbindet, die Bildung von Interaktionsketten beeinflusst und am Ende auf das Markenimage einzahlt (vgl. Abb. 2).

Aus diesem Prozess ergeben sich vier zentrale Bausteine, die die Eigenschaften der integrierten Kommunikationsdramaturgie abbilden: Elemente der integrierten Kommunikation, Interaktion, Immersion und klassischen Dramaturgie (vgl. Abb. 3). Ihre Grenzen können fließend verlaufen.

Kernthesen

1. Das Fundament der LC und aller Maßnahmen basiert auf einer Einheit von Markenidentität, Zielen und Botschaften.
2. VR bzw. AR erfüllen je nach LC-Phase vielfältige Funktionen und sind entsprechend in die Maßnahmen zu integrieren.
3. VR bzw. AR intensivieren die Stärke der LC, mit der Zielgruppe zu interagieren.
4. LC und VR bzw. AR sprechen alle Sinne an und ermöglichen ein besonders immersives Erleben der Markenbotschaft.
5. Dramaturgische Elemente wie der Spannungsbogen kreieren eine Symbiose zwischen VR bzw. AR und der LC.

Abb. 2: Prozess zur Profilierung der Marke mithilfe der Dramaturgie



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Begriff der integrierten Kommunikationsdramaturgie geht also über das Verständnis der Dramaturgie hinaus. In Anlehnung an Gundlach (2013) versteht sich darunter die Verbindung aller „inhaltlichen, emotionalen und interaktiven Elemente zur tatsächlichen Inszenierung der Geschichte" (Gundlach 2013, S. 76). Die integrierte Kommunikationsdramaturgie setzt diese Verbindung zusätzlich in den Kontext eines integrierten und erlebnisorientierten Kommunikationskonzeptes, um auf diese Weise der LC und VR bzw. AR einen einheitlichen sowie passfähigen Bezugsrahmen zu geben – und die Marke zeitgemäß zu profilieren.

Fünf Schritte zur erfolgreichen Integration von VR und AR in die LC-Praxis

Das entwickelte Modell zeigt einen Weg, um digitale Technologien wie VR und AR im Rahmen der LC-Aktivitäten bedeutungs- und gewinnstiftend im Sinne der Markenstrategie zu integrieren. Für die praktische Umsetzung lassen sich daraus fünf Schritte ableiten:

Schritt 1: Aus einem Guss

Grundlage des Modells ist eine Gestaltung der VR bzw. AR in der LC gemäß der strategischen Markenkommunikation: Die Abstimmung einer einheitlichen Markenidentität auf die übergeordneten strategischen Ziele, die Botschaft und die Zielgruppe sind das Fundament des theoretischen Konstrukts und fließen in die Gestaltung aller Elemente ein. Eine stringente Markenidentität an den Kontaktpunkten zwischen Marke und Konsument beeinflusst die Wahrnehmung eines einheitlichen Markenimages – und macht es für die Zielgruppe leichter, die Marke zu erleben und Markenassoziationen zu lernen (vgl. Esch/Langner 2005, S. 433f.; Esch/Roth/Kiss et al. 2005, S. 686ff.). Weiterhin erhöht ein an den Werten und Motiven der Zielgruppe ausgerichteter Content die Passfähigkeit, die wiederum das Markenimage – und somit ein optimales Markenerlebnis – stärkt (vgl. Scholz/Smith 2016, S. 157ff.).

Schritt 2: Alle für einen, einer für alle

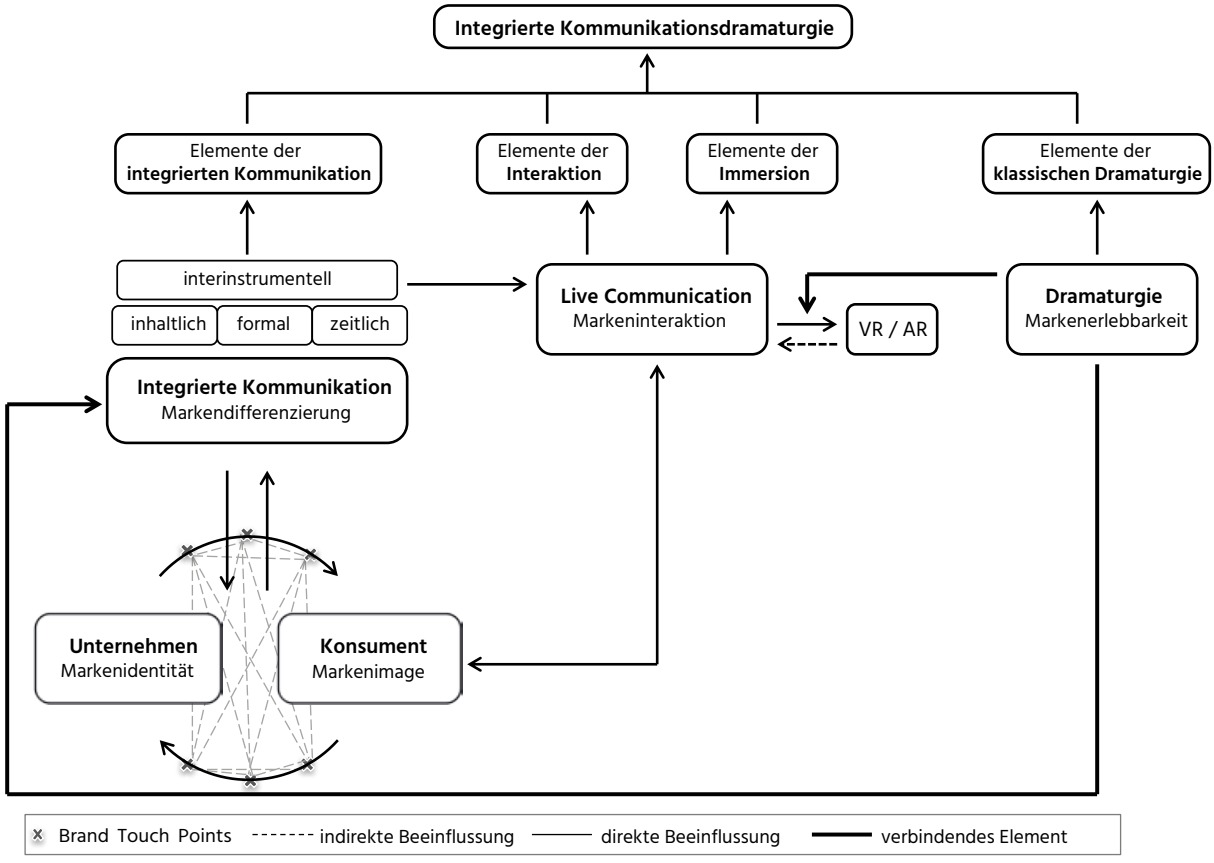
Anknüpfend an die identitätsorientierte Markenführung wirkt die integrierte Kommunikation auf die „Brand Touch Points" ein, also auch auf die Integrationsmöglichkeiten von VR bzw. AR in die LC. Eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung aller Maßnahmen stellt eine wirksame Vorgehensweise dar, um die Marke einheitlich und widerspruchsfrei zu profilieren (vgl. Bruhn 2014, S. 119ff.). Es ist davon auszugehen, dass VR und AR je nach zeitlichem und dramaturgischem Einsatz entlang der Customer Journey verschie-

dene Funktionen erfüllen (vgl. Nickel/Esch 2007, S. 74f.; Erber 2005, S. 145; Philippi 2003, S. 46ff.): Sie können Orientierung bieten, indem sie im Vorfeld über ein Event informieren oder dafür aktivieren. Weiterhin lösen VR und AR durch das Eintauchen in eine andere Welt Faszination aus, bieten Raum zur Reflexion und können für weitere Handlungen wie Kauf motivieren. Im Nachfeld denkbar wäre hier zum Beispiel eine AR-App, durch die der Teilnehmer das Produkt in seine Umgebung einbetten kann.

Schritt 3: Gemeinsam Geschichte schreiben …

Zu den Stärken der LC zählt die Interaktion, die einen Dialog zwischen Marke und Konsument eröffnet und eine aktive Teilnahme am Geschehen ermöglicht (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 676ff.). Um Erlebnisse umzusetzen, ist es notwendig, mögliche rationale und emotionale Reaktionen der Teilnehmer vorausschauend einzubeziehen (vgl. Gundlach 2007, S. 86f.). Denn Dramaturgie bedeutet immer auch, Reaktionen zu reflektieren (vgl. Deutsch-Schreyner 2016, S. 7). Als interaktive Gestaltungselemente in der LC können VR und AR den Bedürfnissen der Zielgruppe nach Erlebnissen gerecht werden (vgl. Mehler-Bicher/Steiger 2014, S. 21; Dörner/Steinicke 2013, S. 34): Sie eröffnen die Option, Marken selbst auszuprobieren und durch das Eintauchen in eine andere Welt zu erleben (vgl. Mehler-Bicher/Steiger 2014, S. 10; Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 719). Diese High Tech-Potenziale sind ergänzend zu den High-Touch-Stärken der LC zur Interaktion zu nutzen. Im Gegensatz zu klassischen Kommunikationsinstrumenten kann die LC die Rezeptionssituation der Markenbotschaft beeinflussen: Eine gezielte Gestaltung des Umfelds oder des Ablaufs kann den Rezipienten auf die Markenbotschaft vorbereiten (vgl. Gundlach 2013, S. 53ff.). Vor allem vor dem Hintergrund zunehmender Wünsche der Konsumenten,

Abb. 3: Elemente der integrierten Kommunikationsdramaturgie



Quelle: Eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen

1. Die LC und VR bzw. AR sind gezielt für eine hohe Passfähigkeit und ein optimales Markenerlebnis zu nutzen – zentral dafür sind an die Kommunikationsstrategie und die Markenidentität angepasste Ziele und Botschaften.
2. Basierend auf einem integrierten Kommunikationskonzept, sind VR- bzw. AR-Anwendungen begleitend zur LC im Vor-, Haupt- und Nachfeld einzusetzen, um den Dialog zu fördern und Teilnehmer zu aktivieren.
3. VR bzw. AR sind sowohl während als auch begleitend zur LC zur Interaktion mit der Zielgruppe zu nutzen: Dabei sind mögliche rationale und emotionale Reaktionen der Teilnehmer einzubeziehen.
4. Der VR- bzw. AR-Einsatz in der LC ist gezielt auf eine erlebnisorientierte Vermittlung der Markenbotschaft auszurichten: Ziel sollte eine multisensuale wie emotionale Auseinandersetzung mit der Marke sein.
5. VR bzw. AR sind über alle LC-Phasen als Mittel zum Erzählen von Geschichten zu nutzen: Empfehlenswert ist ein Spannungsbogen mit Höhen und Tiefen, der durch einen Konflikt das Lernen und Erleben der Botschaft fördert.

aktiv mitzuwirken, bieten VR bzw. AR in der LC vielfältige Möglichkeiten und Freiräume für die Zielgruppe, die Geschichte mitzugestalten. Idealerweise gibt es daher mehrere Möglichkeiten, um die Botschaft zu vermitteln. Mithilfe von VR bzw. AR kann über die LC hinaus mit (potenziellen) Teilnehmern kommuniziert und User Generated Content erzeugt werden (vgl. Bruhn 2014, S. 15f.). Besonders Social Media, Direct Marketing und PR sind in diesem Zusammenhang begleitende Kommunikationsinstrumente von hoher Bedeutung.

Schritt 4: … und darin eintauchen

Die Immersion kristallisiert sich als ein verbindendes Element im Prozess der integrierten Kommunikationsdramaturgie heraus, das die Markenbotschaft verstärkt transportiert. Ist die Kommunikation aufeinander abgestimmt, erleichtert dies, vollkommen in das Geschehen einzutauchen (vgl. Drengner 2015a, S. 169; Zanger/Drengner 2009, S. 205). Als multimediale Mittel verstärken VR bzw. AR das Gefühl der Immersion bzw. Transzendenz (vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 726). Der Einsatz der virtuellen Elemente im Event- oder Messeablauf erhöht das Involvement der Teilnehmer bzw. Besucher und damit ihren Grad der Auseinandersetzung (vgl. Dams/Luppold 2016, S. 11f.). Werden Intellekt, Gemeinschaftsgefühl und Emotionen gleichermaßen

Literatur

Aaker, D./Stahl, F./Stöckle, F. (2015): Marken erfolgreich gestalten. Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung, Wiesbaden.

Barker, V. (2016): Flow in Virtual Worlds: The Interplay of Community and Site Features as Predictors of Involvement, in: Journal of Virtual Worlds Research, 9, 3, S. 1–17.

Brand Office (Hrsg.) (2017): Virtual & Augmented Reality und Markenführung. Stand, Entwicklungstendenzen und Wachstumschancen für Marken und Unternehmen, München, http://brandoffice.com/wp-content/uploads/2017/03/170315_Deutscher_Markenreport_2017.pdf, Abruf 1.9.2017.

Broll, W. (2013): Augmentierte Realität, in: Dörner, R./Broll, W./Grimm, P. et al. (Hrsg.): Virtual und Augmented Reality (VR/AR). Grundlagen und Methoden der Virtuellen und Augmentierten Realität, Heidelberg, S. 241–294.

Brühe, C. (2003): Messen als Instrument der Live Communication, in: Kirchgeorg, M./Dornscheidt, W.M./Giese, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden, S. 73–86.

Bruhn, M. (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 6. Aufl., Stuttgart.

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

Deutsch-Schreyner, E. (2016): Theaterdramaturgien von der Aufklärung bis zur Gegenwart, Wien.

Dörner, R./Jung, B./Grimm, P. et al. (2013): Einleitung, in: Dörner, R./Broll, W./Grimm, P. et al. (Hrsg.): Virtual und Augmented Reality (VR/AR). Grundlagen und Methoden der Virtuellen und Augmentieren Realität, Heidelberg, S. 1–32.

Dörner, R./Steinicke, F. (2013): Wahrnehmungsaspekte von VR, in: Dörner, R./Broll, W./Grimm, P. et al. (Hrsg.): Virtual und Augmented Reality (VR/AR). Grundlagen und Methoden der Virtuellen und Augmentieren Realität, Heidelberg, S. 33–64.

Drengner, J. (2015a): Die Gestaltung emotionaler Erlebnisse im Eventmarketing mittels Inszenierung: Erkenntnisse der Appraisal-Theorien, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Emotionen. Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, S. 151–178.

Drengner, J. (2015b): Sport als Erlebnisrahmen im Eventmarketing. Ein Überblick, Wiesbaden.

Erber, S. (2005): Eventmarketing. Erlebnisstrategien für Marken, 4. Aufl., München.

Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., München.

Esch, F.-R. (2011): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 5. Aufl., Wiesbaden.

Esch, F.-R./Langner, T. (2005): Aufbau und Steuerung von Marken in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 427–453.

Esch, F.-R./Roth, S./Kiss, G. et al. (2005): Markenkommunikation im Internet, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 673–705.

Fischer-Gull, I. (2013): Grundlagen der Dramaturgie und Inszenierung, in: Hirt, S.M. (Hrsg.): Event-Management. Mit Live-Kommunikation begeistern, Zürich, S. 51–59.

angesprochen, trägt das maßgeblich zum Gefühl der Immersion bei (vgl. Drengner 2015b, S. 4). Weitere multimediale Mittel wie Ton-, Licht- und Bildmedien können die Eindrücke verstärken (vgl. Schäfer-Medhi 2015, S. 135).

Schritt 5: Drama, Baby!

Die Gestaltung der klassischen dramaturgischen Elemente wie Raum, Zeit und Handlung ist maßgeblich für die Integration der VR bzw. AR in die LC sowie für die gesamte Kommunikation (vgl. Lorenz 2008, S. 110ff.). VR- bzw. AR-Aktivitäten durchlaufen während der LC idealerweise einen Spannungsbogen mit Höhen und Tiefen (vgl. Zanger/Drengner 2009, S. 205; Erber 2005, S. 145). Dies schließt auch ein, VR und AR inhaltlich, zeitlich und formal auf die weiteren Programmpunkte wie Showeinlagen, Musik-Acts oder Vorträge abzustimmen. Es bietet sich an, einen Spannungsbogen über alle Phasen der LC-Aktivitäten hinweg fortzuführen (vgl. Schäfer-Mehdi 2015, S. 125f.) – und so die Geschichte über VR bzw. AR zu lenken. Ein Spannungsbogen bezieht alle wichtigen konzeptionellen Bestandteile ein und ist als Entwicklungsprozess zu verstehen, den der Teilnehmer durchläuft (vgl. Krüger 2015, S. 94; Hickethier 2012, S. 119). Dazu zählen ein Konflikt (vgl. Keutzer/Lauritz/Mehlinger et al., S. 197) – oder eine Aufgabe –, die er im Rahmen des VR- bzw. AR-Erlebnisses aktiv bewältigen muss. Je nach Gestaltung kann der Teilnehmer selbst zum Protagonisten werden und die Aufgabe lösen, im Idealfall nur unter Einbezug der Marke (vgl. Gundlach 2013, S. 92f.). Es ist außerdem zu prüfen, ob die Verknüpfung von Inhalten und Emotionen bei der Zielgruppe wirksam ist – je nachdem, ob es sich um Abenteurer, Romantiker oder Informationsliebhaber handelt (vgl. Gundlach 2013, S. 84ff.).

Fazit

Eine Berücksichtigung der Dramaturgie bietet vielfältige Möglichkeiten, um die LC mit VR und AR, aber auch anderen digitalen Technologien zu verbinden und auf diese Weise die Marke ohne Abnutzungs- und Kannibalisierungseffekte zu profilieren. Vor allem bei Events hat sich die Dramaturgie als Vorgehensweise zur einheitlichen Konzeption bereits etabliert. Indem die Dramaturgie alle wesentlichen Elemente als Geschichte mit Höhen und Tiefen ordnet, leistet sie einen wesentlichen Beitrag, um dem Teilnehmer ein immersives Erleben durch VR bzw. AR in der LC zu eröffnen. Ergänzend ermöglichen eine formale, inhaltliche und zeitliche Abstimmung sowie Integration in ein übergeordnetes strategisches Konzept eine nachhaltigere Erinnerung an die Botschaft. Die Verbindung der Stärken der LC und VR bzw. AR führen zu einer erlebnisorientierten, multisensualen und interaktiven Vermittlung der Markenbotschaft.

Förster, A./Kreuz, P. (2006): Marketing-Trends. Innovative Konzepte für Ihren Markenerfolg, 2. Aufl., Wiesbaden.

Gundlach, A. (2013): Wirkungsvolle Live-Kommunikation. Liebe Deine Helden: Dramaturgie und Inszenierung erfolgreicher Events, Wiesbaden.

Gundlach, A. (2007): Gelungene Geschichten – Grundzüge der Eventdramaturgie, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 81–96.

Hickethier, K. (2012): Film- und Fernsehanalyse, 5. Aufl., Stuttgart.

Keutzer, O./Lauritz, S./Mehlinger, C. et al. (2014): Filmanalyse, in: Bulgakowa, O./Mauer, R. (Hrsg.): Film, Fernsehen, Neue Medien, Wiesbaden.

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

Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2015): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse, 8. Aufl., Stuttgart.

Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., München.

Krüger, F. (2015): Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.

Lorenz, I. (2008): Die Marke als Inszenierung emotionaler Erlebniswelten. Die Bedeutung des Eventmarketings für die strategische Markenführung, Hamburg.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.

Mehler-Bichler, A./Steiger, L. (2014): Augmented Reality. Theorie und Praxis, 2. Aufl., München.

Nickel, O./Esch, F.-R. (2007): Markentechnische und verhaltenswissenschaftliche Aspekte erfolgreicher Marketingevents, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 53–80.

Philippi, R. (2003): 30 Minuten für professionelle Veranstaltungs-Dramaturgie, Offenbach.

QVC Handel LLC & Co. KG (Hrsg.) (2016): Zukunftsstudie Handel 2036. Wie kauft Deutschland übermorgen ein?, Düsseldorf, http://trendbuero.com/wp-content/uploads/ 2016/10/QVC_Zukunftsstudie-Handel-2036.pdf, Abruf 1.9.2017.

Schäfer-Mehdi, S. (2015): Eventmarketing. Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung, Dramaturgie und Inszenierung, 4. Aufl., Berlin.

Scholz, J./Smith, A.N. (2016): Augmented Reality: Designing Immersive Experiences that Maximize Consumer Engagement, in: Business Horizons, 59, 2, S. 149–161.

Totz, C./Werg, F.U. (2014): Interaktionen machen Marken – wie die Digitalisierung Interaktionen zum Kern der Markenführung macht, in: Dänzler, S./Heun, T. (Hrsg.): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 113–132.

Ullrich, K./Wenger, C. (2008): Vision 2017. Was Menschen morgen bewegt, München.

Zanger, C./Drengner, J. (2009): Eventmarketing, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 195–214.

Emotionale Ansteckung & Self-Service-Technologies

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Einsatzes von Self-Service-Technologies (SST), u. a. im Rahmen der Live Communication, zeigen die im vorliegenden Beitrag berichteten Ergebnisse eines Online-Experiments, dass SSTs durch Smileys Emotionen ausdrücken und den zwischenmenschlichen Prozess der Emotionalen Ansteckung auslösen können.

Katja Lohmann, Prof. Dr. Cornelia Zanger

Die Instrumente der Live Communication gelten als besonders wirkungsvolle Kommunikationsinstrumente, da sie die Zielgruppe aus ihrer Alltagswelt entführen und in eine symbolische Erlebniswelt eintauchen lassen (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 21; Zanger/Drengner 2016, S. 114f.). Im Fokus der Live Communication steht dabei das Erzeugen von positiven Erlebnissen und Emotionen. Zur Erreichung dieses Ziels können die angebotenen Attraktionen und Aktionen sowie die Gestaltung der physischen Umwelt beitragen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Bedeutung der Unternehmensrepräsentanten betont (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 113; Schmitt 2009, S. 702ff.) und gezeigt, dass harmonische Interaktionen zwischen Besucher und Mitarbeiter das Gesamterlebnis der Besucher positiv beeinflussen (Hennig-Thurau et al. 2006, S. 60). Daher widmete sich die Service- und Verkaufsforschung den Faktoren, die harmonische Interaktionen fördern, und machte neben fachlichen Aspekten vornehmlich zwischenmenschliche Prozesse wie die Emotionale Ansteckung (Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994) dafür verantwortlich (Bitner/Booms/Stanfield Tetreault 1990, S. 72).

Der Prozess der Emotionalen Ansteckung erklärt, wie Emotionen zwischen Personen übertragen werden können. Die Forschungsergebnisse zur Emotionalen Ansteckung im Service- und Verkaufskontext verdeutlichen dabei, dass die Übertragung von positiven Emotionen vom Mitarbeiter zum Kunden nicht nur den emotionalen Zustand des Kunden positiv beeinflusst, sondern darüber hinaus auch eine positive Wirkung auf den Verlauf und das Ergebnis der Interaktion hat. So führt die Emotionale Ansteckung während einer Service-Interaktion zu einer positiveren Bewertung der Servicequalität und einer gesteigerten Kundenzufriedenheit (u.a. Barger/Grandey 2006; Brexendorf et al. 2010; Grandey/Goldberg/Pugh 2011; Hennig-Thurau et al. 2006; Netemeyer/Maxham/Lichtenstein 2010; Pugh 2001).

Aufgrund der steten Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie akzeptieren und nutzen die Kunden zunehmend sogenannte Self-Service-Technologies (SST) (z. B. Webshops, stationäre Automaten, FAQs), um Transaktionen durchzuführen, bestimmte Services in Anspruch zu nehmen oder Informationen zu beschaffen (u. a. Meuter et al. 2000, S. 52; Van Doorn et al. 2017, S. 34). Da die Kunden bei dieser Serviceform mit einer programmierten Benutzeroberfläche statt mit einer Person interagieren (Meuter et al. 2000, S. 50), ist fraglich, ob ein für die Interaktion so förderlicher, zwischenmenschlicher Prozess wie die Emotionale Ansteckung auch unter diesen Rahmenbedingungen auftreten kann, und ob bzw. wie Unternehmen die positive Wirkung der Emotionalen Ansteckung in dem neuen Umfeld nutzen können. Da SSTs auch im Rahmen der Live Communication (z.B. Veranstaltungs-Apps, interaktive Displays mit Informationsangeboten, Online-Anmeldeportale, Akkreditierung vor Ort) zum Einsatz kommen und damit das Erlebnis der Besucher und darüber die kommunikative Wirkung der Live-Communication-Massnahme beeinflussen, besitzt diese Fragestellung eine sehr hohe Relevanz für die Live Communication und wird daher vor diesem Hintergrund erörtert.

Damit wird zum einen eine bedeutende und aktuelle Forschungslücke zur emotionalen und sozialen Wirkung der SSTs bearbeitet. Zugleich werden neue Impulse für die Ausgestaltung von SSTs im Zusammenhang mit deren Einsatz im Rahmen der Live Communication gegeben. Hierfür wird eine experimentelle Untersuchung vorgestellt, die zeigt, dass die Emotionale Ansteckung in diesem Umfeld durch emotionale Er-

Katja Lohmann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Chemnitz (Professur Marketing und Handelsbetriebslehre)
katja.lohmann@wirtschaft.tu-chemnitz.de
Tel.: +49 (0) 371 53134173
https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl2/professur/team/index.php

Prof. Dr. Cornelia Zanger
Inhaberin der Professur Marketing und Handelsbetriebslehre, Technische Universität Chemnitz
cornelia.zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de
Tel.: +49 (0) 371 53126130
https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl2/professur/team/zanger.php

satzinformationen wie Smileys stimuliert werden kann.

Emotionale Ansteckung im Kontext der Self-Service-Technologies

Messen, Events oder Brand Lands sind Orte der direkten Begegnung und persönlichen Kommunikation. Der direkte Kontakt der Besucher mit den Unternehmensrepräsentanten stellt daher einen zentralen Bestandteil der Live-Communication-Massnahmen dar (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 21). Der Verlauf einer solchen persönlichen Begegnung wird dabei stets von zwischenmenschlichen Prozessen wie der Emotionalen Ansteckung beeinflusst. Die Emotionale Ansteckung wird von Hatfield, Cacioppo und Rapson (1994, S. 5) dabei als die instinktive Neigung einer Person beschrieben, automatisch non-verbale Verhaltensweisen wie Gesichtsausdrücke, Sprachmuster, Körperhaltungen und Bewegungen von (einer) anderen Person(en) zu imitieren und sich infolgedessen emotional anzugleichen. Somit beschreibt der Prozess der Emotionalen Ansteckung in zwei Prozessschritten, wie Emotionen zwischen Personen übertragen werden (siehe Abb. 1).

Die Übertragung der Emotionen führt zu einer emotionalen Abstimmung der Interaktionspartner, die eine harmonische Interaktion fördert (Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994, S. 29; Hennig-Thurau et al. 2006) sowie die Sympathie und die Zuneigung zwischen den Interagierenden steigert (Chartrand/Bargh 1999, S. 903; Van Baaren et al. 2003, S. 394). Somit trägt die Emotionale Ansteckung zu einem positiven Erlebnis des Besuchers und damit zum Erfolg der Live-Communication-Massnahme bei.

In einer persönlichen, direkten Interaktion wird der Prozess der Emotionalen Ansteckung dadurch initiiert, dass eine Person eine von ihr empfundene Emotion durch ihre Mimik, Gestik oder Körperhaltung zum Ausdruck bringt und der Interaktionspartner diese Emotion wahrnimmt (Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994, S. 3). Im Zuge der steten Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie interagieren die Kunden jedoch zunehmend mit Self-Service-Technologies (SST), statt in die persönliche Interaktion mit dem Mitarbeiter eines Unternehmens zu treten (u. a. Meuter et al. 2000, S. 52; Van Doorn et al. 2017, S. 34). Es haben sich sowohl örtlich gebundene SSTs (z.B. Check-in-Terminals, digitale Anzeigen) als auch örtlich ungebundene SSTs (z.B. E-Shops, Apps) im Alltag der Konsumenten etabliert. Die SSTs ermöglichen es dem Kunden dabei, über die Bedienung einer Benutzeroberfläche Serviceleistungen ohne die Beteiligung eines Mitarbeiters in Anspruch zu nehmen (Meuter et al. 2000, S. 50). Da der Nutzer mit einer programmierten Benutzeroberfläche interagiert, die offensichtlich keine Emotionen empfindet und sich nicht über non-verbale Verhaltensweisen ausdrücken kann, stellt sich die Frage, ob in solchen Service-Interaktionen dennoch positive Emotionen durch Emotionale Ansteckung von der SST auf den Nutzer übertragen und die positiven Effekte der Emotionalen Ansteckung genutzt werden können.

Emotionale Symbole reichern eine Nachricht mit visuellen Reizen an und geben ihr zusätzliche emotionale, soziale und kontextbezogene Bedeutung.

Emotionale Ansteckung über emotionale Ersatzinformationen

Die Forschung zur Emotionalen Ansteckung in der computervermittelten Kommunikation (CvK) liefert erste Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage, ob Emotionale Ansteckung auch in der Interaktion mit SSTs auftreten kann. In der CvK werden Nachrichten über ein Medium (z.B. Computer, Smartphone) gesendet. Daher bestehen bei diesen Kommunikationskanälen nur begrenzte Möglichkeiten zum Ausdruck und zur Übermittlung von non-

Abb. 1: Schematische Darstellung der Prozessschritte der Emotionalen Ansteckung

Quelle: Eigene Erstellung, basierend auf den Ausführungen von Hatfield/Cacioppo/Rapson (1994) sowie Chartrand/Bargh (1999).

Fotos: © vasilyrosca/Fotolia.com, © iStockphoto

verbalen Signalen (z.B. Emotionsausdruck) und damit ebenfalls erschwerte Bedingungen für die Emotionale Ansteckung (Cheshin/Rafaeli/Bos 2011, S. 3). Erste Studien im Kontext der CvK haben dennoch gezeigt, dass Menschen in der Lage sind, fehlende non-verbale Informationen zu substituieren. So beschrieben Hancock et al. (2008), dass die Empfänger einer Nachricht aus deren Länge, der Zeichensetzung sowie der Antwortzeit auf die Emotionen des Senders schlossen. Die Studie konnte weiterhin zeigen, dass sich die auf diese Weise wahrgenommenen Emotionen des Senders auf den Empfänger übertragen und seinen emotionalen Zustand beeinflusst haben. Ebenso demonstrierten Bareket-Bojmel und Shahar (2011), dass Emotionen durch den Einsatz emotional geprägter Wörter in Chats übertragen werden können.

Eine weitere Möglichkeit zum Ausdruck von Emotionen, die sich in der CvK fest etabliert hat, ist der Einsatz von Smileys. Diese können als direkte Substitute des emotionalen Gesichtsausdrucks charakterisiert und als visualisierte bzw. animierte Symbole beschrieben werden (Ganster/Eimler/Krämer 2012, S. 226). Emotionale Symbole reichern eine Nachricht mit visuellen Reizen an und geben ihr zusätzliche emotionale, soziale und kontextbezogene Bedeutung (Rezabek/Cochenour 1998; Skovholt/Gronning/Kankaanranta 2014; Thompson/Foulger 1996). Obwohl Smileys durch ihre bildliche Darstellung die gleichen Funktionen wie ein emotionaler Gesichtsausdruck in der Face-to-Face-Kommunikation übernehmen (Walther/D'Addario 1999), liegen bislang noch keine Studien vor, die untersucht haben, ob sich die durch Smileys ausgedrückten Emotionen auf einen Empfänger einer Nachricht übertragen können.

Zusammenfassend kann auf Basis der vorgestellten Forschungsergebnisse aus dem Kontext der CvK davon ausgegangen werden, dass der Nutzer einer SST den Einsatz von emotionalen Ersatzinformationen als Emotionsausdruck der SST wahrnimmt. Weiterhin kann angenommen werden, dass die Wahrnehmung eines Emotionsausdrucks auch zur Übertragung der Emotion auf den Nutzer und somit zur Veränderung seiner Emotionen führt. Folglich besteht die Vermutung, dass der Einsatz von emotionalen Ersatzinformationen einen indirekten Einfluss auf die Emoti-

Zusammenfassung

Der zunehmende Einsatz der Self-Service-Technologies, u.a. im Rahmen der Live Communication, führt dazu, dass die Kunden vermehrt mit programmierten Benutzeroberflächen statt mit einem Mitarbeiter interagieren.

Vor diesem Hintergrund wird erörtert, ob ein Unternehmen in diesen Mensch-Computer-Interaktionen die Emotionen des Nutzers durch den zwischenmenschlichen Prozess der Emotionalen Ansteckung positiv beeinflussen kann.

Anhand eines Online-Experiments wird gezeigt, dass die Emotionale Ansteckung auch in diesem Umfeld durch emotionale Ersatzinformationen wie Smileys stimuliert werden kann.

onen der Nutzer hat, der durch die vom Nutzer wahrgenommenen Emotionen der SST vermittelt wird (siehe Abb. 2). Aufgrund des zuvor aufgezeigten Forschungsbedarfs zur Wirkung von Smileys fokussiert sich die vorliegende Studie auf Smileys und setzt diese als emotionale Ersatzinformationen ein.

Die Forschung zur Emotionalen Ansteckung aus dem Face-to-Face-Kontext gibt darüber hinaus Anhaltspunkte, wie sich die ausgedrückten Emotionen auf den emotionalen Zustand des Nutzers der SST auswirken können. Diese Forschungsergebnisse beschreiben, dass emotionale Reize, wie der Emotionsausdruck über die Mimik, valenz-konsistente (gleichgerichtete) Emotionen verstärken und valenz-inkonsistente (entgegen gerichtete) Emotionen abschwächen (e.g. Raghunathan/Corfman 2006; Ramanathan/McGill 2007), d.h., wenn Personen mit einem positiven (negativen) emotionalen Reiz konfrontiert werden, werden ihre positiven (negativen) Emotionen verstärkt und die negativen (positiven) Emotionen abgeschwächt. Aufgrund dieser Erkenntnisse kann die zuvor getroffene Annahme weiter spezifiziert und die folgende Hypothese formuliert werden:

Der Einsatz von Smileys in SSTs beeinflusst die vom Nutzer wahrgenommenen Emotionen der SST und verstärkt dadurch die valenz-konsistenten Emotionen des Nutzers und reduziert die valenz-inkonsistenten Emotionen des Nutzers.

Kernthesen

1. Der Einsatz eines Smileys beeinflusst die von den Nutzern wahrgenommene Emotion der SST positiv.
2. Die vom Nutzer wahrgenommene Emotion der SST verstärkt seine valenz-konsistenten (gleichgerichteten) Emotionen.
3. Der Einsatz eines freudigen Smileys löste Emotionale Ansteckung aus und verstärkte die Freude der Nutzer.

Experimentelle Untersuchung

Untersuchungsdesign, Stichprobe und Darstellung der Messinstrumente

Zur Prüfung der aufgestellten Hypothese wurde ein Online-Experiment mit zwei Szenarien durchgeführt. Diese beschrieben jeweils eine typische Form der SST. Im ersten Szenario wurden die Probanden gebeten, sich in die Situation zu versetzen, dass sie an einem Automaten ein Urlaubsfoto ausdrucken möchten (örtlich gebundene SST). Im zweiten Szenario wurde eine Tischreservierung in einem Restaurant über ein Online-Portal simuliert (örtlich ungebundene SST). In beiden Szenarien wurde diese Vorstellung dadurch unterstützt, dass die Probanden einen Prozessschritt selbst vollzogen. Im ersten Szenario betraf dies die Auswahl des zu druckenden Urlaubsbildes aus einer Auswahl von vier Bildern. Im zweiten Szenario bestand die Aufgabe der Probanden darin, einen noch verfügbaren Tisch aus einem Tischplan des Restaurants auszuwählen. Nachdem die Aufgabe in beiden Szenarien erfüllt war, wurde den Probanden eine Meldung angezeigt, die den erfolgreichen Abschluss des Vorgangs bestätigt. Diese Meldung wurde in beiden Szenarien als experimentelle Variable eingesetzt und in der Form variiert, dass in der ersten Experimentalbedingung allein die Bestätigungsmeldung angezeigt wurde. In der zweiten Experimentalbedingung wurde dieselbe Meldung mit einem freudigen Smiley präsentiert (siehe Abb. 3).

406 Probanden (60% Frauen) mit einem mittleren Alter von 36,8 Jahren (Altersspanne von 18 bis 64 Jahren) wurden über den Probandenpool von prolific (www.prolific.ac) gewonnen. Die Probanden wurden zufällig einer Experimentalbedingung (Bestätigungsmeldung mit oder ohne Smiley) eines Szenarios (Fotodruck oder Tischreservierung) zugewiesen. Um die Wirkung des Einsatzes des Smileys auf die Emotionen der Probanden erfassen zu können, wurden deren Emotionen direkt vor und nach der Präsentation des Szenarios über die Subskalen für Freude (CA = .93, DEV = .83, KR = .93) und Traurigkeit (CA = .90,

Abb. 2: Einfluss des Smileys auf die Emotionen des Nutzers

Quelle: Eigene Erstellung.

pdc Gruppe

Marketing und CRM Services

Information Technology Services

Marketing Research Services

«Der persönliche Dialog mit dem Kunden – One-To-One-Marketing und Customer Relationship Management – ist die Zukunft.»

CRM Services: Database Management, CR-Management (mandantenfähig und relational), Kundenbindungsprogramme, Dialogmanagement, DataMining Management, Customer Satisfaction Management, TeleMarketing und CallCenter Services, LetterShop Management – alles aus einer Hand.

pdc Marketing + Information Technology AG
Schwimmbadstrasse 45, CH-5430 Wettingen
Tel. +41 56 437 88 55, Fax +41 56 437 88 35
s.isliker@pdc-online.com
www.pdc-online.com

Abb. 3: Im Experiment eingesetzte Stimuli

Szenario I: Fotodruck
Experimentalbedingung:
ohne Smiley

Thank you very much!

Your selected pictures
are being printed now.

Szenario II: Tischreservierung
Experimentalbedingung:
ohne Smiley

Thank you very much!

Your reservation
was sucessful.

Szenario I: Fotodruck
Experimentalbedingung:
mit Smiley

Thank you very much!

Your selected pictures
are being printed now.

Szenario II: Tischreservierung
Experimentalbedingung:
mit Smiley

Thank you very much!

Your reservation
was sucessful.

Quelle: Eigene Erstellung.

Tab. 1: Wirkung des Smileys auf die Veränderung der Freude der Nutzer

	Szenario I: Fotodruck	Szenario II: Tischreservierung
Smiley → wahrgen. Freude	b = .29 (p < .001)	b = .26 (p < .001)
wahrgen. Freude → Δ Freude	b = .24 (p < .001)	b = .25 (p < .001)
Indirekte Wirkung: Smiley → wahrgen. Freude → Δ Freude	b = .07 (p < .006)	b = .06 (p < .004)

Quelle: Eigene Erstellung.

DEV = .84, KR = .94) der Differential Emotions Scale (Izard 1977) gemessen. Durch die Messung der Emotionen vor und nach der Präsentation des Szenarios kann deren Veränderung bestimmt werden. Vor der Berechnung der Emotionsveränderung wurde mithilfe von T-Tests mit verbundenen Stichproben sichergestellt, dass eine signifikante Veränderung der Emotion vorlag. Weiterhin wurde die von der SST ausgedrückte Emotion erfasst. Analog zum eingesetzten freudigen Smiley fokussierte sich diese Messung auf die Emotion Freude. Auch für diesen Zweck fand die Subskala für Freude (CA = .96, DEV = .93, KR = .97) der Differential Emotions Scale (Izard 1977) Verwendung. Alle Aussagen wurden mithilfe von siebenstufigen Ratingskalen erfasst.

Ergebnisse des Online-Experiments

Mithilfe des durchgeführten Online-Experiments soll die vermutete Wirkung des Smileys über die vom Nutzer wahrgenommene Freude der SST auf die Veränderungen der Emotionen der Nutzer (Freude und Traurigkeit) untersucht werden. Für diesen Zweck wurden Mediationsanalysen mittels SmartPLS eingesetzt. Die in Tabelle 1 aufgeführten Ergebnisse dieser Analyse bestätigen den vermuteten indirekten Einfluss des Smileys auf die Veränderung der Freude. Das heisst, dass die Präsentation des Smileys die Wahrnehmung der von der SST ausgedrückten Freude verstärkt. Die Wahrnehmung der durch die SST ausgedrückten Freude beeinflusst wiederum die Freude der Nutzer positiv, sodass sich diese Emotion der Nutzer verstärkt. Entgegen der Erwartungen offenbarten die Ergebnisse der Mediationsanalyse jedoch, dass kein signifikanter Einfluss des Smileys auf die Veränderung der Traurigkeit vorliegt. Diese Ergebnisse zeigten sich unabhängig von der simulierten SST-Interaktion (örtlich gebundene vs. örtlich ungebundene SST) für beide Szenarien.

Zusammenfassend verstärkte der freudige Smiley die valenz-konsistente Emotion Freude der Nutzer durch eine stärkere wahrgenommene Freude der SST in der Interaktion. Hingegen verringerte der freudige Smiley die valenz-inkonsistente Emotion Traurigkeit der Nutzer nicht. Folglich wird die zu untersuchende Hypothese teilweise bestätigt.

Diskussion und Handlungsempfehlungen

Der zunehmende Einsatz von SSTs, u. a. im Rahmen der Live Communication, unterstreicht die Bedeutung des aktuellen und noch jungen Forschungsstrangs zur Wirkung der SSTs auf deren Nutzer. Die in diesem Beitrag beschriebene Studie widmet sich diesem Forschungsbedarf. Die Ergebnisse der vorgestellten experimentellen Untersuchung zeigen anhand von zwei unterschiedlichen SSTs, dass diese durch den Einsatz von Smileys Emotionen ausdrücken können und

dass die auf diese Weise ausgedrückten Emotionen die Emotionen der Nutzer beeinflussen. Die Präsentation eines freudigen Smileys erhöhte die valenz-konsistente Emotion Freude der Nutzer, indem die vom Nutzer wahrgenommene Freude der SST verstärkt wurde. Entgegen der Erwartungen schwächte der freudige Smiley die valenz-inkonsistente Emotion Traurigkeit nicht ab. Hierbei ist jedoch die sehr niedrige Ausprägung der Traurigkeit der Probanden bereits vor der Präsentation des Szenarios zu beachten. Zukünftige Forschung wird daher benötigt, um zu bestimmen, ob Smileys valenz-inkonsistente Emotionen prinzipiell nicht beeinflussen oder ob die geringe Traurigkeit der Probanden für dieses Ergebnis verantwortlich ist.

Zusammenfassend tragen die in diesem Artikel beschriebenen Ergebnisse zu einem besseren Verständnis des emotionalen und sozialen Einflusses der SSTs auf den Nutzer bei. Das Online-Experiment veranschaulicht dabei erstmals, dass auch unbelebte SSTs mithilfe emotionaler Ersatzinformationen Emotionen ausdrücken und über die Emotionale Ansteckung auf den Nutzer übertragen können. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Einsatzes der SSTs im Rahmen der Live Communication verdeutlichen die Ergebnisse, dass Unternehmen durch eine gezielte Ausgestaltung der SSTs die positiven Effekte der Emotionalen Ansteckung nutzen können, obwohl der Besucher in Interaktion mit einer programmierten Benutzeroberfläche und nicht mit einem Unternehmensvertreter tritt. Die durch die Smileys ausgedrückten Emotionen geben der SST einen „Human Touch“ und ihr Einfluss auf die Emotionen des Besuchers trägt zu einer Verbesserung des Kundenerlebnisses bei.

Die durch die Smileys ausgedrückten Emotionen geben der SST einen „Human Touch“ und ihr Einfluss auf die Emotionen des Besuchers trägt zu einer Verbesserung des Kundenerlebnisses bei.

Wenn demnach bei der Gestaltung der SSTs neben sachlichen Informationen auch positive emotionale Reize wie ein freudiger Smiley eingebunden werden, können die Begegnungen der Besucher mit den SSTs emotional aufgeladen und die Interaktionen persönlicher gestaltet werden. Als emotionale Reize können hierbei emotional aufgeladene Wörter (z.B. herzlich), Grossbuchstaben und Zeichensetzung (Bareket-Bojmel/Shahar 2011; Hancock et al. 2008) oder bildliche Darstellungen der Emotionen wie Smileys eingesetzt werden. Hierbei gilt es, eine geeignete Platzierung der emotionalen Reize sicherzustellen, sodass

Handlungsempfehlungen

1. Neben sachlichen Informationen sollten stets positive emotionale Reize wie ein freudiger Smiley bei der Gestaltung der SSTs eingebunden werden.
2. Um Emotionale Ansteckung auch im Kontext der SSTs zu stimulieren, sollten emotionale Reize wie Smileys so platziert werden, dass sie die Aufmerksamkeit des Nutzers wecken und von ihm wahrgenommen werden.
3. Emotionale Reize sollten dem Nutzer stets als Reaktion auf seine Aktion präsentiert werden (z.B. in einer Bestätigungsmeldung, Willkommensgruss nach erfolgreichem Check-in).

der Nutzer diesen seine Aufmerksamkeit widmet. Nur durch die Wahrnehmung der emotionalen Reize können Emotionale Ansteckung ausgelöst, die positiven Emotionen verstärkt und die Sympathie sowie Zuneigung der Kunden positiv beeinflusst werden (Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994). Neben der Platzierung der emotionalen Reize ist ebenfalls der Zeitpunkt der Präsentation zu berücksichtigen. Da Verhagen, van Nes und Feldberg (2014) in ihrer Studie zu dem Ergebnis kamen, dass die Emotionale Ansteckung über einen statischen emotionalen Reiz (ein Foto eines lächelnden Servicemitarbeiters) nicht stimuliert werden konnte, der Einsatz des Smileys als Reaktion auf die Aktion des Nutzers in der vorliegenden Arbeit jedoch die gewünschte Wirkung erzielte, sollten die emotionalen Reize stets als Reaktion auf eine Aktion des Nutzers eingesetzt werden.

Literatur

Barger, P. B./Grandey, A. A. (2006): Service with A Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms, in: Academy of Management Journal, 49, 6, S. 1229–1238.

Bareket-Bojmel, L./Shahar, G. (2011): Emotional and interpersonal consequences of self-disclosure in a lived, online interaction, in: Journal of Social and Clinical Psychology, 30, 7, S. 732–759.

Bitner, M. J./Booms, B. H./ Stanfield Tetreault, M. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable und Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, 54, 1, S. 71–84.

Brexendorf, T. O. et al. (2010): The impact of sales encounters on brand loyalty, in: Journal of Business Research, 63, 11, S. 1148–1155.

Chartrand, T. L./Bargh, J. A. (1999): The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction, in: Journal of Personality and Social Psychology, 76, 6, S. 893–910.

Cheshin, A./Rafaeli, A./Bos, N. (2011): Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116, 1, S. 2–16.

Ganster, T./Eimler, S. C./Krämer, N. C. (2012): Same Same But Different!? The Differential Influence of Smilies and Emoticons on Person Perception, in: Cyberpsychology, Behavior, and Social Networks, 15, 4, S. 226–230.

Grandey, A. A./Goldberg, L. S/ Pugh, S. D. (2011): Why and when do stores with satisfied employees have satisfied customers? The roles of responsiveness and store busyness, in: Journal of Service Research, 14, 4, S. 397–410.

Hancock, J. T. et al. (2008): I'm sad you're sad: emotional contagion in CMC, in: Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work, S. 295–298.

Hatfield, E./Cacioppo, J. T./ Rapson, R. L. (1994): Emotional Contagion, Cambridge, New York, Paris.

Hennig-Thurau, T. et al. (2006): Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships, in: Journal of Marketing, 70, 3, S. 58–73.

Izard, C. E. (1977): Human Emotions, New York.

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

Meuter, M. L. et al. (2000): Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: Journal of Marketing, 64, 3, S. 50–64.

Netemeyer, R. G./Maxham, J. G./ Lichtenstein, D. R. (2010): Store manager performance and satisfaction: Effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction, and store customer spending growth, in: Journal of Applied Psychology, 95, 3, S. 530–545.

Pugh, S. D. (2001): Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, in: Academy of Management Journal, 44, 5, S. 1018–1027.

Raghunathan, R./Corfman, K. (2006): Is happiness shared doubled and sadness is shared halved? Social influence on enjoyment of hedonic experiences, in: Journal of Marketing Research, 43, 3, S. 386–394.

Ramanathan, S./McGill, A. L. (2007): Consuming with others: Social influences on moment-to-moment and retrospective evaluations of an experience, in: Journal of Consumer Research, 34, 4, S. 506–524.

Rezabek, L. L./Cochenour, J. J. (1998): Visual cues in computer-mediated communication: Supplementing text with emoticons, Journal of Visual Literacy, 18, 2, S. 201–215.

Schmitt, B. (2009): Customer Experience Management, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden, S. 697–712.

Skovholt, K./Grønning, A./ Kankaanranta, A. (2014): The communicative functions of emoticons in workplace e-mails: :-), in: Journal of Computer-mediated Communication, 19, 4, S. 780–797.

Thompson, P. A./Foulger, D. A. (1996): Effects of pictographs and quoting on flaming in electronic mail, in: Computers in Human Behavior, 12, 2, S. 225–243.

Van Baaren, R. B. et al. (2006): The Moody Chameleon: The Effect of Mood on Non–Conscious Mimicry, in: Social Cognition, 24, 4, S. 426–437.

Van Doorn, J. et al. (2017): Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers' Service Experiences, in: Journal of Service Research, 20, 1, S. 43–58.

Verbeke, W. (1997): Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout, in: Psychology & Marketing, 14, 6, S. 617–636.

Verhagen, T., van Nes, J. and Feldberg, F. (2014), Virtual customer service agents: Using social presence and personalization to shape online service encounters, Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 19 No. 3, pp. 529–545.

Walther, J. B./D'Addario, K. P. (2001), The impacts of emoticons on message interpretation in computer-mediated communication, Social Science Computer Review, 19, 3, S. 324–347.

Zanger, C./Drengner, J. (2016): Einsatz des Event Marketing für die Marketingkommunikation, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Instrumente der Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 113–139.

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

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

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

Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf
5 Tage, nächster Termin: 9.–13. April 2018

Intensivstudium für Kommunikation und Management (CAS)
20 Tage (6 Module à 3–4 Tage), nächster Start: 28. August 2018

Intensivseminar Excellence in Key Account Management
9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 4. September 2018

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt: Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

«Wissen schafft Wirkung»

Vernetzt zur Erlebniseinheit – Live Communication

Live Communication gewinnt stark an Bedeutung – dank Erlebnisstreben der Kunden und Digitalisierung. Das Live-Erlebnis muss integriert kommuniziert werden, um seine Wirksamkeit vollumfänglich zu entfalten. Die internen Marketingstrukturen eines Unternehmens müssen entsprechend ausgerichtet werden.

Dr. Daniel Fischer, Sonja Kingsley-Curry, Simone Nilson, Oliver Vedolin, Adrian Wyss

Dr. Daniel Fischer
Head Marketing Region Switzerland
UBS Switzerland AG
www.ubs.com

Sonja Kingsley-Curry
Head Creative Concepts & Campaigns
Marketing Region Switzerland
UBS Switzerland AG
www.ubs.com

Simone Nilson
Head Executive Events & Hospitality
Marketing Region Switzerland
UBS Switzerland AG
www.ubs.com

Oliver Vedolin
Head Content Marketing & Dialogue
Marketing Region Switzerland
UBS Switzerland AG
www.ubs.com

Adrian Wyss
Head Sports Sponsorship Switzerland
Group Brand Activation,
Sponsorship & Events
UBS Business Solutions AG
www.ubs.com

Der englische Begriff „live" – auf Deutsch: lebend, unverzögert – beschreibt im Kontext von Live Communication die direkte Erlebbarkeit der Kommunikation. Zu den Instrumenten der Live Communication zählen insbesondere Messen, Events, Brand Lands sowie spezifische Ausgestaltungsformen von Sponsoring und Promotions (vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe, 2009). Durch den „physischen" Kontakt zwischen Unternehmen und Zielgruppe entsteht eine hohe Erlebnisqualität. Diese Erlebnisqualität erzeugt einzigartige Erinnerungen, die sich im besten Fall positiv auf die Bekanntheit und das Image der Marke sowie auf die Markenloyalität auswirken. Live Communication wird somit zur „Vermittlerin von Erlebnissen" (Sidler, P. in: Hirt, S.M. [Hrsg], 2013, S. 138), die es schafft, „wie kein anderes Instrument, eine vertrauensvolle Beziehung zu initiieren und eine nachhaltige Bindung zum Kunden aufzubauen" (Kirchgeorg/Springer/Brühe, 2009, S. 52).

Dass mit einer solchen multisensualen Kommunikation eine stärkere Markenerinnerung erzielt und dadurch eine bessere Präferenzwirkung als mit herkömmlicher Kommunikation erreicht wird, gilt inzwischen als erwiesen: „Von verschiedenen Studien ausgehend, herrscht in Wissenschaft und Praxis Konsens darüber, dass Wettbewerbsdifferenzierung und die Verankerung von Marken im Gedächtnis der relevanten Zielgruppen noch effizienter mit multisensualer Markenkommunikation gelingt" (Ermer 2014, S. 8). Das US-amerikanische Marktforschungsunternehmen Millward Brown erforschte in Zusammenarbeit mit dem Autor Martin Lindstrom den Einfluss eines multisensualen Markenerlebnisses auf die Markenloyalität und fand bereits 2005 heraus, dass die Markenloyalität stärker ausgeprägt ist, wenn mehrere positive sinnliche Erfahrungen auf Kundenseite zusammenkommen (vgl. Lindstrom, M. 2005). Das heisst: Live Communication leistet einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Marketing- und Kommunikationsziele (vgl. Steiner P., 2017).

Erleben statt besitzen

In der Bevölkerung ist gegenwärtig ein Wertewandel im Gang, der die Vorteile von Live Communication unterstützt. Lange Zeit war sozialer Status direkt an Materielles geknüpft: ein schnelles Auto oder ein grosses Haus. Wer diese Dinge besass, stellte etwas dar und kommunizierte direkt gegenüber den Nachbarn oder Arbeitskollegen: „Schau her, was ich mir alles leisten kann." Diese Zeiten scheinen vorbei zu sein. Die Konsumenten von heute empfinden die Freiheit, aussergewöhnliche Dinge zu erleben erstrebenswerter als teure Statussymbole. Dabei ist das Streben nach dem Erlebnis per se nichts Neues. Schon 1992 sprach der deutsche Soziologe Gerhard Schulze von der „Erlebnisgesellschaft" und dem Bedürfnis des Menschen, beim Konsum auf erlebnisorientierte Zusatzqualitäten zu achten (Schulze 1992, S. 59). Insbesondere die Zielgruppe der Millennials („Generation Y") verfügt über einen grossen „Hunger nach besonderen Ereignissen und Aussergewöhnlichem (und) eine höhere Affinität gegenüber Events und erlebnisorientierten Veranstaltungen" (Dams/Luppold 2016, S. 15). Laut einer Studie unter 18- bis 34-jährigen US-Amerikanern im Auftrag des US-Unternehmens Event-

brite geben 78 Prozent der Befragten lieber Geld für eine wünschenswerte Erfahrung aus als für den Kauf eines Produkts (Eventbrite 2014). Doch es sind längst nicht nur die Millennials, für die der Erlebniskonsum immer wichtiger wird. Sie sind nur der Schrittmacher für eine Entwicklung, die generationsübergreifend zu beobachten ist: „Millennials are proving to be cultural trailblazers for older and newer generations. Consumers today are broadly catching on to the notion that experiences make you happier and are as valuable – or more – than buying fancy things" (*AdAge* 2015).

Interessant ist, dass die heutigen Konsumenten dem Konsum von Erlebnissen tatsächlich einen höheren Wert beimessen als dem Kauf von materiellen Gegenständen. Dies ist das Ergebnis mehrerer Studien, die im *Journal of Positive Psychology* veröffentlicht wurden. Darin befragten Forscher Teilnehmer vor und nach dem Kauf von etwas. Vor dem Kauf sagten die Teilnehmer, dass ihnen bewusst sei, dass eine Lebenserfahrung zwar mehr Glück bringen würde, es aber finanziell sinnvoller wäre, den materiellen Gegenstand zu kaufen. Nach dem Kauf aber änderte sich die Meinung: Die Teilnehmer sagten, dass nicht nur das Glück mit einer Lebenserfahrung grösser wäre, sondern dass die Lebenserfahrung auch einen besseren Wert hätte als das materielle Element (Pchelin/Howell 2014). Kurz gesagt: das Erlebnis wird zur besseren Investition.

Ein wichtiger Faktor ist dabei das soziale Element des Erlebniskonsums. Dazu gehört die Vorfreude auf das Event, das Erleben des Events an sich und dann die Befriedigung, wenn vom Erlebten berichtet wird. Die Inszenierungsmöglichkeiten und das Teilen mit Peer Groups in den sozialen Netzwerken tragen entscheidend zum Erlebniskonsum bei, denn sie machen das Erlebte für alle sichtbar und messbar. Dazu sagt der bekannte Architekt und Autor Georg Franck: „Ruhm ist das alte Geld, Prominenz ist der schnelle, neue Reichtum. Reichtum an Aufmerksamkeit lässt sich handeln und als Kapital aktivieren" (*brand eins*, Ausgabe 02/2017). Dies funktioniert besonders gut in den sozialen Medien, den neuen Märkten für soziale Aufmerksamkeit. Doch wie können sich Unternehmen diese Entwicklung zunutze machen?

Für das Marketing bedeutet dieser Wertewandel, dass es immer wichtiger wird, eine Marke erlebbar zu machen. „Die Marken selber müssen zu Stars werden", meint dazu Georg Franck (*brand eins*, Ausgabe 02/2017). Wenn Zielgruppen immer stärker auf Erlebnisse ansprechen, kann die wahrgenommene Erlebnisqualität einer Marke entscheidend dafür sein, ob sie präferiert und schlussendlich auch gekauft wird. Somit müssen Unternehmen und Marken ein Erlebnisangebot bieten, das für die Kunden attraktiv und in den sozialen Medien verwertbar ist. Viele Unternehmen haben die Entwicklung hin zum Erlebnismarketing bereits erkannt und bewegen sich in diese Richtung. Entsprechend ist ein Paradigmenwechsel in der Ausgestaltung des Kommunikationsmix' zu beobachten: Während Ausgaben in der klassischen Above-the-Line-Kommunikation zurückgehen, legen die Budgets bei der digitalen Kommunikation und bei Live Communication deutlich zu. Im Rahmen der Schweizer Werbemarktstudie 2016 erwarten 80 Prozent der Werbeauftraggeber in Zukunft eine Budgeterhöhung in der digitalen Kommunikation, im Bereich Event/Messen sind es noch 20 Prozent der Befragten. Für den Bereich „Klassische Werbung" erwarten dagegen mehr als 50 Prozent der Befragten einen Rückgang beziehungsweise eine Stagnation bei den Investitionen (vgl. Universität St. Gallen 2017).

„Ruhm ist das alte Geld, Prominenz ist der schnelle, neue Reichtum. Reichtum an Aufmerksamkeit lässt sich handeln und als Kapital aktivieren."

(„brand eins", Ausgabe 02/2017)

Zusammenfassung

Der Wertewandel in der Bevölkerung und die Digitalisierung begünstigen den Aufstieg von Live Communication zum wichtigen Kommunikationsinstrument. Wird Live Communication als vernetzte Erlebniseinheit umgesetzt, erzeugt sie einzigartige Erinnerungen bei den Konsumenten und leistet einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Marketing- und Kommunikationsziele. Die organisatorischen Marketingstrukturen eines Unternehmens müssen auf die Anforderungen integrierter Live Communication ausgerichtet werden.

Die Entwicklung in der Schweiz deckt sich mit Beobachtungen aus Deutschland. Gemäss einer Umfrage aus 2016 unter Kommunikations- und Budgetverantwortlichen des Branchenverbandes FAMAB weisen 36,6 Prozent der Befragten dem Bereich Live Communication eine steigende Bedeutung zu – für den Bereich Klassische Werbung gehen dagegen 42,5 Prozent der Verantwortlichen von einem Rückgang der Bedeutung aus (vgl. FAMAB, 2016).

Digitalisierung stärkt Live Communication

Neben dem Erlebnisstreben der Kunden präsentiert sich die Digitalisierung als weiterer Faktor, der die Bedeutung von Live Communication erhöht. Die Digitalisierung hat die Möglichkeiten von Live Communication erweitert. Es entstehen neue Formen und Formate der Kommunikation, bei denen die Grenzen zwischen realem und virtuellem Erleben immer mehr verschwimmen. Das eigentliche Live-Erlebnis entfaltet seine volle Kraft erst durch die digitale Inszenierung und Vernetzung. Live Communication generiert oftmals interessante Inhalte, die sich auf verschiedenen Kanälen verwerten lassen – über Paid-, Owned- und Earned-Media – und somit das Content-Marketing ergänzen. Des Weiteren kommt Live Communication zugute, dass der Bedarf an Mitteilenswertem in Zeiten von Facebook, Twitter u.a. steigt: „Wer im Social Web unterwegs ist, will kommunizieren. Und braucht dafür Anlässe. Live Communication versorgt ihn damit“ (Schmitz, H. in: Baetzgen, A./Tropp, J. [Hrsg], 2013, S. 168).

Insgesamt sind die Unternehmen im Bereich der digitalen Live Communication noch mehrheitlich im Experimentierstadium. Laut einer Umfrage der Agentur Uniplan unter Marketingentscheidern geben 54 Prozent der Befragten an, „erste Schritte“ bei der Integration digitaler Technologien im Bereich Live Communication unternommen zu haben. Nur vier Prozent bezeichnen sich als „Vorreiter“ (vgl. Uniplan, 2013). In Zukunft ist jedoch zu erwarten, dass die Unternehmen verstärkt dazu übergehen, zusätzliche weitere digitale Technologien in ihr Live-Communication-Portfolio zu integrieren. Die Deutsche Telekom hat beispielsweise im Rahmen ihrer Live-Communication-Eventreihe „Telekom Streetgigs“ einen Owned-Media-Kanal mit einer imposanten Reichweite geschaffen. Eine der erfolgreichsten Aktionen war der im März 2017 durchgeführte Livestream eines Konzerts von Depeche Mode. Nach Angaben der Telekom verfolgten rund 1,5 Millionen Fans weltweit den Auftritt der britischen Band über Twitter, YouTube und Facebook sowie über zahlreiche Websites. Unter www.magenta-musik-360.de unterhält das Unternehmen eine toureigene Anlaufstation im Netz mit Informationen, Clips und Fotogalerien zu den Live-Events. Dieser zentrale digitale Hub ist eng verzahnt mit einer Facebook-Seite (mit über 125 000 Followern) und der kostenlosen App „MagentaMusik 360“. Die Live-Konzerte können auf diese Weise in HD und mit 360-Grad-Rundumblick in Echtzeit erlebt werden. Die Kunden werden so langfristig mit immer neuen Inhalten an die Marke gebunden.

Durch die Digitalisierung wird ein hoher Vernetzungsgrad mit anderen Kommunikationskanälen möglich. Erst diese Vernetzung im Rahmen eines 360-Grad-Ansatzes erlaubt ein perfektes Zusammenspiel und ein Ineinandergreifen aller Kommunikationsinstrumente (vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009).

UBS setzt auf vernetzte Live Communication

Wertewandel und Digitalisierung – das lässt sich zusammenfassen – rücken Live Communication in den Vordergrund. Ihr Einsatz in den Bereichen Messen, Events, Brand

Abb. 1: Telekom Streetgigs

Weltrekord! 1,5 Mio. Fans machen #Telekom@streetgigs mit @DepecheMode zum erfolgreichsten Solo-Konzert-#Livestream bit.ly/2nDjq2s

Quelle: Twitter.

Fotos: Unternehmen

Abb. 2: Kommunikationsmassnahmen UBS Kids Cup

Quelle: UBS.

Lands, Showrooms sowie in einer Vielzahl von Ausgestaltungsformen innerhalb dieser Bereiche eröffnet ein breites Anwendungsgebiet (vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009). Das macht den Einsatz von Live Communication zwar interessant, bedingt indessen eine genaue Planung im Vorfeld der Umsetzung. Ein Beispiel eines gelungenen Live-Communication-Cases mit grösstmöglicher Vernetzung stellt das Engagement von UBS in der Schweizer Leichtathletik dar. UBS hat in den letzten Jahren systematisch Erfahrungen mit Live-Communication-Massnahmen im Zentrum eines integrierten Kommunikationskonzepts gemacht. Das Kommunikationsziel bestand darin, das nachhaltige Engagement der UBS hierzulande breitenwirksam zu verankern und das Marken-Image positiv zu beeinflussen. Im Zentrum des Engagements stehen die vier Massnahmen: UBS Kids Cup, Swiss Athletics, Athletissima und Weltklasse Zürich. Das integrierte Konzept schlägt die Brücke von der Talentförderung zu den grossen Leichtathletikstars. Der UBS Kids Cup ist ein wichtiger Bestandteil eines einzigartigen Förderungsprogramms für Nachwuchssportler in Zusammenarbeit mit Swiss Athletics und Weltklasse Zürich. Er hat sich seit seiner Gründung 2011 zum grössten Sportanlass für die Schweizer Jugend entwickelt. Das Finale des UBS Kids Cup findet unmittelbar im Anschluss an Weltklasse Zürich statt und verbindet so Jugend- mit Spitzenleichtathletik.

Alle Kommunikationsmassnahmen rund um das Live-Communication-Konzept von UBS Kids Cup und Weltklasse Zürich sind zeitlich, formal und inhaltlich integriert. Dafür wurde ein Channel Planning geschaffen, das alle Disziplinen und Kanäle miteinander vernetzt. Dies führt dazu, dass alle Massnahmen planvoll und wirksam ablaufen, sodass eine Erlebniseinheit entsteht, „die den Anliegen des Marketings ebenso Rechnung trägt wie den Erwartungen des Publikums“ (Schmitz, H. in: Baetzgen, A./Tropp, J. [Hrsg], 2013, S. 171).

In der Kommunikation des UBS Kids Cup kommen umfangreiche Massnahmen in den Bereichen Paid-, Owned- und Earned-Media zum Einsatz. Für die nötige Breitenwirkung sorgt eine Content-Partnerschaft mit einem Verlagshaus. Die Medienkooperation erzählt die umfassende Geschichte des Leichtathletikengagements von UBS, fokussiert auf die Kernbotschaft „Es geht um viel mehr als den Sieg“. Alle Inhalte sind so ausgelegt, dass sie in den UBS-Owned-Media-Channels eingesetzt werden können, um deren Wirkung zu intensivieren. Insgesamt werden mit elf Artikeln im Rahmen der Medienkooperation 43 Millionen Kontakte generiert (UBS 2017).

Echte Akteure ermöglichen wirksames Storytelling

Das Storytelling rund um die UBS-Live-Communication im Bereich der Leichtathletik erzählt die Geschichte, dass aus

Kernthesen

1. Der „Erlebnishunger“ der Zielgruppen erhöht die Nachfrage nach einzigartigen Erlebnissen. Ein Live-Communication-Erlebnis vermittelt Inhalte emotional und verankert die Marke positiv im Gedächtnis. Es bindet Kunden an die Marke.
2. Die Digitalisierung der Kommunikationskanäle verstärkt die Anschlussmöglichkeiten von Live Communication im Marketing.
3. Live Communication steht bei der Steuerung der Kommunikationsaktivitäten zunehmend im Mittelpunkt. Das Ziel ist die vernetzte Erlebniseinheit im Rahmen eines integrierten Ansatzes.

talentierten Nachwuchssportlern einmal Schweizer Top-Athleten werden können. Im Mittelpunkt stehen echte Menschen, da Authentizität wichtig für den Erfolg des Storytellings ist (vgl. Albers/Handke, 2013).

Um einen Spannungsbogen aufzubauen und die Geschichte glaubhaft zu erzählen, ist die dramaturgische Einbeziehung aller Akteure wichtig. Eine grosse Rolle nehmen bekannte Schweizer Leistungssportler ein, die als Botschafter vor Ort mit den Teilnehmern des UBS Kids Cup und den Gästen von Weltklasse Zürich und Athletissima in Lausanne interagieren. Durch die Anwesenheit von Profisportlern wie Kariem Hussein, Selina Büchel, Noemi Zbären, Lea Sprunger, Mujinga Kambundji und die 4x100m-Staffel der Frauen werden die Authentizität der Nachwuchsförderung und die Glaubwürdigkeit des UBS-Engagements untermauert.

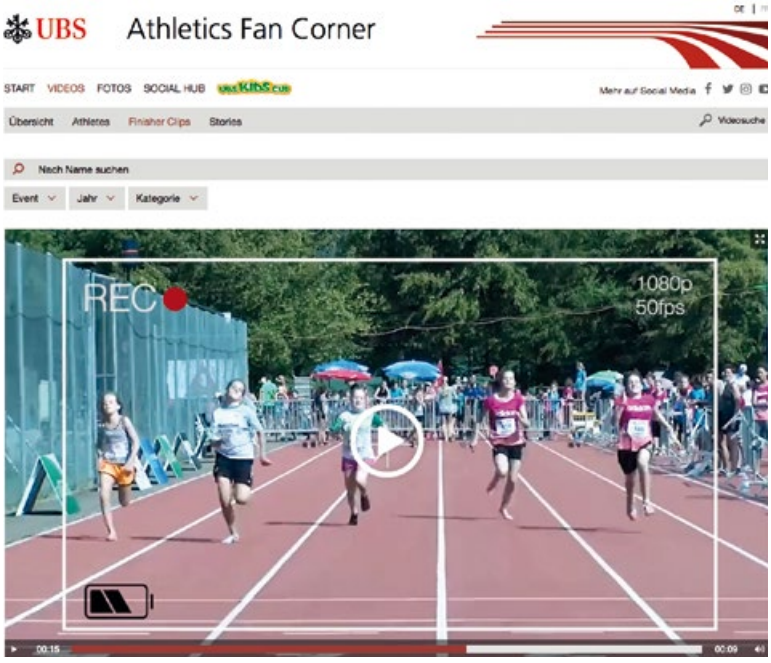
Wertewandel und Digitalisierung – das lässt sich zusammenfassen – rücken Live Communication in den Vordergrund.

Zudem bereichern die Botschafter des UBS Kids Cup durch ihre aktive Rolle als Reporter in ihrer Social-Media-Community die jeweilige Berichterstattung aus der Perspektive der Top-Stars. Sie bieten eine wichtige Komponente in der Content-Marketing-Ausspielung. Ebenso wichtig ist das Storytelling mit ehemaligen Siegern des UBS Kids Cup, die eine Karriere in der Leichtathletik verfolgen. Die Erfolge der sogenannten „UBS Kids Cup Generation" sind Belege dafür, dass sich der UBS Kids Cup als Talentplattform bewährt hat und sich der Traum verwirklichen lässt, ein nationaler Leichtathletikstar zu werden. Ergänzt werden die Geschichten durch Video-Porträt-Stories der jungen Stars des UBS Kids Cup – wie die Story über die achtjährige Lena, die in den Bündner Bergwiesen hart für den UBS Kids Cup und ihren Olympia-Traum trainiert oder die Erfolgsstory von Nahom Yirga, der als Flüchtling in die Schweiz kam. Nachvollziehbare Geschichten aus dem echten Alltag der jungen Stars verbinden die emotionalen und rationalen Dimensionen der Live-Communication-Massnahmen, was entscheidend für die Wirksamkeit im Storytelling ist (vgl. Gundlach 2013).

Eine besondere Massnahme des UBS Kids Cup sind die Finisher-Clips. Diese Videos porträtieren die Jungtalente anlässlich der Kantonsfinale und des Schweizer Finales vor dem Start und während des ganzen Laufs. Sie werden direkt nach jedem Rennen erstellt und sind rund eine Stunde nach dem Lauf auf dem eigenen Athletic-Hub (www.ubs-athletics.fans) verfügbar. Mit über 300 000 Videoplays, rund 7000 Shares und 3000 Downloads erzielen sie eine hohe Reichweite in Verbindung mit einer hohen Interaktionsrate bei Eltern, Bekannten und Verwandten (UBS 2017). Ein zentrales Element des UBS Kids Cup, nämlich das positive Mitmach-Erlebnis von Kindern und Eltern vor Ort, wird durch wirksame Social-Sharing-Effekte multipliziert.

Eine wichtige Botschaft geht nicht zuletzt auch von den 950 UBS-Mitarbeitern aus. Sie unterstützen den UBS Kids Cup jedes Jahr als freiwillige Helfer. Der persönliche Einsatz von Mitarbeitern vor Ort wird von Besuchern und Veranstaltern positiv wahrgenommen und trägt aktiv zur Erreichung der Kommunikationsziele bei (vgl. Gundlach 2013). Der Einbezug der UBS-Mitarbeiter entfaltet zudem eine nachhaltige Wirkung nach innen, da sich die an Live Communication beteiligten Mitarbeiter positiv zurückerinnern und dies mit Kollegen teilen.

Abb. 3: Finisher-Clips



Quelle: UBS.

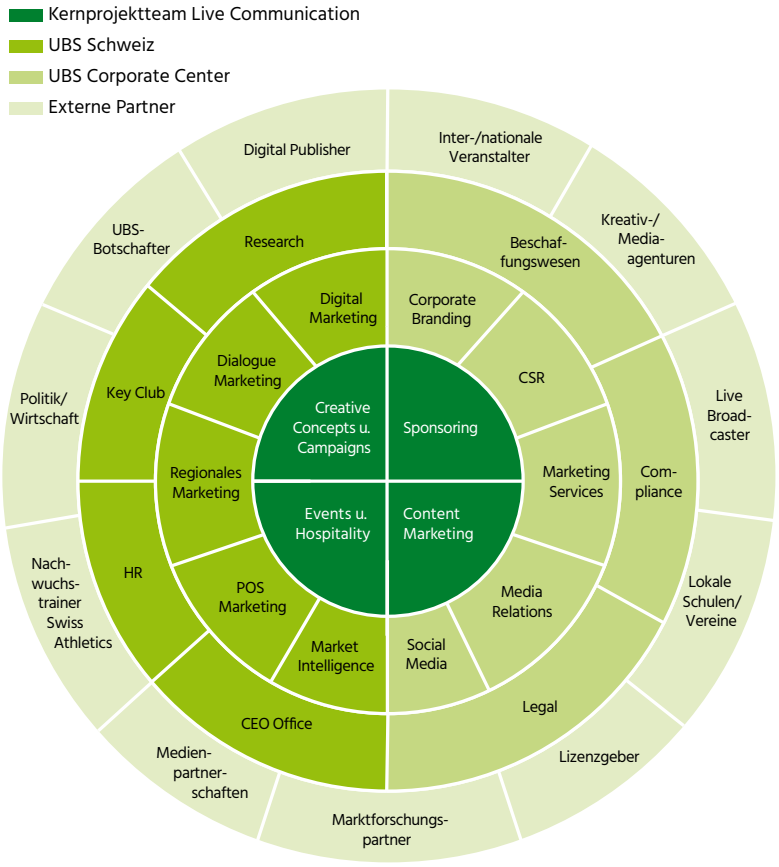
Im Ergebnis konnte die gestützte Bekanntheit des UBS Kids Cup zwischen 2013 und 2015 von 20 Prozent auf 40 Prozent gesteigert werden. Der UBS Kids Cup hat einen grossen Impact auf das Image der Marke UBS. Kenner des UBS Kids Cup bewerten Imagewerte der UBS wie „Zugänglichkeit" (+5%), „Vertrauen und Zuverlässigkeit" (+54%) und „Engagement Schweiz" (+162%) deutlich höher als Nicht-Kenner (UBS 2016).

Organisation und Wirkungsmessung sind essenziell

Trotz steigender Bedeutung ist die Live Communication organisatorisch oft isoliert. Massnahmen werden als Einzelaktionen geplant und umgesetzt. Die Folge ist eine wenig stringente Kommunikation, womit das Potenzial von Live Communication verschenkt wird. Erst die strategische Vernetzung und Orchestrierung aller eingesetzten Disziplinen und Einheiten im Unternehmen schafft den organisatorischen Rahmen für erfolgreiche Live Communication (vgl. Spindler, C. 2013). Bei der Konzeption, Koordination und Planung der UBS-Live-Communication sind verschiedene Organisationseinheiten und Kommunikations-Divisionen aufgefordert, eng zusammenzuarbeiten. Dies bedingt auch die Bereitschaft, bestehende Hierarchien und Standardprozesse aufzubrechen und abteilungsübergreifende Projektgremien zu ermöglichen. Durch eine enge organisatorische Verzahnung fällt es leichter, verschiedene Massnahmen zu orchestrieren. Im Sinne eines „konsolidierungsorientierten Ansatzes" (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 190) gelingt es der UBS-Live-Communication im Bereich der Leichtathletik, verschiedene Massnahmen wie den UBS Kids Cup, Weltklasse Zürich, Athletissima und Galà dei Castelli in einem integrierten Konzept umzusetzen.

Die Überprüfung des Erfolgs von Live Communication ist ein wichtiger Faktor, um die Kommunikationsmassnahmen zu steuern und zu verbessern (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009). Aufgrund des interdisziplinären Ansatzes ist es zielführend, KPIs der klassischen Marktforschung (Teilnehmerzahlen, Equivalenzwerte PR-Wert,

Abb. 4: Vernetzung der Kommunikationsdisziplinen und -partner



Quelle: UBS.

Literatur

AdAge (2015): Not Just Millennials: Consumers Want Experiences, Not Things, http://adage.com/article/digitalnext/consumers-experiences-things/299994/ , Abruf 25.07.2017.

Albers, M./Handke, S. (2013): Storytelling. Warum Marken Geschichten erzählen müssen, in: Baetzgen, A./Tropp, J. (Hrsg): Brand Content – Die Marke als Medienereignis, Stuttgart, S. 31–41.

brand eins, Ausgabe 02/2017 (2017): Georg Franck im Interview „Wir erleben einen emotionalen Klimawandel", https://www.brandeins.de/archiv/2017/marketing/georg-franck-interview-wir-erleben-einen-emotionalen-klimawandel/ , Abruf 25.07.2017.

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

Ermer, B. (2014): Markenadäquate Gestaltung von Live Communication-Instrumenten, Leipzig.

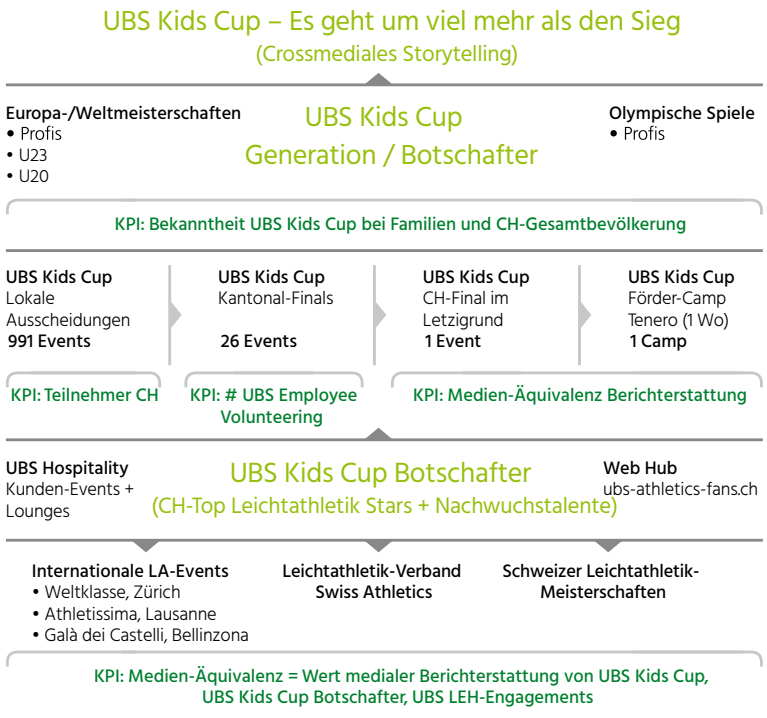
Eventbrite (Hrsg.) (2014): MILLENNIALs – Fueling the Experience Economy.

FAMAB Kommunikationsverband e.V (Hrsg.) (2016): Die Zukunft des Marketing – Kommunikationsstudie 2016, Rheda-Wiedenbrück.

Awareness, Sympathie, Consideration) mit Kennzahlen der digitalen Kommunikation (Reach, Cost per Click, Engagement, Levels/Time spent) zu verknüpfen und dem jeweiligen finanziellen Aufwand gegenüberzustellen. Die Herausforderung besteht darin, die oftmals vorhandenen Kennzahlen in ein handhabbares System zu überführen, das eine übergreifende Beurteilung der Massnahmen erlaubt. Dazu hat UBS ein eigenes M-RoI-System entwickelt, bei dem sogenannte „Return KPIs" im Fokus stehen. Diese sind beispielsweise direkt auf die Ziele einer Aktivierungskampagne (Bsp.: Awareness des UBS Kids Cup) ausgelegt. Die restlichen KPIs (Bsp.: Impressions, Clicks, Visits) werden in die Ziel-KPIs gruppiert und spielen in der täglichen Performance-Optimierung eine grössere Rolle. Durch dieses System wird die Komplexität auf strategischer Ebene (Return-KPIs) stark reduziert, während bei der Performance-Optimierung die KPIs zielführender gesteuert werden.

> **„Die Marken selber müssen zu Stars werden."**
>
> Georg Franck
> („brand eins", Ausgabe 02/2017)

Abb. 5: Messung der KPIs



Quelle: UBS.

Gundlach, A. (2013): Wirkungsvolle Live-Kommunikation: Liebe Deine Helden: Dramaturgie und Inszenierung erfolgreicher Events, Wiesbaden.

Internet World (2017): So erfolgreich war die Social-Media-Kampagne der Telekom, http://www.internetworld.de/onlinemarketing/twitter/so-erfolgreich-social-media-kampagne-telekom-1216027.html , Abruf 02.08.2017.

Kirchgeorg, M./Springer, C./Brühe, C. (2009): Live Communication Management: Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle, 1. Auflage, Wiesbaden.

Lauterbach, P./Bongartz, N. (2013): Brand Content und Sport – Emotionalisierung als Instrument erfolgreicher Markenkommunikation, in: Baetzgen, A./Tropp, J. (Hrsg): Brand Content – Die Marke als Medienereignis, Stuttgart, S. 183–193.

Lindstrom, M. (2005): Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff we buy, New York.

Pchelin, P./Howell, R.T. (2014), The hidden cost of value-seeking: People do not accurately forecast the economic benefits of experiential purchases, in: The Journal of Positive Psychology, S. 322–334.

Schmitz, H. (2013): Wie Live Communication Marken zum Thema macht, in: Baetzgen, A./Tropp, J. (Hrsg): Brand Content – Die Marke als Medienereignis, Stuttgart, S. 159–172.

Schulze, G. (1992): Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt/Main.

Spindler, C. (2013): Integrierte Event-Kommunikation, in: Hirt, S.M. (Hrsg): Event-Management – Mit Live-Kommunikation begeistern, Zürich, S. 113–120.

Sidler, P. (2013): Live-Kommunikation: Rahmenbedingungen für erfolgreiche Markenerlebnisse, in: Hirt, S.M. (Hrsg): Event-Management – Mit Live-Kommunikation begeistern, Zürich, S. 137–143.

Steiner, P. (2017): Sensory Branding. Grundlagen multisensualer Markenführung, Wiesbaden.

Telekom Streetgigs (2017), https://www.telekom-streetgigs.de/ , Abruf 02.08.2017.

UBS (2016): Engagement CH Schlussbericht.

Uniplan GmbH & Co. KG (2013): Live Trends, Köln .

Universität St. Gallen (Hrsg.) (2017): Werbemarktstudie 2016, St. Gallen.

Die neue Dimension der Wertschöpfungs-konfiguration von B-to-B-Live-Erleben auf Messen

B-to-B-Messeauftritte bieten, wenn Messe-Dienstleistungen aus der Kunden-perspektive gestaltet werden, einzigartige Möglichkeiten zur effektiven Steigerung der Marken- und Vertriebsperformance. Ein neues Systemverständnis der Wertschöpfung und zielgerichtete Managementtools auf Basis wirtschafts-psychologischer Erkenntnisse ermöglichen es, Komplexität von Messeauftritten zu reduzieren und Wertschöpfung effektiv zu planen und zu gestalten.

Prof. Dr. Guido Ellert, Moritz Nauschütz

Live-Kommunikation – die effektivste Form der B-to-B-Markenkommunikation

Der ständig steigende Erfolgs- und Kostendruck führt dazu, dass Marketing- und Vertriebsmanager permanent auf der Suche nach neuen Möglichkeiten sind, um die Effektivität und die Wertschöpfungsdimensionen ihrer Massnahmen gezielt zu steigern. In Zeiten der digitalen Transformation, in denen digitale Medien und Erlebniswelten immer grössere Aufmerksamkeit erfahren und einen festen Platz in unserer Kultur einnehmen, stellt sich auch im B-to-B-Bereich für Marketing- und Vertriebsmanager immer häufiger die Frage, ob die Plattform „Live Kommunikation" wie z.B. Messeauftritte auf B-to-B-Fachmessen überhaupt noch zeitgemäss und effektiv sind oder sie ihr Budget lieber in digitale oder andere Massnahmen investieren sollten. Heutzutage werden ja auf den meisten B-to-B-Messen keine Produkte mehr geordert, Produktinnovationen nicht das erste Mal der Öffentlichkeit präsentiert und die Besucher sind bereits gut informiert.

Die weit verbreitete Dominanz kognitiver Informationsvermittlung in der B-to-B-Kommunikation setzt sich auf B-to-B-Messsen fort. Die Besucher sind einer kognitiven Reizüberflutung ausgesetzt, die, statt Aufmerksamkeit und Aktivierung zu erzielen, eher Orientierungslosigkeit zur Folge hat.

Studien haben jedoch gezeigt, dass Emotionen das Kriterium Nummer eins sind, wenn es um Kauf- und Preisbereitschaft im B-to-B-Bereich geht (Bausback, 2007). Und wo wirken Emotionen unmittelbarer, intensiver und effektiver als im Live-Erlebnis? Marken mit allen Sinnen zu erleben, berührt, fühlt sich echt an und wirkt nachhaltig auf das gewünschte Kundenverhalten.

Deshalb bietet Live-Kommunikation auf Messen, wenn sie psychologisch richtig konfiguriert ist, vor allem im B-to-B-Business einzigartige und neue Möglichkeiten und Chancen zur effektiven Steigerung der Marken- und Vertriebsperformance und damit der Wertschöpfung für Unternehmen, die andere Plattformen so niemals leisten können. (Zarantonello, 2013)

Experteninterviews und Beobachtungsstudien auf B-to-B-Fachmessen zeigen, dass viele Unternehmen glauben, es reiche aus, ihre Produkte in einer ästhetischen und funktionalen Standarchitektur schön zu präsentieren, detailliert zu erklären und das Ganze noch digital und transmedial anzureichern. So hoffen sie, ihre definierten Ziele, wie z.B. Kundenbeziehungspflege, Steigerung der Leadgenerierung, Neuheitenwahrnehmung und Bekanntheit, erreichen zu können.

Diese Erkenntnis spiegelt wider, dass es vielen Unternehmen trotz zunehmender Komplexität auf B-to-B-Messen offensichtlich an dem passenden Systemverständnis und qualitativen Entscheidungsparametern fehlt und sie deshalb meist nach subjektivem Ermessen und persönlichen Präferenzen und damit nach dem Prinzip „Glauben und Hoffen" entscheiden müssen. Dies hat grosse Wirkungsverluste zur Folge und macht die Planbarkeit der Wertschöpfung eines Messeauftrittes zu einem Zufallsprodukt. Und wer möchte schon seine Wertschöpfung dem Zufall überlassen?

Doch wie können Unternehmen das Potenzial von Live-Kommunikation auf B-to-B-Messen effektiver und effizienter nutzen?

Prof. Dr. Guido Ellert
Professor für Wirtschaftspsychologie sowie Professor für Sport- und Eventmanagement Hochschule Macromedia, University of Applied Sciences und Dozent MBA Sportmanagement Universität Bayreuth
g.ellert@macromedia.de
Tel.: +49 (0) 170 5704722
www.macromedia.de

Moritz Nauschütz
CEO, Integral Brand Strategy & Integral Brand Communication
m.nauschuetz@ozon-team.de
Tel.: +49 (0) 177 5025543
www.ozon-team.de

Wissen und Ziele haben sich verändert

Inzwischen sind die heutige Komplexität sowie die veränderten Anforderungen und Ziele von Dienstleistungsplattformen, wie z.B. B-to-B-Messen, weitestgehend erforscht (Vargo/Akaka/Vaughan, 2017; Vargo/Lusch, 2004; O'Hern/Rindfleisch, 2009; Prahalad/Ramaswamy, 2004).

Aus wissenschaftlicher Sicht kann ein Messestand weit mehr für eine Marke und ihren Vertrieb leisten, als nur eine ästhetische, funktionale, gebrandete und letztlich oft sinnentleerte und austauschbare Architektur zu sein, in der ein Unternehmen seine Produkte präsentiert, sie detailliert erklärt und seine Kunden trifft.

Vielmehr ist ein Messestand ein komplexer, aus vielen Dienstleistungen bestehender psychologischer Wirkungsraum, dessen primäres Ziel es ist, die Beziehung zur Marke, ihrer Produkte und den Dienstleistungen der Marke zu verbessern, Kundenverhalten zu verändern und die Dimensionen der Marke, ihrer Produkte und Dienstleistungen intuitiv erlebbar und begreifbar zu machen (Peppers/Rogers, 2016). Einzigartige und faszinierende Markenerlebnisse, die begeistern und in Erinnerung bleiben, vertiefen die Beziehung zu Marke und Produkten und beeinflussen Verhalten und Entscheidungen (Keller, 1993; Cobb-Walgren/Ruble/Donthu, 1995).

Ein Messeauftritt hat damit fast ausschliesslich „psychologische Ziele", die zu einem ökonomischen Erlös führen sollen. Die klassische Herangehensweise zur Konzeption und Gestaltung von Messe, Marken- und Vertriebswelten mit Messearchitekten, Messedesignern und Messebauern stösst hier an ihre Grenzen. Denn die Auswahl, die Konfiguration, die Gestaltung und die Steuerung aller Dienstleistungen auf einem Messestand unter psychologischen Wirk- und Wertschöpfungsaspekten, liegt nicht in deren Kompetenz- und Wirkungsbereich.

Zusammenfassung

1. B-to-B-Messen bieten einzigartige Potenziale zur Wertschöpfungssteigerung, wenn die Dienstleistungen des Messeauftritts aus der Kundenperspektive entwickelt werden.
2. Beziehungsvertiefung und unternehmerische Wertschöpfung müssen kein Zufall sein, sondern können über die richtige Auswahl und Steuerung der psychologischen Wirkung der auf dem Messestand erlebbaren Dienstleistungen gesteuert werden.
3. Das Management hat die Aufgabe, sein Budget wirkungsabhängig auf die Messe-Dienstleistungen so zu verteilen, dass die strategischen Ziele und Wertschöpfungsziele erreicht werden können.
4. Das holistische Wertschöpfungsmodell zeigt den direkten Zusammenhang zwischen der psychologischen Wirkung von Messedienstleistungen (Markenerleben), dem Beziehungswert und der Wertschöpfung für den Unternehmenswert auf.
5. Aus der Kundenperspektive gedacht und angewandt, lässt sich mit dem integralen Prozess des Wertschöpfungsmodells gezielt der Kundenbeziehungswert verändern.
6. Ein psychologischer Quick Check hilft, die Dienstleistungen hinsichtlich Ihres Wertschöpfungspotenziales zu bewerten.

Die Qual der richtigen Wahl

„Man kann nicht nicht kommunizieren" (Paul Watzlawick, 1969). Jede auf dem Messestand bewusst oder unbewusst wahrnehmbare Dienstleistung erzeugt eine Wirkung beim Besucher, was aber nicht automatisch heisst, dass sie auch beziehungsbildend und wertschöpfend wirkt oder in Erinnerung bleibt. Die Summe aller möglichen erlebbaren Dienstleistungen, wie z.B. Messearchitektur, Produktpräsentationen, Core Attraction, Co-Creation, Mitarbeiterkontakte, Inszenierung, Story, Licht, Hospitality, Catering, Live-Acts, Gewinnspiele, Kundenintegration, Vorträge ... machen dann in ihrer Gesamtheit das Markenerlebnis aus. Das Markenerlebnis ist somit als integrales Dienstleistungs-Wertschöpfungsnetz zu begreifen. Jede Dienstleistung kann theoretisch beziehungsbildend wirken.

Das Management steht nun vor einer grossen Herausforderung

Auf welche Dienstleistungen soll es sein Budget verteilen, und wie sollen diese Dienstleistungen psychologisch konfiguriert werden, um ein integrales Dienstleistungs-Wertschöpfungsnetz zu erhalten, mit dem die definierten strategischen Ziele, Beziehungsziele, Wirkungs- und Wertschöpfungsziele erzielt werden können? (Peppers/Rogers, 2016)

Dafür müssen folgende Fragestellungen vom Management eindeutig und transparent beantwortet werden:

Fokussierung:
- In welche Dienstleistungen investiere ich mehr? MAX-Prinzip.
- In welche Dienstleistungen setze ich mehr Kapazität als der Wettbewerb?
- Welche Dienstleistungen sind ein Alleinstellungsmerkmal und werden mich differenzieren?
- Zahlt diese Kerndienstleistung auf ein klares psychologisches Beziehungsziel ein?

Eliminierung:
- Welche Dienstleistungen kann ich weglassen, da keine Wirkung?
- Welche Dienstleistungen, Informationen und Funktionen sind nicht nötig, um meine psychologischen Ziele zu erreichen. Wie kann ich Budget für meine Fokussierung bekommen?
- Welche Dienstleistungen verändern das Erleben nicht signifikant?

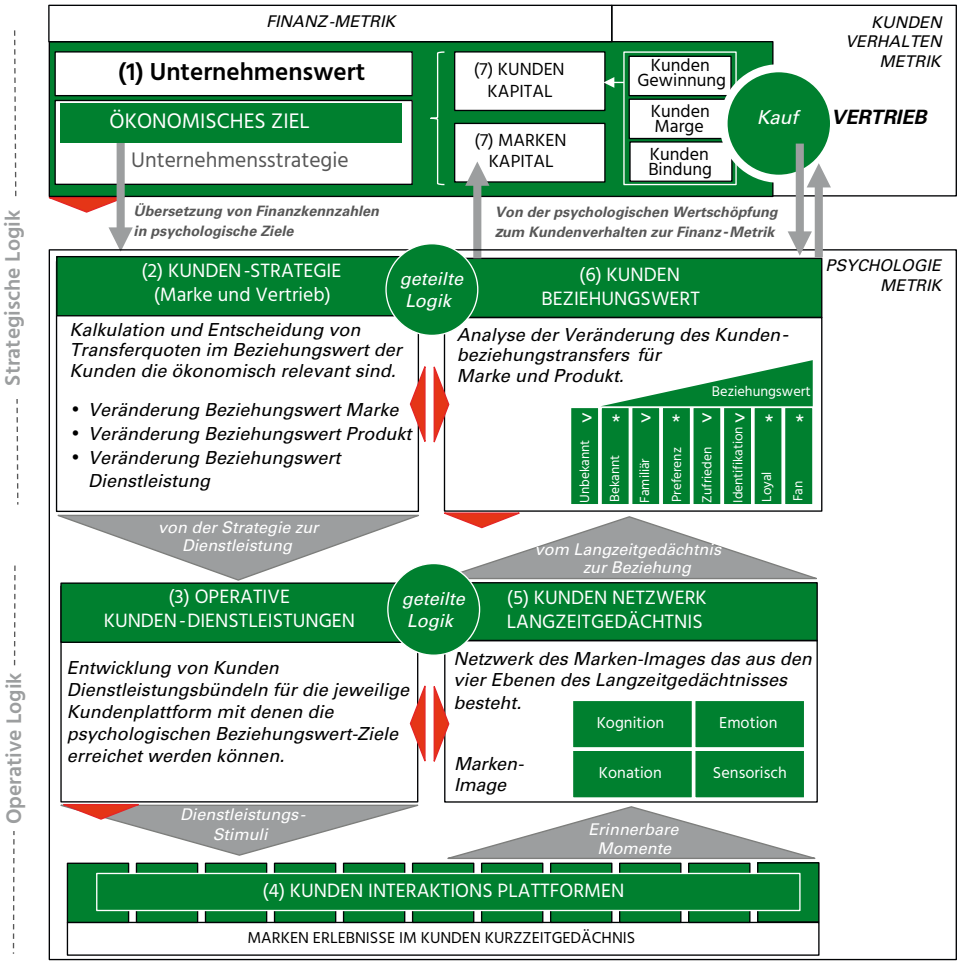
Reduzierung:
- Welche Dienstleistungen brauche ich – versuche hier jedoch das MIN-Prinzip.
- Welche Dienstleistungsfaktoren sind üblich und werden von den Kunden erwartet, sind jedoch nicht wichtig?
- Welche Dienstleistungen können deshalb weit unter Branchenstandard reduziert werden?

Innovation:
- Was muss ich neu erfinden, um meine Beziehungsziele zu erreichen?
- In welchen Bereichen liegen Potenziale?

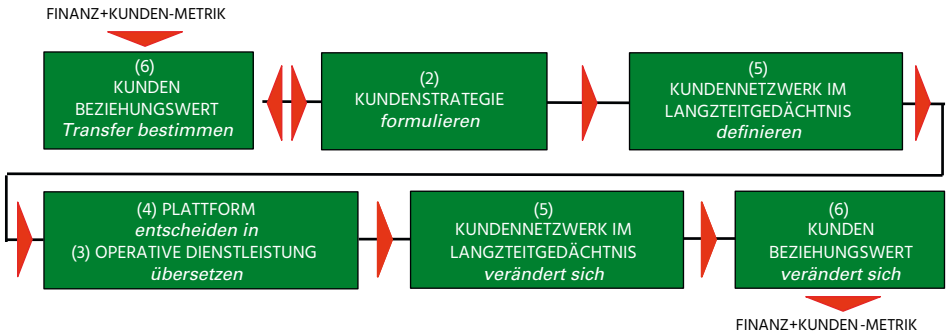
Wie lassen sich die Dienstleistungen wertschöpfungsorientiert auswählen, definieren und gestalten?

Abb. 1: Holistisches Wertschöpfungsmodell

Klassischer Prozessablauf mit Beziehungswerttransfer nach dem Zufallsprinzip



Prozessablauf für verbesserte Wertschöpfung und mehr Effizienz



Quelle: Ellert, 2015.

Fotos: Unternehmen

Wer sein Budget in der gewohnten Gewichtung auf die üblichen Dienstleistungen verteilt, kann auch nur eine durchschnittliche Performance und Wertschöpfung erhalten. Exzellenz und Faszination brauchen Fokussierung und Kapazität auf die richtigen Dienstleistungen.

Doch nach welchen Kriterien soll das Management nun die richtige Auswahl treffen?

Die Komplexität ökonomisch wirkungsvoller und authentischer Live-Marken- und Vertriebswelten muss zunächst erfasst und entschlüsselt werden. Erst auf dieser Basis können sie einfach, verständlich und effizient geplant und gemanagt werden (Dörner, 2012). Insgesamt sind dafür ein neues Systemverständnis und entsprechende Prozesse und Managementtools notwendig!

Der Kundenbeziehungsstatus als entscheidender Parameter für die Wertschöpfung

Der Mensch scheitert in komplexen Systemen vor allem wegen mangelndem Systemverständnis und fehlender Antizipation von Nebeneffekten. Um ein komplexes System wie einen B-to-B-Messeauftritt mit seiner Vielzahl an Dienstleistungen souverän und erfolgreich managen und die richtigen Entscheidungen treffen zu können, ist es notwendig, das System, in dem man sich befindet, zu verstehen, vor allem auch unter psychologischen Aspekten. (Dörner, 2012)

Für den Manager entscheidend ist die direkte Wirkung der auf dem Messeauftritt bewusst und unbewusst erlebten Dienstleistungsreize auf seine ökonomische Wertschöpfungssteigerung.

Das holistische Wertschöpfungsmodell zeigt den direkten Zusammenhang zwischen der psychologischen Wirkung von Markenerleben, dem Beziehungswert und der Wertschöpfung für den Unternehmenswert auf. Die wichtigste Erkenntnis dieses Modells ist, dass der Beziehungsstatus des Kunden massgeblich verantwortlich für das Marken- und Kaufverhalten und damit ökonomisch relevant ist. (Peppers/Rogers, 2016)

Einzigartige und faszinierende Markenerlebnisse, die begeistern und in Erinnerung bleiben, vertiefen die Beziehung zu Marke und Produkten.

Die Kundenbeziehung wird durch Erlebnisse im Kurzzeitgedächtnis und deren Erinnerung im Langzeitgedächtnis bestimmt und verändert.

Im Langzeitgedächtnis können Kunden vier Ebenen abspeichern: (Schmitt/Brakaus/Zarantonello, 2014)

- Das Wissen über z.B. ein Produkt als Kognition.
- Eine Emotion, die über das Erleben einer Markendienstleistung erzeugt wird.
- Die Befriedigung von Kundenmotiven, also Konationen, sind Basis für das gewünschte Kundenverhalten.
- Daneben können sensorische Erinnerungen erzeugt werden, für die sich Live-Plattformen besonders eignen.

Um diese vier Ebenen in der Kundenerinnerung konkret für die Wertschöpfung nutzen zu können, wählt man die dafür effektivsten Dienstleistungs-Stimuli aus und übersetzt sie in psychologisch konfiguriertes Erleben. (Gilboa/Vilnai-Yavetz/Chebat, 2016)

Die Fokussierung auf die Erstellung von starken, profitablen und langfristigen B-to-B-Beziehungen ist für das Erreichen unternehmerischer ökonomischer Ziele elementar. (Blattberg/Deighton, 1996; Gupta et al. 2006).

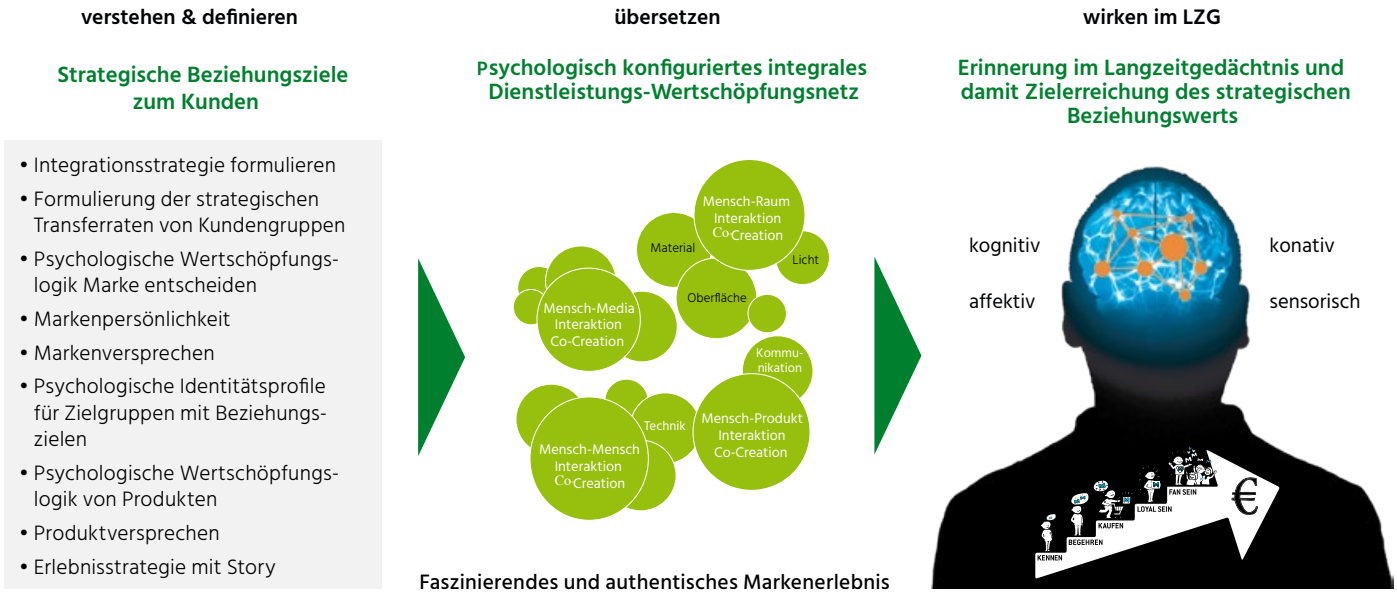
Einer der wichtigsten Ansätze zur Wertgenerierung ist die Kapitalsteigerung über Kunden und über die Marken (Ailawadi/Lehmann/Neslin, 2003). Beide Ansätze hängen an dem Kundenverhalten und der Kundenpsychologie und damit dem Beziehungswert.

Das Wertschöpfungsmodell nach Ellert und Kirenz (Abb. 1) wird klassischerweise als prozessualer Kreis-

Kernthesen

1. Der Kunden-Beziehungswert ist ökonomisch relevant und gehört in die Strategie.
2. Er entsteht durch erinnerbare Momente, die Folge der psychologischen Wirkung aller bewusst und unbewusst auf dem Messestand erlebbaren Dienstleistungen.
3. Die Prozessreihenfolge ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Auswahl der effektivsten Dienstleistungen.

Abb. 2: Der integrale Prozess zur Verbesserung der B-to-B-Wertschöpfung



Quelle: Eigene Darstellung.

lauf gegen den Uhrzeigersinn gesehen und angewandt (graue Pfeile 1–7). Jedoch liegen genau hier die Fehler im Verständnis und die häufigste Ursache von Management- und Wertschöpfungsproblemen. Wenn klassisch vorgegangen wird, kann die aus dem Erlebnis der Dienstleistungen resultierende Veränderung des Imagenetzwerkes nicht gezielt gesteuert werden und ein möglicher Beziehungstransfer und eine Verbesserung der Wertschöpfung werden dann zum Zufallsprodukt.

Um das Wertschöpfungsmodell als effektives Managementtool verwenden zu können, ist es notwendig, den Prozess aus der Kundenperspektive und damit rückwärts vom angestrebten Beziehungsstatus her zu denken (rote Pfeile).

Die Systematik und Vorgehensweise wird nun im Folgenden chronologisch genau erläutert.

Erfolg ist kein Zufall – entscheidend ist, was wie wirkt, im Kopf des Kunden

Nachdem ein Unternehmen seine Finanzkennzahlen auf Basis seiner Unternehmensstrategie festgelegt hat, werden die Finanzkennzahlen an das strategische psychologische Konstrukt gekoppelt, dessen Parameter der (1) Beziehungswert ist (Guta/Zeithaml, 2006; Lehmann/Reibstein, 2006).

Die Kernfage ist: Wie muss ich den Beziehungswert der verschiedenen Zielgruppen verändern, um mit dem Kunden- und Markenkapital die gewünschten Finanzkennzahlen zu erreichen (Leone et al., 2006; Blattberg/Deighton, 1996; Gupta et al., 2006)? Nachdem die Beziehungswert-Transferraten (6) festgelegt wurden, werden diese in der (2) Kundenstrategie von Marketing und Vertrieb fixiert. Nun werden psychologische Identitätsprofile der Kunden erstellt, die festlegen, welche Beziehungswert-Transferraten welche psychologischen Veränderungen (3) im Netzwerk des Langzeitgedächtnisses der Zielgruppe auf welcher Ebene (kognitiv, assoziativ, konativ, sensual) benötigen und welche Plattform sich dafür am besten eignet. Auf Basis dieser spezifischen Kundennetzwerke im Langzeitgedächtnis werden die passenden Dienstleistungs-Stimuli (4) ausgesucht und entwickelt, die dann psychologisch konfiguriert in faszinierendes und authentisches Erleben übersetzt werden auf der Plattform (Aaker, 1996; Keller, 1993; Leone et al., 2006; Keller/Lehmann 2006, Peppers/Rogers, 2016).

Dieses Erlebnis verändert nun wie gewünscht das Netzwerk des Markenimages im Langzeitgedächtnis des Kunden, was die anvisierten Beziehungswert-Transferraten generiert.

Mit dieser Vorgehensweise können die vier grundlegenden Managementfragen zur Auswahl der Dienstleistungen für B-to-B-Live-Kommunikation einfach beantwortet werden.

Zwei Beispiele sollen hier helfen: Möchte man einen Beziehungswert-Transfer von Unbekannt zu Bekannt erreichen und damit direkten Mehrwert in das Markenkapital erlangen, benötigt man vor allem Kognitive LZG-Veränderungen und organisiert (meist) kognitive Reize auf einer Massenplattform.

Ist ein Unternehmen schon bekannt, benötigt man eher einen Bezie-

Einer der wichtigsten Ansätze zur Wertgenerierung ist die Kapitalsteigerung über Kunden und über die Marken.

Abb. 3: Fragebogen psychologischer Quick Check Dienstleistungen und Potenzialmatrix

Wirkungsforschung Live - Kommunikation Messe

Bewertung Dienstleistungen & Erfolgsfaktoren für Wertschöpfung in der Live-Kommuniktion

1 = gering, 6 = optimal	1-6 Punkte Gewichtung	1	2	3	4	5	6
1. Architektur / Inszenierung							
1.1. Gestalt							
> Gibt es eine eindeutige Botschaft der Inszenierung als Gesamtbild?							
> Ist eine psychoästhetische Botschaft in der Architektur/Design erkennbar?							
> Wirkt die Architektur/Design authentisch bzgl. Markenpersönlichkeit?							
> Ist die Architektur ein narratives Marken Symbol (Bild/Zeichen)?							
> Wird man sich an die Architektur erinnern können?							
> Könnte sich in Ihrer Architektur auch Ihre Mitbewerber präsentieren?							
> Ist die Architektur einzigartig und faszinierend?							
1.2. Corporate Light							
> Passt die Lichtstimmung zur Marke und wie wohl fühlt man sich (Tonalität)?							
> Unterstützt die Lichtgestaltung die Wirkung der Architektur und die Dramaturgie der Inszenierung?							
> Unterstützt das Licht Navigation und Orientierung?							
> Wird die Aufmerksamkeit und Informationstiefe durch akzentuiertes Licht / wechselnde Lichtstimmungen unterstützt?							
1.3. Fernnavigation / Orientierung							
> Wird man schon von weitem aktiviert?							
1.4. Nahnavigation / Orientierung auf dem Stand							
> Bietet der Stand bewusste Navigationspunkte an?							
2. Produkte erleben							
2.1. Hat das Produkt- und Markenerleben die Qualität ins LZG zu kommen?							
> Sind die Produkthighlights schnell wahrnehmbar?							
> Sind die Produkte sinnvoll ohne Überfrachtung geordnet?							
> Fühen die Produkte zu einer spezifischen Aktivierung von Motiven?							
> Versteht man die Produktversprechen intiutiv?							
> Findet Product Co-Creation / Integration statt?							
> Ist die Benutzerfreundlichkeit selbsterklrend und iniutiv?							
> Ist die Produktpräsentation differenzierend von den medialen Kommunikationsreizen?							
> Aktiviert die Produktpräsentation zur Beratung?							
2.2. Auf welchen Ebenen werden die Produkte und Dienstleistungen im Langzeitgedächnis erlebt?							
>> kognitiv?							
>> assoziativ?							
>> konativ?							
>> sensual?							

1-6 Punkte Gewichtung	1	2	3	4	5	6
3. Core Attraction						
> Hat die Core Attraction aktivierende Anziehungskraft?						
> Ist die kognitive Botschaft intuitiv verständlich?						
> Passt die Core Attraction zur Marke?						
> Wird der Besucher in die Core Attraction integriert?						
> Findet eine Biezuhungsrelevante Co-Creation mit Mitarbeitern statt?						
> Differenziert die Core Attraction vom Wettbewerb?						
> Hat die Core Attraction die Qualität in der Gesamterinnerung der Messe in den Top 5 zu sein?						
4. Story Redline						
> Ist ein roter Faden zur Motivbefriedigung an Reizen erkennbar?						
> Kann die Story medial verlängert werden und die CV der leads beeinflussen?						
> Kann man die gewollte Story auf dem Stand auch "nicht-kognitiv" erleben?						
5. Human Co-Creation / Intergration						
> Sind die Mitarbeiter gut geschult und sind Markenbotschafter?						
> Ist die Motivansprache nach den unterschiedlichen Besucher-Idetitäten trainiert und von jedem Mitarbeiter umsetzbar?						
> Haben die Mitarbeiter klare psychologische Kommunikationszonen auf dem Stand?						
6. Marke						
6.1. Ist das Markenversprechen intuitiv erlebbar?						
> Wirkt die Marke authentisch?						
> Findet Brand Co-Creation / Kunden-Integration intensiv statt?						
> Wird die Marke bei Sleeping Leeds, die am Stand vorbei gehen in Erinnerung bleiben?						
> Kann man aus dem Erlebnis ein Bild ableiten, das das Markengefühl gut beschreibt?						
> Ist der Hospitality Bereich einladend, gemütlich und passt zum Markengefühl?						
> Kann man aus dem Erlebniss eine Geschichte ableiten, die man Zuhause voller Begeisterung alle Kollegen erzählt ?						
> Wird die Markeninszenierung einer der Messehighlights sein, über die man sprechen wird?						
> Wirkt die Marke insgesamt sympathisch?						
6.2. Kann das Markenversprechen in allen Ebenen erlebt werden?						
>> kognitiv?						
>> assoziativ?						
>> konativ?						
>> sensual?						

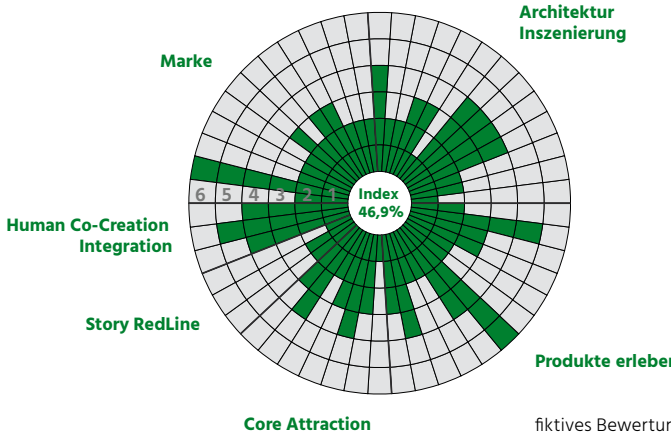
Summe erreichte Punktzahl		
Summe Punktzahl mal Gewichtung		
ausgeschöpftes Potential in %		

*50 Fragen als Schnelltest, aus einer empisch entwickelten Gesamtanalyse von 150 Kriterien.

Quelle: Eigene Darstellung.

hungswert-Transfer von „Zufrieden“ zu „Loyal“ und kann damit über den Vertrieb das Kundenkapital verändern. Hierfür benötigt man vor allem Emotionen, Konationen und sensorische Erinnerungen im Langzeitgedächtnis, welche sehr gut auf Live-Plattformen zu erreichen sind. Auf der Plattform B-to-B-Messe können Motivziele sehr hochwertig und effektiv mit allen Sinnen angesprochen und damit hohe Transferraten im Beziehungswert erzeugt werden.

Die folgende Übersicht zeigt den Prozess in der praktischen Anwendung:



fiktives Bewertungsbeispiel

● = für Wertschöpfung relevante Dienstleistungen

Der „psychologische Quick Check“

Ein Managementtool zur qualitativen Bewertung und Auswahl von Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Beziehungstransfer

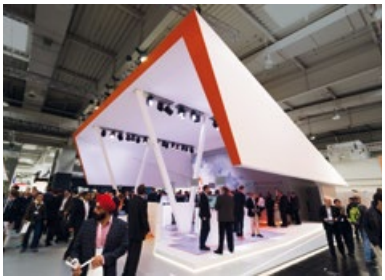
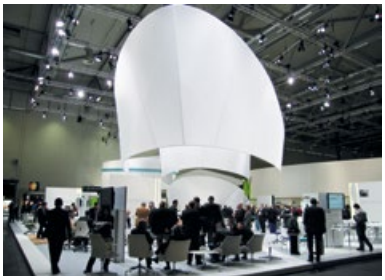
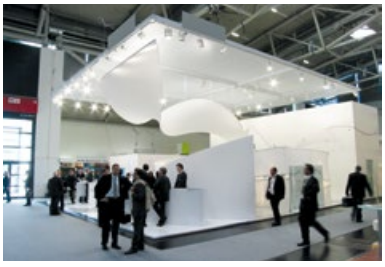
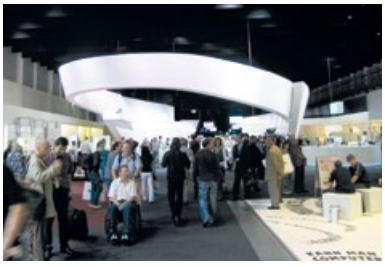
Letztendlich besteht der Weg zum exzellenten Dienstleistungsmanagement im B-to-B-Messebusiness aus Verstehen, Reflektieren und Fragen. Die folgende Übersicht erfasst in diesem Sinn die wichtigsten, nach heutigen wissenschaftlichen Erkenntnissen relevanten Erfolgsfaktoren (Dienstleistungen) für die Wertschöpfung eines Unternehmens durch Markenerleben in der Live-Kommunikation auf Messen. Aus 150 erhobenen Kennzahlen wurde ein für die Praxis anwendbarer Kurzfragebogen mit den wichtigsten Managementfragen entwickelt. Dieser Fragenkatalog ist standardisierbar, da die unterschiedlichen Gewichtungsfaktoren unternehmensspezifisch an die Marketing- und Vertriebsziele angepasst werden können.

Der psychologische „Quick Check“ bewertet mittels Erleben, Beobachtung und Befragung mit 50 Fragen die bewusste und unbewusste psychologische Wirkung wertschöpfungsrelevanter Dienstleistungen auf dem B-to-B-Messestand und stellt das Ergebnis in einer Matrix bildlich dar. Diese zeigt anschaulich den Status quo und das Optimierungspotenzial in den einzelnen Dienstleistungs-Clustern auf.

Der entwickelte Fragenkatalog beinhaltet zentrale Fragen für das Dienstleistungsmanagement auf B-to-B-Messen. Es gilt, diese Fragen zu beantworten und für jede Antwort einen Punktwert zu vergeben. Die Punktwerte der einzelnen Bereiche

Abb. 4: Messearchitektur – Psycho-Ästhetik als Faktor für die Wertschöpfung

- Kernkompetenz der Marke wahrnehmbar?
- Markenversprechen wahrnehmbar?
- Ist die Architektur ein intuitiv verständliches Markensymbol?
- Welche Assoziationen werden erzeugt und welches Bild kann abgespeichert werden?
- Authentizität: Passt die Architektur zur Marke, zum Markenversprechen und ist sie unverwechselbarer Ausdruck der Markenpersönlichkeit?

Quelle: Eigene Darstellung.

werden dann über die Rubriken zu Mittelwerten zusammengefasst. Die Mittelwerte selbst können entsprechend der Bedeutung des jeweiligen Bereichs gewichtet werden und ergeben dann ein Faktorergebnis. Hohe Punktwerte sind ein Hinweis für ein reflektiertes und fragendes Dienstleistungsmanagement, das systematisch nach Exzellenz strebt.

Handlungsempfehlungen

1. Definieren Sie die gewünschten Beziehungstransfers in den relevanten Zielgruppen zur Erreichung der strategischen Ziele.
2. Ermitteln Sie die dafür notwendigen psychologischen Veränderungen im Netzwerk des Langzeitgedächtnisses (kognitiv, assoziativ, konativ, sensual).
3. Wählen Sie die passenden Dienstleistungs-Stimuli aus und gewichten Sie Ihr Budget entsprechend der Kriterien „Fokussierung, Eliminierung, Reduzierung, Innovation".
4. Übersetzen Sie diese Dienstleistungen psychologisch konfiguriert in faszinierendes und authentisches Erleben.
5. Überprüfen Sie anhand des psychologischen Quick Checks schon im Vorfeld die Qualität der Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Wertschöpfung.

Design ist Geschmackssache, Wirkung nicht

Auch bei etablierten Messedienstleistungen gibt es einige Wertschöpfungspotenziale, die bisher selten genutzt werden, weil diese unter klassischen Bewertungskriterien und Massstäben und nur selten unter psychologischen Kriterien entwickelt und gestaltet werden.

Am Beispiel von Messe- bzw. Markenarchitektur auf Messen lässt sich das gut aufzeigen. Normalerweise wird Messearchitektur primär unter funktional-strukturellen, ästhetischen und Corporate-Design-relevanten Gesichtspunkten entwickelt und bewertet. Messearchitektur ist eine Dienstleistung. Entscheidend für den Grad ihrer Wertschöpfung ist aber auch ihre psycho-ästhetische und narrative Qualität und Wirkung auf den Besucher. Wenn die Architektur vom Be-

Ihre Idee. Unser Know-how. Das ist Teamwork.

diedruckerei.de
Drucksachen **einfach online** bestellen!

Onlineprinters
Drucksachen **einfach online** bestellen!

sucher intuitiv als authentisches Symbol des Markenversprechens oder als Sinnbild für das Markenerlebnis wahrgenommen wird, kann sie einen wichtigen Beitrag zur Beziehungsbildung leisten. Sie wird dann als inneres Bild der Marke in der Erinnerung des Langzeitgedächtnisses der Kunden abgespeichert, an das der Mehrwert und die emotionale Dimension der Marke gekoppelt sind. Die Darstellung zeigt, wie durch die Entfernung von Markenlogos und Botschaften die Architektur auf ihre psycho-ästhetische und narrative Wirkung reduziert wird. Plötzlich werden kaum mehr passende Assoziationen zur Marke wahrgenommen. Diese Architekturen sind somit austauschbar und beliebig und können nur eine geringe Auswirkung auf die Verbesserung des Beziehungswertes zur Marke und der Wertschöpfung für das Unternehmen haben – also eine ineffiziente Investition und verschenkte Chance zur Wertschöpfung.

Hier kann das Management mithilfe der Fragestellungen des Quick Check schon im Entwurf überprüfen, welche wertschöpfenden Qualitäten die geplante Messearchitektur haben wird.

Literatur

Aaker, D. A. (1996): Measuring Brand Equity Across Products and Markets, in: California Management Review, 38(3), pp. 103–120.

Ailawadi, K. L./Lehmann, D. R/Neslin, S. A. (2003): Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity, in: Journal of Marketing, 67(4), pp. 1–17.

Bausback, N. (2007): Positionierung von B-to-B-Marken. Konzeption und empirische Analyse zur Rolle von Rationalität und Emotionalität. Universitätsverlag, Hannover.

Blattberg, R. C./Deighton, J. (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, 74(4), pp. 136–144.

Cobb-Walgren, C. J./Ruble, C. A./Donthu, N. (1995): Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent, in: Journal of Advertising, 24(3), pp. 25–40.

Folgende Fallbeispiele zeigen die Umsetzung der Methodik in der Praxis

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE auf der Hannover Messe 2017

1. Kundenbeziehungswert formulieren (Finanz-/Kunden-Metrik):
Ein berechneter wichtiger ökonomischer Beziehungstransfer war von familär zu Präferenz. Als zweites wichtiges Ziel ging es um Neukundenakquise bei den Unternehmensentscheidern.

2. Gewünschte Erinnerungen im Langzeitgedächtnis definieren:
Dieser Transfer benötigt im Langzeitgedächnis vor allem neue kognitive und konative Erinnerungen, gekoppelt an Emotionen.

3. Plattform entscheiden und bestätigen:
Live-Plattformen sind effektiv und effizient für konative Veränderungsziele.

4. Erlebnisse und operative Reize zur Erreichung der Beziehungsziele gestalten:
Erfindung einer „Digital Value Chain" zur Verortung von Hewlett Packard Enterprise mit seinen Services im Umfeld der Technologiemesse Hannover Messe.
Hier konnten die Besucher gemeinsam mit einem HPE-Experten eine Reise in die digitale Zukunft Ihres Unternehmens machen, mit allen Möglichkeiten und

Chancen, die die Zukunft für sie bereithält. Für jede Stufe in der Supply Chain wurden wichtige Zukunftsfragen und die entsprechenden Konzepte und Lösungsansätze von HPE thematisiert. Durch raffinierte visuelle Effekte hatte der Besucher das Gefühl, dass er auf dem Produktionsband in Bewegung ist und schon in die Zukunft geht. Der Raum wirkte grenzenlos und die Bildmotive tauchten nur dann auf, wenn der Besucher direkt davorstand.

Damit wurde in diesem Erlebenskanal ein Markenraum von kognitiven Mehrwertstufen angekoppelt an Emotionen erschaffen, welche gezielt auf definierte Motive der Zielgruppe fokussiert waren.

– Die Motiv-Kommunikation und das Bespielen des Markenerlebnisses wurde mit den Mitarbeitern trainiert.

Dörner, D. (2012): Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg

Gilboa, S./ Vilnai-Yavetz, I./ Chebat, J.C. (2016): Capturing the multiple facets of mall experience: developing and validating a scale, in: Journal of Consumer Behaviour 15(1), pp. 48–59.

Gupta, S. et al. (2006): Modeling Customer Lifetime Value, in: Journal of Service Research, 9(2), pp. 139–155.

Gupta, S./Zeithaml, V. (2006): Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance, in: Marketing Science, 25(6), pp. 718–739.

Lehmann, D. R./Reibstein, D. J. (2006): Marketing Metrics and Financial Performance, Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.

Leone, R. P. et al. (2006): Linking Brand Equity to Customer Equity, in: Journal of Service Research, 9(2), pp. 125–138.

Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57(1), pp. 1–22.

Keller, K. L./Lehmann, D. R. (2006): Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, in: Marketing Science, 25(6), pp. 740–759.

Kotler, P. (1986): The Prosumer Movement: A New Challenge for Marketers, in: Advances in Consumer Research, 13(1), pp. 510–513.

Peppers, D./Rogers, M. (2016): Managing Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework. Third Edition. Wiley, Hoboken.

Prahalad, C./Ramaswamy, V. (2004): Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation in: Journal of Interactive Marketing, 18(3), pp. 5–14.

Schmitt, B.H./Brakaus, J./ Zarantonello, L. (2014): The current state and future of brand experience, in: Journal of Brand Management, 21(9), pp. 727–733.

Vargo, S. L./Akaka, M.A./Vaughan, C.M. (2017): Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View, in: Journal of Creating Value, 3(2), pp. 1–8.

Vargo, S. L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, 68(1), pp. 1–17.

Zarantonello, L./ Schmitt, B. (2013): The Impact of Event Marketing on Brand Equity: The Mediating Roles of Brand Experience and Brand Attitude. International Journal of Advertising 32 (2), pp. 255–280.

SATTLER auf der R & T 2012

1. Kundenbeziehungswert formulieren (Finanz-/Kunden-Metrik):
Der berechnete wichtige ökonomische Beziehungstransfer war von Zufriedenheit zu Loyalität.

2. Gewünschte Erinnerungen im Langzeitgedächtnis definieren:
Dieser Transfer benötigt im Langzeitgedächtnis vor allem neue affektive, konative und sensuale Erinnerungen.

3. Plattform bestätigen:
Live-Plattformen sind effektiv und effizient für konative Veränderungsziele.

4. Erlebnisse und operative Reize zur Erreichung der Beziehungsziele gestalten:

a) Markenversprechen und Markenlogik „Sonnenlicht + HighTech Markisenstoff = Premiumschatten" erlebbar machen.

- Sattler Premiumschatten live mit allen Sinnen erleben (konativ, affektiv, sensual) und die Premiumqualität spüren.
- Die Messearchitektur als Sinnbild des Markenversprechens

b) Erleben und intuitives Verstehen der Produktinnovation „Lumera" (durch Acryl signifikant leuchtendere Farben)

c) Die Schatten-Markisenskulptur assoziiert ein Farbenfeuerwerk. Dadurch entsteht ein inneres Bild im LZG, an das das Produkt „Lumera" gekoppelt ist

- Die Motiv-Kommunikation und das Bespielen des Markenerlebnisses wurde mit den Mitarbeitern trainiert.

Messe-Erfolg durch Live-Communication-Atmosphäre

Analyse von Besucher-Journeys einer Publikumsmesse

Messen sind gefragt als Gegenbewegung zur Digitalisierung, um ihr eigenes Profil als Plattform für Live-Erlebnisse zu schärfen. Um die Formate zukünftig attraktiv zu halten, sind Veranstalter gefordert, die wahrgenommene Atmosphäre kontinuierlich zu prüfen und zu verbessern. Dieser Beitrag zeigt anhand einer Fallstudie, welche Gestaltungselemente einer Publikumsmesse auf die Messeatmosphäre wirken sowie welche Gestaltungselemente einer Publikumsmesse die Messeatmosphäre prägen und welche Wirkungen sie auf das Besucherverhalten ausüben.

Dr. Martin Wiedmann, Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Dr. Martin Wiedmann
Geschäftsfeldmanager
CosmosDirekt
martin.wiedmann@hhl.de
Tel.: +49 (0) 681 966-8223

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg
Lehrstuhlinhaber
HHL Leipzig Graduate School
of Management
manfred.kirchgeorg@hhl.de
Tel.: +49 (0) 341 9851-680
www.hhl.de/de/fakultaet/marketing

Wenngleich die Digitalisierung in vielen Branchen mit hoher Geschwindigkeit voranschreitet und Konsumenten in zunehmendem Masse mit Unternehmen über Online-Kanäle in Kontakt treten, gewinnt gleichzeitig das multisensuale Produkt- und Live-Erlebnis an Bedeutung. So füllen beispielsweise live ausgetragene eSport-Turniere zunehmend grosse Hallen mit Spielern und Fans, die sich ansonsten nur in virtuellen Ligen bewegen (ESL 2017). An dieser Stelle setzen Konzepte der Live Communication an, zu denen alle Kommunikationsinstrumente zählen, die eine persönliche und interaktive Begegnung von Anbieter und Nachfrager in einem gestalteten Umfeld ermöglichen (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009). Beim Einsatz von Instrumenten der Live Communication kommt dem gestalteten Umfeld eine besondere Bedeutung zu, weil hierüber Wahrnehmung und Verhalten der beteiligten Interaktionspartner beeinflusst werden. In der Literatur wird die wahrgenommene Interaktionsumwelt auch als wahrgenommene Atmosphäre bezeichnet (Kotler 1973). Messen zählen zu den Instrumenten der Live Communication, wobei die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Einfluss der Messeatmosphäre auf die Besucher und Aussteller noch in den Kinderschuhen steckt (Ermer 2014). Aus diesem Grund bestehen zur Messeatmosphäre bis dato kaum spezifische Analysen. Das gezielte Management der Messeatmosphäre erfordert jedoch die Beantwortung der folgenden grundlegenden Fragen: Aus welchen Gestaltungselementen bildet sich der Atmosphäre-Eindruck zu einer Messeveranstaltung? Wie wirkt sich die vom Besucher wahrgenommene Atmosphäre der besuchten Messebereiche auf die Gesamtatmosphäre und das Besucherverhalten aus? Antworten auf die Fragen werden auf der Grundlage von theoriegeleiteten Überlegungen und einer empirischen Erfassung der Atmosphäre-Wahrnehmung von Besuchern einer Publikumsmesse eruiert.

Blueprint als Instrument zur Analyse einer Messeveranstaltung aus Besuchersicht

Zur systematischen Erfassung der aus Besuchersicht relevanten Bereiche einer Messeveranstaltung kann auf die Methode des Service-Blueprints zurückgegriffen werden (Kleinaltenkamp/Griese/Klein 2008). Sie liefert einen Ansatz zur Visualisierung von Dienstleistungsprozessen, womit die vom Besucher wahrgenommenen Kontaktpunkte, durch die ein Einfluss auf die Atmosphäre entstehen kann, strukturiert werden können. Für die Erstellung des Blueprints der untersuchten Messeveranstaltung wurden Fokusgruppen mit Besuchern einer Publikumsmesse durchgeführt. Damit konnten für die vorliegende Fallstudie die jeweiligen Bereiche, die ein Besucher durchläuft, konkretisiert und identifizierte Problembereiche aufgezeigt werden (Bitner/Ostrom/Morgan 2008).

Die wahrgenommene Gesamtatmosphäre einer Messeveranstaltung setzt sich dabei aus der Atmosphäre einzelner Teilbereiche zusammen, mit denen Besucher während des Aufenthalts in Kontakt treten. Die Gesamtatmosphäre stellt somit ein Aggregat der wahrgenommenen Atmosphäre einzelner Messebereiche und der darin wahrnehmbaren Gestaltungselemente dar, angefangen vom Parkplatz über den Eingangsbereich und die verschiedenen Hallen- und Standbesuche bis hin zur Messegastronomie.

In der Praxis sind Veranstalter beim Einsatz eines Service-Blueprints gefordert, gemeinsam mit Besuchern den Blueprint zu erstellen, der innerhalb eines Messebereiches alle relevanten Gestaltungselemente umfasst, die durch Messeveranstalter und Aussteller gezielt eingesetzt bzw. verändert werden können. Dabei muss auch eine zielgruppenabhängige Unterscheidung der Veranstaltungen in Fach- und Publikumsmessen vorgenommen werden (Ermer/Wiedmann/Kirchgeorg 2014). Während sich auf Fachmessen ausschliesslich Unternehmensvertreter einfinden, sind auf Publikumsmessen an Endkunden verkaufende Anbieter und ihre Kundschaft vorzufinden. Die vorhandenen Gestaltungselemente können nach Veranstaltungsbereichen und ihrer

Wahrnehmbarkeit (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken) klassifiziert werden (siehe zur sensualen Charakterisierung von Gestaltungselementen u.a. den von Springer 2006 entwickelten Ansatz, S. 113ff. und 221ff.).

Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Messung relevanter Gestaltungselemente der Atmosphäre und Besucherreaktionen

Die Basis der Atmosphäreforschung legte Kotler (1973) mit seinem Konzept der Atmosphäre als permanente Eigenschaft der Umgebung, wonach jeder Ort seine spezifische Atmosphäre besitzt. Diese wird durch Gestaltungselemente wie die Dekoration, die ausgestellten Produkte oder das Verkaufspersonal beeinflusst und setzt sich im Kopf des Besuchers zu einer ganzheitlichen Vorstellung des Ortes zusammen (Schweizer 2004). Die Live-Communication-Atmosphäre ist damit immer ein subjektiv geprägtes psychographisches Konstrukt und beruht auf der Wahrnehmung von Veranstaltungselementen über die Sinne der Besucher. Die Atmosphäre kann damit als spezifisches Einstellungskonstrukt interpretiert werden (Müller 2012), die sich sowohl auf besuchte Teilbereiche wie auch auf den Messebesuch insgesamt bezieht (Wiedmann 2016).

In der Forschung werden häufig einzelne Gestaltungselemente der Atmosphäre wie Licht oder Musik ohne Berücksichtigung ihrer Interaktionen untersucht (beispielhaft Vilnai-Yavetz/Gilboa 2010). An komplexeren Orten wie Messeveranstaltungen werden die relevanten Gestaltungselemente der Atmosphäre vom Besucher in Kombination wahrgenommen, woraus die Gesamtatmosphäre als Einstellungskonstrukt resultiert.

Der Weg, den ein Besucher durch die einzelnen Messebereiche zurücklegt, kann als Besucher-Journey bezeichnet werden. Eine Unterteilung der Besucher-Journey in einzelne Bereiche ermöglicht es, die verschiedenen Gestaltungskonzepte abzugrenzen. In den Messehallen dominieren überwiegend Aussteller mit ihren Ständen, Exponaten und Aktionen die Umgebung, wobei die Messeatmosphäre in diesem Bereich durch die multisensuale Kombinationswirkung aller Aussteller geprägt wird (Bitgood 2002). So erreicht eine thematisch gelungene Kombination (z.B. Musik, Geruch, Farben) die Besucher dann in vollem Umfang, wenn sich die einzelnen Stimuli der Stände nicht ungünstig überlagern und einen Information-Overload erzeugen (Eppler/Mengis 2004). Aus diesem Grund wird bei der Standgestaltung neben funktionalen und wirtschaftlichen Aspekten zunehmend auf deren Kommunikationswirkung im Verbund mit Nachbarständen geachtet (Klingmann 2007). Messeveranstalter verantworten neben der Hallenbelegung mit Ständen auch bautechnische Elemente, die u.a. den allgemeinen Abnutzungszustand, die Lichtverhältnisse und die Klimatisierung umfassen und von den Besuchern häufig nicht bewusst wahrgenommen werden

Die Live-Communication-Atmosphäre beruht auf der Wahrnehmung von Veranstaltungselementen über die Sinne der Besucher.

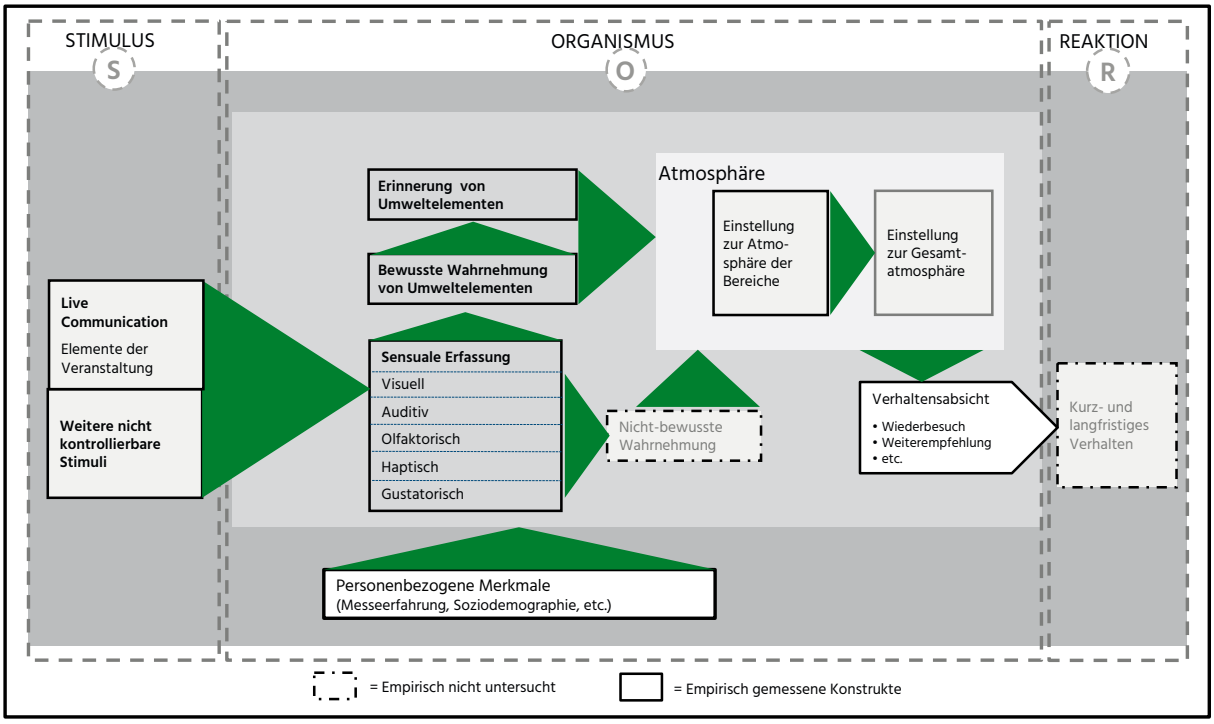
Zusammenfassung

Die voranschreitende Digitalisierung vieler Wirtschafts- und Lebensbereiche bietet immer mehr digitale Kontaktpunkte für Verbraucher, während gleichzeitig das Live-Erlebnis an Bedeutung gewinnt. Die Messung und Verbesserung der Live-Communication-Atmosphäre bietet Messeveranstaltern die Möglichkeit, ihre Veranstaltungen gegenüber den Besuchern erfolgreicher zu profilieren. Anhand einer Fallstudie wurden relevante Gestaltungselemente entlang der Besucher-Journey und der partielle Einfluss der Atmosphäre auf zukünftiges Verhalten festgestellt. Das Vorgehen zur Verbesserung der Atmosphäre soll entlang der Organisation einer Messe nach den drei Schritten Agenda-Setting, operative Steuerung und Perpetual Review erfolgen.

Kernthesen

1. Zunehmende Digitalisierung erfordert von Veranstaltern, für die Profilierung ihrer Messen den Faktor Atmosphäre zu beachten.
2. Ergebnisse zeigen die Relevanz der Gestaltungselemente entlang der Besucher-Journey und die Wirkung der Atmosphäre auf zukünftige Verhaltensabsichten.
3. Das Tracking und die Einbindung der Atmosphäre in die Steuerungssysteme sind entscheidend für eine gezielte Verbesserung der Erfolgswirkung.

Abb. 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Messung von Messeatmosphäre



Quelle: In Anlehnung an Wiedmann (2016), S. 134.

(Milla 2003). Auch die Besucher selbst können ein Element der wahrgenommenen Atmosphäre einer Messe bilden, wenn man sich bspw. nur im dichten Gedränge mit Körperkontakt fortbewegen kann. In der Literatur besteht hier ein weitgehender Konsens darüber, dass durch die Anwesenheit einer Vielzahl von Besuchern ein gegenseitiger emotionaler Einfluss ausgeübt wird (Uhrich 2013).

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Fallstudie konnten die Wahrnehmung und die Wirkung der Atmosphäre einer Publikumsmesse bei realen Besuchern gemessen und analysiert werden. Hierfür sind, neben den Gestaltungselementen, die besucherbezogene Beurteilung der Atmosphäre von verschiedenen Messebereichen und der Gesamtveranstaltung sowie die zukünftigen Verhaltensabsichten der Besucher erfasst worden.

Um die Atmosphäre der Publikumsmesse der Untersuchung zugänglich zu machen, wurde sie als zentrales Einstellungskonstrukt in ein S-O-R-Modell integriert. Dadurch konnten die besucherseitige Wahrnehmung der Atmosphäre sowie ihre Wirkung vereinfacht modelliert werden, was den Test von Annahmen ermöglichte.

Der Atmosphäre wurde eine Relevanz für zukünftige Verhaltensabsichten von Messebesuchern unterstellt, weshalb die Entscheidung zu einem erneuten Besuch oder zu einer Weiterempfehlung einer Messe abgefragt wurde (Zanger 2003).

Besucherwahrnehmung der Messeatmosphäre

Für das Fallstudiendesign wurden Besucher in der Nähe des Eingangsbereiches der Publikumsmesse rekrutiert und vor und nach dem Rundgang eine Befragung durchgeführt. Über den gesamten Messezeitraum von zehn Tagen konnten 39 Probanden gewonnen werden.

Es liessen sich die von den Besuchern genannten Gestaltungselemente der verschiedenen Teilbereiche kategorisieren und positiv, negativ oder neutral bewerten (Abb. 2).

Die Ausstellungsstände in den Messehallen mitsamt Exponaten und Personal stellen den Grossteil der genannten

Fotos: © CEBiT/Rainer Jensen

Gestaltungselemente dar. Für sie zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Atmosphäre der Hallen und den dort erfassten Elementen (Wiedmann 2016, S. 85). Auch wenn in den Hallen die Elemente der Aussteller dominieren, können Veranstalter bei ihrer Konzeption durchaus Einfluss auf Kategorien wie Standkombination und Geräuschkulisse nehmen. Es zeigt sich auch, dass neben den visuell erfassbaren Elementen auch einige auditive oder haptische Eindrücke Erwähnung finden. Wichtige Elemente sind somit häufig auch multisensual ausgeprägt. In den übrigen Bereichen sind die Elemente stärker im Einflussbereich des Veranstalters verortet, der somit erhebliche Einflussmöglichkeiten auf die Verbesserung der Atmosphäre besitzt.

Aus dem Blueprint der untersuchten Publikumsmesse wird ersichtlich, wie sich die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Bereiche zwischen Veranstalter und Aussteller aufteilten (Abb. 3). Während in den, im Zentrum des Besuchs stehenden Messehallen die Kontaktpunkte überwiegend auf die Aussteller entfallen, werden die peripheren Bereiche wie Parkplatz, Ticketverkauf oder Sanitärbereiche in erster Linie durch den Veranstalter gesteuert. Willkürliche Verbesserungen einzelner Bereiche hinsichtlich der Atmosphäre versprechen wenig Effektivität, da möglicherweise Ressourcen in einen Bereich investiert werden, der für die Gesamtatmosphäre der Besucher nicht relevant ist. Deshalb sollte der Hauptfokus auf Verbesserungen jener Gestaltungselemente gelegt werden, die einen besonderen Einfluss auf die vom Besucher wahrgenommene Messeatmosphäre haben.

Die Gesamtatmosphäre wird als Aggregat der beim Besucher erzeugten Atmosphäre in den im Service-Blueprint dargestellten Bereichen angesehen. Häufig wird es Ausstellern zugeschrieben, durch ihre Stände und ihr Verhalten in den Messehallen die Wahrnehmung der Besucher einer Ver-

Abb. 2: Genannte Gestaltungselemente entlang der Blueprint–Teilbereiche

Bereiche	Gestaltungselemente (TOP5)	Nennungen	Ausprägung	Sinnesansprache		
				visuell	auditiv	haptisch
Ankunftsbereiche	Parkorganisation	6	++	✓	×	×
	Aufwand des Parkens	6	––	✓	×	×
	Andrang	4	–	✓	✓	×
	Gepflegtheit der Anlage	4	+	✓	×	×
	Sicherheit	3	+	✓	×	×
Eingang & Kassen	Wartezeiten	9	++	✓	✓	×
	Andrang	5	–	✓	✓	×
	Unterhaltung	4	–	✓	✓	×
	Begrüssungspersonal	4	+	✓	✓	×
	Gestaltung Eingang	4	–	✓	×	×
Hallen	Standkombination	24	–––	✓	✓	×
	Helligkeit/Offenheit	22	+++	✓	×	×
	Standgestaltung	18	+/–	✓	×	×
	Einzelne ausgestellte Waren	15	+++	✓	×	✓
	Geräuschkulisse	15	––	×	✓	×
Sanitärbereich	Sauberkeit	10	++	✓	×	×
	Menge und Zustand Toiletten	5	–	✓	×	×
	Wartezeiten	4	+/–	✓	✓	×
	Reinigungspersonal	1	–	✓	✓	×
	Platz	1	–	✓	×	✓
Gastronomie	Preiseindruck	7	––	✓	×	×
	Auswahl	4	+	✓	×	×
	Qualität	3	–	✓	×	×
	Sitzmöglichkeiten	2	–	✓	×	✓
	Personalmotivation	2	–	✓	✓	×

Nennungen: Anzahl der Erwähnungen durch die Besucher.
Ausprägungen: Summierte Nennungen >10 = +++; 6 bis 10 = ++; 1 bis 5 = +; 0 = +/–; –1 bis –5 = –; –6 bis –10 = ––; <–10 = –––.
Quelle: Eigene Darstellung.

anstaltung massgeblich zu beeinflussen (Ermer 2014). Bei der untersuchten Publikumsmesse bestätigte sich der Einfluss der von Ausstellern dominierten Atmosphäre in den Hallen auf die Gesamtatmosphäre. Die Atmosphäre einiger veranstalterdominierter Bereiche (Eingang/Kassen, Sanitärbereich) übte ebenfalls einen relevanten Einfluss auf die Gesamtatmosphäre aus. Somit ist Atmosphäre immer entlang der gesamten Besucher-Journey zu betrachten und keinesfalls auf den blossen Besuch eines Bereiches bzw. einer Halle zu beschränken (Kirchgeorg/Wiedmann 2012).

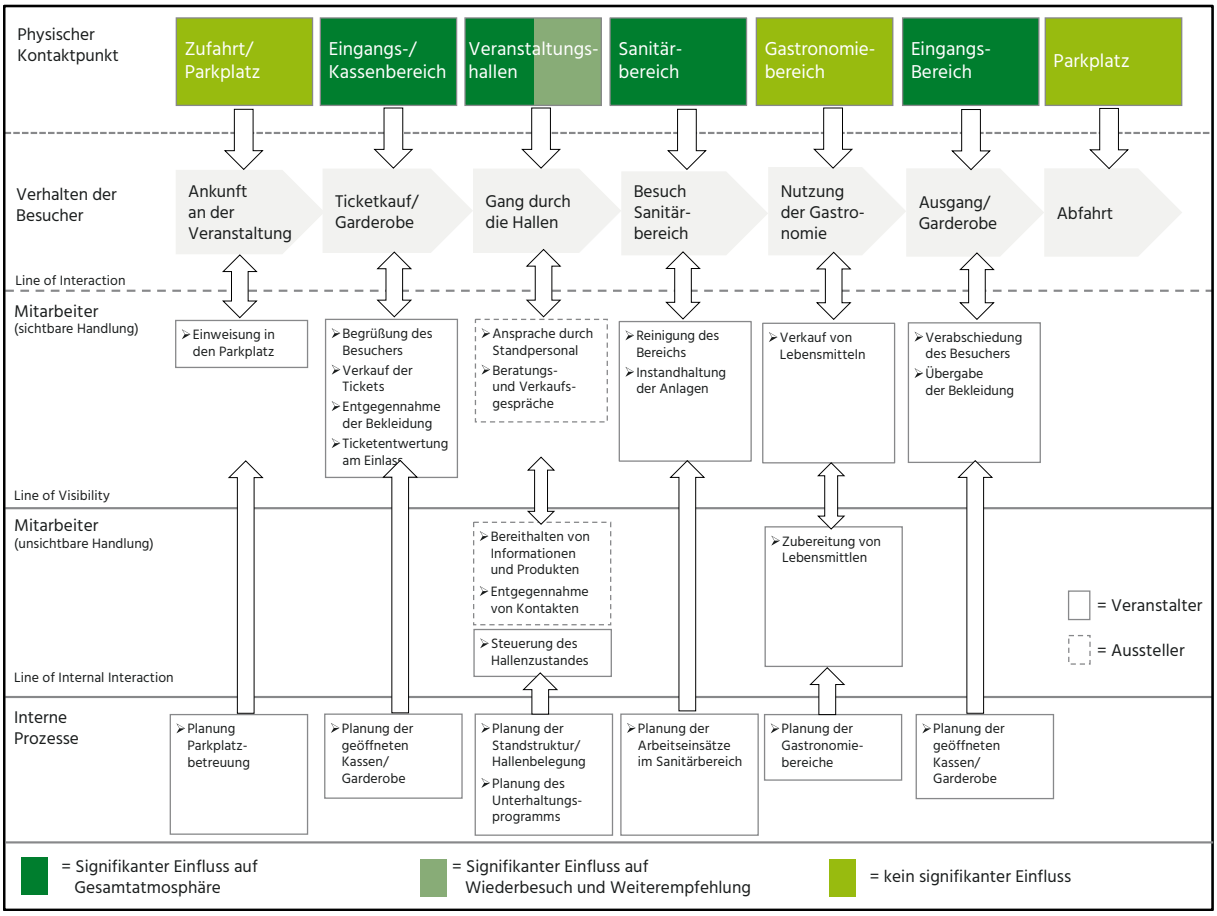
Auch die Besucher selbst können ein Element der wahrgenommenen Atmosphäre einer Messe bilden.

Handlungsempfehlungen

1. Anhand eines Service-Blueprints soll die Besucher-Journey skizziert werden, die als Ausgangsbasis für die Entwicklung eines Konzepts zur angemessenen Kombination von Ausstellern und der Inszenierung von besonderen Live-Erlebnissen dient.
2. Die Kontrolle von Auftritten und Kombinationen der Aussteller soll hinsichtlich ungünstiger multisensualer Eindrücke während der Veranstaltung zur Sicherstellung der angestrebten Atmosphäre durchgeführt werden.
3. Die kontinuierliche Messung der atmosphäre-relevanten Variablen ist entscheidend für deren erfolgreiche Gestaltung. Insbesondere eine Integration des Atmosphäre-Trackings in die Marktforschungsaktivitäten der Veranstalter ist nötig, um eine aktive Steuerung der entsprechenden KPIs zu ermöglichen.

In der klassischen Erfolgsbeurteilung von Messeveranstaltungen wird häufig die Besucherentwicklung im Längsschnittvergleich als Indikator herangezogen. In der Fallstudie zeigten sich zwiespältige Einflüsse der Gesamtatmosphäre auf das geplante zukünftige Verhalten der Besucher, denn es konnte kein signifikanter Einfluss der Gesamtatmosphäre auf die Absicht zum Wiederbesuch ermittelt werden (Wiedmann 2016). Besucher machen ihren Folgebesuch möglicherweise stärker von Kriterien wie der Übereinstimmung zwischen Themen und persönlichen Interessen abhängig. Eine Wirkung der Gesamtatmosphäre zeigte sich hingegen auf die geplante Weiterempfehlung einer Messeveranstaltung ($p = 0{,}037$/Eta = 0,41). Besucher empfehlen eine Veranstaltung auch dann, wenn der eigene Wiederbesuch ggf. aufgrund eines nicht hinreichenden Themen-Fits nicht in Erwägung gezogen wird. Die wahrgenommene Atmosphäre einzelner Bereiche zeigte im Rahmen der Untersuchung keinen signifikanten Einfluss auf die Wiederbesuchsabsicht, bis auf die Halle mit der negativsten Atmosphäre. Jene zeigte eine signifikante Wirkung auf den Wiederbesuch ($p = 0{,}047$/Eta = 0,45) und Weiter-

Abb. 3: Service-Blueprint einer Publikumsmesse



Quelle: In Anlehnung an Wiedmann (2016), S. 126, 193 und 197.

empfehlung (p = 0,000/Eta = 0,62). Ein als besonders negativ empfundener Messebereich schafft es demnach mit seiner unvorteilhaften Atmosphäre, auch die Wiederbesuchsabsicht zu gefährden. Auf Basis dieser Ergebnisse ist eine Reihe von Massnahmen anzuraten, um eine bessere Bewertung der Atmosphäre zu erreichen und damit auch den längerfristigen Messeerfolg zu sichern.

Roadmap für Messeveranstalter zur Verbesserung der Atmosphäre

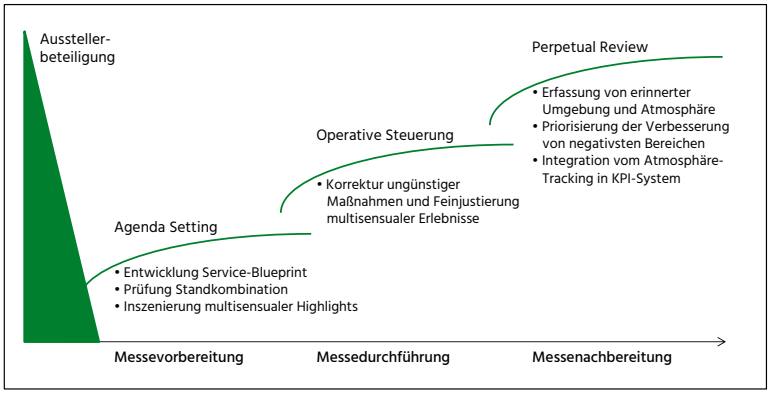
In der Fallstudie zeigte sich, dass Veranstalter durch eine verbesserte Atmosphäre auf der Besucher-Journey eine Änderung der zukünftigen Verhaltensabsichten ihrer Besucher erzielen können. Die Vielfalt der Atmosphäre durch die verschiedenen Messebereiche und die häufig nötige Integration und Koordination der Aussteller erhöhen jedoch die Komplexität einer erfolgreichen Umsetzung. Hinsichtlich der Gestaltungselemente zeigt sich für die Hallen eine hohe Relevanz von Themen wie Standkombination und Standgestaltung, die in Zusammenarbeit zwischen Veranstalter und Aussteller entstehen. Währenddessen weisen die Gestaltungselemente der übrigen Bereiche stärker auf den Wunsch eines schnellen und reibungslosen Ablaufs hin. Für die aktive Steuerung wird es erforderlich, ein Atmosphäre-Tracking gezielt in die be-

stehenden Marktforschungsaktivitäten aufzunehmen und auf Basis der Daten zu handeln. Auf der Basis der Erkenntnisse wird für Publikumsmessen das folgende Vorgehen empfohlen (Abb. 4):

a) Agenda Setting

- In der Fallstudie stellte sich die Relevanz peripherer Bereiche wie des Eingangsbereichs für die Atmosphäre heraus. Deshalb ist die gesamte Besucher-Journey durch den Messeveranstalter zu betrachten. Hierzu bildet der Service-Blueprint-Ansatz einen geeigneten Strukturierungsansatz zur Erfassung und Visualisierung aller Gestaltungselemente der Messebereiche.
- Im Vorfeld der Veranstaltung ist es die Aufgabe des Veranstalters, seinen Einfluss auf die Gestaltungselemente optimal zu nutzen. Bei der Hallenbelegung sollte eine Prüfung der Standkombinationen durchgeführt und dabei eine für den Besucher ansprechende Mischung sichergestellt werden. Hierfür ist es notwendig, dass Aussteller möglichst spezifische Informationen über die Standgestaltung bereits zur Anmeldung bereitstellen. Darauf aufbauend, kann eine gezielte Ausrichtung der Hallenplanung mit Blick auf die Atmosphäre eine neue Verteilung der Aussteller zur Folge haben.
- Die Inszenierung besonders positiver multisensualer Highlights während der Besucher-Journey ist im Vorfeld durch den Veranstalter zu planen. Nach der Peak-End-Heuristik erweist sich neben den Höhepunkten auch insbesondere ein positives Schlusserlebnis als besonders geeignet, um eine positive Gesamtatmosphäre zu schaffen (Redelmeier/Kahneman 1996).

Abb. 4: Roadmap zur Verbesserung der Veranstaltungsatmosphäre



Quelle: Eigene Darstellung.

b) Operative Steuerung

- Sofern eine Prüfung der Hallenbelegung und Standkombination im Vorfeld stattgefunden hat, sind während der Veranstaltung ungünstige Kombinationen multisensualer Eindrücke der Stände wie Gerüche oder Lautstärke zu prüfen. Wenn ein Aussteller durch seine Massnahmen die Atmosphäre beeinträchtigt und somit auch die

übrigen Aussteller benachteiligt, ist der Veranstalter gefordert, eine Lösung zu finden, die eine Verbesserung der Atmosphäre für die Besucher unmittelbar bewirkt. Zudem sollte auch bei höherem Besucheraufkommen ein reibungsloser Ablauf in den peripheren Bereichen sichergestellt werden.

c) Perpetual Review

- Der Zusammenhang zwischen den Gestaltungselementen und der Bewertung der Atmosphäre erfordert es, die Erinnerung der Besucher nach dem Rundgang zu erfassen. Die genannten Punkte ergeben konkrete Ansätze für mittelfristige Verbesserungen in den einzelnen Messebereichen.
- Die Besucherwirkung der Halle mit der negativsten Atmosphäre für Wiederbesuch und Weiterempfehlung gibt eine klare Priorisierung vor. Bereiche mit besonders negativ bewerteter Atmosphäre bedürfen der höchsten Priorität bzgl. Verbesserungen, damit die langfristigen Ziele der Veranstaltung nicht in Mitleidenschaft gezogen werden.
- In den aktuellen Besucherbefragungen der Messeveranstaltungen ist ein Atmosphäre-Tracking bisher nicht in die Veranstaltungs-KPIs integriert worden. Durch dessen Bedeutung für die Profilierung der Veranstaltungen und deren zukünftigen Erfolg ist es anzuraten, die in dieser Untersuchung als relevant getesteten Grössen langfristig zu erheben, damit eine konkrete Steuerung durch die verantwortlichen Führungskräfte erfolgen kann.

Die Konzeption, Umsetzung und Überprüfung der Massnahmen entlang dieser Roadmap kann zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Schärfung des Veranstaltungsprofils durch Live-Communication-Atmosphäre führen.

Literatur

Bitgood, S. (2002): Environmental psychology in museums, zoos, and other exhibition centers, in: Bechtel, R. B./Churchman, A. (Hrsg.): Handbook of Environmental Psychology, Hoboken, S. 461–480.

Bitner, M. J./Ostrom, A. L./Morgan, F. N. (2008): Service blueprinting: A practical technique for service innovation, in: California Management Review, 50, 3, S. 66–94.

Eppler, M. J./Mengis, J. (2004): The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines, in: The information society, 20, 5, S. 325–344.

Ermer, B. (2014): Markenadäquate Gestaltung von Live Communication Instrumenten: Untersuchung der Wahrnehmung und Wirkung von Messeständen, Wiesbaden.

Ermer, B./Wiedmann, M./Kirchgeorg, M. (2014): Wohlfühlatmosphäre: Attraktivitätsfaktor für Publikumsmessen, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Messen: Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, S. 87–111.

ESL (2017): Intel und ESL begrüssten 173.000 Fans bei dem weltgrössten eSports Event aller Zeiten, https://www.eslgaming.com/press/intel-und-esl-begr-ten-173000-fans-bei-dem-weltgr-ten-esports-event-aller-zeiten, Abruf 15.08.2017.

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

Kirchgeorg, M./Wiedmann, M. (2013): Symbiotischer Einsatz von Social Media und Messen im Kommunikationsportfolio, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement und Social Media, Wiesbaden, S. 239–256.

Kleinaltenkamp, M./Griese, I./Klein, M. (2008): Wie Kundenintegration effizient gelingt, in: Marketing Review St. Gallen, 25, 2, S. 40–43.

Klingmann, A. (2007): Brandscapes: Architecture in the experience economy, Cambridge.

Kotler, P. (1973): Atmospherics as a marketing tool, in: Journal of Retailing, 49, 4, S. 48–64.

Milla, J. (2003): Raum- und Zeiterlebnisse durch Standgestaltung, in: Kirchgeorg, M. et al. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden, S. 1091–1100.

Müller, J. (2012): Multisensuale Gestaltung der Ladenatmosphäre zur Profilierung von Store Brands: Ein theoriegeleitetes, experimentelles Design zum Shopperverhalten, Wiesbaden.

Redelmeier, D. A./Kahneman, D. (1996): Patients' memories of painful medical treatments: Real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures, in: Pain, 66, 1, S. 3–8.

Schweizer, M. P. (2004): Consumer Confusion im Handel: Ein umweltpsychologisches Erklärungsmodell, Schesslitz.

Springer, C. (2008): Multisensuale Markenführung – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Brand Lands in der Automobilwirtschaft, Wiesbaden.

Uhrich, S. (2013): Identifikation und experimentelle Prüfung von Erklärungsmechanismen für positive Effekte von Kundenpräsenz in Handelsgeschäften, in: Schmitz, G. (Hrsg.): Theorie und Praxis des Dienstleistungsmarketing: Fokus Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 123–144.

Vilnai-Yavetz, I./Gilboa, S. (2010): The effect of servicescape cleanliness on customer reactions, in: Services Marketing Quarterly, 31, 2, S. 213–234.

Wiedmann, M. (2016): Live Communication-Atmosphäre als Profilierungsfaktor – eine multimethodische Untersuchung der Wahrnehmung von Atmosphäre auf Publikumsmessen, Wiesbaden.

Zanger, C. (2003): Beurteilung des Erfolgs von Messeevents, in: Kirchgeorg, M. et al. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden, S. 1071–1090.

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

The Revolution of Brick-and-Mortar-Retail

Pop-up Stores – a Taxonomy

In recent years, the phenomena pop-up store has been spreading all over the world. Numerous reasons have compelled various companies from different industries to adopt this new retail format. Just as versatile are the strategic objectives and forms of appearances of pop-up stores. This article, therefore, aims to identify different pop-up store types and to categorize them according to their applicability.

Sophie Schüller, Bianca Viola Jud

Challenges in the current retail environment

An inflationary number of products, brands and communication measures are competing in the current market environment (Esch/Hermann,/Sattler, 2008). Various offerings do not differ anymore in their functional-technological characteristics or quality and customers perceive them as interchangeable (Freundt, 2006). Markets are mature in most industries, globalization and e-commerce boost supply pressure even more (Kilian, 2008). Therefore, it has become increasingly important for companies to provide superior customer experiences, which are personalized and where customers interact with the brand while shopping (Littich/Zimmermann, 2010; Niehm/Fiore/Kim, 2007; Pine/Gilmore, 1998).

Furthermore, an enhanced vertical competition can be observed: the power of retailers has increased due to access to customer data as well as advanced retail concentration (Kilian, 2008), which was even intensified by online retail (Gassmann, 2017). Hence, manufacturers are also increasingly entering the retail competition by operating own brand stores interacting directly with customers (Kahn/Inman/Verhoef, 2016; Kilian, 2008).

New opportunity: pop-up stores

Pop-up stores are one response to the changing customer expectations. They appeal to customers on a hedonic level with the surprise-factor of popping up without announcement and exclusivity due to the limited time present (Klein/Falk/Esch/Gloukhovtsev, 2016; Picot-Coupey, 2014). Pop-up stores are revolutionizing brick-and-mortar becoming a popular experiential or even guerilla marketing tool, "aimed at creating brand experiences and increasing word of mouth within existing and new target groups simultaneously" (Klein et al., 2016, p. 5761). They provide consumers "with stimulating brand experiences via a unique store concept, a pleasant store atmosphere, and by delivering hedonic shopping value" (Klein et al., 2016, p. 5761). Due to its novel, ephemeral and surprising nature as well as its guerilla and event characteristics, pop-up stores can be used to create buzz and attract customer and media attention (Niehm et al., 2007). Some pop-up stores are even called guerilla stores, when the focus lays on image building and they are primarily used as a communication tool, which deliberately decouples from conventional sales channels (Hutter, 2013; Hutter/Hoffmann, 2013). It can although be seen as one sub-type of pop-up stores which can have different primary objectives (Hutter/Hoffmann, 2013; Ryu, 2011)

Furthermore, Pop-up stores may be used as an additional temporary distribution channel to stimulate impulse shopping during an event or season (Surchi, 2013). It is especially favorable for pure online retailers to interact with customers directly (Messedat, 2016). Other brands, however, benefit from the short-term nature of pop-up stores using them to test new markets, locations, products or retail concepts before taking large investments (Center for Economics and Business Research [Cebr], 2014).

Conceptional Frame

Definition of pop-up stores and distinction to similar concepts

Temporary stores are not new phenomena, they have been existing for cen-

Sophie Schüller
Research Assistant and Doctoral Student, Institute of Marketing at the University of St. Gallen
Tel.: +41 (0) 71 2247165
sophie.schueller@unisg.ch
www.ifm.unisg.ch

Bianca Viola Jud
Student, University of St. Gallen
Tel.: +41 (0) 79 7327547
bianca.jud@student.unisg.ch

Remark

The data used in this article has initially been gathered for the master thesis of Bianca Viola Jud: Jud, B. V. (2017). The Revolution of Brick-and-Mortar Retail: Versatility in Pop-up Stores – a Typology. University of St. Gallen.

turies, appearing in different formats. Pop-up stores have traditionally been discounters that have been taking advantage of vacant spaces to sell excess stock (Barr, 2008). In the recent past, mobile temporary retailers appeared in the form of ice cream or fish and chips vans as street-vendors.

During the last years, established brands have discovered pop-up stores as part of their overall omnichannel strategy. Pop-up stores have evolved into a new, widely accepted retail format. They suddenly pop up at a particular place and gain special attention the first time they appear (de Lassus/Anido Freire, 2014; Messedat, 2016). Another important characteristic of pop-up stores is their ephemerality: as fast as they appear, they also disappear (Cebr, 2014; Kim et al., 2010; Klein et al., 2016). This can be seen as an innovative marketing concept, which uses the effect of deliberate or "artificial" scarcity of product offering, based on the assumption that the (conscious) reduction increases attractiveness for customers and thus positively affects buying behavior (Pick/Kenning, 2012).

Definitions of pop-up stores are heterogeneous, especially with regard to the length of a pop-up store and the format. Pop-up stores are temporary stores, which can be used to sell goods or services (Cebr, 2014; Kastner, 2015; Klein et al., 2016; Messedat, 2016). Although, pop-up stores do not necessarily sell products, in any case, they are a way to promote products or brands (Kim et al., 2010; Ryu, 2011). The main focus of most pop-up stores is to create unique brand experiences, nevertheless some brands have also used pop-up shops to generate short-term sales in vacant spaces with low leases exploiting seasons such as Christmas time (Güttler/Schüßler, 2013) or position themselves as discount/stock clearance stores (Picot-Coupey, 2014).

Wolford Pop-Up-Store Frankfurt

Pop-up stores range from a couple of days up to one year (de Lassus/Anido Freire, 2014; Klein et al., 2016). They are usually smaller than regular retail outlets and often only comprise of a limited product presentation (Fauquenot, 2016; Niehm et al., 2007).

Some definitions also include pop-up stores in motor vehicles and market stalls (Cebr, 2014). However, common market stalls or food trucks are not in the scope of this article, because it is in their business model itself to "pop-up" at any place and move to another place. Thus, a brand opening a pop-up store must have another (regular) distribution channel such as physical stores or an online shop. Nevertheless, there are also mobile vehicles, which are properly used as pop-up shops (Cebr, 2014). Kastner (2015) and Niehm et al. (2007) argue that a pop-up store is usually limited to only one location. However, according to the Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006) a pop-up store enables retailers or brand manufacturers to operate physical stores at changing locations.

For this article, characteristics of pop-up stores are defined as follows:

A pop-up store

- temporarily displays a brand three-dimensionally,
- represents an additional channel to company's regular distribution channel(s),
- opens in only one location at a time (uniqueness),
- promotes selected products or brands, and
- may or may not sell products on the premises.

Prior research

Even though pop-up stores are omnipresent, they have generated few academic attention, also because of its relatively young tradition and its initial consideration as a fad (Hurth/

Krause, 2010; Marciniak/Budnarowska, 2009; Pomodoro, 2013). According to Kastner (2015) the phenomenon was investigated either vastly fundamental or exclusively in terms of particular and isolated factors of success (see Kim et al., 2010; Marciniak/Budnarowska, 2009; Niehm et al., 2007; Rittinghaus, 2013). Other authors focused on specific sectors (see Baumgarth/Kastner, 2012; de Lassus/Anido Freire, 2014; Grüninger, 2014; Güstrau, 2013; Klein et al., 2016; Ryu, 2011). Kastner (2015) identified factors of success for pop-up stores in fashion industry based on their strategic objective. Few authors addressed different pop-up store types: Surchi (2013) examined temporary stores and made a rough distinction between different forms of appearances. Quartier (2014) classified pop-up stores into a five phases evolution. Alexander and Bain (2016) were the first to identify and function of pop-up stores, focusing on SME fashion brands in Canada. However, a fundamental taxonomy classifying those stores based on their strategic objective and their form of appearance (design) irrespective of their sector is still outstanding.

Research question

Although pop-up stores have been defined now for closer investigation, pop-up store types are versatile, depending of the strategic objectives of a brand. Thus, this study aims to investigate the versatility of pop-up stores to identify a taxonomy, which enables the classification of different kinds of pop-up stores. In particular, the authors observe how the different types of pop-up stores are characterized and what kind of pop-up store is most suitable for certain strategic objectives.

Design elements of pop-up stores

Location

Pop-up stores are not limited to capital cities, but are located in towns around the globe (Cebr, 2014). The city where the pop-up store is located matters at a macro level (Barth, 2008). The choice of the city depends on the strategic objective of the pop-up store (Kastner, 2015). Local events such as fashion shows, sports events or similar, which are taking place simultaneously in the same city, can positively influence the pop-up store's media attraction, the client base and its visitor frequency.

At a micro level, the location within a city, meaning the district or neighborhood in which a pop-up store is situated, is crucial (Barth, 2008; Hutter, 2013). A pop-up store can be seated on mainstream locations such as on high-streets and shopping malls or in trendy, artistic neighborhoods, depending on the target audience a brand aims to address (Kastner, 2015).

Architecture/shop type

Usually pop-up stores are smaller than regular sales venues (Cebr, 2014; Niehm et al., 2007; Picot-Coupey, 2014). In terms of architecture and store type, pop-up stores differ greatly. Pop-up store formats may range from flexible, mobile spaces such as busses or market stalls, to more permanent solutions such as temporarily moving into vacant premises on a high-street or in a shopping center (Cebr, 2014; Hutter, 2013; Weinswig, 2016). Pop-up stores can have a dedicated space integrated in another existing structure, or can be even characterized by a unique

Management Summary

1. In this qualitative study, firstly design elements of pop-up stores were identified.
2. Secondly, from expert interviews seven different pop-up store types emerged, were visually represented with regards to their focus on sales/turnover and brand building, and were again validated by experts.
3. Thirdly, the seven types were grouped into three groups, according to the strategic objectives sales-orientation, innovation and brand-orientation.

Main Propositions

1. Firstly, brands have to determine, which strategic marketing objective they would like to fulfill and if a pop-up store is a suitable mean to do so.
2. Secondly, given the strategic marketing objective is either sales-orientation, innovation and brand-orientation, brands have to choose a pop-up type which is suitable to reach the objective.
3. Thirdly, brands should design the pop-up store according to the design elements of this type.

Photo: © Wolford AG

temporary architecture with specifically constructed objects (Gursch/Gursch, 2014; Hutter, 2013). What unifies almost all pop-up stores is a strong emphasis on the design and architecture of the retail concept and its creative use of space (Fauquenot, 2016; Niehm et al., 2007).

Interior architecture, furniture and features

The interior design depends on the product category sold (Gursch/Gursch, 2014). The pop-up shop design should be aligned with the brand identity but at the same time emphasize the temporary and provisional character of the pop-up store (Kastner, 2015). Those two characteristics face a trade-off and should be assessed depending on the pop-up store's strategic objective and the company's existing brand awareness (Baumgarth/Kastner, 2012). Furthermore, pop-up stores can use new technologies to support customer experience in-store, to communicate additional information or to allow customizing e.g. augmented reality, location based services, 3D-printing (Messedat, 2016).

Communications

Accompanying communications before, during and after the duration of the pop-up store enhances image and awareness effects (Kastner, 2015). Some brands deliberately renounce traditional media in favor of word of mouth, PR, text messages and social media (Messedat, 2016; Picot-Coupey, 2014, Cebr, 2014). Viral communication, especially through social media addressing opinion leader or influencer, may stage the effect of surprise parallel to pop-up retail's overall aim and is an inexpensive mean of communication (Hutter, 2013; Kastner, 2015). To achieve a sustainable effect with the pop-up store, the communication activities around the store should be formally, textually and temporally integrated into the subordinate marketing communications activities, telling authentic, emotional and experience oriented stories (Kastner, 2015). However, to create a moment of surprise, pop-up stores may cause a discrepancy on a narrative, creative and experience-oriented level (Kastner, 2015).

Lessons Learned

1. While choosing the right pop-up store type, companies should foremost consider their brand awareness in the target market, their target group, their product characteristics and foremost their strategic marketing objective. These may vary depending on the brand, especially whether the brand is an established or newcomer brand, native online or native offline.
2. Established, especially sales-oriented native offline brands, who want to sell excess stocks without brand reinforcement objectives, should choose an Outlet Pop-Up Store. Those who aim to generate sales, possibly exploiting a season or an event, and simultaneously gaining brand awareness, should go for a Retail Pop-Up Store.
3. Brands focusing on innovation can either test a new market, test a new concept or test unconventional media and communication strategy. Established brands, who aim to enter a market or to test the reception of a new product (line) or concept on the current market, receiving direct feedback from customers, should operate a Market Testing Pop-Up Store. Newcomer brands with a restricted budget, who aim to generate brand awareness and direct sales, to connect and interact personally with customers as well as to receive feedback about their concept/product, usually operate a Start-Up Pop-Up Store. Established as well as newcomer brands, who are courageous and strive for immediate attention innovating the way they communicate should open a Guerilla Pop-Up Store.
4. When brand-orientation is the overreaching marketing objective, brands can choose between the Brand Experience and Brand Interaction Pop-Up types. Established brands, online or offline natives, who aim to create brand awareness, present a new product or a cooperation and allow customers to perceive the brand in a conventional mindset, should choose a Brand Experience Pop-Up Store. If a brand desires to gain customer and media attention, convey a particular lifestyle and interact with customers, but do not primarily aim to generate direct sales, the Brand Interaction Pop-Up Store is recommended.
5. The pop-up type used by a brand can in some cases be an evolution. For example, brands with little offline retail experience may firstly use testing pop-up stores (Start-up Pop-Up Stores or Market Testing Pop-Up Stores). Once a brand is established, the use of other formats depending on the respective objective may be considered.

Supporting program and events

Side events can reinforce the customer experience in-store. For instance, many pop-up stores organize a kick-off event or an opening similar to a vernissage. Brands can support their pop-up stores sensually by hosting concerts, DJ-sets, performance artists, workshops, auctions of special products, interactive games, contests or alike (Gursch/Gursch, 2014; Kastner, 2015; Pomodoro, 2013). Side events can also involve cooperations with partners (Kastner, 2015). Furthermore, pop-up store brands may use local or international brand ambassadors, who act as hosts, guests or PR supporters (Kastner, 2015). Some brands also use "internal celebrities" such as star designers.

Product policy

Pop-up stores usually carry a narrow range of products compared to regular stores (Picot-Coupey, 2014). However, the product policy of pop-up stores can range from presenting the full range of products to selective and exclusive assortments comprising of one collection or some key items only (Cebr, 2014; Kastner, 2015). Pop-up stores can also make use of shortages on product level through limited editions, capsule collections, co-brandings or product personalization (Baumgarth/Kastner, 2012).

Furthermore, it is possible that brands do not sell products on the premises of their pop-up location, only promoting products, serving as a showroom enabling customers to try products or experiencing the brand (Kim et al., 2010). With regards to the pricing, products are either sold at regular prices, at higher prices, e.g. for limited editions, or at lower prices, offering temporal price promotions (Baumgarth/Kastner, 2012; Picot-Coupey, 2014).

Brand representatives

With regard to store representatives and managers in-store, it is important not only to have externally recruited personnel but to also have internal employees or owners on-site (Hutter, 2013, Johow, 2011, in: Kastner, 2015). Personnel in a pop-up store is essential not only to advise customers but to receive customer feedback (Kastner, 2015). Thus, a company must carefully plan how their pop-up store representatives are trained and which competences are required.

Length of existence

As previously mentioned, pop-up stores can be open from a few days up to one year (de Lassus/Anido Freire, 2014; Pomodoro, 2013). If the store only exists for a short time, it may not gain enough customer and media attention. Opening for an extended period, the store may not be perceived as a pop-up store anymore (Gursch/Gursch, 2014). Furthermore, the pop-up store can move and change its location. Some pop-up stores communicate the length of existence from the beginning (Cebr, 2014), others suddenly disappear without communicating it (Messedat, 2016).

Findings – Pop-up store taxonomy

Methodology

In order to find a comprehensive pop-up taxonomy, eleven semi-structured interviews with an average length of 65 minutes with representatives of different players in the pop-up retail sector were conducted. Among the interviewees were brand representatives (BELOWZERO, LUSH, Ochsner Sport, Sofacompany, and an internationally known fashion and lifestyle brand), store designers experienced in the construction of pop-up stores, agents for temporary pop-up locations (Brickspaces), and operators of premises hosting pop-up stores e.g. shopping centers (Bikini Berlin, Sihlcity, SBB, and Pop-Up Market). To ensure maximum reliability, the interviewees represent brands from various sizes, origins (international as well as national brands), selling different product categories through different distribution channels (online shops, retailers, manufacturers). The interview guideline covered the design dimensions as well as questions about pop-up store strategies, types and company/sector specific differences. All experts pointed out two main strategies: marketing and sales oriented pop-up stores. Furthermore, a third reason to operate pop-up stores was emphasized: innovation & testing. Hence, from these eleven interviews, seven pop-up types were identified. However, to increase the reliability of the pop-up types and the dimensions mapping the types in a model, three additional validation interviews were conducted with experts constructing pop-up stores and a marketing academic. The interviews guides, the transcripts of the interviews and the additional materials can be provided upon request.

Outlet Pop-up Store: Its main purpose is to sell as much remnants or surplus productions as possible by reaching a positive profit/loss ratio. Hence, products are sold with high discounts and brands make low investment into the appearance of the store. There is low brand engagement because it serves predominantly as a commercial tool. However, by addressing the existing customer base, companies can reach customer loyalty.

Table 1: Pop-up store types

Type	Outlet Pop-Up Store	Retail Pop-Up Store	Market Testing Pop-Up Store	Start-Up Pop-Up Store	Guerilla Pop-Up Store	Brand Experience Pop-Up Store	Brand Interaction Pop-Up Store
Primary focus/ Design element	Sales-orientation		Innovation			Brand-orientation	
Location	Inexpensive central or remote, but accessible location	Accessible location, may be season-driven	Typical test city, economically significant city	Not specified, similar location to permanent store	Economically significant city with high media density, may be season/event-driven		
Architecture / Shop type	Vacant store or warehouse	Vacant store		Vacant or mobile store	Vacant store, specifically constructed object, mobile store or in a store with another function (e.g. café)		Flexible architecture, depends on store/ event, spacious
Interior design – Style	Basic, functional, in-expensive, promotional, DIY, industrial	In line with CI, inexpensive, functional, similar to permanent store	In line with CI, strong branding, extensive use of design	Basic, DIY, inexpensive	Not specified, unusual to other channels	In line with CI, strong branding, extensive use of design	In line with CI, strong branding, extensive use of design, experiential
Interior design – Features	No additional features	Digital features possible		No additional features	Additional possible to create buzz possible	Digital features (e.g. interactive games) recommended	Digital features (e.g. interactive games or gadgets) possible
Communication – Objective / Tone of voice	Focus on price, opportunistic, no storytelling	Opportunistic or focus on price, brand awareness, may support storytelling	Focusing on brand awareness, interaction with customers, may support storytelling		Aim to generate PR and WOM, unique and unconventional storytelling, contradictions	Support overall communication strategy and storytelling, focus on emotional brand experience	Aim to generate PR and WOM, experience oriented, emotional communication
Communication – Channels	Inexpensive means (e.g. social media, newsletter, flyers)	Social media, little advertising		Social media, personal communication	Strong focus on social media, PR	Focus on social media, possibly accompanied by large brand campaign, PR	
Communication – Collaborations	No collaborations, partnerships or similar	Collaborations and partnerships (e.g. co-branding) possible	No collaborations, partnerships or similar	Collaborations and partnerships (e.g. co-branding) possible			
Supporting program	No side-events, contests or use of testimonials	Events, contests and use of testimonials for customer attraction possible	Events contests, or games and testimonials possible	Events contests usual, or games or contests possible	Typically supported by events and/or testimonials		Event is main act, contests or games for interaction, use of testimonials possible
Product policy – Assortment	Mixed assortment, old collections, high density of products	Focus of best-sellers of full product range, shortage on product level possible	Exemplary assortment or representative product range, shortage on product level possible	Exemplary assortment or broad range, no shortage on product level, if possible	Assortment varies (broad vs. narrow), shortage on product level very common	Rather narrow assortment (e.g. one product line or limited edition)	Product personalization as form of interaction or special collection, shortage on product level
Product policy – Purchase option	Purchase option necessary			Purchase option possible, mostly essential			Usually no direct sales or negligible sales
Product policy – Price level	Discount price positioning	Regular price positioning		Regular price positioning, special promotion to attract initial customers	Premium or regular price positioning, in line with brands' other distribution channels		
Skills of brand representatives	Good sales skills	Good sales skills, high product and brand knowledge	Good sales skills, high product and brand know-ledge, record feedback	Good sales skills, high product and brand knowledge, storytelling (e.g. by founders)	High product and brand knowledge, offering an appealing atmosphere, storytelling	High product and brand knowledge, offering an appealing atmosphere, engage customers	High brand knowledge, create engagement, activate, host or entertain customers
Existence	3 to 6 months or short outlet sales	3 to 4 months, shorter when seasonal	At least 3 months		2 weeks to 2 months	1 week to 3 months	Not specified, usually short opening period
Examples	Hunkemöller Factory Sale Pop-Up, Berlin, 2016	LUSH, Christmas Pop-Up Store, Zürich, 2016	Uniqlo, Paris, 2009	rrrevolve, Zürich, 2013	MCM Sattelite Store, Berlin, 2011	Tommy Hilfiger Prep World Tour, 2011	mobilcom-debitel, Hamburg, 2015

Source: Own illustration.

Retail Pop-up Stores: The main focus of Retail Pop-up Stores is to sell goods. They strongly resemble regular stores, but benefit from the high flexibility and low risk nature of a pop-up store and may exploit seasonal or events. Unlike Outlet Pop-up Stores, Retail Pop-up Stores aim to strengthen brand awareness by providing brand visibility.

Market Testing Pop-up Store: Established companies operate market testing pop-up stores to test a new market, product or retail concept. Usually budgets are high in order to provide ideal conditions in terms of location, assortment, shop design/architecture but also to create awareness for the brand or new product in that market. They aim to gain customer feedback.

Start-Up Pop-up Store: As the name suggests, this type is operated by young companies with low financial resources. It is designed in a do-it-yourself manner and aims to create awareness, establish the brand and to learn from customer feedbacks. Start-ups in particular depend on product sales in their pop-up stores.

Guerilla Pop-up Store: A Guerilla Pop-Up Store is considered to be a sales and marketing tool. It is characterized by its surprising, unexpected and unusual nature. It aims to sell goods in an unconventional setting which can be given through its sudden and unannounced appearance, an atypical location for the brand or the product or an alternative customer approach/communications. Operating a Guerilla Pop-up Store, companies aim to create a hype around the brand, causing WOM and creating media and customer attention.

Brand Experience Pop-up Store: Brand Experience Pop-Up Stores aim to stage a brand in its appropriate setting, to fill the brand with emotions and to convey its values. Unlike Guerilla Pop-up Stores, they present the brand in a relatively conventional setting similar to a flagship store. They usually involve high budgets to attain brand awareness and may focus on limited editions or single product lines. This type can be used by pure online retailers as a showroom.

Brand Interaction Pop-up Store: The Brand Interaction Pop-Up Store is a highly experiential pop-up store and features strong event characteristics. The interaction with the brand, and the supporting program takes center stage, whereas the sale of the product remains a side issue or may not even occur. By using storytelling, this type aims to make the brand perceived by all senses and to create brand awareness, buzz as well as customer and media attention.

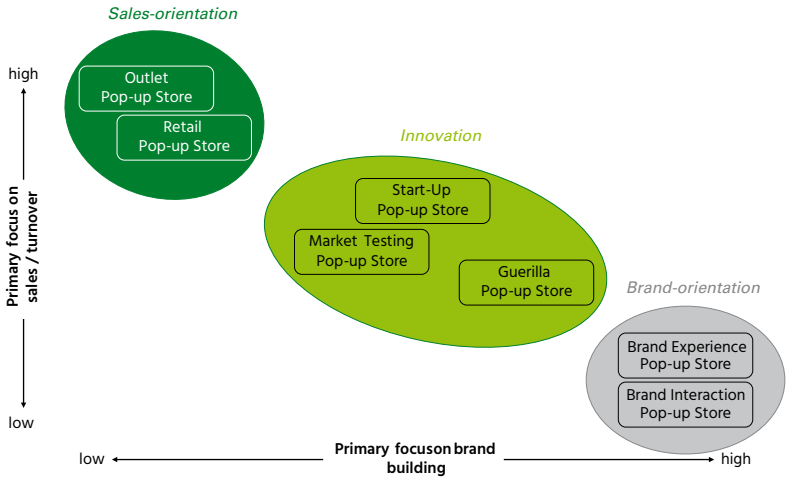
To visually locate the different types of pop-up stores, the two axes "primary focus on sales/turnover" and "primary focus on brand building" were chosen. They only represent the primary focus, although there might be more objectives a pop-up store can pursue.

From this taxonomy three overreaching strategic marketing objectives were identified: sales-orientation, innovation and brand-orientation each comprising of two to three different pop-up types. Some pop-up store types overlap, but this paper aimed to cover the major types. The major managerial implication of this study is to give support to managers who are currently planning a pop-up store for a brand in the concept phase, identifying which pop-up type suits their objectives best. Theoretically, the contribution of this article is a first taxonomy of pop-up stores, which can be further validated and investigated empirically more in-depth in the future.

Limitations and Further Research

It has shown, that pop-up store types do not differ between different sectors, but brands have different needs,

Fig. 1: Taxonomy of pop-up stores



Source: Own illustration.

if they are selling products with different characteristics such as size or constitution. Therefore, further research should examine the design of pop-up stores in different sectors in more detail. Moreover, the experts interviewed were almost all from the German-speaking region. It would therefore be beneficial to conduct further interviews with experts from other regions such as the Americas and Asia, where pop-up stores are currently very popular as well. Additionally, further research is needed to accurately assess the image, brand awareness, customer loyalty and WOM/PR effects of the different pop-up store types developed.

Literature

Alexander, B., & Bain, J. K. (2016). Small Store Design and Marketing Effects: Experiential Developments in SME Fashion Pop-Up Store Strategies. In C. McIntyre, T. C. Melewar, & C. Dennis (Eds.), Multi-Channel Marketing, Branding and Retail Design (1st ed., pp. 163–192). Bingley.

Barr, D. (2008). The pop up shop phenomenon. Retrieved July 12, 2017, from https://www.thetimes.co.uk/article/the-pop-up-shop-phenomenon-msh89phb8qb

Barth, M. (2008). Flagship Stores: Zur Synthese von Marke und Architektur. In N. O. Herbrand (Ed.), Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung (pp. 405–412). Stuttgart: Edition Neues Fachwissen.

Baumgarth, C., & Kastner, O. L. (2012). Pop-up-Stores im Modebereich – Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration. Marketing Review St.Gallen, 5(69), p. 34.

Center for Economics and Business Research [Cebr]. (2014). Britain's Pop-Up Retail Economy. London.

de Lassus, C., & Anido Freire, N. (2014). Access to the luxury brand myth in pop-up stores: A netnographic and semiotic analysis. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(1), pp. 61–68.

Esch, F.-R., Hermann, A., & Sattler, H. (2008). Marketing. Eine managementorientierte Einführung (Vahlen). Munich.

Fauquenot, C. (2016). Luxury brands use pop-up stores to test in-store digital experiences. Retrieved July 4, 2017, from http://www.digitizing-luxury.com/luxury-pop-up-digital/

Forschungseinrichtungen, D. (2009). Wissenschaft als Marke Science as a brand Mobiles Ausstellungskonzept : Die " Expedition Zukunft " promotet more than 60 German railway stations and practically picks up its, 4(April), pp. 1–4.

Freundt, T. (2006). Emotionalisierung von Marken. Wiesbaden: Springer.

Gassmann, M. (2017). Dem deutschen Einzelhandel droht ein Massensterben. Welt Online. Retrieved from https://www.welt.de/wirtschaft/article161812481/Dem-deutschen-Einzelhandel-droht-ein-Massensterben.html

Grüninger, N. (2014). Erfolgsfaktoren von Pop-Up Stores in der Konsumgüterbranche. University of St. Gallen.

Gursch, F., & Gursch, G. (2014). Die Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores. In Internationale Trends in der Markenkommunikation (pp. 15–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Güstrau, M. (2013). Entwicklung eines Pop-up-Store Konzeptes in der Spielwarenbranche. University of Applied Sciences Mittweida.

Güttler, A., & Schüßler, C. (2013). Der Pop-Up Store - Raum für Brand Experience, Sales und Stories. Retrieved September 12, 2017, from http://www.komm-passion.de/agentur/dossiers/artikel/der-pop-up-store-raum-fuer-brand-experience-sales-und-stories/

Hurth, J., & Krause, M. (2010). Ortswechsel - Pop-Up-Stores als innovativer Betriebstyp. Transfer Werbeforschung & Praxis.

Hutter, K. (2013). Temporäre Kundeninspiration. Absatzwirtschaft, (1–2), pp. 38–40.

Hutter, K., & Hoffmann, S. (2013). Professionelles Guerilla-Marketing. Springer Gabler.

Kahn, B. E., Inman, J., & Verhoef, P. C. (2016). Consumer response to the evolving retailing landscape. Journal of the Association for Consumer Research, 3(3).

Kastner, O. L. (2015). Erfolgsfaktoren von Pop-up Stores (Vol. 1). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006). Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution. (5th ed.). Inst. für Handelsforschung, Univ.

Kilian, K. (2008). Vertikalisierung von Markenherstellern als Basis inszenierter Markenerlebnisse.pdf. In H. Meyer (Ed.), Marken-Management 2008/2009 (pp. 181–205). Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Kim, H., Fiore, A. M., Niehm, L. S., Jeong, M., Kim, H., & Surchi, M. (2010). Psychographic characteristics affecting behavioral intentions towards pop-up retail. International Journal of Retail & Distribution Management, 38(7), pp. 133–154.

Klein, J. F., Falk, T., Esch, F. R., & Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail. Journal of Business Research, 69(12), pp. 5761–5767.

Littich, M., & Zimmermann, L. (2010). Erlebniskommunikation - Vermittlung emotionalen Zusatznutzens. Marketing Review St. Gallen, (3), pp. 26–31.

Marciniak, R., & Budnarowska, C. (2009). Marketing Approaches to Pop Up Stores: An Exploration of Social Networking. In Marketing Approaches to Pop Up Stores: An Exploration of Social Networking. Surrey: University of Surrey.

Messedat, J. (2016). POP UP! Modulor, (3), pp. 52–58.

Niehm, L. S., Fiore, A. M., & Kim, H. (2007). Pop-up Retail ' s Acceptability as an Innovative Business Strategy and Enhancer of the Consumer Shopping Experience. Apparel, Events and Hospitality Management, 13, pp. 1–30.

Pick, D., & Kenning, P. (2012). Kommunikation von Knappheit im Einzelhandel. Transfer Werbeforschung & Praxis, 58(2), pp. 47–57.

Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. International Journal of Retail & Distribution Management, 42(2), pp. 643–670.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review, 76(4), pp. 97–105.

Pomodoro, S. (2013). Temporary retail in fashion system : an explorative study. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 17(3), pp. 341–352.

Quartier, K. (2014). What happened to pop-up? Form, 257, pp. 42–47.

Rittinghaus, N. (2013). Pop-Up-Stores als Instrument des Guerilla-Marketings eine kausalanalytische Untersuchung der Erfolgsfaktoren. Hamburg: Diplomica.

Ryu, J. S. (2011). Consumer Attitudes and Shopping Intentions toward Pop-up Fashion Stores. Journal of Global Fashion Marketing, 2(3), pp. 139–147.

Surchi, M. (2013). The temporary store: a new marketing tool for fashion brands. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 15(2).

Weinswig, D. (2016). Pop-Ups Are Popping Up Everywhere. Retrieved July 4, 2017, from https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/12/30/pop-ups-are-popping-up-everywhere/#5cbf66242c13

Call for Papers:
Können wir Sie als Autor gewinnen?

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

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

Grundsatzbeiträge

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

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

Schwerpunktthemen

MRSG 05.2018: Tangibler Mehrwert
Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 12.03.2018 an sven.reinecke@unisg.ch und sophie.schueller@unisg.ch

Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Dominik Schwizer, M.A.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG)

Institut für Marketing
Universität St.Gallen

Nächster Start August 2018

Marketing Executive HSG (DAS)

Das Weiterbildungsdiplom „Marketing Executive HSG“ vermittelt ein fundiertes, ganzheitliches Wissen in Marketing und Kommunikation. Das Diploma of Advanced Studies (DAS) setzt sich aus den beiden Intensivstudiengängen in Marketingmanagement sowie Kommunikation und Management zusammen. Mit Abschluss des ersten Lehrgangs erhalten Sie bereits ein vorläufiges Certificate of Advanced Studies (CAS).
Durch den modularen Aufbau bietet der Studiengang hohe Flexibilität und sichert die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie. Den Starttermin und das Tempo Ihrer Weiterbildung können Sie selbst mitbestimmen. Sie besuchen 12 Module à 3 – 4 Tage (insgesamt 38 Tage) in St.Gallen, nächster Start am 28. August 2018.

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

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

Sportbandenwerbung – Navigationshilfe zum wirksamen Inhalt

Es ist eine Herausforderung, wirksame Sportbandenwerbung zu kreieren. Die unbegrenzte Fülle an Möglichkeiten eine Bande zu gestalten, findet aktuell in der Praxis meist unsystematisch statt. Die vorliegende empirische Studie zeigt auf, dass die Werbeprinzipien nach Armstrong als Entscheidungsgrundlage auch im Sportsponsoring wirkungsvoll eingesetzt werden können.

Prof. Dr. Guido Ellert, Philipp Czarske, Philipp Schebler

Prof. Dr. Guido Ellert
Professor für Wirtschaftspsychologie sowie Professor für Sport- und Eventmanagement Hochschule Macromedia, University of Applied Sciences und Dozent MBA Sportmanagement Universität Bayreuth
g.ellert@macromedia.de
Tel.: +49 (0) 170 5704722
www.macromedia.de

Philipp Czarske
Medienmanager B.A. sowie Projektmanager beim ESB Marketing Netzwerk Hochschule Macromedia, University of Applied Sciences
pczarske@stud.macromedia.de
Tel.: +49 (0) 151 41914939

Philipp Schebler
Student an der Universität Bayreuth (MBA Sportmanagement) sowie Manager Vertrieb beim 1. FC Heidenheim 1846 e.V.
philippschebler@gmx.de
Tel.: +49 (0) 151 62964508
www.fc-heidenheim.de

Die Plattformen Sport und Medien haben sich als eine überaus wirkungsvolle Kombination für werbetreibende Unternehmen herausgestellt. Der Sport interessiert viele Rezipienten und die Medien schaffen die Massenwirksamkeit. Die Unternehmen in Deutschland tätigten Investitionen von 5,5 Milliarden Euro im Jahr 2016 – davon allein 3,5 Milliarden Euro im Bereich Sportsponsoring (Statista, 2017). Weltweit wurden im Jahr 2017 insgesamt 62,8 Milliarden US-Dollar an Investitionssummen im Bereich Sponsoring vorhergesagt, was einem Wachstum von 4,5 Prozent zum Vorjahr entspricht (Ukmann, 2017).

Eine der wichtigsten, medienwirksamen Werbeplattformen stellt die Bandenwerbung dar. Die Bandenwerbung unterscheidet sich von den klassischen Werbeformaten. Die Besonderheit der Bandenwerbung ist eine geringe Reaktanz der Rezipienten auf die Werbebotschaften im Vergleich zu klassischen Werbeplattformen (Meenaghan, 2001). Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Wahrnehmung von Bandenwerbung oder kognitivem Lernen der Botschaften seitens der Rezipienten (Dekhil, 2010; Breuer/Rumpf, 2011; Jungsun/La Ferle, 2008). Die Entscheider der Kommunikationsmassnahmen stehen vor der Schwierigkeit, dass auch nach Berücksichtigung zahlreicher Faktoren (z.B. Regularien des Verbands, Corporate Design und Corporate Identity) eine Vielzahl von Entscheidungen in der Gestaltung einer Bande getroffen werden müssen. Die Herausforderung hier ist es, die Vielzahl der Möglichkeiten eine Bande zu gestalten, sinnvoll zu reduzieren und gleichzeitig wirkungsvolle Gestaltung zu vollbringen. Validierte Prinzipien aus der Persuasionsforschung liefern hierfür einen neuen Lösungsweg. Die theoretische Fundierung für die Fragestellungen der vorliegenden Studie basiert auf den Werbewirkungsprinzipien nach Armstrong (2010) und dem psychologischen Wirkungsmodell der „experience Map“ von Ellert et al. (2014).

Theoretische Fundierung

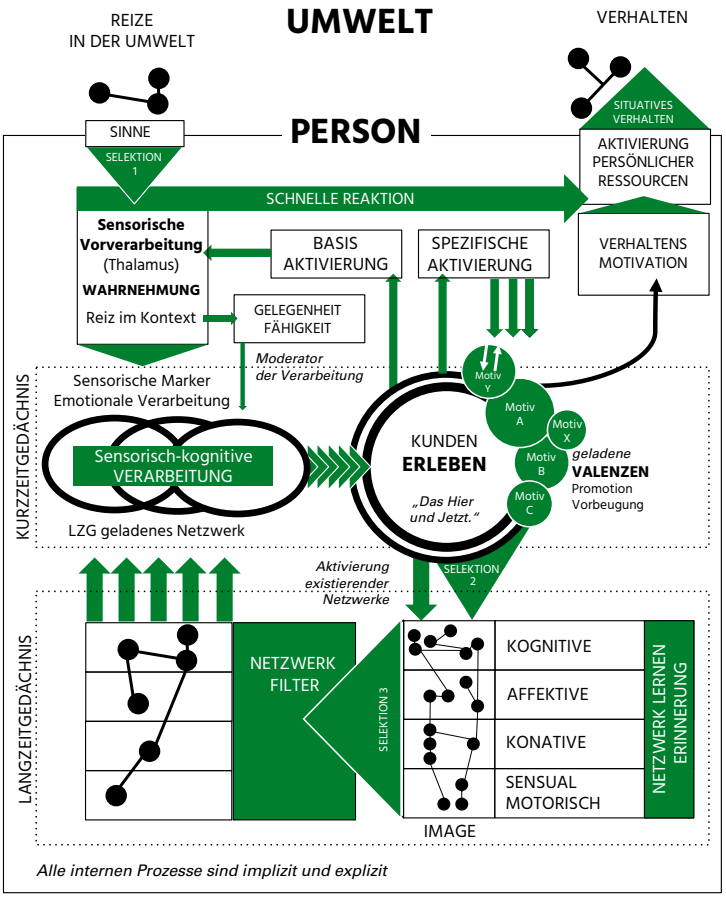
LED-Bandenwerbung ist im Sport eine akzeptierte Werbefläche (Lehnebach, 2017). Die Werbebanner bieten besondere Möglichkeiten, eine Marke in ein sportliches Erlebnis zu integrieren und somit einzigartig zu platzieren.

In der Regel ist Sportsponsoring in den Abteilungen Marketing oder Vertrieb verortet. Ein erfolgreiches Marketing einer Marke will mit seinen Reizen ins Langzeitgedächtnis des Rezipienten kommen. Dagegen will der Vertrieb neue Kunden gewinnen, bestehendes Kundenverhalten verstärken oder verändern. Die Erinnerung und das Verhalten von Kunden sind psychologische Konstrukte, die ökonomisch relevant sind und durch Erlebnisse auf Plattformen induziert werden können.

Als holistisches Grundlagenmodell zur Verortung der aktuellen Studie wird die „experience map“ (Ellert et al, 2014) herangezogen, die auf den Modellen von Metzger (1963) und Rosenstiel/Neumann (2002) aufbaut. Dabei wird kein deterministisches S-O-R Modell verwendet, sondern ein erweitertes Umwelt-Personen-Modell. Die „experience map“ lässt im Vergleich zu früheren Modellen eine detaillierte Aufschlüsselung des Selektions- und Verarbeitungsprozesses von Reizen bei der menschlichen Wahrnehmung zu.

Am Anfang des menschlichen Wahrnehmungsprozesses steht immer ein gesetzter Reiz in der Umwelt, der durch die Sinnesorgane aufgenommen wird. Inwieweit ein Reiz vollständig wahrgenommen wird oder nicht, wird durch den inhärent durchlaufenden Selektionsprozess bestimmt (Guerreiro/Rita/Trigueiros, 2015; Müsseler, 2000). In unserem

Abb. 1: „Experience Map" – eine psychologische Logik vom Reiz zum Verhalten



Quelle: Ellert G. & Germelmann C.C. 2017.

Kontext hier ist die Bandenwerbung der gesetzte Reiz in der Umwelt des Fussballstadions. Inwieweit der Inhalt der Bandenwerbung von den Zuschauern live oder auch medial wahrgenommen wird oder nicht, hängt von dem ersten Selektionsprozess ab.

Diesem ersten Selektionsprozess der Wahrnehmung schliessen sich weitere Selektions- und Verarbeitungsprozesse an (Rosenstiel/Neumann, 2002). Im Idealfall dieses Gesamtprozesses wird am Ende der gesetzte Reiz – hier der Inhalt der Bandenwerbung – im Langzeitgedächtnis abgespeichert und idealerweise das Kundenverhalten des Zuschauers positiv im Sinne der Marke und des Vertriebs verändert.

Somit besteht die erste Aufgabe für einen Erfolg darin, die Bande so zu gestalten, dass die Reize mit einer hohen Wahrscheinlichkeit selektiert werden und damit die Chance haben, im Langzeitgedächtnis gespeichert zu werden. Die Optionen der inhaltlichen Reizgestaltung scheinen hierfür unendlich vielfältig zu sein. In der Praxis unterliegen solche Entscheidungen oftmals keiner validen Systematik. Dass die inhaltlichen Entscheidungen nicht immer wahrnehmungspsychologische Selektionskriterien berücksichtigen und nach gelernten Werbeprinzipien vorgehen, zeigt z.B. die Verwendung von weissen Banden im Wintersport. Es ist klar, dass weisse Banden auf einem winterlichen, weissen Schneehintergrund statistisch gesehen noch geringere Chancen der

Die Besonderheit der Bandenwerbung ist eine geringe Reaktanz der Rezipienten auf die Werbebotschaften.

Differenzierung haben. Zusätzlich hierzu verringert eine dunkle Schriftfarbe vor einem Waldhintergrund die Wahrscheinlichkeit, vom Zuschauer selektiv wahrgenommen zu werden erneut. Im Gegensatz hierzu würde eine Bande, die sich farblich vom Hintergrund stark abhebt, stehen. Der Einsatz jedoch von weissen Werbebanden im Wintersport zeigt, dass die Gestaltung der Banden in der Praxis keiner wirtschaftspsychologischen fundierten Erfolgssystematik unterliegt, da hier zum Beispiel die Prinzipien der formalen Prägnanz nicht ausreichend umgesetzt wurden.

Forschungen im Bereich der Werbewirkung in der klassischen Werbung und in angrenzenden Feldern haben über das letzte Jahrhundert zahlreiche empirische Erkenntnisse geliefert. Diese Ergebnisse halfen Praktikern dabei, Werbemassnahmen effektiver zu gestalten. Die entwickelten Werbeprinzipien wurden in der Vergangenheit weder im Bereich Sportsponsoring noch an Werbebanden angewandt. Die Potenziale sollen durch diese Studie aufgezeigt werden. Als Basis dieser Untersuchung gilt die von Armstrong (2010) veröffentlichte Liste von 195 Werbeprinzipien. Das Besondere an diesen Werbeprinzipien ist deren Praxisnähe sowie die klare Formulierung. Zudem wurden die Prinzipien auf Augenschein- (Armstrong, 2010), diagnostische (Armstrong/Patnaik, 2009) sowie prognostische Validität (Arm-

Foto: Wikipedia/Kandschwar

strong et al., 2016) getestet. So wurden in einer Studie 17 Laien gefragt, mithilfe eines Spreadsheet-Tools 96 Paare von Zeitungsanzeigen anhand der 195 Werbeprinzipien zu bewerten. Diejenige Anzeige, welche eine höhere Anzahl an Werbeprinzipien korrekt eingesetzt hat, wurde vom Tool als effektiver eingeschätzt. Die kombinierte Einschätzung der Laien lag für 75 Prozent der 96 Paare richtig. Zum Vergleich: Marketingexperten hatten eine Trefferquote von nur 55 Prozent und waren damit kaum genauer als ein Münzwurf (Armstrong et al., 2016).

Empirische Forschung

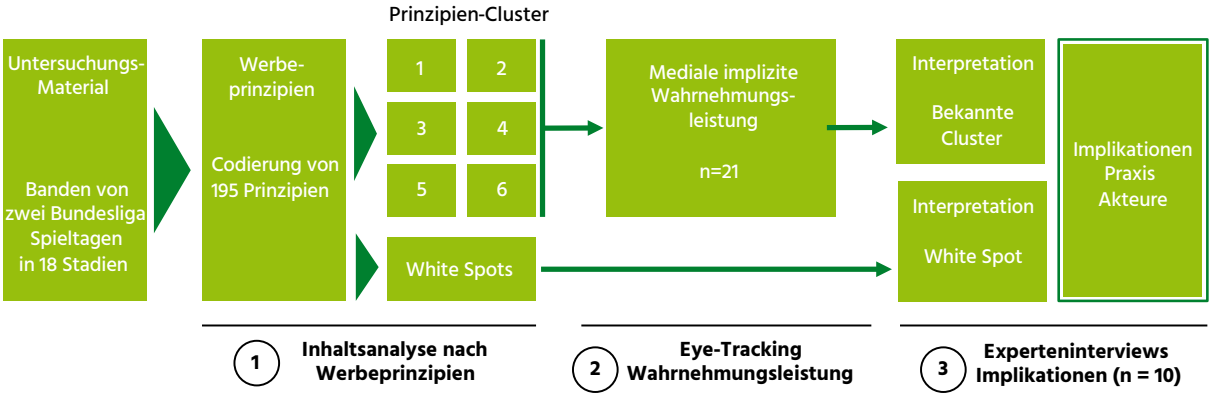
Die Verbindung von Wahrnehmungspsychologie und bestehenden Werbeprinzipien ist die Grundlage der durchgeführten Studie. Ziel ist es, zukünftig zu besseren Managemententscheidungen verhelfen zu können, für effektive und effiziente Werbebanden. Die Studie ist die erste Forschung, die systematisch Werbewirkungsprinzipien im Kontext Bandenwerbung im Sponsoring anwendet. In einem dreistufigen empirischen Studiendesign wird folgenden Fragen nachgegangen:

1. Welche Werbeprinzipien werden im Profi-Fussball auf LED-Banden angewendet?
2. Welche angewendeten Werbeprinzipien haben die höchste Wahrnehmungsselektion?
3. Welches Potenzial sehen Experten in der Verwendung von Werbeprinzipien?

Die Studie verwendet drei verschiedene Methoden, um die Fragestellungen zu beantworten.

In der ersten Stufe wurden die Bandengestaltungen von zwei Bundesliga-Spieltagen in 18 Stadien mittels einer Inhaltsanalyse untersucht, um festzustellen, welche Werbeprinzipien angewendet wurden. Codiert wurden alle Banden mit den 195 Werbeprinzipien nach Armstrong (2010). Die Prinzipien werden systematisch in Prinzipienbündel, sogenannten Clustern, zusammengeführt, um Ähnlichkeiten und Differenzen darzustellen. Aus jedem der analysierten Prinzipen-Cluster werden sogenannte Referenz-Banden ausgewählt. Eine Referenz-Bande stellt eine sehr typische und ideale Bande innerhalb eines Clusters dar. Diese dient als Untersuchungsgegenstand für die darauffolgende Wahrnehmungsstudie, um die Wahrnehmungsleistung stellvertretend für das jeweilige Cluster zu untersuchen. Ein Eye-Tracking-Gerät misst die impliziten (unbewussten) Aufmerksamkeitsdaten und Selektionsmuster. Dadurch kann der Wahrnehmungswert in Form von Wahrnehmungsdauer im Durchschnitt und in Relation zur Darbietungsdauer der Bande im Video als Wahrnehmungswert angegeben werden. So kann bestimmt werden, wie effektiv die verschiedenen Prinzipien-Cluster wirken und wie hoch die Wahrnehmungsleistung eines Prinzipien-Clusters ist. Die Studie wurde quasi-biotisch mit 21 Probanden und mit einem kontaktlosen Eye-Tracking-Gerät durchgeführt. Als Untersuchungsmaterial wurde ein 15-minütiges Video gezeigt, welches die Referenz-Banden enthielt. Dabei wurden Sequenzen aus unterschiedlichen Spielen zusammengeschnitten. Es wurde

Abb. 1: „Experience Map" – eine psychologische Logik vom Reiz zum Verhalten



Quelle: Ellert / Czarske / Schebler, 2017.

Bandenwerbung während der Fussball-Weltmeisterschaft 2006 im Fritz-Walter-Stadion in Kaiserslautern

darauf geachtet, dass die Sequenzen immer noch genügend Spielverlauf und Szene enthalten, sodass ein Betrachten noch als natürlich gelten kann (Buscher/Cutrell/Morris, 2009; Barreto, 2013; Falkenau, 2013). Als dritter Untersuchungsschritt bewerten zehn Experten aus der Praxis die Wirkungsergebnisse der Eye-Tracking-Studie und die Bedeutung der nicht angewendeten Prinzipien, den sogenannten „White Spots". In teilstrukturierten Interviews werden Implikationen aus den Perspektiven Verein, Agentur und Unternehmen erarbeitet.

Ergebnisse

Nachdem die Banden mit den Werbeprinzipien codiert wurden, konnten sechs Cluster von verwendeten Werbeprinzipien auf den Banden erkannt werden. Es lassen sich deutliche Unterschiede in der Verwendung der Prinzipien erkennen. Einige Banden sind mit wenigen, andere dagegen mit vielfältigen Prinzipien ausgestattet. Die sechs gefundenen Cluster wurden wie folgt benannt und sortiert:

- Das Cluster „Einfachheit" besteht aus nur einem dominierenden Werbeprinzip und ist durch einen sehr bewegungsarmen Marken- und Signets-Auftritt zu erkennen.
- Das Cluster „Farbe" verwendet auch nur wenige Werbeprinzipien und fokussiert sich auf eine auffallende Farbgestaltung mit hoher formaler Prägnanz.
- Dem Cluster „Wiederholung" werden Banden zugeordnet, die nur wenige Werbeprinzipien verwenden, diese werden jedoch konstant und identisch wiederholt. Die Reize können gleichzeitig oder auch in einer Animationsabfolge dargeboten werden.
- Das Cluster „Vielfalt" besteht aus sehr vielen, gleichzeitig verwendeten Werbeprinzipien. Die Kombination der vielfältigen Werbeprinzipien ist als Kontrast zu den Clustern Einfachheit, Farbe und Wiederholung zu

Die Vereine wollen den Bandenverkauf durch eine bessere Beratungsqualität optimieren und Innovationsvorschläge für ihre Werbekunden schaffen.

sehen. In sehr kurzer Zeit werden sehr viele Prinzipien aneinandergereiht.

- Das Cluster „Aktivierung“ besteht in der Regel aus neun Prinzipien und bietet vor allem Reize, die den Rezipienten spezifisch aktivieren sollen. Der Zuschauer soll eindeutig zum Kauf verführt werden. Verwendet werden Reize wie zum Beispiel Kommunikation von Produktvorteilen oder Produkt-Demonstrationen.
- Das Cluster „Perspektive“ berücksichtigt häufig mehrere Prinzipien, verwendet aber als dominierendes Prinzip eine visuelle Perspektive. Dies kann zum Beispiel ein Produkt sein, welches aus dem Hintergrund auf den Zuschauer zukommt. Es scheint, als ob die Bande ein Raum nach hinten wäre.

Die 73 Prinzipien, die nicht bei den Banden vorkamen, wie zum Beispiel „sozialer Druck“, „Angst“ oder „Knappheit“ werden als „White Spots“ benannt. Sie haben das Potenzial, Banden ganz neu zu präsentieren oder sind ungeeignet für dieses Umfeld, auch wenn sie in der klassischen Werbung Anwendung finden.

Die sechs Prinzipien-Cluster wurden im Anschluss bei 21 Probanden in einem Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitstest bewertet. Durch diesen Test konnte festgestellt werden, ob sich die gefundenen Cluster und Prinzipien in der Wahrnehmungsleistung unterscheiden.

- Die Cluster „Einfachheit“ und „Farbe“ werden mit 57 Prozent gut wahrgenommen und fallen durch sehr viele kurze Rezeptionen auf. Man betrachtet die Banden in hoher Frequenz (301 und 261) mit sehr kurzen Fixationszeiten (0,35 und 0,42 s). Da die Banden sehr wenig kognitiven Inhalt bieten, sind die kurzen Fixationszeiten gut zu erklären und auch nicht nachteilig.
- Die Cluster „Wiederholung“ und „Vielfalt“ haben bei guter Fixationszeit weniger Betrachtungsfrequenz. Erkennbar ist, dass das Verwenden von vielen Prinzipien die Fixationsdauer erhöht (0,58 s). Dies kommt daher, dass der Rezipient längere Zeit zur Wahrnehmung benötigt. Trotzdem hat die Verwendung von Wiederholungen oder sehr vielen Prinzipien insgesamt keinen höheren Wahrnehmungswert erzeugt (43%).
- Das Cluster „Aktivierung“ besticht durch sehr lange (1,14 s) und trotzdem häufige Rezeption (253). Es ist hervorzuheben, dass Produktbotschaften eine hohe inhaltliche Bedeutung für den Zuschauer haben, da die Wahrnehmungsleistung bei 81 Prozent liegt.
- Das Cluster „Perspektive“ hat den geringsten Wahrnehmungswert (19%). Die Fixationszeit und Frequenz sind unterdurchschnittlich niedrig. Obwohl dieses Prinzip

Kernthesen

1. Werbeprinzipien haben das Potenzial, die Komplexität der Bandengestaltung zu reduzieren.
2. Banden mit Produktbotschaften haben hohe Wahrnehmungswerte.
3. Aus der Verknüpfung von Werbeprinzipien und Wahrnehmungstest ergeben sich neue Möglichkeiten für Unternehmen, die Wirkung ihrer Banden zu steuern.
4. Aktuell ungenutzte Werbeprinzipien bergen Innovationspotenzial für die Bespielung von Werbebanden im Sport.

Tabelle 1: Ergebnisse

		Einfachheit	Farbe	Wiederholung	Vielfalt	Aktivierung	Perspektive	White Spots
	Prozentuale Häufigkeit der Prinzipien-Cluster (Inhaltsanalyse)	22%	26%	33%	11%	19%	19%	73 Prinzipien wurden nicht verwendet
Eye-Tracking	Relative Fixationsdauer (Mittelwert in Sekunden)	0,35	0,42	0,30	0,58	1,14	0,09	
Eye-Tracking	Relative Frequenz der Fixationen (Häufigkeit)	301	261	100	100	253	62	
Eye-Tracking	Wahrnehmungswert (Prozent)	57%	57%	43%	43%	81%	19%	

Quelle: Ellert / Czarske / Schebler, 2017.

Tabelle 2: Handlungsempfehlungen für die Praxis

ZUKÜNFTIGE PRAXIS EFFEKTE	VEREINE	AGENTUREN	UNTERNEHMEN
Cluster	Beratungsqualität	Kosten- und Zeitersparnis	Messung und Steuerung
Bisher angewendete Prinzipien-Cluster	Verwendung von wirkungsstarken Prinzipien für Bandenwerbung als Verkaufsargument für potenzielle Sponsoren im Vergleich zu anderen Vereinen.	• Zeitersparnis durch schnellere Entscheidungsfindung. • Kosten- und Zeitersparnis durch Prinzipien-Briefing.	Mit Messung neuer Kennzahlen kann man die Bandenwerbung steuern.
White Spots	Innovation	Innovation	Wettbewerbsvergleich und Positionierung
Neue bisher nicht angewandte Prinzipien-Cluster	Hochwertige Beratung zu anwendbaren, bisher nicht verwendeten Prinzipien als starkes Argument für den eigenen Verein im Verkaufsgespräch.	Neue Möglichkeiten für Agenturen innovative Banden zu gestalten durch die Nutzung von White Spots.	Neue Potenziale zur Positionierung der Marke im Vergleich zum Wettbewerb.

Quelle: Ellert / Czarske / Schebler, 2017.

noch nicht so lange in der Praxis Verwendung findet, kann es sich nicht gegenüber den anderen Clustern durchsetzen.

Der Wahrnehmungstest lässt erkennen, dass die Prinzipien-Cluster sehr unterschiedliche Wahrnehmungsleistungen im Umfeld Profi-Fussball erzeugen. Die oft einfache und bekannte Gestaltung von Banden – mit dem Fokus auf die Marke – bringt gute Wahrnehmungswerte. Der Versuch über die Bande auch Produkt- und Verkaufskommunikation vom Kunden wahrnehmen zu lassen, zeigt sich in dieser Studie als erfolgreich. Auf der anderen Seite kann festgehalten werden, dass die Verwendung von neuen Werbeprinzipien im Vorfeld auf ihre Wirkung getestet werden sollten. Dies ist am Beispiel „Perspektive" sehr gut erkennbar: Der Einsatz eines Perspektivenwechsels auf der Bande hat geringere Wahrnehmungsleistungen wie andere Prinzipien zur Folge haben.

Interpretation und Implikation

Zur Erarbeitung von Managementimplikationen und Bewertung des Potenzials der Ergebnisse wurden mit zehn Experten aus den Bereichen Verein, Agentur und Unternehmen Interviews geführt.

Laut Expertenmeinung gibt es aktuell keine Systematik, Banden inhaltlich zu gestalten. Aktuell folgen die Entscheidungsträger eher einem Versuchs- und Irrtumsprinzip. Diese subjektive Entscheidungsfindung führt nicht immer zu Wohlbehagen beim Ergebnis. Laut Expertenmeinung wäre ein geprüfter, effektiver und effizienter Bandengestaltungsprozess

Bei den Agenturen sieht man das Potenzial darin, die Zeit zur Entscheidung, was auf die Bande kommt, deutlich zu reduzieren.

ideal. Einstimmig äusserten die Experten, dass die Werbeprinzipien das Potenzial haben, die Entscheidungsfindung aller drei Akteure (Unternehmen, Verein und Agentur) zu optimieren.

Die Experten sehen in den Wahrnehmungsergebnissen grosses Potenzial, die Wirkweise von Prinzipien zu verstehen und damit die Effektivität von verwendeten Prinzipien-Clustern besser zu steuern.

In den 73 „White Spots"-Ergebnissen sehen sie eine Gruppe von Prinzipien, die keine sinnvolle Anwendung im sportlichen Umfeld finden. Beispielhaft wären hier zu nennen: Vertrauen, sozialer Druck, guter Zweck, das Verwenden von Testimonials und Modellen, Schuld, Angst, Sex u.a.

In einigen anderen, nicht verwendeten Prinzipien sehen die Experten dagegen hohes Innovationspotenzial, wie zum Beispiel bei Preis und Daten. In spielbezogenen Daten, wie Quoten von Sportwetten, sehen die Experten gutes Wahrnehmungspotenzial.

Abschliessend bewerten die Experten aus der Perspektive ihrer unternehmerischen Ziele die Ergebnisse der Studie und die Idee, über Werbeprinzipien die Komplexität in der Content-Generierung zu reduzieren.

Die Vereine wollen den Bandenverkauf durch eine bessere Beratungsqualität optimieren und Innovationsvorschläge für ihre Werbekunden schaffen. Die Werbeprinzipien können dort als neue Grundlage zur inhaltlichen Beratung dienen. Auch kann der Verein innovative Prinzipien der Bandengestaltung anbieten und sich zu anderen Bandenanbietern und dem Wettbewerb differenzieren.

Bei den Agenturen sieht man das Potenzial darin, die Zeit zur Entscheidung, was auf die Bande kommt, deutlich zu reduzieren. Statt das Abwägen von Kreativergebnissen kann man mit einem Prinzipien-Briefing Zeit und damit Kosten bei der Erstellung der Bandenanmutung einsparen.

Den Unternehmen bietet die Systematik nach Prinzipien eine neue Struktur, ihre Markenpositionierung bzgl. des Wettbewerbs strategisch zu entwickeln. Mit neuen Kennzahlen kann man die Bandenwerbung steuern, evaluieren und feststellen, welche Prinzipen für sie im Umfeld Profi-Fussball am effizientesten sind. In Pretests kann man die Anwendung von verschiedenen Prinzipien testen und sich so vom Wettbewerb differenzieren.

Insgesamt zeigt die Studie, dass ein neuer Schritt in der Gestaltung von Werbebanden gegangen werden kann. Die Verwendung der Werbeprinzipien reduziert die Komplexität der Bandengestaltung und lässt sinnvolle Vergleiche zum Wettbewerb zu. Die neue Systematik nach Prinzipien hat das Potenzial, in der Praxis einen neuen Prozess anzustossen. Entscheidungen zur inhaltlichen Gestaltung können zielführender getroffen werden als bisher. Die Auswirkungen der Ergebnisse lassen sich klar in die Managementpraxis übertragen. Für Folgestudien sollten weitere mögliche Mediatoren und Moderatoren aufgenommen und untersucht werden. Hier könnten als nächster Schritt die Markenbekanntkeit in Bezug auf die Perspektive, Sportinteresse und Geschlecht als potenzielle Einflussvariablen erfasst und für einen tieferen Erkenntnisgewinn analysiert werden.

Die Ergebnisse dieser Studie und die daraus resultierende Systematik der Bandengestaltung entlastet schon jetzt Manager bei ihren Entscheidungen und grenzt Optionen strategisch für sie ein.

Literatur

Armstrong, J. S. (2010): Persuasive Advertising: Evidence-Based Principles, Palgrave Macmillan, Hampshire, U.K.

Armstrong, J. S. (2011): Evidence-based advertising: an application to persuasion, International Journal of Advertising, 30(5), pp. 743–767.

Armstrong, J. S./Patnaik, S. (2009): Using quasi-experimental data to develop empirical generalizations for persuasive advertising, Journal of Advertising Research, 49(2), pp. 170–175.

Armstrong, J. S./Brodie, R. J./Parsons, A. G. (2001): Hypotheses in marketing science: literature review and publication audit, Marketing Letters, 12(2), pp. 171–187.

Armstrong, J. S./Du, R./Green, K. C./ Graefe, A. (2016): Predictive validity of evidence- based persuasion principles, European Journal of Marketing, 50(1/2), pp. 276–293.

Barreto, A. M. (2013): Do users look at banner ads on Facebook? Journal of Research in Interactive Marketing, 7(2), pp. 119–139.

Breuer, C./Rumpf, C. (2011): Memorization of sport sponsorship activities: the case of the German Bundesliga, Sport, Business and Management: An International Journal, 1(3), pp. 284–293.

Buscher, G./Cutrell, E./Morris, M. R. (2009): What do you see when you're surfing?: using eye tracking to predict salient regions of web pages. CHI'09: Proceedings of the 27th international conference on human factors in computing systems. pp. 21–30.

Davenport, T. H./Beck, J. C. (2001): The attention economy: Understanding the new currency of business. Boston, MA: HBS Press.

Dekhil, F. (2010): The effects of the type of audience, involvement, interest and socio-demographic variables on sponsor recall: the soccer Africans Nations Cup, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 11(2), pp. 55–72.

Ellert, G./Schafmeister, G./Müller, F./Dallwig, S./Phelan, S. (2014): The influence of alcohol on advertising perception and recall during a sports viewing experience, European Sport Management Quarterly, Vol. 14(2), pp. 153–170.

Falkenau, J. (2013): Sportsponsoring: Wirkung und Erfolgsfaktoren aus neuropsychologischer Sicht, Freiburg: Haufe-Lexware.

Guerreiro, J./Rita. P./Trigueiros, D. (2015): Attention, emotions and cause-related marketing effectiveness. European Journal of Marketing, 49(11-12), pp. 1728-1750.

Helgesen, T. (1994): Advertising awards and agency performance criteria, Journal of Advertising Research, 34(4), pp. 43–53.

Jungsun, A./La Ferle, C. (2008): Enhancing recall and recognition for brand names and body copy: a mixed-language approach, Journal of Advertising, 37(3), pp. 107–117.

Lehnebach, N. (2016): Gladbach stellt auf LED-Bande um, https://www.sponsors.de/gladbach-stellt-auf-led-bande-um# (01.06.2017).

Meenaghan, T. (2001): Understanding sponsorship effects. Psychology & Marketing, 18(2), pp. 95–122.

Metzger, W. (1963): Psychologie. Darmstadt: Steinkopff.

Müsseler, J. (2000): Aufmerksamkeit. Lexikon der Psychologie.

Nyilasy, G./Reid, L. N. (2009): Agency practitioners' meta-theories of advertising, International Journal of Advertising, 28(4), pp. 639–668.

Ukman, L. (2017): IEG's Guide to Sponsorship. Chicago: IEG.

von Rosenstiel, L./Neumann, P. (2002): Marktpsychologie. Ein Handbuch für Studium und Praxis. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Was erfüllt sein muss, damit das Image einer Marke von Sport-Event-Marketing profitiert

Bedingungen für das Zustandekommen eines Imagetransfers und mögliche Konsequenzen für die Praxis

Sport-Events emotionalisieren das Publikum. Einstellungsänderungen bzw. Imageverbesserungen stellen deshalb zentrale Zielsetzungen im Sport-Event-Marketing dar. Dies rührt insbesondere daher, dass eine hohe Korrelation zwischen der Einstellung bzw. dem Image einer Marke oder eines Unternehmens und dem tatsächlichen Kaufverhalten der Konsumenten angenommen wird (Hätty 1989; Gwinner/Eaton 1999). Im Folgenden wird ein spezifisches Imagetransfermodell für das Sport-Event-Marketing entwickelt und die Bedingungen für das Zustandekommen eines Imagetransfers von einem Sport-Event auf eine Marke bzw. ein Unternehmen erläutert. Je nachdem, ob die notwendige und/oder hinreichende Bedingung erfüllt ist, lassen sich verschiedene Konsequenzen bzw. Implikationen für die Unternehmenspraxis unterscheiden.

Prof. Dr. habil. Gerd Nufer

Marketing-Events ermöglichen ein Erleben von Marken bzw. Unternehmen. Event-Marketing ist ein interaktives sowie erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument, das der zielgerichteten, zielgruppen- bzw. szenenbezogenen Inszenierung von eigens initiierten Veranstaltungen sowie deren Planung, Realisation und Kontrolle im Rahmen einer Integrierten Unternehmenskommunikation dient (BDW 1993; Bruhn 1997; Nickel 1998; Getz 2012; Nufer/Bühler 2015). Ein wesentliches Kommunikationsmerkmal des Event-Marketings ist seine Interaktionsorientierung im Rahmen einer Erlebnisstrategie. Auf der einen Seite ermöglicht die Dialogfähigkeit einen unmittelbaren, persönlichen Kontakt mit der Zielgruppe, wodurch Streuverluste relativ gering gehalten werden können. Auf der anderen Seite werden die Anwesenden emotional angesprochen und über die Verhaltensebene aktiv in die Veranstaltung miteinbezogen. Ein weiteres Charakteristikum des Event-Marketings ist die eigenverantwortliche Durchführung. Die Veranstaltung wird vom Unternehmen selbst initiiert; es wird nicht (wie beispielsweise beim Sponsoring) ein fremdgeschaffener Rahmen als Präsentationsplattform genutzt. Die eigens inszenierte Markenwelt soll für den Rezipienten erlebbar werden und zu einer emotionalen Bindung des Konsumenten an die Marke führen (Nufer 2012; Zanger/Sistenich 1996). Ein Sport-Event ist ein besonderes Ereignis, das dem Ritus und den Regeln einer Sportart unterliegt und welches von besonderem öffentlichem Interesse ist. Es zeichnet sich durch Erlebnischarakter, einen hohen Grad an Emotionalisierung, Einzigartigkeit und Authentizität aus, in dem ein Zusammengehörigkeitsgefühl durch ein einmaliges Erlebnis gebildet wird (Hallmann 2010).

Zentes (1996, S. 157) definiert einen Imagetransfer im weitesten Sinne als „Übertragung und Verstärkung von Objektassoziationen zwischen Objekten unterschiedlicher Kategorien". Glogger (1999) formuliert darauf aufbauend ein marketingspezifisches Begriffsverständnis des Imagetransfers: Ein Imagetransfer ist keine Massnahme eines Unternehmens, sondern eine Reaktion in der Psyche von Personen, die auf eine Massnahme des Unternehmens hin erfolgt. Ein Imagetransfer umfasst nicht nur die Übertragung neuer, mit dem Objekt bisher noch nicht verbundener Assoziationen, sondern auch die Verstärkung bereits vorhandener Assoziationen. Übertragen bzw. verstärkt werden können sowohl denotative (sachhaltige Merkmale, wissensbezogene Kriterien) als auch konnotative (nicht-sachhaltige Merkmale, emotionale Eindrücke) Objektassoziationen.

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Wird durch den Einsatz von Sport-Event-Marketing das Ziel der Imageverbesserung verfolgt, so ist häufig folgende Ausgangssituation gegeben: Eine Marke weist ein gegebenes Ist-Image auf. Ziel ist es, dieses Ist-Image zu verbessern und ein bestimmtes Soll-Image zu erreichen. Als Mittel zur Imagemodifikation soll das Event-Marketing mit sportlicher Ausrichtung als Instrument der Live Communication eingesetzt werden, wobei das sportive Event ein Image vermitteln soll, das dem angestrebten Soll-Image der Marke nahe kommt. Im vereinfachten Fall, im dem das Image anhand von nur zwei Dimensionen gekennzeichnet wird, lassen sich Ist- und Soll-Image in einem zweidimensionalen Positionierungsraum veranschaulichen (vgl. Abb. 1): Das Ziel des Sport-Event-Marketing-Engagements besteht somit

Prof. Dr. habil. Gerd Nufer
lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Sportma-nagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und ist Direktor des Deutschen Instituts für Sportmarketing
gerd.nufer@reutlingen-university.de
www.sportmarketing-institut.de

darin, die Distanz zwischen Ist- und Soll-Image zu verringern.

2. Emotionale Konditionierung

Die Wirkung von Marketing-Kommunikation wird häufig anhand von Konditionierungsprozessen erklärt (Behrens 1991; Kroeber-Riel 1993). Die emotionale Konditionierung bildet einen Spezialfall der klassischen Konditionierung: Wird eine Marke (konditionierter Reiz) wiederholt zusammen mit emotionalen Reizen (unkonditionierte Reize) dargestellt, so erhält die ursprünglich neutrale Marke eine ähnlich positiv-emotionale Bedeutung (konditionierte Reaktion). Verschiedene Experimente belegen die Gültigkeit dieses Mechanismus in der Werbung: Als neutraler, konditionierter Reiz werden Marken oder deren Symbole präsentiert, als unkonditionierter Reiz dagegen werden verschiedene Erlebniswerte (z.B. Erotik, soziales Glück etc.) benutzt (z.B. Ghazizadeh 1987; Deimel 1992).

Übertragen auf das Sport-Event-Marketing bedeutet das (vgl. Abb. 2): Der Unconditioned Stimulus (UCS), das Marketing-Event, wirkt als Live-Erlebnis und aufgrund dessen ausgedehnter Expositionszeit ausgesprochen intensiv und erzeugt beim Teilnehmer als Spaß und freudige Erregungen eine Unconditioned Reaction (UCR). Simultan mit diesen Emotionen nimmt der Teilnehmer in dieser „Hochstimmung" Informationen über das Event-initiierende Unternehmen bzw. die Marke auf (Conditioned Stimulus, CS). CS und UCR verbinden sich zu einer neuen, konditionierten Reaktion (Conditioned Reaction, CR), der emotionalen Aufladung des Unternehmens bzw. der Marke. Unternehmen bzw. Marke erwerben so die Eigenschaften der Erlebniswerte des Events.

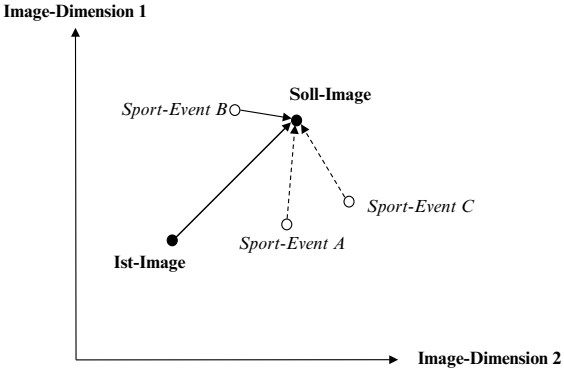
3. Entwicklung eines Imagetransfermodells für das Sport-Event-Marketing

Ein Marketing-Event zeichnet sich dadurch aus, dass dem Rezipienten zugleich emotional-affektive und informativ-kognitive Reize dargeboten bzw. sowohl konnotative als auch denotative Produkt- und Unternehmensmerkmale vermittelt werden. Sowohl vom Sport-Event als auch von der Marke gehen emotionale und informative Effekte aus. Dem Sport-Event kommt dabei jedoch die zentrale Aufgabe zu, Emotionen auszulösen, während das initiierende Unternehmen darüber hinaus primär Informationen zur Marke übermitteln möchte. Die beiden beteiligten Transferpartner Sport-Event (Stammobjekt) und Marke (Transferobjekt) werden im Rahmen des Ereignisses gemeinsam präsentiert. Die weiteren in Abb. 3 dargestellten Zusammenhänge und Konsequenzen werden im Folgenden detailliert erläutert.

Zusammenfassung

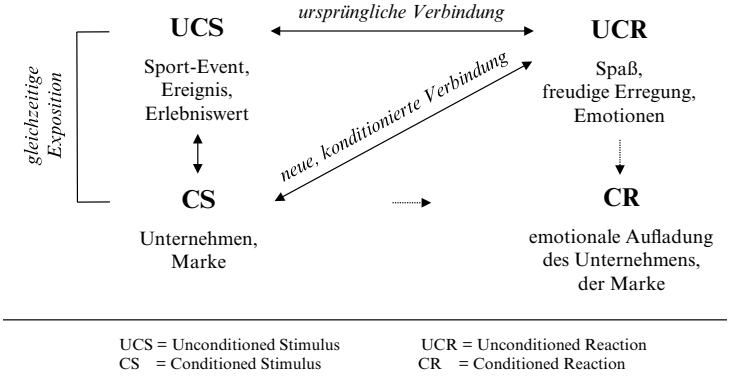
Einstellungsänderungen bzw. Imageverbesserungen stellen wichtige Zielsetzungen im Sport-Event-Marketing dar. Im vorliegenden Beitrag wird ein spezifisches Imagetransfermodell für das Sport-Event-Marketing entwickelt und die Bedingungen für das Zustandekommen eines Imagetransfers von einem Sport-Event auf eine Marke bzw. ein Unternehmen erläutert. In Abhängigkeit davon, welche Bedingungen erfüllt sind, ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen bzw. Implikationen für die Unternehmenspraxis.

Abb. 1: Veranschaulichung im zweidimensionalen Positionierungsraum



Quelle: In Anlehnung an: Nufer/Bühler (2015), S. 135.

Abb. 2: Emotionale Konditionierung beim Sport-Event-Marketing



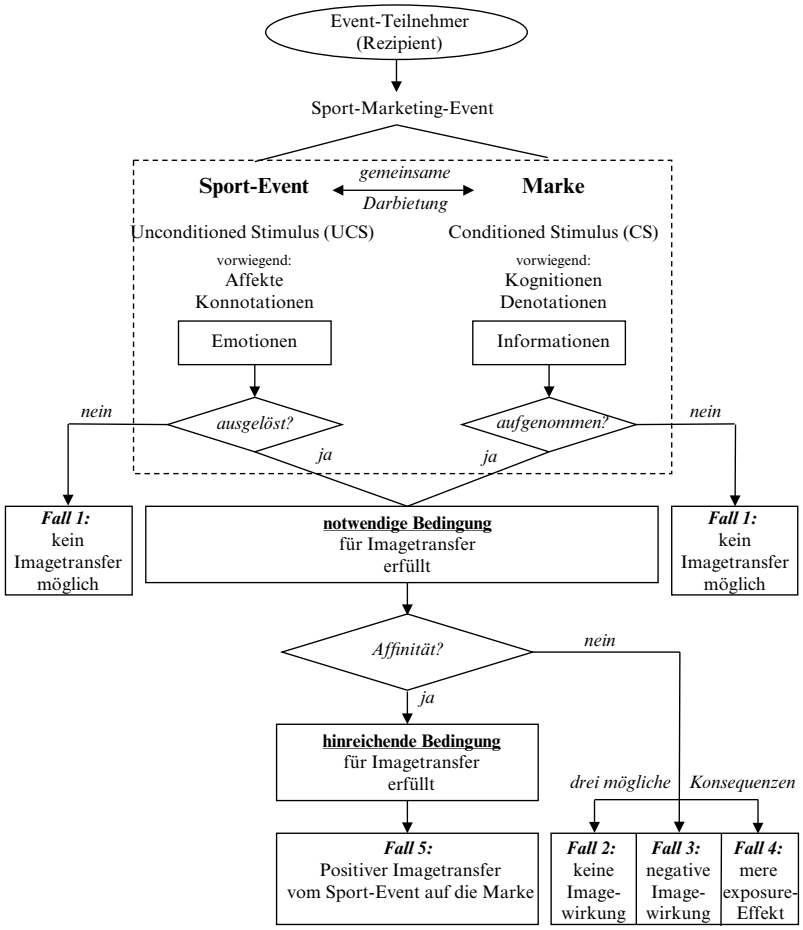
Quelle: In Anlehnung an: Nufer (2012), S. 142; Deimel (1992), S. 132; Erdtmann (1989), S. 143.

4. Bedingungen für das Zustandekommen eines Imagetransfers

Die Voraussetzung (notwendige Bedingung) für das Zustandekommen eines Imagetransfers beim Sport-Event-Marketing lautet: Erlebniswerte aus dem Sport-Event und Informationen über die Marke müssen vom Rezipienten gleichzeitig aufgenommen werden. Die Forderung nach einem einheitlichen Wahrnehmungszusammenhang stellt etwa beim Sportsponsoring eine nicht zu unterschätzende Hürde dar. Nimmt beispielsweise ein Zuschauer aufgrund seiner Fokussierung auf ein spannendes Fußballspiel die auf den Banden platzierten Informationen überhaupt nicht wahr, so resultieren Streuverluste als Konsequenz der nicht erfüllten notwendigen Bedingung; das Zustandekommen eines Imagetransfers ist in diesem Fall unmöglich. Da es sich jedoch beim Sponsoring um die kommunikative Nutzung einer fremdinitiierten, d.h. vom sponsernden Unternehmen unabhängigen Plattform handelt, ist dort diese Gefahr ungleich größer als beim Event-Marketing. Marketing-Events sind im Sinne der getroffenen Definition eigeninitiiert und -inszeniert und bieten gerade deshalb dem veranstaltenden Unternehmen sehr viel mehr Handlungsmöglichkeiten, sich so zu präsentieren, dass der Event-Teilnehmer neben den durch das Sport-Event ausgelösten Emotionen auch Informationen über das Unternehmen bzw. die Marke aufnimmt.

Im Zusammenhang mit Testimonial-Werbung und Sportsponsoring wird in der Literatur häufig gefordert, die Beziehung zwischen Stammobjekt und Transferobjekt müsse „glaubwürdig" sein (Hermanns 1997; Bruhn 1997; Erdtmann 1989). Auch Psychologen haben die Notwendigkeit eines Bezugs

Abb. 3: Imagetransfermodell für das Sport-Event-Marketing



Quelle: Nufer, 2017.

zwischen unkonditioniertem und konditioniertem Reiz erkannt. So bemerkt etwa von Rosenstiel (1979), dass eine gänzlich willkürliche Verbindung von Stimuli kaum möglich sei. Die Affinität zwischen Event und Marke kann jedoch nicht zwingend für jedes Event-Marketing-Engagement verlangt werden. Weiterhin ist ein optimales (nicht maximales) Maß an Affinität anzustreben (Oppermann/Reichstein 1997). In Abb. 3 wird diese Bedingung für das Zustandekommen eines Imagetransfers deshalb nicht als in jedem Fall notwendig, sondern lediglich als zusätzliche Forderung (hinreichende Bedingung) klassifiziert.

5. Mögliche Konsequenzen

Je nachdem, ob beim Sport-Event-Marketing die notwendige und/oder hinreichende Bedingung erfüllt ist, lassen sich unterschiedliche Konsequenzen prognostizieren. Zur Veranschaulichung der im Folgenden differenzierten Fälle wird das Praxis-Beispiel sportorientierter Event-Marketing-

Fotos: Unternehmen

Abb. 4: Impressionen exemplarischer Sport-Event-Marketing-Serien für jugendliche Zielgruppen

Links: „UBS Kids Cup", Mitte: „adidas Streetball Challenge", rechts: „real Junior Cup"

Quelle: Unternehmen.

Serien für jugendliche Zielgruppen zugrunde gelegt (vgl. Abb. 4).

5.1. Fall 1: Kein Imagetransfer möglich

Die ungünstigste Konstellation liegt vor, wenn das Sport-Event nicht dazu in der Lage ist, beim Teilnehmer positive Emotionen auszulösen und/oder der Rezipient vor Ort auf dem Event keine Informationen zur Marke bzw. zum initiierenden Unternehmen aufnimmt. Das Zustandekommen eines Imagetransfers ist in diesem Fall per se ausgeschlossen.

Das Worst-Case-Szenario lässt sich exemplarisch folgendermaßen verdeutlichen: Ein Kind nimmt an einem Inline-Skate-Event teil, der von einem Finanzdienstleister initiiert wird. Das Kind interessiert sich weder für Finanzprodukte noch kommt es während des Events mit ihnen in Kontakt, d.h. es nimmt somit keine Informationen über den Event-Initiator auf. Zu allem Überfluss verletzt sich das Kind zusätzlich auf dem Skate-Event bei einem Sturz, d.h. die durch das Event ausgelösten Emotionen sind nicht positiv. Letztlich wurden also weder Informationen aufgenommen noch positive Emotionen ausgelöst, was jeweils schon allein betrachtet einen Imagetransfer unmöglich macht.

Nimmt der Rezipient zwar Emotionen und Informationen gemeinsam auf, ist jedoch keine adäquate Affinität zwischen Sport-Event und Marke vorhanden bzw. der Rezipient akzeptiert die konstruierten Zusammenhänge zwischen Event und Marke nicht, sind grundsätzlich drei verschiedene Konsequenzen möglich:

- Es resultiert gar keine (d.h. weder eine positive noch eine negative) Imagewirkung.
- Es tritt eine negative Wirkung auf.
- Unter bestimmten Voraussetzungen ist dennoch ein Konditionierungserfolg denkbar (der jedoch von einer Imagetransferwirkung abzugrenzen ist).

5.2. Fall 2: Keine Imagewirkung

Im Falle, dass aus der Sicht des Rezipienten keine ausreichende Affinität zwischen Sport-Event und Marke existiert, entsteht dem Event-initiierenden Unternehmen ein entscheidender Nachteil: Es kann nicht auf bereits bestehende asso-

Kernthesen

1. Ein Imagetransfer von einem emotionsgeladenen Sport-Event auf eine Marke bzw. ein Unternehmen ist grundsätzlich möglich.
2. Durch den Einsatz von Sport-Event-Marketing wird die Distanz zwischen dem Ist- und dem Soll-Image einer Marke bzw. eines Unternehmens durch einen Transfer der durch das Sport-Event vermittelten Emotionen auf die Marke verringert.
3. Zur Realisierung eines erfolgreichen Imagetransfers durch Sport-Event-Marketing müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein.
4. Je besser Sport-Event und Marke zusammenpassen, desto eher gelingt es, einer Marke bzw. einem Unternehmen durch die Übertragung von emotionalen Assoziationen ein unverwechselbares Image zu verleihen.

ziative Verknüpfungen zählen, sondern muss diese erst selbst – quasi „künstlich" – etablieren. Lernprozesse laufen unter diesen Voraussetzungen schwerfälliger und ineffizienter ab, als wenn auf bereits bestehende Assoziationen zurückgegriffen werden kann (Erdtmann 1989). In diesem Fall ist zu befürchten, dass keinerlei Imagewirkung resultiert.

Bei der von der Verbrauchermarktkette real in Deutschland initiierten Straßen-Fußball-Serie „real Junior Cup" scheint der Fit zwischen Marke/Unternehmen und Sport-Event tendenziell zu gering ausgeprägt zu sein, um eine Imagetransferwirkung zu erzielen. Wie passen ein Supermarkt und ein Straßen-Fußball-Turnier für Jugendliche zusammen?

5.3. Fall 3: Negative Imagewirkung

Fehlt der Unternehmens- bzw. Markenbezug, d.h. ein Sport-Event-Marketing-Engagement wird als unglaubwürdig oder unpassend empfunden, so besteht die Gefahr ablehnender Reaktionen seitens der Rezipienten. Es handelt sich hier somit um ein Reaktanzphänomen. Reaktanz kennzeichnet einen motivationalen Spannungszustand, der dann auftritt, wenn eine Person eine Bedrohung ihres Freiheitsspielraums wahrnimmt (Mayer/Däumer/Rühle 1982). In solchen Fällen kann es zur Ablehnung einer Einstellungsänderung oder sogar zu Gegenreaktionen kommen. Wenn ein Unternehmen bei seinem inszenierten Sport-Event die Zielgruppenansprache dermaßen beeinflussend ausgestaltet, dass selbst ein vorhandenes Toleranzniveau bei den Teilnehmern überschritten wird, und zusätzlich jegliche Wesensverwandtschaft von Sport-Event und Marke fehlt, dann kann theoretisch auch beim Sport-Event-Marketing Reaktanz bis hin zur Gefahr eines negativen Transfers als Konsequenz entstehen.

Das Sportsponsoring lieferte bereits zahlreiche Beispiele für diesbezügliche Risiken bis hin zu negativen Imagetransfers: Einst kündigte der Haupt- und Trikotsponsor *TV Spielfilm* nach einer Niederlagenserie seines Sponsoringpartners, dem Hamburger SV, mitten in der laufenden Saison den Sponsoringvertrag, weil eine negative Assoziation befürchtet wurde. Ein anderes Beispiel bildete der Skandal um den designierten Bundestrainer und des Kokainkonsums bezichtigten Christoph Daum, der nach einer positiven Haaranalyse nicht nur seinen Trainerposten bei Bayer Leverkusen sowie die in Aussicht gestellte Tätigkeit beim DFB (Slogan: „Keine Macht den Drogen"), sondern auch den Werbevertrag mit dem RWE-Konzern (Marke Avanza) verlor, der sich außerstande sah, eine Imagekampagne mit Daum im Mittelpunkt fortzusetzen.

5.4. Fall 4: Mere-Exposure-Effekt

Selbst wenn vom Rezipienten keine entsprechende Affinität zwischen Sport-Event und Marke wahrgenommen wird, kann das zeitliche Zusammentreffen von Reizen für einen Konditionierungserfolg, d.h. für die Etablierung einer bedingten Reaktion, bereits ausreichen. Das reine Ausgesetztsein („mere exposure") gegenüber einem (Werbe-)Stimulus bildet bereits die Grundlage für eine positive Einstellungsänderung. Eine hohe Kontaktzahl mit einem Stimulus kann eventuell einen Gewöhnungs- oder sogar Akzeptanzeffekt beim Rezipienten nach sich ziehen (Zajonc 1968). Es ist zu vermuten, dass manche Unternehmen sich dieses (eindimensionalen) Nutzens bewusst sind und sich damit zufrieden geben, denn nur so kann die auch beim Event-Marketing in der Theorie im Grunde eher untergeordnete, aber in der Praxis dennoch weit verbreitete Zielsetzung „Bekanntheitsgradsteigerung" nachvollzogen werden. Der Nutzen durch Mere-Exposure-Effekte ist jedoch von einer Imagetransferwirkung im zuvor getroffenen Sinne zu unterscheiden, da im vorliegenden Fall keine kognitive Auseinandersetzung mit der konstruierten Verbindung zwischen Stammobjekt und Transferobjekt, sondern lediglich eine Gewöhnung an konstruierte Zusammenhänge zwischen Event und Marke erfolgt.

Am „UBS Kids Cup" nehmen jedes Jahr mehr als 130 000 Kinder und

Handlungsempfehlungen

1. Der Beitrag dient als Orientierung und Handlungsleitlinie für Marken bzw. Unternehmen, die Sport-Event-Marketing zur Imageverbesserung einsetzen (wollen).
2. Das entwickelte Modell veranschaulicht die bei der Entstehung eines Imagetransfers ablaufenden Schritte sowie die resultierenden alternativen Konsequenzen inklusive Fallbeispielen.
3. Unternehmen erhalten eine Hilfestellung für die Einschätzung bzw. Prognose, welche der differenzierten Konsequenzen auf Basis ihres individuellen Status quo für das Image ihrer Marke zu erwarten ist.
4. Es ist zu beachten, dass sich der Einsatz von Sport-Event-Marketing nicht für jedes Unternehmen bzw. jede Ausgangssituation gleichermaßen zur Imageprofilierung eignet.

Jugendliche unter 16 Jahren in über 850 Leichtathletik-Wettkämpfen in den Disziplinen Laufen, Springen und Werfen in der ganzen Schweiz teil. In diesem Beispiel ist zwar nicht zuletzt aufgrund der Betitelung der Event-Serie davon auszugehen, dass jeder Teilnehmer die Marke UBS wahrnimmt und damit zumindest eine Bekanntheitsgradsteigerung der Marke bei der jugendlichen Zielgruppe gelingt. Aber es darf bezweifelt werden, ob parallel bei den Teilnehmern auch die Verbindung von der Leichtathletik zu UBS nachvollzogen werden kann, um der Marke ein nachhaltig sportlicheres Image zu verleihen. Dennoch soll nicht bestritten werden, dass aufgrund der zahlreich initiierten Events Gewöhnungs- oder sogar Akzeptanzeffekte bei den Rezipienten eintreten können.

5.5. Fall 5: Positive Imagetransfer vom Sport-Event auf die Marke

Der Idealfall des positiven Imagetransfers vom Sport-Event auf die Marke bzw. das Unternehmen tritt dann ein, wenn Emotionen durch das Sport-Event ausgelöst, Informationen über Marke/Unternehmen aufgenommen werden und der Rezipient die Verbindungslinie zwischen Sport-Event und Marke/Unternehmen akzeptiert, d.h. es liegt eine optimale Affinität vor. Gedächtnispsychologisch beruhen derartige Verbindungen auf Assoziationen: Eine abnehmende Hierarchisierung assoziativer Strukturen (netzförmige Verknüpfungen, semantische Netzwerke) impliziert dabei eine Verringerung der Entfernung zweier Assoziationspunkte, die grundsätzlich eine Zunahme des Assoziationspotenzials zur Folge hat (Hätty 1989).

Die Marke adidas profitiert seit den 90er-Jahren sehr stark von den von ihr ins Leben gerufenen Sport-Event-Marketing-Serien wie beispielsweise der „adidas Streetball Challenge“ (Basketball) oder dem „DFB-adidas-Cup“ (Fußball), da diese Event-Serien in den Augen der jugendlichen Zielgruppe eine ideale Mischung aus neuen Erfahrungen und der Bestätigung bereits vorhandener Erfahrungen mit der Marke darstellen. Adidas gelingt es, die Jugendlichen mit markenspezifischen Events zur Interaktion zu motivieren und künstliche Erlebniswelten der Werbung durch zielgruppenspezifische Realerlebnisse zu ersetzen. Aufgrund dieser Erfolgsbeispiele gilt adidas bis heute als Event-Marketing-Pionier und Best-Practice-Beispiel.

6. Kritische Würdigung

Der Einsatz von Event-Marketing kann grundsätzlich verschiedene Zielsetzungen verfolgen (Freyer 2017; Daumann/Römmelt 2015). Im vorliegenden Beitrag wird auf das Oberziel „Emotionalisierung der Zielgruppe“ (Nufer/Bühler 2015; Nufer 2012) fokussiert, d.h. im Zentrum der Betrachtung stehen ausschließlich Imagewirkungen.

Mit dem vorliegenden Modell wird eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Wirkungskategorie Imagetransfer im Sport-Event-Marketing geleistet. Die Untersuchung verdeutlicht, dass die Möglichkeit eines Imagetransfers im Rahmen von Sport-Event-Marketing grundsätzlich gegeben ist, zu dessen Realisierung allerdings verschiedene Bedingungen berücksichtigt werden müssen. Das entwickelte Transfermodell dient der Strukturierung des Imagetransfers im Sport-Event-Marketing. Insbesondere soll es die bei der Entstehung eines Imagetransfers ablaufenden Schritte sowie die resultierenden alternativen Konsequenzen veranschaulichen.

Literatur

BDW (Deutscher Kommunikationsverband) (Hrsg.) (1993): Erhebungsbericht 1992. Bedeutung – Planung – Durchführung von Events, Bonn.

Behrens, G. (1991): Konsumentenverhalten. Entwicklung, Abhängigkeiten, Möglichkeiten, 2. Aufl., Heidelberg.

Brockes, H.-W. (Hrsg.) (1995): Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing. Für Unternehmen, Sponsoring-Nehmer & Agenturen, Düsseldorf.

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente, München.

Bühler, A./Nufer, G. (2010): Relationship Marketing in Sports, London.

Bühler, A./Nufer, G. (Hrsg.) (2014): International Sports Marketing. Principles and Perspectives, Berlin.

Daumann, F./Römmelt, B. (2015): Marketing und Strategie im Sport, Konstanz/München.

Deimel, K. (1992): Wirkungen der Sportwerbung. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse, Frankfurt/Main.

Erdtmann, S. L. (1989): Sponsoring und emotionale Erlebniswerte. Wirkungen auf den Konsumenten, Wiesbaden.

Freyer, W. (2017): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirt-schaft, 5. Aufl., Berlin.

Getz, D. (2012): Event Studies – Theory, Research and Policy for Planned Events, 2. Aufl., London.

Ghazizadeh, U. R. (1987): Werbewirkung durch emotionale Konditionierung. Theorie, Anwendung und Meßmethode, Frankfurt/Main u.a.

Glogger, A. (1999): Imagetransfer im Sponsoring. Entwicklung eines Erklärungsmodells, Frankfurt/Main u.a.

Gwinner, K. P./Eaton, J. (1999): Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer, in: Journal of Advertising, 28, 4, S. 47–57.

Hallmann, K. (2010): Zur Funktionsweise von Sportevents. Eine theoretisch-empirische Analyse der Entstehung und Rolle von Images sowie deren Interdependenzen zwischen Events und Destinationen, Dissertation, Deutsche Sporthochschule Köln.

Ein allgemeingültiges Imagetransfermodell kann es aufgrund der mannigfaltigen Event-Marketing-Formen nicht geben. Das Modell ist vor dem Hintergrund ausgewählter, in der Praxis häufig eingesetzter sportiver Event-Typen entwickelt worden. Sein Anwendungsschwerpunkt liegt in primär an externe Zielgruppen gerichteten, hauptsächlich markenorientierten Freizeit- oder Infotainment-Events mit Sportbezug. Nicht alle formulierten Zusammenhänge wurden bislang empirisch überprüft. Das Modell geht jedoch über die bisher in der Literatur zum Event-Marketing häufig anzutreffenden praxisorientierten, einzelfallspezifischen Ausführungen hinaus und kann als typologischer Ansatz angesehen werden.

Die zum Ausdruck gebrachten Annahmen bzw. Hypothesen können als „plausibel", teilweise als „bewährt" bezeichnet werden: Plausibel sind die Hypothesen insofern, als sie aufgrund ihrer Beziehung zu bisherigem, gesichertem Wissen begründet sind. Bewährt sind dagegen die Überlegungen, die bereits in verschiedenen Untersuchungen empirisch bestätigt wurden.

7. Schlussbetrachtung

Ein Imagetransfer von einem emotionsgeladenen Sport-Event auf eine Marke bzw. ein Unternehmen stellt eine der wichtigsten Zielsetzungen des Sport-Event-Marketings dar. Die vorstehenden Überlegungen haben gezeigt, dass das Erreichen eines Imagetransfers durch Sport-Event-Marketing grundsätzlich möglich ist, zu dessen erfolgreicher Realisierung allerdings verschiedene Bedingungen erfüllt sein müssen. Für Marken bzw. Unternehmen, die Sport-Event-Marketing zur Imageverbesserung einsetzen (wollen), dient das Modell als Orientierung und Handlungsleitlinie. Insbesondere soll es die bei der Entstehung eines Imagetransfers ablaufenden Schritte sowie die resultierenden alternativen Konsequenzen veranschaulichen und Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis liefern.

Durch den Einsatz des Sport-Event-Marketings soll die Distanz zwischen dem Ist- und dem Soll-Image einer Marke bzw. eines Unternehmens durch einen Transfer der durch das Sport-Event vermittelten Emotionen auf die Marke verringert werden. Im Idealfall eines positiven Imagetransfers von einem Sport-Event auf die Marke profitiert die Marke vom höheren Status des Sport-Events. Je besser dabei Sport-Event und Marke zusammenpassen, desto eher gelingt es, einer Marke bzw. einem Unternehmen durch die Übertragung von emotionalen Assoziationen ein unverwechselbares Image zu verleihen.

Han, C. M. (1989): Country Image: Halo or Summary Construct?, in: Journal of Marketing Research, 26, 2, S. 222–229.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Herbrand, N. O. (Hrsg.) (2008): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Innovative Strategien und Erfolgsmodelle erlebnisorientierter Begegnungskommunikation, Stuttgart.

Hermanns, A. (1997): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. Aufl., München.

Jones, M. (2014): Sustainable Event Management – A Practical Guide, 2. Aufl., London.

Kiel, H.-J./Bäuchl, R. G. (2014): Event-Management. Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle, München.

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

Kroeber-Riel, W. (1993): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4. Aufl., Stuttgart u.a.

Mayer, H./Däumer, U./Rühle, H. (1982): Werbepsychologie, Stuttgart.

Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.) (2002): Erlebnisse um jeden Preis? – Was leistet Event-Marketing?, Dokumentationspapier Nr. 156, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

Nickel, O. (1998): Zukünftige Professionalisierungspotentiale des Event-Marketing, in: Nickel, O. (Hrsg.): Event Marketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, S. 281–302.

Nufer, G. (2012): Event-Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Aufl., Wiesbaden.

Nufer, G./Bühler, A. (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Fallbeispiele – Trends, Berlin.

Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.) (2012): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Aufl., Berlin.

Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin.

Oppermann, P./Reichstein, B. (1997): Affinitäten. Wertigkeit und persönliche Nähe von Marken und Sport-Events – Wirkungsvoraussetzungen für erfolgreichen Imagetransfer im Sportsponsoring, in: Planung & Analyse, 24, 3, S. 9–13.

Petty, R. E./Cacioppo, J. T. (1986): Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change, New York.

Raj, R./Walters, P./Rashid, T. (2013): Events Management – Principles & Practice, 2. Aufl., London.

Tomczak, T./Müller, F./Müller, R. (Hrsg.) (1995): Die Nicht-Klassiker der Unternehmungskommunikation, St. Gallen.

Von Rosenstiel, L. (1979): Produktdifferenzierung durch Werbung, in: Marketing ZFP, 2, 3, S. 151–164.

Zajonc, R. B. (1968): Attitudinal effects of mere exposure, in: Journal of Personality and Social Psychology, 9, 2, S. 1–27.

Zanger, C./Sistenich, F. (1996): Eventmarketing. Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments, in: Marketing ZFP, 18, 4, S. 233–242.

Zentes, J. (1996): Grundbegriffe des Marketing, 4. Aufl., Stuttgart.

Kaufprozesse als Orientierung im Marketing

Die Kaufprozesse Ihrer Kunden sind die Lebensader Ihres Unternehmens. Diese Prozesse in Gang zu setzen, zu beschleunigen und sie zu richten, damit sie auch beim Produkt Ihres Unternehmens ankommen und die Kunden kaufen, ist Aufgabe des Marketings. Wie Kaufprozesse sichtbar gemacht werden können, und wie Sie Einfluss gewinnen auf deren Verlauf, ist das Thema dieser Rubrik.

Dr. Marc Rutschmann

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

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

1. Kaufprozesse – die Quelle für Unternehmenserfolg

Eine Quelle kann nicht anders gedacht werden, als dass sie fliesst, bemerkte Johann Wolfgang von Goethe. Und so schauen wir nicht den Kunden an wie er ist – nicht als Träger von Bedürfnissen –, sondern wie er sich bewegt: Warum er sich bewegt, welchen Weg er einschlägt und wie er sich wandelt entlang dem Prozessfluss.

An diesen Prozessfluss treten wir näher heran. Und wenn wir das tun, werden wir zwei Dinge feststellen. Erstens erkennen wir: Das, was den Kunden antreibt, verändert sich von Stelle zu Stelle auf dem Prozessweg. Unterschiedliche Bedürfnisse haben wir zu bedienen, unterschiedliche Gestimmtheiten treffen wir beim Kunden an, je nachdem, an welcher Stelle des Prozesses er sich gerade befindet. Den Kunden in einem „mittleren" Bedürfniszustand gibt es nie. Ein Marketing ist wenig effizient, wenn es das nicht in Rechnung stellt – wenn es sich nicht am Kaufprozess und der wandelnden Handlungsbereitschaft des Kunden orientiert.

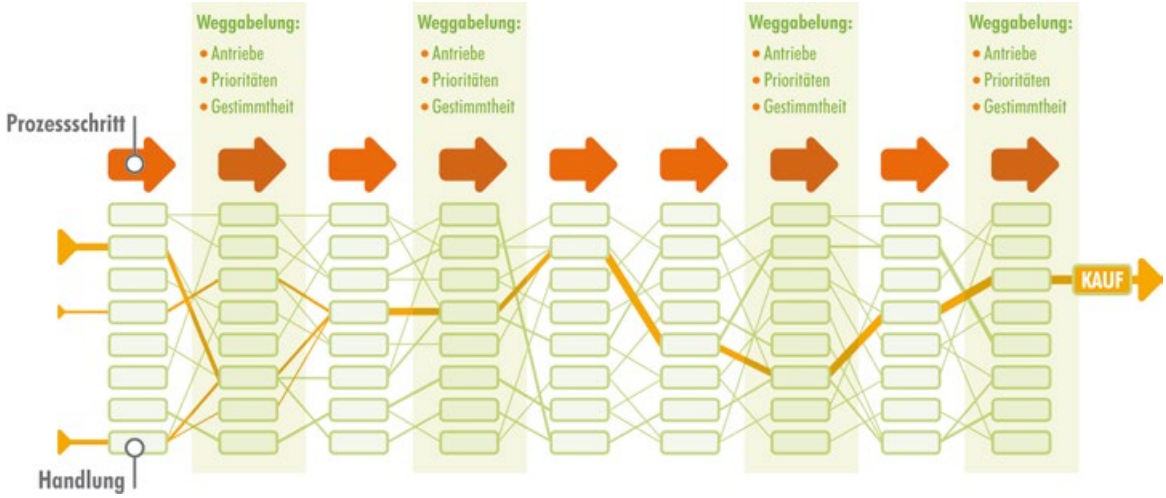
Zweitens stellen wir fest, sobald wir uns den Prozessen der Kunden zuwenden: Diese beschreiten unterschiedliche Wege – viele individuelle Wege führen zum Kauf. Wegspuren beobachten wir gleich den Ameisenwegen zu deren Nest. Mit einer Kaufprozessanalyse können wir diese Wegspuren abbilden und fasslich machen. Wir stossen dann auf markante Muster: Ausgetretene Pfade werden sichtbar, auf denen sich der Mainstream bewegt und dünne Spuren von speziellen Kundengruppen. Es gibt eben nicht nur Kundengruppen anhand von soziodemografischen und psychografischen Merkmalen wie Einkommen, Einstellungen, perzipierten Images etc. – sogenannte Kunden-Cluster. Um vieles aufschlussreicher sind Prozess-Cluster, nämlich Kunden, die gleiche Prozesswege beschreiten – sich also durch ihr Verhalten von den anderen unterscheiden.

Auf tatsächlichem Verhalten basierende Cluster sind vergleichsweise homogener, das heisst, sie heben sich durch hohe Trennfaktoren voneinander ab. Trennfaktoren von 3, von 5 oder 8 sind keine Seltenheit – Unterschiede also in den Kaufprozessen Ihrer Kunden von 300 Prozent, von 500 Prozent oder gar 800 Prozent Diese aufzudecken ist nicht nur interessant, es ist lohnend. Es macht Marketing, das sich auf in sich homogene Prozessströme fokussiert, effektiv.

2. Die Kaufprozesse Ihrer Kunden sichtbar machen

In unserer Praxis hat es sich bewährt, die Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten unter dem Gesichtspunkt von Handlungen zu betrachten. Handlungen, die der Kunde tatsächlich vollzogen hat auf seinem Weg zum Kauf sowie die Erlebnisse, die jeweils folgen auf diese Handlung: Begegnungen mit Ihrem Unternehmen oder Ihrem Produkt; frühere

Abb. 1: Kaufprozesse unter Handlungssicht – die Bedürfnisse wandeln sich



Quelle: Rutschmann, 2017.

Kaufakte und Kauferfahrungen; sich mit Freunden und Bekannten unterhalten zu dem Thema; das Internet konsultieren usw. Schritt für Schritt, in raum-zeitlicher Reihenfolge, bringen wir die Handlungen ans Licht. Nicht selten reihen sich 150 bis 250 Handlungen auf. Jede dieser Handlungen erfolgt aufgrund bestimmter Auslöser (oder war verhindert durch Hemmer), und auf jede einzelne Handlung folgen Erlebnisse (belohnende oder „bestrafende").

Es ist aufschlussreich, Kaufprozesse als Abfolge von Handlungen darzustellen. Denn Handlungen können wir herbeiführen und sie auslösen. Es stehen uns kommunikative Techniken zur Verfügung, die spezifisch auf Handlungsauslösung abzielen. Ausserdem: Handlungen können wir messen! Station für Station auf dem Kaufprozess können wir die Wirkung von Massnahmen ablesen und den Fortschritt des Marketings nachvollziehen. Schwachstellen erkennen wir und können sofort nachbessern.

3. „Customer Journey" oder Kaufprozesse?

„Customer Journey" ist zurzeit in aller Munde. Die Psychologie würde sagen, es handle sich um einen „verstehenden" Ansatz: Sich empathisch in den Kunden einfühlen und da-raus folgern, wie das Kundenerlebnis verbessert werden könnte, und wo allenfalls Berührungspunkte sich böten, um die Markenbotschaft zu platzieren. Der Kaufprozess-Ansatz ist demgegenüber konziser und zugleich pragmatischer. Bei einem Fokus auf Kaufprozesse geht es nicht einfach darum, dass sich der Kunde wohlfühlt. Nicht nur gefallen wollen wir dem Kunden, vielmehr: Wir wollen ihn bewegen. Den Antrieben wollen wir auf die Spur kommen und den Prozessstellen, wo wir mit Impulsen ansetzen können, damit er sich der Kaufhandlung annähert – und schliesslich kauft.

Im Zuge der Analyse von Kaufprozessen werden sowohl die Handlungen als auch deren Einflussfaktoren in Kategorien eingeteilt und kodiert, womit wir sie einer quantitativen Analyse zugänglich machen. Diese dient in erster Linie dazu, die hohe Komplexität von realen Kaufprozessen zu reduzieren. Kleinstfaktoren und Nuancen werden weggeräumt; übrig bleiben robuste Stellhebel von hoher Wirkkraft. Wir nennen sie Schlüsselstellen. Es sind wenige, aber sie sind erfolgsentscheidend, und sie sind handhabbar – das Marketing kann sich auf sie ausrichten – und sie zeitigen einen Hebeleffekt auf das ultimative Ziel: Mehr Kunden kaufen bei Ihrem Unternehmen bzw. kaufen wiederholt.

Abb. 2: Das kleinste Element: die Handlung

Quelle: Rutschmann, 2017.

4. Damit die Ausrichtung auf die Kaufprozesse auch Erfolg hat: ein paar Praxiserfahrungen

Die Analyse von Kaufprozessen bringt im operativen Marketing Sofort-Erfolg: Die Kommunikation wird fokussierter, die Umsätze nehmen zu. Erstaunlich aber ist: Oft reicht das nicht. Es wird als taktischer Erfolg abgebucht, von den Brandingspezialisten im Hause geringgeschätzt, und alsbald verwässern die Massnahmen. Damit der Erfolg anhält, damit die Lernkurve steigt und die Orientierung am Kaufprozess des Kunden aufrechterhalten bleibt, müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein bzw. geschaffen werden. Drei Voraussetzungen sind kritisch für den langfristigen Erfolg:

Erste Voraussetzung: Befreite Sicht auf den Markt

Losgelöst von unternehmensseitigen Massnahmen und vorschnell gefassten Absichten: Den Prozessverlauf im Markt zur Kenntnis nehmen und abbilden, neutral und objektiv. Auch Aufschluss gewinnen über die verschiedenen Kaufprozessmuster innerhalb Ihrer Kundschaft, die je nach einer anderen Bedienung und Behandlung rufen.

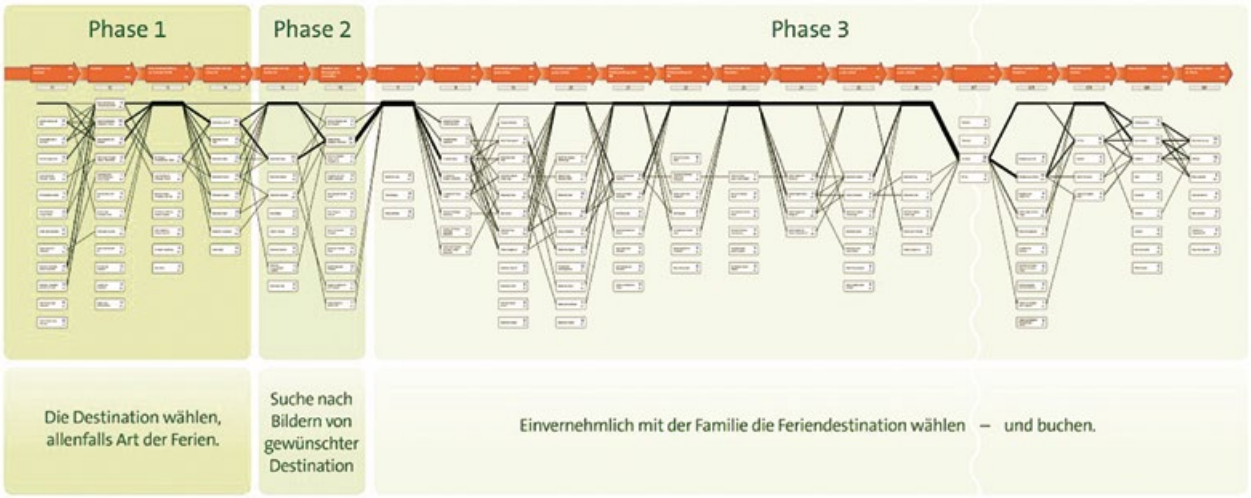
Nützlich erweist es sich auch, sowohl die Erfolgsprozesse abzubilden (die Kunden kaufen Ihr Produkt) und zugleich die Misserfolgsprozesse (Kunden kaufen Produkte Ihrer Konkurrenz). Die Abweichungen sind erste Hinweise auf die Erfolgsfaktoren.

Zweite Voraussetzung: Durchgängigkeit in der Organisation

Die Kunden durchwandern auf dem Prozessweg manche Organisationseinheiten Ihres Unternehmens. Wenn zum Beispiel das Marketing den Kaufprozess-Ansatz verfolgt, der Vertrieb sich aber darum foutiert, dann wird es eng. Häufig ist aber das Umgekehrte zu beobachten: Der Anstoss für eine Orientierung

Abb. 3: Realer Kaufprozess: buchen von Familien-Pauschalreisen im Internet

Buchung im Internet: Online



Quelle: Rutschmann, 2017.

am Kaufprozess erfolgt aus einer vertriebsnahen Organisationseinheit, und das Marketing fühlt sich gestört: Dieses möchte seine neue Werbekampagne ausrollen, die intern so viel Zustimmung gefunden hat.

Dritte Voraussetzung: Die Vertriebskanäle sind zu erreichen

Damit die Prozesse Ihrer Kunden fliessen können und zum Kaufabschluss am Point of Sale gelangen, müssen auch die Vertriebskanäle dieser Logik folgen: die Verkaufsräume und Categories innerhalb der Räume; der Online-Kanal muss der Kauflogik folgen und der E-Shop; das Callcenter und die Verkaufsberater sowie Messen und Ausstellungen. Denn sie alle bewirtschaften einen spezifischen Ausschnitt auf dem Kaufprozess. Welchen Ausschnitt? Anfang, Zwischenschritte und Ende sollten bekannt sein. Damit wird deren Aufgabe klar und operational, und es werden sich dann auch die erforderlichen Mittel und Techniken finden, um diese Aufgabe zu erfüllen.

Wenn die drei Voraussetzungen gegeben sind, dann gewinnt zunächst einmal die Kommunikation: Sie wird ganzheitlich. Denn die eine Massnahme richtet sich auf eine bestimmte Stelle auf dem Kaufprozess und schiebt dort den Prozess an oder beschleunigt ihn; und eine weitere Massnahme folgt auf dem Prozessverlauf und erfüllt dort ihre Aufgabe usw. usf., bis der Kauf ausgelöst wird. Die Aufgabenerfüllung der Kommunikation und ihrer einzelnen Instrumente wird damit zurechenbar und messbar, nämlich an der Zahl der Handlungen, die sie auslöst: Die erste Handlung, die Folgehandlungen und schliesslich der Akt des Kaufens.

Die Kommunikation integriert sich quasi von selbst, indem unterschiedliche Kommunikationsmassnahmen ineinander greifen und damit sichergestellt wird, dass die Kaufhandlung anfällt – und Umsatz daraus hervorgeht. Die Kommunikation integriert sich somit funktional – und wird nicht bloss zu einer formalen Integration, die sich darin gefällt, „harmonisch" zu sein ...

Fazit

Um Kaufprozesse von Kunden anzugehen, erachten wir die Handlungssicht als die Ergiebigste: Handlungen transparent machen, die der Kunde vollzieht sowie die Faktoren, die diese Handlungen begünstigen. Diese Sicht bringt die Kausalität ans Licht: zeigt uns, wo Instrumente des Marketings anzusetzen haben, damit Kaufakte anfallen. Ausserdem gewährt sie den Anschluss an die Verhaltensforschung: die Verhaltensbiologie, die experimentelle Psychologie und die Neurowissenschaften.

Social Customer Care

7 Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung

Unternehmen geben weltweit mehr als $ 563 Milliarden für Werbung aus (Carat, 2017). Und lediglich neun Milliarden für Kundenservice bzw. Customer Care (Gingiss, 2016). Das bedeutet, dass Unternehmen 98 Prozent ihrer Ressourcen dafür aufwenden, neue Kunden zu gewinnen, aber nur 2 Prozent dafür, Kundenbeziehungen zu „pflegen". Es ist fraglich, ob das noch im richtigen Verhältnis steht, in einer Welt, in der Kunden durch Social Media eine unglaubliche Macht haben. Kritik und Lob auf den sozialen Netzwerken ist für jeden sichtbar und aufgrund der globalen Vernetzung weitreichend. Ein Plädoyer, stärker in die Kundenbindung zu investieren!

Andrea Fusenig

Customer Experience und Customer Care

Bei der Kundenakquisition geben sich Unternehmen besonders viel Mühe. In der Vision eines One-to-One-Marketings werden Kunden bspw. mit personalisierten Anzeigen, Newslettern und Rabattangeboten adressiert. Die Ausführung des Auftrags erfolgt dann oft schon deutlich holpriger und der Kundenservice scheint am Ende nur noch ein notwendiges Übel zu sein. Wenn Unternehmen einen Kunden gewonnen haben, ist das Ziel scheinbar erreicht.

Die Rechnung geht auf, wenn der Kunde nach dem Kauf mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden ist, und das im besten Fall auch noch seinen Freunden kommuniziert. Ist er es nicht, wird es schwierig. Plötzlich wird der Kunde vermeintlich zum „Störfaktor" im System und „infiziert" womöglich durch offene Meinungsäusserungen in den sozialen Medien andere. Was also tun?

Stiefkind Kundenservice

Kundenservice oder Customer Care war lange nur eine unliebsame Kostenstelle, ein Stiefkind, das im Unternehmen isoliert betrachtet wurde. Die Anfragen werden, je nach Unternehmen, mehr oder weniger zufriedenstellend vom Service-Team bearbeitet und anschließend „abgelegt". Fall abgeschlossen.

Durch die Weiterentwicklung der Kommunikationsmöglichkeiten werden im ursprünglich klassischen Callcenter heutzutage auch Beschwerden über E-Mail oder das Kontaktformular auf der Website bearbeitet. Es änderte sich aber nichts am grundlegenden Stellenwert des Kundenservice.

Und dann kam Social Media

Zunächst wurden die Social-Media-Kanäle ganz vorsichtig in die bestehende Service-Strategie integriert, ohne einen Gedanken daran zu verlieren, wie fundamental diese Kanäle die Interaktion mit dem Kunden verändern, welche Auswirkungen das global hat und welche wertvollen Erkenntnisse man hieraus gewinnen kann.

Fast 2,5 Milliarden Menschen tauschen sich weltweit über die sozialen Netzwerke aus (Statista, 2018). Und ein Großteil dieser Unterhaltungen dreht sich um Unternehmen bzw. deren Produkte oder sind eine Kommunikation direkt mit einem Unternehmen. Ein radikaler Wandel, wenn man an die Einbahnstrassenkommunikation der 80er- und 90er- Jahre denkt.

Aber in den seltensten Fällen werden die Social-Media-Kanäle in Deutschland bisher als ernstzunehmende Customer-Care-Kanäle betrachtet. Dabei fordern die Kunden genau das. Insbesondere die Millennials – mit einer geschätzten Kaufkraft von weltweit rund 600 Milliarden US-Dollar, die laut Prognosen in den nächsten sechs Jahren voraussichtlich auf 1,4 Billionen US-Dollar steigt – die als Digital Natives sowieso einen Großteil der Zeit auf sozialen Kanälen verbringen (Plastopil, 2018).

Andrea Fusenig
Marketing Manager D/A/CH
Sprinklr
Tel.: +49 (0) 170 1188800
Skype: anfuse
Twitter: @SprinklrGermany

„Customer Service wurde immer als vernachlässigtes Stiefkind betrachtet."

PETE BLACKSHAW,
Global Head of Digital & Social Media bei Nestlé
und Autor des Buches „Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000"

Welche Erwartungen hat der Kunde also heute an den Kundenservice?

Der wichtigste Faktor: Einfachheit oder auf Neudeutsch „Convenience"! Schnell, bequem und innerhalb des Kanals, in dem ich mich gerade bewege. Wenn ich online shoppe, dann erwarte ich auch einen Online-Service. Eine Studie von conversocial.com besagt, dass 100 Prozent der Befragten „Nutzerfreundlichkeit" als Schlüssel für Social Customer Care sehen, 45 Prozent halten es sogar für den wichtigsten Aspekt (Conversocial, 2018).

Hand aufs Herz: Wie umständlich sind Ihre Dialogsysteme? Beträgt Ihre Reaktionszeit im Schnitt mehr als zehn Minuten? Prüfen Sie Ihre Customer Journey: Müssen Ihre Kunden zwischen unterschiedlichen Kommunikationskanälen wechseln und wiederholte Eingaben machen?

Fotos: @Sprinklr Unsplash @bartlarueeppler, @Sprinklr Twenty20 @alexioso

Ihre Kunden sind auf vielen unterschiedlichen Kanälen unterwegs: Laptop, Tablet, Smartphone, TV. Zudem verlieren klassische Kanäle sukzessive an Bedeutung: Millennials meiden bspw. den Telefonanruf beim Kundenservice und bevorzugen Social-Messaging-Kanäle. Eine persönliche Kommunikation wird darüber hinaus erwartet. Sind Sie als Unternehmen darauf vorbereitet? Haben Sie eine responsive Website mit einem für mobile Endgeräte optimierten Design? Eine App und ein Social-Customer-Service-Programm?

Eliminieren Sie Silos!

Unternehmen streben seit jeher danach, den Kundenwunsch in den Mittelpunkt ihrer strategischen Bemühungen zu stellen. Zwingende Voraussetzung ist dabei, isoliert agierenden Abteilungen und Systeme, sogenannte Silos, aufzubrechen – der Kundenservice muss wieder eine Verbindung zu den anderen Abteilungen des Unternehmens bekommen. Ein umfassender Blick auf den Kunden und eine personalisierte Kommunikation ist nur möglich, wenn Daten aus allen Abteilungen und Systemen zur Verfügung

7 Tipps für erfolgreiches Social Customer Care

1. **Nutzen Sie Social Media als Basis Ihrer Customer-Care-Strategie**
   Ihre Kunden nutzen das Internet und die sozialen Medien, um nach bestimmten Produkten zu suchen, Einkäufe zu tätigen und ihre Meinung zu sagen. Sie müssen als Unternehmen dort präsent sein, wo Ihre Kunden sind, um diese jederzeit zu unterstützen, wenn es Fragen gibt.
2. **Oberste Priorität: die Mobile Experience**
   Die Suche über das Smartphone generiert heute schon 27,8 Milliarden (Johnson, 2018) mehr Anfragen als die Suche über den Computer. 90 Prozent der Kunden (Borowski, 2018) geben an, dass sie mit Mobile-Customer-Support schlechte Erfahrungen gemacht haben. Apps oder Messenger-Dienste sind eine gute und einfache Möglichkeit, um mit Kunden über das Mobiltelefon in Kontakt zu bleiben.
3. **Erleichtern Sie die Zusammenarbeit zwischen den Teams**
   Während seiner Customer Journey wird der Kunde von verschiedenen Abteilungen betreut. Da sich diese nicht austauschen, sehen sie den Kunden nicht aus demselben Blickwinkel und sprechen nicht dieselbe „Sprache“. Die Konsequenz sind frustrierte Kunden. Geben Sie Ihren Teams eine gemeinsame Vision sowie gemeinsame Ziele und implementieren Sie eine unternehmensübergreifende Plattform für die Zusammenarbeit.
4. **Schaffen Sie eine integrierte Kundendatenbank**
   Unternehmen haben heute Zugang zu einer Unmenge von Daten. Die Herausforderung ist es, die Daten nicht nur zu sammeln und zusammenzuführen, sondern sinnvoll auszuwerten und Ihren Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung zu stellen. Über eine integrierte Plattform kann jeder Mitarbeiter, der mit dem Kunden in Kontakt steht, zur richtigen Zeit auf die Daten zugreifen und im richtigen Kontext mit dem Kunden in den Dialog treten. Selbstverständlich unter Einhaltung aktuellster Datenschutzverordnungen!
5. **Integrieren Sie alle Technologien auf einer Plattform: Social, Care, Marketing & Sales**
   Customer Care lässt sich nur mit einer intelligenten Technologie sinnvoll skalieren. Diese ermöglicht

Ihnen, Informationen über die Kunden in Echtzeit abzurufen – und das für alle relevanten Abteilungen im Unternehmen. Wenn der Kunde im Zentrum aller Aktivitäten steht, können die Mitarbeiter aus jedem Bereich die Kunden jederzeit auf allen Social-Media-Kanälen erreichen, mit ihnen interagieren und ihnen zuhören.

6. **Nutzen Sie Social Listening**
   Investieren Sie in Social-Listening-Software und erfassen Sie jede Erwähnung zu Ihrer Marke/Ihrem Unternehmen im Internet. Sie müssen wissen, wann, wo und was über Sie gesprochen wird, um proaktiv zu agieren.

7. **Selfservice ist geboten!**
   Viele Kunden suchen die Antworten zu ihren Fragen am liebsten selbstständig im Internet – das sagten 50 Prozent der Befragten bei einer Umfrage von Zendesk bereits 2013. Diese Anforderung wird zunehmen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Kunden auf Ihrer Homepage eine Selfservice-Option haben, wie z.B. FAQs oder eine Community, in der sich Nutzer gegenseitig helfen können (Zendesk, 2013).

stehen. Erst dann werden z.B. Mehrfachangaben von Kundeninformationen hinfällig.

Social Care KPIs

Dass Social Customer Care sich positiv auf die Kosten auswirkt, ist nicht von der Hand zu weisen. Laut einer McKinsey-Studie wird Social-Customer-Service mit ca. $ 1 pro Interaktion beziffert, sechsmal weniger als die Kosten für Telefonsupport (*Forbes*, 2015).

Mit einer integrierten Social-Media-Management-Software, die automatisierte Prozesse ermöglicht, lassen sich die Anzahl der eingehenden Anfragen, „Time to answer" (TTA), Reduzierung der 1:1-Kontakte durch Social, Customer-Satisfaction-Scores, durchschnittliche Bearbeitungszeit und vieles mehr messen und für die Ressourcenplanung nutzen. Mit einer integrierten Lösung fliessen in die Analyse auch die Ergebnisse aus dem Social Listening mit ein.

Moderne Software definiert und automatisiert zudem die Freigabe- und Compliance-Workflows, ohne den Prozess zu verlangsamen. Reportings sind auf Knopfdruck und ohne manuellen Aufwand generierbar.

Literatur

Borowski, C. (2018): Improve the Customer Experience Through Better Mobile Support; https://www.softwareadvice.com/resources/improve-cx-with-mobile-support/

Carat (2017): Global ad spend to hit $563.4 billion in 2017 with digital driving growth; https://www.carat.com/manchester/en/news-views/global-ad-spend-to-hit-5634-billion-in-2017-with-digital-driving-growth/

Conversocial (2018): The Definite Guide to Social, Digital Customer Service; http://www.conversocial.com/hubfs/The-Conversocial-2017-Definitive-Guide-to-Social-Digital-Customer-Service.pdf?t=1505227005348

Forbes (2015): Social Care in the world of now; https://www.forbes.com/sites/mckinsey/2015/07/01/social-care-in-the-world-of-now/#114ce90935a

Gingiss, D. (2016): New Social Care Track at Social Media Marketing World Shines Spotlight on Customer Service; https://www.socialmediatoday.com/social-business/new-social-care-track-social-media-marketing-world-shines-spotlight-customer-service

Johnson, L. (2018): Mobile to outpace desktop local search by 2015: study; https://www.mobilemarketer.com/ex/mobilemarketer/cms/news/research/12628.html

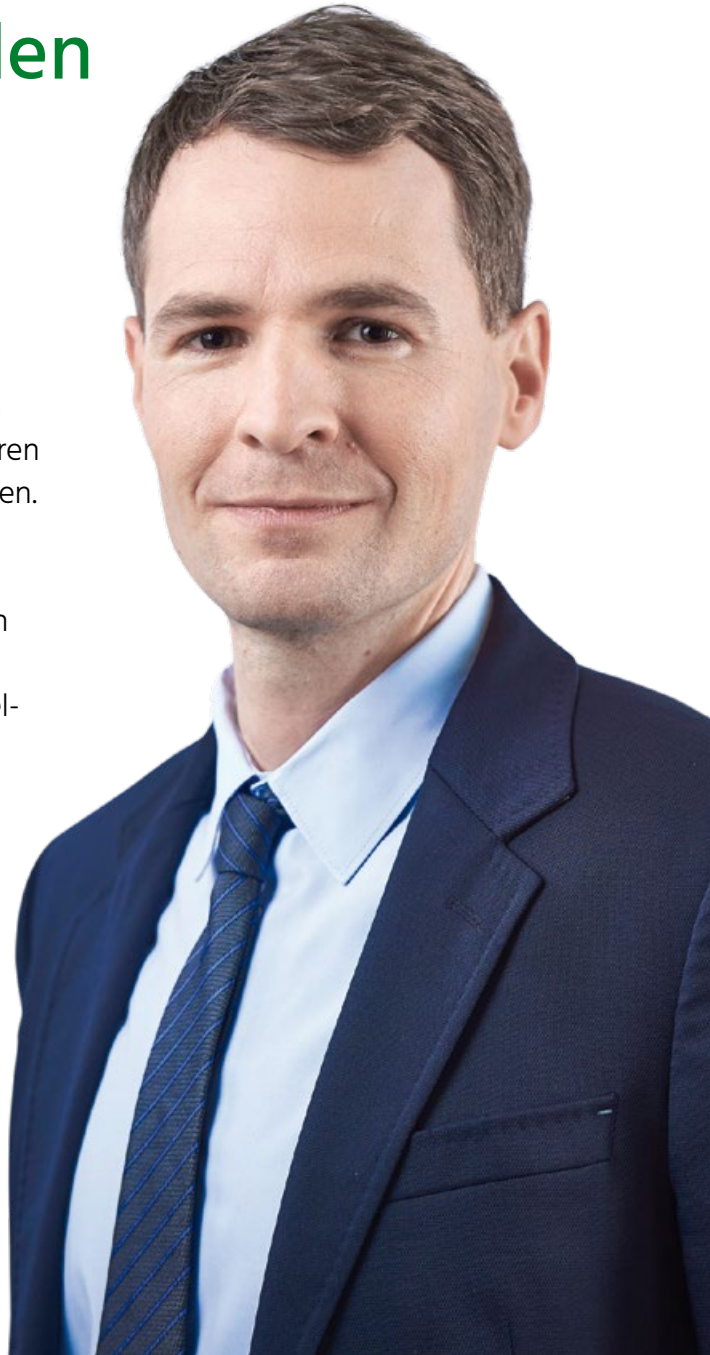
Plastopil (2018): Millennials – Eine große und zunehmend richtungsweisende Generation Blog; http://www.plastopil.com/millennials---large-and-increasingly-influential-trend-setting-generation-blog---_ge

Statistia (2018): Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions); https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/

Zendesk (2013): The omnichannel customer service gap; http://cdn.zendesk.com/resources/whitepapers/Omnichannel-Customer-Service-Gap.pdf

Digitalisierung und Kundenorientierung

Einfachheit und Convenience werden immer wichtiger



Digitale Initiativen gibt es wie Sand am Meer. Doch gilt es, aus der Masse herauszustechen, um Wertschöpfung für das Unternehmen zu generieren und die Wahrnehmung des Endkunden zu erlangen. Dr. Oliver Egger, Leiter Marketing des Bereichs PostMail der Post CH AG, erklärt, was für ihn und seine Abteilung Digitalisierung bedeutet, wie sich das Kundenverhalten verändert und welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die mittelfristige Marketingstrategie von PostMail haben.

Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Geschätzter Herr Dr. Egger, digitale Dienstleistungen haben bei PostMail durchaus eine lange Tradition. Sehen Sie Ihr Unternehmen als Vorreiter in Sachen Digitalisierung?

Der Begriff „Vorreiterrolle“ geht mir nicht so leicht über die Lippen. Klar ist, dass wir das angestammte Geschäft mit physischen Brief- und Werbesendungen verteidigen wollen. Spannend sind für uns die ergänzenden Geschäftsfelder, und hier schliesst sich der Kreis zur bereits erwähnten Digitalisierung. Es gibt bei uns auch viele – für den Endkunden – nicht sichtbare Initiativen. Im Briefbereich sind wir beispielsweise gerade dabei, die Sortiergestelle, welche nach Botentouren aufgestellt sind, durch Datenbrillen zu flexibilisieren. Es vereinfacht den Briefzustellungsprozess ungemein und macht das langjährige Expertenwissen, das jeder Bote hat, für neue Leute schneller zugänglich. Das sind Innovationen, von denen die Öffentlichkeit nicht viel mitbekommt, die für uns aber ungeheuer wichtig sind. Unser Geschäft wird dadurch effizienter und auch günstiger.

Es gilt, sich ständig an die veränderten Marktbedingungen anzupassen. Inwiefern haben sich in diesem Zusammenhang die Kundenbedürfnisse gewandelt?

Unser Markt- und Wettbewerbsumfeld ist in Bewegung und die Themen „Einfachheit und Convenience“ werden immer wichtiger. Wir wollen ja aus Gelegenheitskunden loyale Kunden machen. Doch gerade diese Loyalität muss immer wieder neu erkämpft werden. Insbesondere der Dialog wie auch das Management von Kundenbeziehungen sind dabei zentrale Punkte. Die Kunden wollen individuell nach ihren eigenen Interessen, Bedürfnissen und genutzten Kanälen angesprochen werden. Das darf sie dabei keine Zeit kosten. Denken Sie nur allein an die big player Google und Amazon – diese haben einen sehr starken Fokus auf die Customer Journey und versuchen alles möglichst einfach und schnell zu machen. Und ich denke, dass wir gerade in den Bereichen „Einfachheit und Convenience“ durchaus einen gewissen Nachholbedarf haben. Man darf einfach nie stehenbleiben.

Halten wir fest: Das Kundenverhalten wird anspruchsvoller und auch digitaler. Überspitzt gefragt: Lohnen sich denn Investitionen in klassische Marketingkanäle überhaupt noch?

Einleitend muss erwähnt werden, dass die Digitalisierungsbestrebungen und -initiativen im Marketing bei vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen stecken. Da gibt es teilweise enormen Aufholbedarf und die Entwicklung wird sich in diese Richtung weiter beschleunigen, auch in unserer Branche. Gleichzeitig steht aber nicht automatisch mehr Budget für Marketingmassnahmen zur Verfügung – es muss nun einfach anders verteilt werden. Bei den adressierten Sendungen wie Kontoauszügen oder Rechnungen merken wir die digitale Substitution in Form einer Art Paradigmenwechsel schon länger. Hier verlieren wir Jahr für Jahr das eine oder andere Prozent Sendungen. Dieser Trend ist nicht von der Hand zu weisen. Demgegenüber erweist sich aber der physische Werbemarkt als äusserst stabil bis leicht ansteigend. Von aussen betrachtet sind unadressierte Werbung, Postwurfsen-

Dr. Oliver Egger
Leiter Marketing
Post CH AG
oliver.egger@post.ch

dungen etc. altbekannt, aber dieser Kanal funktioniert auch im digitalen Zeitalter immer noch sehr gut, und das ist ein ziemliches Statement unserer Kunden. Daher glaube ich absolut an die Berechtigung von Investitionen in klassische Marketingkanäle.

Ein wichtiger Ansatzpunkt in diesem Zusammenhang ist DirectPoint – die Content-Marketing-Plattform der Post CH AG. Wie nutzen Sie diesen Werbekanal und welche Besonderheiten sind hierbei zu beachten?

Das zentrale Standbein von DirectPoint ist der Online-Hub – hier können verschiedene Inhalte dem interessierten Leser modularisiert zur Verfügung gestellt werden. Die einzelnen Beiträge sind von höchster redaktioneller Qualität und weisen keinerlei Anzeichen einer Verkaufsunterlage auf. Davon abgeleitet gibt es einen Newsletter, den wir unserer Kernzielgruppe – nämlich Entscheider in KMUs – monatlich zukommen lassen. Dennoch bin ich der Meinung, dass man sich auch beim Content Marketing nicht gänzlich auf die Online-Welt beschränken sollte. Daher haben wir auch ein qualitativ hochwertiges Printmagazin – nicht zuletzt, weil das physische Geschäft einfach auch zu der DNA der Post gehört. Darüber hinaus streben wir auch Querbezüge und Vernetzungen zu anderen Werbekanälen wie YouTube, LinkedIn und Twitter an. Durch entsprechende Erklärfilme versprechen wir uns eine nochmals gesteigerte Werbewirkung für einzelne Produkte.

Mehr Erfolg im Dialogmarketing mit DirectPoint

DirectPoint richtet sich an Unternehmen, die ein professionelles Marketing als entscheidenden Erfolgsfaktor sehen und die Chancen der crossmedialen Kommunikation nutzen.

Wer als Unternehmen die Konkurrenz überflügeln will, muss sein Wissen rund um Management, Marketing und wirkungsvolle Kommunikation laufend aktualisieren. Hier setzt die Wissensplattform DirectPoint der Schweizerischen Post an. Sie bietet eine Fülle spannender und relevanter Informationen sowie praktische Tipps und hilfreiche Checklisten.

Das Herzstück des DirectPoint bildet der Hub post.ch/directpoint. Fachbeiträge, Best-Practice-Beispiele und Interviews werden mit Videos, Checklisten und Tipps ergänzt. Eine Übersicht über die Kommunikationsseminare und Hinweise auf die wichtigsten Branchenanlässe ergänzen das Portfolio. Darauf abgestimmt erscheinen das vierteljährliche Magazin und der monatliche E-Mail-Newsletter. Das DirectPoint-Magazin behandelt jeweils ein Schwerpunktthema in informativ-unterhaltsamer Art.
Es vermittelt neue Perspektiven und spannende Fallbeispiele.
Der Newsletter weist auf neue Inhalte auf dem Hub hin, liefert HintergrundInfos, hilfreiche Tipps und Neuigkeiten aus der Welt des Dialogmarketings.

Mit dieser Themenvielfalt begleitet die Post die Nutzerinnen und Nutzer von DirectPoint durch ihren beruflichen Alltag und unterstützt sie mit Inspiration, Wissen und geeigneten Werkzeugen bei ihrem Geschäftserfolg.

Mit der Wissensplattform DirectPoint der Post erhalten Unternehmen Inspiration, Wissen und Werkzeuge für ihren Geschäftserfolg – egal, ob sie sich lieber online oder offline informieren.

Fotos: Post CH AG

Schlussendlich möchten wir mithilfe unserer DirectPoint-Plattform Leads generieren. Dabei kommt man natürlich um das Thema Messung nicht herum. Und hier bietet uns der Content-Marketing-Ansatz gute Voraussetzungen – sei es durch entsprechende Klicks auf unserem Online-Hub oder der Befragung von Kunden oder Lesern. Reine Imagekampagnen möchten wir nach Möglichkeit vermeiden.

Wenn man über Digitalisierung spricht, kommt man am Thema Kultur nicht vorbei. Merken Sie diesbezüglich einen Wandel in Ihrem Bereich?

Natürlich, auch im Marketing sieht man solche Veränderungsprozesse. Wir haben im physischen Dialogmarketing eine neue Einheit gegründet, die sich mit digitalen Verlängerungen von adressierter und nicht adressierter Werbung beschäftigt. Auch hier konnten wir viele junge und digital affine Mitarbeiter gewinnen. Das ist in einem produktionsorientierten Umfeld nicht ganz selbstverständlich, zeigt aber, dass wir hier an gefragten Themen arbeiten. Und natürlich haben wir auch Ausstrahlungseffekte ins Unternehmen hinein. Unterschiedliche Teams mit unterschiedlichen Mitarbeitern arbeiten zusammen und somit wird das Thema Heterogenität aktiv mit Leben gefüllt. Mit der Konsequenz, dass das Neue das Bestehende befruchtet und umgekehrt.

> „Die Welt ist nicht rein digital und nur der Mix aus physischen und digitalen Elementen führt langfristig zum Erfolg."

Mit Blick auf die rasanten Veränderungen im Zuge der Digitalisierung: Bleibt das Kerngeschäft der Schweizerischen Post auch noch in den nächsten Jahren in ähnlicher Form bestehen oder muss mittelfristig ein harter Schnitt gemacht und neue Geschäftsmodelle gesucht werden?

Lassen Sie mich das einmal überspitzt formulieren: Wir werden jetzt nicht in die Raumfahrt oder Luftfahrtindustrie einsteigen. Das ist jetzt vielleicht nicht so eine spannende Antwort, aber wir werden die weitere Entwicklung an unseren Kerngeschäften ausrichten. Dennoch ist es mir wichtig zu erwähnen, dass digitale Projekte und Verlängerungen nur eine Seite der Medaille sind. Die Welt ist nicht rein digital, und nur der Mix aus physischen und digitalen Elementen führt langfristig zum Erfolg.

Industrie 4.0 bei mittelständischen Unternehmen

Wie schafft man es als bodenständiges, mittelständisches Unternehmen, im zunehmenden Wettbewerb zu bestehen? Welche Chancen bietet die Digitalisierung und wie lassen sich konkrete Use-Cases realisieren? Diesen und weiteren Fragen stellt sich Ralph Winterhalter, CEO der Winterhalter Group, im vorliegenden Exklusivinterview.

Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Geschätzter Herr Winterhalter. Ihre Firma existiert nunmehr seit fast 70 Jahren. Wenn man sich einmal die Firmenhistorie betrachtet, wofür stand Winterhalter in den Anfangsjahren und wofür steht es heute? Was sind verbindende Elemente?

Seit der Erfindung der ersten gewerblichen Winterhalter-Spülmaschine durch meinen Grossvater Karl Winterhalter hat sich vieles verändert: die Bedürfnisse der Kunden sowie die technischen Möglichkeiten. Und natürlich das Unternehmen selbst: Als Maschinenhersteller vom Bodensee haben wir uns zum internationalen Gesamtsystemanbieter für Spültechnik entwickelt. Zum kompetenten Berater. Zum Spülspezialisten mit einem Fullservice-Angebot. Heute steht der Name Winterhalter weltweit für höchste Qualität und Zuverlässigkeit sowie für intelligente Lösungen. Und für Innovationen, die den Markt prägen und den Weg in die Zukunft weisen.

Aber eines hat sich seit der Gründung im Jahre 1947 nicht verändert:

Noch immer steht nicht die eigene Leistung, das einzelne Produkt oder die Technik im Vordergrund. Sondern allein der Nutzen für unsere Kunden. Wir bei Winterhalter sorgen für erstklassige Spülergebnisse, für sauberes Geschirr und brillante Gläser. Das war von Anfang an das Ziel meines Grossvaters. Und das ist bis heute unser Versprechen.

Heutzutage kommt man ja an den Begriffen Digitale Transformation und Industrie 4.0 nicht vorbei. Einmal ganz generell gesprochen: Was verstehen Sie darunter?

Für mich persönlich liegt ein ganz grosser Gewinn in den Themen Digitalisierung und Industrie/Marketing 4.0. Durch die enormen technischen Fortschritte bei der Vernetzung und Datenauswertung generiert die Digitalisierung in allen Lebensbereichen ganz neue Angebote, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Und dies massgeschneidert auf die persönlichen Bedürfnisse. Denken Sie zum Beispiel an „Spotify". Kunden wollen Musik hören, aber nicht zwangsläufig besitzen. Genau da setzen wir mit unserem alternativen Bezahlmodell PAY PER WASH an.

Oder etwa beim Auto. Hier zeigt mir eine App, in welchem Zustand sich mein Fahrzeug befindet, wie viele Kilometer es mit welchem Spritverbrauch gefahren ist, und wann es wieder zum Service muss. Kunden verlangen mehr Transparenz – und das in jedem Lebensbereich.

Mit unserem digitalen Geschäftsmodell CONNECTED WASH treffen wir genau den Bedarf unserer Kunden. Sie erhalten Informationen über den Betriebszustand der Spülmaschine,

Ralph Winterhalter
CEO Winterhalter Group
ralph.winterhalter@winterhalter.de

„Kunden wollen Musik hören, aber nicht zwangsläufig besitzen. Genau da setzen wir mit unserem alternativen Bezahlmodell PAY PER WASH an."

Winterhalter Gastronom GmbH

Die Winterhalter Gastronom GmbH wurde 1947 von Karl Winterhalter in Friedrichshafen am Bodensee gegründet. Heute führen Jürgen und Ralph Winterhalter, Sohn und Enkel des Firmengründers, das Familienunternehmen. Mit mehr als 1500 Mitarbeitern weltweit zählt die inhabergeführte Firmengruppe zu den Global Playern der Grossküchenbranche.

Winterhalter ist Spezialist für gewerbliche Spülsysteme. Mit Spülmaschinen, Spülchemie, Wasseraufbereitungsgeräten und Spülkörben bietet Winterhalter ein Gesamtsystem, das perfekte Spülergebnisse garantiert. Darüber hinaus zeichnen sich Winterhalter-Produkte durch höchste Wirtschaftlichkeit und Bedienfreundlichkeit aus und stehen seit Jahrzehnten für Innovation und Zuverlässigkeit in der Spülküche.

Weltweit vertrauen Kunden aus Gastronomie, Systemgastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung sowie Bäckereien und Metzgereien auf die hohe Qualität der Winterhalter-Spülprodukte.

Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Meckenbeuren am Bodensee. Weitere Produktionsstandorte wurden in Endingen (Deutschland) und in Rüthi (Schweiz) sowie für den asiatischen Markt in Rayong (Thailand) eröffnet. Weltweit ist Winterhalter in mehr als 70 Ländern mit Niederlassungen oder Partnern vertreten.

über Verbrauchswerte und über Möglichkeiten zur Ressourcenschonung.

Jeder Unternehmer hat ein Thema, das ihn begeistert. Meines ist die digitale Küche. Die Digitalisierung bedeutet für uns alle eine Zeitwende – und für uns als Unternehmen ein Meilenstein in der Firmengeschichte. Wir sind uns sicher, dass wir damit unsere Marke für die Zukunft sichern und den Erfolg weiter ausbauen können.

Ihre Initiativen im Bereich „Industrie 4.0" haben Vorbildcharakter. Was war der Auslöser für ein Engagement in diesem Bereich?

Die Idee zu CONNECTED WASH entstand aus meiner Zeit in England. Unsere Kunden wollten immer genau wissen, welche Maschine mit welchem Baujahr und welcher Seriennummer zum Beispiel wie viele Spülgänge gemacht hat. Diese und weitere Informationen haben wir früher schon notiert – allerdings händisch, was natürlich ein enormer Zeitaufwand war. Wir haben uns dann gefragt, wie auch wir die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen können, um unsere Kunden noch besser zu unterstützen.

Neu ist nun, dass unsere Kunden die Informationen jederzeit und überall via Smartphone oder online abrufen können. Das ist auch der grosse Vorteil von CONNECTED WASH. Wir beginnen, systematisch Informationen zu ermitteln, die dem Kunden bessere Entscheidungsfähigkeit und letztendlich Kosteneinsparungen bringen. Bisher war die Spülmaschine eine Art „Black Box": Es gab kaum Informationen darüber, was im Inneren der Maschine und um sie herum passierte.

Mit unserem digitalen Geschäftsmodell CONNECTED WASH treffen wir genau den Bedarf unserer Kunden.

PAY PER WASH Keyvisual

Mit CONNECTED WASH wissen wir mehr als je zuvor über den Spülprozess. Denn eines ist sicher: Nur wenn wir wissen, was im Laufe eines Spültages passiert, können wir unsere Kunden perfekt beraten und Betriebsabläufe optimieren.

Die Markteinführung von CONNECTED WASH & PAY PER WASH liegt ja nun schon etwas zurück. Können Sie nochmal kurz erklären, was es mit diesen Projekten auf sich hat und haben Sie schon eine Erfolgsrechnung diesbezüglich gemacht?

Unsere internationalen Niederlassungen befinden sich im Augenblick noch in der Einführungsphase.

CONNECTED WASH bietet Kunden mehr Sicherheit und Effizienz in der Spülküche: Mit CONNECTED WASH sind die Spülmaschinen per LAN oder W-LAN vernetzt und senden Maschinendaten praktisch in Echtzeit an einen Server. Mittels Computer, Tablet oder Smartphone haben Winterhalter-Kunden Zugriff auf die CONNECTED-WASH-App und können so die Maschinenfunktionen rund um die Uhr und von überall auf der Welt überwachen. Die von der Maschine gesendeten Daten werden analysiert, und, wenn erforderlich, in Handlungsempfehlungen für den Kunden umgewandelt. Dabei sind die Daten übersichtlich und nach Wichtigkeit sortiert: Die App gibt den Anwendern einen schnellen Überblick über den Status und alle wichtigen Daten der Maschinen.

PAY PER WASH ist ein alternatives Bezahlmodell, das es Kunden ermöglicht, ohne Anfangsinvestition und ohne finanzielles Risiko zu spülen. Kunden müssen ihre Untertisch- bzw. Durchschubspülmaschine bei dieser Lösung ab sofort nicht mehr kaufen,

Fotos: Unternehmen

3 Generationen – 1 Vision: Mithilfe der Digitalisierung Wertschöpfung generieren (Karl, Jürgen und Ralph Winterhalter)

mieten oder leasen. Die sonst üblichen Anschaffungskosten entfallen. Die Abrechnung bei PAY PER WASH erfolgt nach tatsächlicher Nutzung – mit einem exakt kalkulierten Preis pro Spülgang. Damit sichern wir mit dem Bezahlmodell „null Risiko" für Gastronomen zu. Sogar eventuell anfallende Reparaturen und Kosten für Wartung sind in dem festgelegten Preis inbegriffen. Somit ist das neue Bezahlmodell besonders interessant für exakt kalkulierende Gastronomen, die sich eine nutzungsbezogene Kostenabrechnung wünschen. Existenzgründer können sich ohne Anfangsinvestition auf perfekte Spülergebnisse verlassen.

Pioniergeist geht ja auch immer mit gravierenden Veränderungen einher. Wie haben Sie diesen Change-Prozess bei Winterhalter gemanagt, und glauben Sie, dass es KMUs hier leichter haben als Grosskonzerne?

Unser Zukunftsthema ist ganz klar die Digitalisierung. Wir sehen hier ein grosses Entwicklungspotenzial und glauben, dass die Profiküche mehr und mehr vernetzt wird. In den letzten 50 Jahren kamen unsere Innovationen immer aus dem Bereich Hardware – das „Blech" musste noch besser sein, die Spülmaschine noch schneller oder die Verbrauchswerte noch geringer.

> **„Jeder Unternehmer hat ein Thema, das ihn begeistert. Meines ist die digitale Küche."**

Zum ersten Mal kommt mit unseren digitalen Geschäftsmodellen eine Innovation aus dem Softwarebereich. Damit werden die Anforderungen an unsere Mitarbeiter breiter. Wir werden auch in Zukunft die „Blechspezialisten" und die Spülmaschinenspezialisten benötigen. Komplett neu für uns als Familienunternehmen im Maschinenbau ist nun, dass wir jetzt auch Softwarespezialisten benötigen. Wir sind uns sicher, dass wir damit die Zukunft unseres Unternehmens sichern und den Erfolg weiter ausbauen. Denn wir wollen uns nicht auf den Lorbeeren der letzten Jahrzehnte ausruhen.

Welche weiteren Aktivitäten planen Sie im Bereich Industrie 4.0?

Die Industrie 4.0 und Digitalisierung sind natürlich die Themen, die im Moment Einfluss haben auf alle Unternehmensbereiche – von Forschung & Entwicklung, Einkauf, die Produktion, über das Produktmanagement bis hin zum Marketing. Mit unseren Geschäftsmodellen der NEXT LEVEL SOLUTIONS haben wir die ersten Schritte gemacht.

Uncovering the WHY of Consumer Behavior

From Neuroscience to Implementation

Neuroscience has identified the core drivers of consumer behavior. The challenge for marketing is to make these insights actionable in day to day marketing. Using a FMCG case study, this paper introduces a systematic approach that leverages neuroscience insights to uncover the why of brand choice, helps to evaluate communication at touchpoints and maximize marketing effectiveness in driving fit to brand and sales.

Enrique Strelow, Christian Scheier

Enrique Strelow
Department of Business Administration and Economics, Justus-Liebig University of Gießen and Head of Shopper Neuroscience, Ferrero Deutschland GmbH
Enrique.Strelow@ferrero.com

Christian Scheier
Managing Director decode Marketingberatung GmbH
scheier@decodemarketing.com
www.decodemarketing.com

Over the past fifteen years, neuroscience has uncovered the why of much of human behavior: the anticipation and the consumption of rewards. A reward is the attractive and motivational property of a stimulus (e.g. a brand) that induces approach and buying behavior. There is converging evidence the reward system in the human brain plays a key role in valuation, purchase decisions and ad effectiveness (see Glimcher et al, 2008; Plassmann et al., 2011, for review). The higher the expected reward of a brand or product, the stronger the perceived value and thus the motivation to act (e.g. buy).

In a seminal study, Knutson and colleagues asked participants to make purchase decisions while monitoring their brain activation with an MRI scanner (Knutson et al., 2007). The neural data indicated the decision whether to buy for the suggested price was accompanied by higher activity in two key reward structures (nucleus accumbens and medial orbitofrontal cortex). Prices, on the other hand, activated a structure known to be involved in processing pain. Thus, the consumer brain is sensitive to the net value between expected reward (brand, product) and pain (price). Also, it was recently demonstrated that activity in the reward system is observed when participants see their favorite brand label and when anticipating the receipt of a particular Coke drink (Kühn/Gallinat, 2013). In a series of Coke and Pepsi taste tests, it was shown that patients with damage specifically involving the reward system did not demonstrate the normal preference bias when exposed to brand information (Königs/Tranel, 2008). These results suggest the reward system is a critical neural substrate for the effect of commercial brand information on human decision-making. Brands increase expected rewards and thus willingness to pay a higher price (incur higher pain). Therefore, marketing is effective if it manages to maximize such reward- or value expectations across touchpoints.

Consistent with this perspective, willingness to pay has been shown to be associated with activity in the reward system (Plassmann et al., 2007; Plassmann et al., 2010). The more reward consumers expect from an offer (i.e., the higher the perceived value), the higher the resulting willingness to pay. Another study succeeded in forecasting aggregated market-level elasticities of television ads from activity in the reward system measured by means of a brain scanner (Venkatraman et al., 2015). Most recently, researchers were able to forecast changes of chocolate bar sales based on measured neural activation in the reward system during viewing of PoS communications that were later on placed in supermarkets (Kühn et al, 2016).

A brand with a long history has established well defined and distinctive reward associations in consumer memory (Franzen/Bouwman, 2001). These associations originate in the brand's communication history, the product experience, packaging and more. The total sum of rewards consumers associate with a brand defines the brand's perceived or expected value. These associations are stored in what is called associative memory, and are activated automatically – without thinking – when the brand is perceived (e.g. at the PoS). Thus, most of brand-related reward associations are implicit and cannot be measured with standard, explicit questionnaires. This implicit nature of brand associations also helps to explain why consumers rarely name brands as the core driving force for their FMCG purchase decisions.

Despite this progress, however, important questions remain to be answered, especially from a brand management perspective. While it is certainly useful and important to know that much if not all of consumer behavior is driven by the reward system, this does not inform marketers on the specific rewards linked with a brand or advertisement. Knowing that a given advertisement activates the reward system does not help to understand the reason for this activation, which naturally must be related to the content of the advertisement and how it is perceived by consumers. Not knowing the why moreover impedes the brand manager's understanding as to how an ad should be further optimized, or how successful content can be leveraged in future campaigns and executions, including agency briefings. Insights

Fig. 1: PoS Displays and Product Placement

A) PoS Displays

Depiction of the six different communications used in the present study (top to bottom: woman, couple, hands without text, hands with text, group, toothbrush).

B) PoS Product Placement

Photograph of the quarter palette placement at point-of-sale in the supermarket.

Source: Strelow / Scheier, 2017.

into the why of PoS communication effectiveness can help both brand manager and ad agency to develop effective instore advertisements and displays in a systematic manner, without resorting to subjective evaluations.

Thus, while neuroscience has uncovered the processes underlying valuation and motivated behavior, it does not inform about the specific content that consumers find rewarding (Chen et al, 2015). Only when this rewarding content is uncovered marketers can optimize a brand's positioning, brief agencies or develop motivating innovations.

The objectives of this paper are to 1) replicate the neural findings between reward and sales and 2) develop and empirically test a complementary, implementation-oriented approach to measure reward that provides more brand management direction.

Empirical findings from the FMCG industry

The chocolate bar brand Duplo by Ferrero was introduced in the German market in 1964. A core pillar of the brand's sales strategy are instore PoS displays. Here we report on a study investigating effectiveness of six PoS displays to drive sales for the Duplo brand (Figure 1A). In a separate study, reported in detail elsewhere (Kühn et al., 2016), each of the six displays was analysed with functional MRI ("brain scanning") with the goal to forecast changes of chocolate bar sales in supermarket based on neural activation data.

Specifically, after the neural data were acquired and the data analysis and therewith the forecast of sales was finished, the pretested communications were tested at a point-of-sale of the product in a German supermarket (Figure 1B). The communications were placed behind a quarter palette of the product in the direct neighbourhood and in addition to the regular product placement in the shelf. Six weeks were selected during the year that were not influenced by festive periods, holiday seasons or the fact that the product was on special offer and assessed sales of the product from the quarter palette on each day allowing a direct comparison of the sales between the different communications tested. The best selling communication was display group, followed by woman (rank 2) and couple (rank 3). After the sales data were acquired, post-hoc Spearman rho correlation coefficients were computed to explore the predictive validity of the activation of neural structures with respect to the sales data. Correlations and regression analyses showed that activation in one key reward structure (medial orbitofrontal cortex) alone was highly predictive of the observed sales rank ($r_s = 0.94$, $p = 0.005$). Thus, the PoS display with the strongest reward activation generated the most sales, and the display with the weakest reward activation resulted in the weakest sales result. This is consistent with a large body of research showing that the reward system drives purchase decisions.

However, from a marketing practitioner point of view, it would be even more helpful to understand which specific rewards were responsible for the elevated sales. To this end, the goal of the empirical work presented here was to quantify: 1) with which specific rewards the Duplo brand is associated in consumer's minds, 2) the specific rewards communicated by each of the six PoS displays and 3) the overlap or fit of the brand's reward profile with the profile of each of the six displays ("brand fit") to replicate the neural findings between reward and sales.

Effectively, the following two hypotheses were evaluated:

Hypothesis 1: the PoS display that best matches the brand's rewards will be most effective in driving brand sales.

Hypothesis 2: there is a systematic relationship between brand fit of PoS displays and resulting sales. Displays with

Photos: Companies

higher brand fit will be more, and those with lower brand fit will be less effective in driving sales for the brand.

Rewards associated with Duplo

The first task was to define the specific reward associations to be evaluated. To this end, three sources were leveraged. First, the brand's communication history was reviewed since past communication likely is a key driver in establishing brand-level associations. Communication of competitors was also reviewed. Second, in-depth interviews with industry experts were conducted, to include reward associations for chocolate (bars) more generally. Third, neuroscience findings on reward systems and insights from the psychology of motivation were screened (e.g. Panksepp, 1998; Higgins, 2011). For example, it is known that humans find it rewarding to care for others, to feel safe and cared for, to get recognition, to be in control, to play, to find new ideas (novelty) and so on. Overall, a total of sixty specific rewards were derived. Each of these rewards was captured in a short expression that could be used in an implicit association test (see below). Examples include "relaxation", "energy", "caring for others", "enjoyment", "indulge myself" or "curiosity". Note that most of these rewards are on a psychological level, rather than a more functional level (e.g. "tasty"). This is not surprising in the chocolate category where there are relatively few functional benefits (beyond taste). In other FMCG categories (e.g. detergents, skin care), there typically are more functional benefits that consumer seek. Indeed, consumer psychology has established that consumers look for both functional and psychological benefits, sometimes referred to as "lower-level" and "higher-level" goals (Ratneshwar et al., 2000).

Management Summary

1. An approach to leverage neuroscience insights in day to day marketing is introduced.
2. A FMCG case study illustrates how this approach can inform marketers on the why of brand choice, and how to decide and optimize PoS displays.
3. A key result is that sales results of PoS displays can be predicted and explained by the fit of implicit brand associations with communication content of PoS displays.

The next task was to identify a measurement procedure that is consistent with the known fact that the human reward systems mostly operates on an implicit level. When consumers perceive an established brand such as Duplo, or when they encounter a piece of branded communication, associated rewards are automatically activated through a process called spreading activation (Collins & Loftus, 1975; Anderson, 1983). Therefore, an implicit association test procedure was used to quantify, in a first step, association strengths between the Duplo brand and each of the sixty rewards. The Duplo brand is sold in a shelf setup in which it shares shelf space with two other Ferrero brands (Hanuta, Kinder Bueno). To establish the distinctive reward profile of Duplo, we thus presented it as part of the bigger portfolio of three brands. Before entering the main test, subjects went through a short training session in which they learned the task and, most importantly, to answer automatically, without thinking.

In the main task, brand logos of the three brands were presented in a 1x3 matrix, together with one of the 60 reward values. The task of respondents was to choose, using the mouse pointer, the brand or brands they spontaneously associate with a given reward value, by clicking on the respective brand or brands. They were instructed to choose as quickly as possible. Ordering of brands and sequencing of reward values was randomized across respondents. Only the first brand choice per reward value was used for analysis. For this first choice, reaction time was measured as the time from the onset of the stimulus (three brands and one reward item) until the mouse click occurred. The main outcome is quantification (0–100%) of how strongly a reward value is associated with any of the three brands, in percent. Reaction time was used as a weighing factor whereby faster responses were weighed more, and slower responses were weighed less strongly. The idea here is that implicit associations manifest themselves by automatic (vs. deliberate) and fast (vs. slow) responses (Ranganath et al., 2008).

Three hundred twenty healthy female subjects with a mean age of 42.5 years (SD = 13.71, range: 18–59 years) participated. We recruited women exclusively since they are known to be the typical buyers of chocolate in supermarkets (Ferrero, inhouse research/data). All women did indicate that they regularly buy the product we intended to investigate as well as awareness of the brands in question. Respondents were recruited and tested using a computer-aided web interview (CAWI). Average duration of each test session was 14.2 minutes (SD = 3.8). Mean response time of the first choice per reward value was 1.2 sec (SD: 780 msec), indicating that respondents were not thinking about

Table 1: Distinctive rewards per brand

Duplo	Hanuta	Kinder Bueno
Sensuality	Tradition	Surprise
Friendship	Healthy ingredients	Curiosity
Community	Reason	Phantasy
Harmony	Discipline	Fun
Sharing with others	Control	Enjoyment
Doing something good for others	Provides strength	Discovery

Source: Strelow / Scheier, 2017.

Table 2: Distinctive rewards per PoS display

Woman	Couple	Group
Spoiling myself	Security	Sharing with others
Feel at home	Friendship	Doing something good for others
Enjoyment	Seduction	Community
Feel balanced	Care	Pampering others
Optimism	Warm-heartedness	Recognition

Source: Strelow / Scheier, 2017.

their choices but rather their choice of brands, given a reward value, was overall automatic.

Distinctive associative reward profiles emerged for each of the three brands. The main distinctive rewards associated with the focus brand Duplo were (see Table 1): "sensuality", "friendship", "community", "harmony", "sharing with others", "doing something good for others".

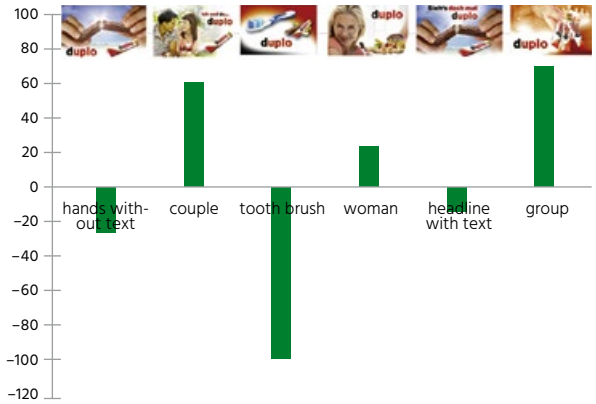
Thus, the notion of buying the brand not for owns one hedonic pleasure but rather for someone else's pleasure, is the core distinctive equity of the Duplo brand. This is based on the fact that the brand communicated this core message for two decades. It may at first seem surprising that a chocolate bar is bought for social rewards, rather than indulging oneself. However, engaging in (or contemplating engaging in) hedonic consumption (e.g. purchasing and eating a chocolate bar) is known to induce guilt and consumers seek justification for such consumption (Ramanathan & Williams, 2007). One such justification is that the purchase is intended to be enjoyed by someone else (Lee-Wingate & Corfman, 2010). A consumer reluctant to indulge in the purchase of a chocolate bar for herself might be more inclined if she is primed, through the brand or a PoS display, that the main reward is in fact one of doing something good for others.

Rewards associated with PoS displays

Having established the reward profile of the brand, the next step was to quantify the respective reward profile of each of the six PoS displays. Hundred fifty healthy female subjects with a mean age of 41.3 years (SD = 11.43, range: 18–59 years) participated. The same test procedure as in the brand-level study was used, except that instead of a 1x3 matrix with three brands, respondents were presented with a 2x3 matrix containing the PoS displays, and the displays were presented in full screen before the main task. Each participant thus was presented with 60 screens, one for each of the 60 reward values. The task of respondents was to choose, using the mouse pointer, the displays they spontaneously associate with a given reward value, by clicking on the respective display or displays. The main outcome of this test is a measure, for each reward value, of how strongly a reward value is associated with any of the six displays, in percent. Reaction time was used as a weighing factor whereby faster responses were weighed more, and slower responses were weighed less strongly.

Mean average association strength of each of the displays with the 60 reward values showed strong differences across the six displays, with couple (mean association strength: 25%), woman (24%) and group (18%) emerging as the displays with the strongest, and hands without text (12%), hands with text (11%) and toothbrush (11%) with the weakest overall association strength, respectively (see Figure 1A for an overview on the displays). Based on these aggregate metrics, a brand manager can already discard three of the six displays as they draw significantly fewer rewards and will thus likely not be successful in driving attention or persuasion and thus sales. This is indeed confirmed by the sales results, discussed in more detail below, showing that displays hands (with and without text) and tootbrush (which was used as a control display) generated the weakest sales, while woman,

Fig. 2: Brand-Fit score of PoS Displays



For each PoS display, the fit to the brand's reward associations are shown.

Source: Strelow / Scheier, 2017.

couple and group were the most successful displays in converting consumers to buy the brand.

These more successful displays (woman, couple and group) are associated with distinctive rewards (Table 2). Display woman is about spoiling oneself, feeling at home and balanced as well as optimistic. Couple is about friendship, warm-heartedness and seduction, while the core of group is about sharing with others and pampering others.

A significant advantage of the approach presented here is that the same set of implicit reward associations can be quantified on a brand and on a touchpoint-level. This effectively allows brand managers to quantify the fit of a given touchpoint (e.g. PoS display) with the brand's equity, thus ensuring that a touchpoint communicates the brand's core values. The resulting brand-fit of each PoS display was calculated by multiplying, for each reward, the relative brand-level with the display-level reward associations, and summing across all sixty reward values. This "brand-fit" score (see Fig. 2) was highest for group (70%), followed by couple (61%), woman (23%), hands with text (–16%), hands without text (–27%) and toothbrush (–107%).

The three displays that result in a positive brand-fit score (couple, woman and group) were also the most successful in terms resulting sales, with group emerging as the most effective PoS display in driving sales. Thus, hypothesis 1 is confirmed. PoS display group resulted in the highest sales because it best fits with the "social" core of the Duplo brand, with the display showing the social gesture of offering the product, together with a group of people. With this insight, brand management can optimize future briefings and brand communication. In order to test the second hypothesis of a systematic relationship between brand fit and sales, the correlation between the brand-fit rankings of the six PoS displays and the respective sales ranks was calculated. This correlation is significant ($r_s = .77$; $p < 0.05$), thus supporting the hypothesis of a systematic relationship between reward-based brand fit of PoS displays and resulting sales.

Given the insights on the neuroscience of expected rewards driving willingness to pay and purchase decisions, an effective communication strategy for Duplo is to leverage already existing reward associations that fit with the brand's associated and thus expected rewards. Seen this way, the objective of a PoS communication is to prime (i.e. activate) existing brand associations, rather than to establish new associations, which is much harder to achieve, particularly in the case of a hedonic impulse product such as chocolate bars where involvement is low.

In order to compare these reward-based analyses with standard (explicit) metrics, we assessed likeability and purchase intention for each of the six displays with an independent sample of 150 female category buyers, recruited with the same screening criteria as the two studies reported

Main Propositions

1. Neuroscience has revealed that much of human behavior in general, and purchase behavior in particular, is based on the anticipation and consumption of rewards.
2. While neuroscience has uncovered the processes underlying valuation and motivated behavior, it does not inform about the specific content that consumers find rewarding.
3. Brand- and communication-related rewards can be quantified through implicit association testing.
4. Marketing communication (e.g. PoS displays) that best matches the brand's rewards will be most effective in driving brand sales.
5. There is a systematic relationship between brand fit of PoS displays and resulting sales. Displays with higher brand fit are more, and those with lower brand fit are less effective in driving sales for the brand.

so far. Inspection of correlation coefficients of the respective ranks with the sales ranks shows that neither likeability nor purchase intention are significantly related to the sales ranks (likeability: rs = –0.05; p = 0.92; purchase intention: rs = 0.06; p = 0.91).

Conclusion

Neuroscience helps to understand the basic processes of consumer choice, in particular highlighting the role of the reward system in driving purchase decisions, loyalty and willingness to pay a premium. The role of brands, in this perspective, is instrumental in the sense that consumers buy brands to obtain rewards on a functional and psychological level. The challenge for marketers is to turn these insights into action. This paper illustrates a conceptual and empirical framework to this end, based on implicit reward associations that are measured on both a brand and a touchpoint level. The empirical study on the Ferrero Duplo brand illustrates the benefits of this approach.

First, the fit between empirically measured reward associations on brand and touchpoint-level is systematically related to resulting effectiveness (sales in this case study). Second, the specific associations linked with a brand help to understand the why of consumer brand choice, i.e. the motivational properties that make the brand motivationally relevant for consumers. Third, the brand-specific reward associations enable brand managers to brief and to screen different pieces of communication to maximize brand fit and thus effectiveness. This then helps to close the gap that often exists between a brand's strategy and implementation of this strategy across touchpoints. These benefits resulted in Ferrero adopting the approach described here for its other brands as well. Future research may focus on the question whether and when a fit of TV ads and communication at the PoS is beneficial for the marketer.

Lessons Learned

1. Marketers should measure and understand the rewards associated with their brands, as these rewards are the why underlying brand choice.
2. This measurement should be based on implicit measurement techniques, as many brand-related associations are not accessible to consciousness (i.e. remain implicit).
3. Brand-related rewards can be used to brief agencies and evaluate resulting communication routes, with the goal to maximize the fit between the brand-related rewards and the brand's communication.

Literature

Anderson, J.R. (1983): A spreading activation theory of memory. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 22, pp. 261–295.

Chen, Y.P./Nelsen, L.D./Hsu, M. (2015). From "Where" to "What": Distributed Representations of Brand Associations in the Human Brain. J. Mark Res., 52(4), pp. 453–466.

Collins, A.M./Loftus, E.F. (1975): A spreading-activation theory of semantic processing. Psychological Review, 82, pp. 407–428.

Franzen G./Bouwman, M. (2001): The mental world of brands, NTC Publications.

Higgins, E.T. (2011): Beyond pleasure and pain: How motivation works, Oxford University Press.

Knutson, B./Rick, S./Wimmer, G.E./ Prelec, D./Loewenstein, G. (2007): Neural predictors of purchases, in: Neuron 53, pp. 147–156.

Königs, M./Tranel, D. (2008): Prefrontal cortex damage abolishes brand-cued changes in cola preference, in: Social Cognitive and Affective Neuroscience, 3, 1, pp. 1–6.

Kühn, S./Gallinat, J. (2013): Does taste matter? How anticipation of cola brands influences gustatory processing in the brain, in: PLoS One 8, e61569.

Kühn, S./Strelow, E./Gallinat, J. (2016): Multiple "buy buttons" in the brain: Forecasting chocolate sales at point-of-sale bsed on functional brain activation using fMRI, in: NeuroImage, 136, pp. 122–128.

Lee-Wingate, S./Corman, K. (2010): A little something for me and maybe for you, too: Promotions that relieve guilt, in: Marketing Letters, 21, 4, pp. 385–395.

Panksepp, J. (2004): Affective neuroscience: The foundations of human and animal emotions, Oxford University Press.

Plassmann, H./O'Doherty, J./Rangel, A. (2007): Orbitofrontal cortex encodes willingness to pay in everyday economic transactions, in: Journal of Neuroscience, 27, pp. 9984–9988.

Plassmann, H./O'Doherty, J.P./Rangel, A. (2010): Appetitive and aversive goal values are encoded in the medial orbitofrontal cortex at the time of decision making, in: Journal of Neuroscience, 30, pp. 10799–10808.

Plassmann, H./Ramsoy, T./Milosavljevic, M. (2012): Branding the brain: A critical review and outlook, in: Journal of Consumer Psychology, 22, 1, pp. 18–36.

Ramanathan, S./Williams, P. (2007): Immediate and delayed emotional consequences of indulgence, in: Journal of Consumer Research, 34, 2, pp. 212–223.

Ranganath, K./Smith, C./Nosek, B. (2008): Distinguishing automatic and controlled components of attitudes from direct and indirect measurement methods, Journal Experimental Social Psychology, 44, 2, pp. 386–396.

Ratneshwar S./Mick, D./Huffman C. (2000): The why of consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals and desires, Routledge.

Venkatraman, V./Dimoka, A./Pavlou, P.A./Vo, K./Hampton, W./Bollinger, B./ Hershfield, H.E./Ishihara, M./Winer, R.S. (2015): Predicting Advertising Success Beyond Traditional Measures: New Insights from Neurophysiological Methods and Market Response Modeling, in: Journal of Marketing Research 52, pp. 436–452.

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Das *Handbuch Messemarketing* hat sich sowohl in der Praxis wie auch in der Wissenschaft als Standardwerk im Bereich Messemanagement etabliert und hat durch die englischsprachige und chinesische Ausgabe auch internationale Resonanz erfahren. Nach vierzehn Jahren haben sich die Autoren entschieden, eine zweite, völlig überarbeitete Ausgabe zu publizieren, da sich durch Digitalisierung und Globalisierung die Märkte, Unternehmen und Branchen in fundamentaler Weise verändert haben. Messen sind der „Markt der Märkte" und damit als Treiber der Veränderungsdynamik ihrer jeweiligen Industrien gerade in den Zeiten der neuen digitalen industriellen Revolution unerlässlich, gleichzeitig jedoch stehen sie auf dem digitalen Prüfstand und erfahren durch das Aufkommen neuer Marketingkanäle und -Tools erhöhten Rechtfertigungsbedarf. Die aktualisierte Ausgabe des *Handbuch Messemarketing* ergänzt klassische Themen wie das operative und strategische Messemanagement um neue Fragestellungen aus diesem Spannungsfeld. Das *Handbuch* besteht aus Fachbeiträgen von 85 Wissenschaftlern, Praktikern und Beratern und beschreibt damit holistisch und fundiert aus diesen drei Erkenntnisperspektiven den „State of the Art" des Messemanagements. Dabei weist es eine entscheidungsorientierte Grundstruktur auf: die einzelnen Beiträge sind entlang eines Managemententscheidungsprozesses organisiert, vom strategischen zum operativen Management und Controlling. Dabei bettet es Handlungsempfehlungen zu allen wichtigen Entscheidungsstufen des Messemanagements in einen theoretischen Rahmen ein. Hauptadressat des Buches sind Entscheidungsträger von Messegesellschaften und messenahen Servicebereichen, welche Messeveranstaltungen konzipieren, organisieren und durchführen. Allerdings widmet sich auch ein Teil des Buches Fragestellungen zur Ausgestaltung von Messeauftritten und richtet sich daher an Messeteilnehmer. Ein umfassendes Stichwortverzeichnis verleiht Handbuchcharakter, was den Quereinstieg auch zu sehr spezifischen Themen ermöglicht.

Abstract

Der erste Teil des Buches widmet sich den historischen Wurzeln und Entwicklungslinien des Messewesens und zeigt auf, wie globale Megatrends den Charakter des Messewesens im Zeitverlauf verändert haben und was für Managementherausforderungen und -möglichkeiten sich aus diesen Veränderungen ergeben. Dabei wird insbesondere die aktuelle Entwicklungsdynamik dargelegt und darauf aufbauend werden verschiedene Zukunftsszenarien des Messewesens entwickelt. Im ersten Schritt des Managemententscheidungsprozesses stehen strategische Fragestellungen zu Messezielen. Dabei werden Optionen für Produkt- und Markenstrategien, Vertriebs- und Kommunikationsstrategien und im fortgeschrittenen Lebenszyklus einer Messeveranstaltung zu Kooperations- und Internationalisierungsstrategien aufgezeigt. Darauf aufbauend widmet sich der nächste Teil der operativen Umsetzung der Strategien. Kern dessen sind praxiserprobte Planungs- und Organisationskonzepte und Personalthemen. Am Ende des operativen Teils steht systematisches Messe-Controlling, welches Daten zur Zielerreichung liefert und damit eine eventuelle Anpassung der Strategie motiviert. Messegesellschaften stehen auf allen Stufen des Managemententscheidungsprozesses in Verbindung mit einer Vielzahl an Stakeholdern und Servicepartnern. Die Sichtweise von Servicedienstleistern und Messenachfragern ist daher unerlässlich, um dieses komplexe Wechselspiel zu verstehen. Entsprechend widmet sich je ein Teil des Buches Entscheidungen von Messeservicedienstleistern und dem Messebeteiligungsmanagement von Ausstellern und Besuchern.

Benjamin Siegel

Manfred Kirchgeorg, Werner M. Dornscheidt, Norbert Stoeck (Hrsg.)

HANDBUCH MESSEMANAGEMENT

Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events

Dezember 2017, Gabler Verlag
Gebundene Ausgabe
1159 Seiten, 149,99 Euro

ISBN: 978-3-8349-3368-3

Kernthesen

1. Messen werden auch im kommenden Jahrzehnt unabdingbar sein, denn die multisensuale Kraft von Messen als Instrument der Live Communication erfährt gerade wegen der fortschreitenden Digitalisierung eine komplementäre Aufwertung.
2. Als Partner der in einem engmaschigen internationalen Wettbewerb stehenden lokalen Industrie müssen Messegesellschaften in den relevanten Weltmärkten Plattformen für Innovation schaffen.
3. Mehr Investitionen in Messeveranstaltungen beispielsweise über Auslandsmesseförderung sind nötig, denn Messen sind im internationalen Wettbewerb ein unverzichtbares Marketing- und Kommunikationsinstrument und gleichzeitig Qualitätssiegel für den jeweiligen Industriestandort.

Video-Content – Hauptdarsteller in der Unschärfe-Zone

Der Artikel setzt sich aus praktischer Perspektive mit dem Medium Film bzw. Video im Unternehmenskontext auseinander. Es werden in mehreren Schritten fünf Tipps zu Storytelling, Kalkulation, direkter Rezipientenansprache, Internet-Strategie und organisationaler Einbettung einer Bewegtbildstrategie herausgearbeitet.

Kristian Widmer

Das Bewegtbild scheint auf einem unaufhaltsamen Siegeszug. In fünf Jahren würden 70 Prozent des Mobile Traffic über Video generiert, sagt Facebooks Produktchef Chris Cox (*USA Today* 2017). Wer als Unternehmen heute mit Video-Content nicht punkten kann, ist morgen im falschen Film. Auffallend ist, dass der eigentliche Hauptdarsteller dieser Entwicklung, der Inhalt, nur selten im Mittelpunkt steht. Alles diskutiert über Video-Marketing, Distributionsstrategien und seriellen Content für Social Media, aber nur wenige sprechen offen darüber, wie wirkungsstarke Filme und Videos mit optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis produziert werden können. Dieser praxisorientierte Artikel zeigt durch eine Synthese bestehender Literatur zum Thema und eigener Praxiserfahrung des Autors auf, wie dank fünf bewährter Tipps wirkungsstarke Filme und Videos für visuelles Storytelling entstehen können. Dafür soll zunächst wirkungsstarker Video-Inhalt genauer bestimmt werden. Im Anschluss daran wird die CSI-Formel kurz umrissen, mit deren Hilfe die Wirkungskraft eines Videos beurteilt werden kann. Zentrale kostenrelevante und preisbildende Elemente bei der Video-Produktion werden im darauffolgenden Abschnitt näher beleuchtet, bevor im Anschluss ein paar Gedanken zur Überbrückung der ersten Sekunden, in denen vor allem im Internet meist darüber entschieden wird, ob ein Video weiterverfolgt oder weggeklickt wird, präsentiert werden. Abschliessend sollen die Bedeutung der Organisationsstruktur für eine kohärente Bewegtbildstrategie aufgezeigt und ein kurzes Fazit dieser Arbeit gezogen werden.

1. Was ist wirkungsstarker Video-Content?

Jedes Video bzw. jeder Film setzt sich immer aus drei Komponenten zusammen: Ein Video ist ein Kommunikationsmittel, ein Wirtschaftsgut, und es kann eine künstlerische Komponente innehaben (einen Überblick über verschiedene Betrachtungsarten liefert Backen 2008, S. 35–39). Unter einem „guten Video" wird nachfolgend ein Video verstanden, das die gewünschte Wirkung bei dem vom Absender oder Auftraggeber angestrebten Adressatenkreis auslöst. Die Begriffe Film und Video werden dabei gleichgesetzt. Ebenso wird unter Video immer ein Auftragsfilm verstanden, also ein Werk, das Bewegtbild für Marketing und Kommunikation eines Unternehmens einsetzt.

Damit ein Video wirken kann, muss sein Inhalt nicht nur auf kluge Weise auf die Anforderungen des Zielpublikums und auf dessen Verhalten im verwendeten Distributionskanal Rücksicht nehmen (einen grundlegenden Überblick bietet etwa Schulz 2013), sondern zuerst einmal grundlegende inhaltliche Anforderungen erfüllen. Während sich in Social-Media-Kanälen längst die Einsicht durchgesetzt hat, dass die Definition von Referenzgruppen (Personal) und das Eingehen auf deren Bedürfnisse für den Kommunikationserfolg unabdingbar ist, werden Videos oftmals mit allen möglichen Aussagewünschen vollgepackt. Plattitüden, austauschbare Leerformeln und fehlende Alleinstellungsmerkmale werden auch durch ein Video nicht zu kommunikativen Perlen. Die Handlung eines guten Videos, ob Online-Video oder Werbespot, sollte nie voraussehbar, aber immer logisch sein. Umgekehrt verliert ein Video, dessen Inhalt voraussehbar, aber unlogisch aufgebaut ist, mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit die Aufmerksamkeit des Zuschauers schon in den ersten fünf Sekunden (vgl. *Filmpuls* Redaktion 5. September 2016). Auch die fehlende Verortung des Inhalts im Kontext zu weiteren Kommunikationskanälen, die mangelnde Anbindung

Kristian Widmer
ist Experte für sequentielles Storytelling und für Kommunikation mit Film und Video. Der gelernte Jurist und Absolvent eines Executive MBA der Universität St. Gallen arbeitet seit mehr als zwanzig Jahren im Mediengeschäft.

widmer@kristian-widmer.ch
https://kristian-widmer.ch

Abb. 1: Leistungsfähigkeit und Grenzen von Videos

Was Videos können	Was Videos nicht können
☐ Spannend erzählen	☐ Excel-Tabellen ersetzen
☐ Emotionen erzeugen und übertragen	☐ Jedes nur denkbare Publikum gleichzeitig adressieren
☐ Informationen vermitteln	☐ Ohne Erzählperspektive und ohne Haltung sein
☐ Komplexe Sachverhalte anschaulich darstellen	☐ Eine fehlende Distributionsstrategie (für das fertiggestellte Video) substituieren
☐ Kontext schaffen	☐ Faszination erzeugen, wo es keinen Grund für Faszination gibt
☐ Lebenssachverhalte und Produkte aus neuen Blickwinkeln zeigen	

Quelle: Widmer, 2017.

an die Brand (also Marke) des Absenders und ambivalente Aussagen sind ein sicheres Rezept für eine wirkungslose Kommunikation mit Videos.

Videos lösen auch keine Probleme, die vor der Kommunikation mit Video auf Seite des Auftraggebers geklärt werden müssen, und keine Probleme, denen der Video-Macher beim Herstellungsprozess begegnet. Die Gegenüberstellung in Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Leistungsfähigkeit und Grenzen von Videos (teilweise in Anlehnung an Widmer 2013).

Videos funktionieren immer dann besonders gut, wenn sie Informationen mit Emotionen anreichern und in Form von Geschichten visuell erzählen können.

Wo immer auf dieser Achse zwischen Emotion und Information ein Video verortet ist, die sog. CSI-Regel (vgl. Widmer 30. November 2015) ist ein bewährter Indikator zum Check der Wirkungskraft eines Videos. Jeder der drei Buchstaben steht für eine einfache Frage:

- Ist der mit Video kommunizierte Inhalt aus Sicht des Adressaten glaubwürdig (credibility)?
- Stimuliert das Video den Adressaten zu einem Tun, z.B. Produktkauf, Meinungsänderung etc. (stimulation)?
- Erkennt der Adressat Berührungspunkte zu seiner eigenen Lebenswelt, zu ihm bekannten, drängenden Problemstellungen (involvement)?

Nur wenn diese drei Fragen bejaht werden können, lohnt es sich, den jeweiligen Inhalt als Video umzusetzen. Anders als in vielen Branchen gibt es in der Kommunikation mit Bewegtbild nur wenige einheitlich definierte Begriffe. Das gilt für das ebenso viel zitierte wie missbrauchte Storytelling (vgl. Dancyger/Rush 2013), aber auch für die Bezeichnung von Video-Arten. Für Unternehmen bedeutet Storytelling mit Video: Es muss geprüft werden, ob sich die unter einem Aussagewunsch liegenden Fakten nach den Regeln der Dramaturgie sinnvoll für die visuelle Kommunikation strukturieren lassen. Ist dies der Fall, darf für die Umsetzung eines Videos grünes Licht gegeben werden.

Nicht unüblich ist es, dass ein Auftrags-Video vom Auftraggeber als Imagefilm betitelt wird, obwohl das Video ein Produkt zum Inhalt hat. Dasselbe Video kann vom Procurement, abgestützt auf die angestrebte Distributionsart, als Web-Video bezeichnet werden, das später auf Messen als Werbe-Video oder als Kurzfilm eingesetzt werden soll. Weil die Mehrzahl der Anbieter von Video-Produktionen diese Bezeichnungen „automatisch" mit eigenen Erfahrungs- und Budgetwerten assoziieren, ist es ratsam, vorsichtig mit Video-Bezeichnungen umzugehen. Offene Definitionen von Filmarten sind einer der Gründe, wa-

Zusammenfassung

1. Video-Content sollte neben Distributionsstrategien einen zentralen Stellenwert bei der Konzipierung von Videos im Unternehmenskontext einnehmen. Dieser wiederum sollte für eine kohärente Bewegtbildstrategie strukturiert sein.
2. Der Preis von Video-Produktionen orientiert sich an zahlreichen (insbesondere immateriellen) Faktoren. Eine zu frühe Festlegung auf eine bestimmte Art von Video kann für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis kontraproduktiv sein.
3. Bei der Verwendung von Videos (auch) im Internet sollte die Aufmerksamkeitsspanne der Rezipienten bedacht werden. Auch Video-Thumbnails sind hier nicht zu unterschätzen.

rum Offerten für Videos oftmals eine absurd anmutende Bandbreite haben. Zielführender ist es stattdessen, das Video in allen relevanten Dokumenten mit einem redaktionellen Arbeitstitel an die internen und externen Beteiligten zu kommunizieren (bspw.: „CEO-Message zu Corporate Governance“, oder „Produktlaunch XY“).

2. Die wichtigsten preisbildenden Elemente und Kostentreiber für ein Video

Die Kosten für die Herstellung eines Videos bestimmen sich durch zwei grundlegende Treiber: Einerseits durch die Art des Videos, andererseits durch die Art der Umsetzung. Jedes Auftrags-Video lässt sich einer von drei Arten zuordnen: dem „Abfilmen“, dem „Verfilmen“ oder dem „Spielfilmen“ (vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Widmer 10. Oktober 2016).

Abfilmen bedeutet, dass die Kamera einen Vorgang für ein Video festhält, der auch ohne Kamera stattfände. Hier wird nicht inszeniert, sondern dokumentiert. Wer abfilmen lässt, braucht kein Hollywood, sondern einen versierten Handwerker. Das klassische Beispiel für Abfilmen sind Event-Videos.

Sollen Aussagewünsche in die Filmsprache übersetzt werden, bewegt sich das Video im Bereich des Verfilmens. Während der Aussagewunsch beim Abfilmen aus der Summe von all dem entsteht, was vor der Kamera ohne grosses Zutun des Video-Machers passiert ist, läuft der Prozess beim Verfilmen umgekehrt. Zuerst werden Elemente und Vorgänge definiert, die visuell die gewünschte Wirkung erzielen können. Erst dann wird mit der Kamera gedreht. Anders als beim Abfilmen kommen der Konzeption und Kreation hier eine erfolgsrelevante Bedeutung zu. Verfilmen erfordert von den Machern in allen Phasen der Video-Produktion ein Bewusstsein auch um die Fragestellungen aus dem Bereich der Wirkungsäquivalenz und der Dialektik (vgl. hierzu etwa Buckmann 2017). Imagefilme folgen in der Regel dieser Art der Umsetzung.

Wird entschieden, für das Verfilmen nicht auf Bestehendes zuzugreifen (Drehorte, beispielsweise Büros oder Fabrikationsstätten oder Mitarbeitende als Handlungsträger), sei es aus logistischen oder aus unternehmenspolitischen Gründen, handelt es sich um die anspruchsvollste Stufe des Video-Machens, um das Spielfilmen. „Spielfilmen“ kennt keine Zufälle. Jedes noch so kleine Element ist das Resultat einer Entscheidung und einer Wahl. Bekanntester Vertreter dieser Machart sind die Werbespots für TV und Kino.

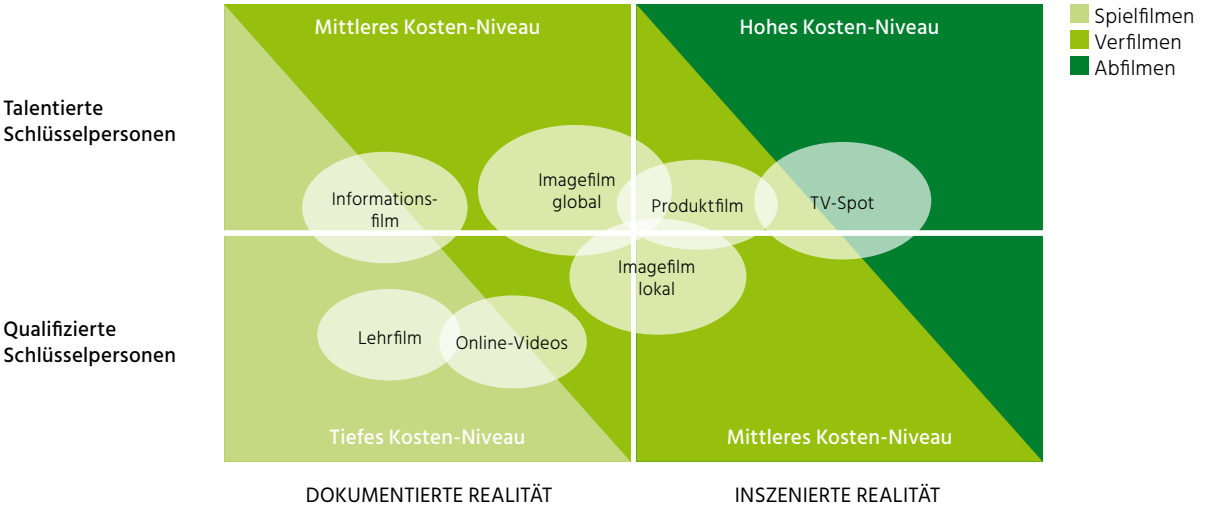
Videos funktionieren immer dann besonders gut, wenn sie Informationen mit Emotionen anreichern können.

Der Aufwand für die Herstellung eines Videos ist am geringsten bei der Variante Abfilmen und am höchsten, wenn die Umsetzungsvariante Spielfilmen gewählt wird. Auch für das Storytelling gelten bei der Variante Abfilmen in der Regel weit niedrigere Anforderungen als bei den Umsetzungsarten Verfilmen und Spielfilmen.

Innerhalb jeder dieser drei Umsetzungsarten besteht eine Spannweite für den Preis, die sich wiederum aus drei Elementen zusammensetzt (zur Illustration vgl. Abbildung 2). Um ein Video-Projekt zu realisieren, sind Know-how, Erfahrung und Talent erforderlich. Der Bereich Know-how umfasst für die Bewegtbildkommunikation nicht nur Kreation, Herstellung und

Fotos: © iStockphoto

Abb. 2: Übersicht über kostenbestimmende Faktoren bei Videos



Quelle: Eigene Darstellung.

Bild- und Tonbearbeitung, sondern idealerweise auch Kenntnisse der menschlichen Rezeptionsmechanismen. Einen guten Zugang zu dieser komplexen Thematik bieten Roth (2011) oder *GEO kompakt* 36 (2013). Die effiziente, erfolgreiche Abwicklung von Projekten erfordert Erfahrung, genauso wie der Umgang mit kreativen Schlüsselmitarbeitenden (wer als Indikator dafür die Anzahl zu treffender Entscheidungen bei Video-Produktionen erahnen möchte, findet bei *Filmpuls* Redaktion 26. September 2016 eine interessante Einschätzung). Deren Aufgabe ist es zu garantieren, dass das am Ende des Herstellungsprozesses entstandene Video mehr als die Summe seiner Einzelteile darstellt. Es ist bei alten Hasen im Video-Geschäft ein offenes Geheimnis: Videos sind dann „einfach" anzusehen, wenn alle Fragestellungen im Rahmen der Kreation und Filmherstellung souverän beantwortet werden konnten. Dazu braucht es Know-how, Erfahrung und Talent. Die haben ihren Preis (weitere Anregungen zur Preiskalkulation liefern *Filmpuls* Redaktion 25. April 2016, 15. Mai 2017). Auch wenn die talentgetriebene Preisbildung für ein Video so manchen Einkäufer eines Grosskonzerns an den Rand der Verzweiflung zu treiben droht: Diese drei immateriellen Werte sind nebst dem bisherigen Leistungsausweis einer Video-Agentur oder Video-Produktion oft die einzigen Indikatoren und Garanten, die den Auftraggeber zu einem wirkungsstarken Video führen, und der gelegentliche Erfolg suboptimal produzierter Videos am Markt stellt diese Regel niemals grundlegend infrage.

Insbesondere bei Einsatz einer begleitenden Kommentarstimme gilt es, ein besonderes Augenmerk auf die Tonspur zu legen. Die Verständlichkeit des Tons darf, so wie die Lesbarkeit von Untertiteln, auch bei einem Low-Budget-Video niemals kompromittiert werden.

Bis vor wenigen Jahren wurde im deutschsprachigen Film- und Video-Schaffen zuerst der Inhalt kreiert, danach wurde geschaut, was „es kostet". Der professionelle Umgang mit Szenariotechnik und mit Parametrisierung ist für viele Video-Anbieter noch immer ungewohntes Neuland. Das aus den USA stammende Prinzip des „Reverse Budgeting" (ausführlicher zum Thema äussert sich beispielsweise Landry 2017) stellt das Leistungspaket in den Vordergrund. Der Anbieter profiliert sich durch ein Mehr an Qualität und/oder durch ein attraktiveres Mengengerüst gegenüber seinen Mitbewerbern.

3. Wie Videos die initiale Aufmerksamkeitsspanne im Internet überleben

Der Verzicht auf Internet und Social Media im Rahmen von Distributionsstrategien für Videos ist heute meist undenkbar. Es gilt, sich aber auch bewusst zu sein, dass der angepeilte Konsument die Videos als Entertainment betrachtet und darum höchste Massstäbe in Sa-

chen Zuschauerführung und Dramaturgie erwartet. Diesem Umstand gilt es schon in der Kreation und später auch in der Produktion Rechnung zu tragen. Immerhin, der Kampf um Aufmerksamkeit lässt sich auch ohne Hollywood gewinnen, und zwar dann, wenn Content und Dramaturgie für den notwendigen Wow-Effekt sorgen.

Viele Videos scheitern im Internet schon in den ersten Sekunden. Auf YouTube, dem weltweit grössten Bewegtbild-Friedhof, versinken täglich Tausende von Videos nach nur wenigen Klicks in der Tiefe der Video-Server. Diese Videos werden nicht nur wegen ihres Inhalts zu digitalen Zombies. Auch Struktur und Dramaturgie können ein Video zur Wirkungslosigkeit verdammen. Eine Strategie, um die ersten Sekunden in der Aufmerksamkeit der Zuschauer zu überstehen, ist die Beachtung des sog. „WILD"-Prinzips (vgl. *Filmpuls* Redaktion 5. September 2016), das nachfolgend kurz umrissen wird. Das Akronym steht dabei für „Wow-Effekt", „Interessant", „Logisch" und „Do it!".

Aristoteles wird zugeschrieben, dass jede Erzählung einen Anfang, eine Mitte und ein Ende haben muss (vgl. Kreyßig 2008). Heute braucht ein gutes Video im Internet keinen Anfang, sondern einen Angelhaken als Einstieg, einen Wow-Effekt. Schliesslich will der User wissen, warum er weitere Sekunden seiner Lebenszeit in das Video investieren will. Schon beim ersten Video-Bild beginnt die innere Stoppuhr gnadenlos zu laufen. Der Wow-Effekt am Anfang eines Videos ist ein Versprechen, darf aber nicht mit dem späteren Höhepunkt verwechselt werden. Der sinnbildliche Kanonenschuss zum Start kann ein guter Auftakt sein, vorausgesetzt, die Erklärung, warum die Kanone abgefeuert wurde, taugt später als glaubhafter Höhepunkt. Formal wie inhaltlich bieten sich im Umgang mit Video unzählige originelle und kreative Möglichkeiten, den Video-Start als Versprechen zu positionieren. Diese Möglichkeiten gilt es, konsequent auszuschöpfen.

Wer ein Versprechen macht, muss dieses auch halten. Inhaltlich-dramaturgische Mogelpackungen werden vom mediengewohnten Zuschauer sofort erkannt. Eingelöst werden muss das Versprechen in erster Linie in emotionaler Hinsicht, und zwar durch Content, der dem im „Wow"-Einstieg aufgezeigten Thema konsistent folgt und damit von den Zuschauern als interessant wahrgenommen wird.

Die präsentierte Antwort auf das Versprechen darf durchaus auch überraschend sein, solange sie als kausale Folge des Auftakts erkennbar, also logisch ist. Wird die Einlösung des Versprechens mit einem „Extra Step" sogar noch übertroffen, steigert diese Mehrleistung die Bereitschaft des Rezipienten, das Video in den Dialogmedien zu teilen und wohlwollend zu kommentieren.

Mit dem letzten Video-Bild ist ein Video nicht zu Ende. Haben sich die Macher an der CSI-Regel orientiert, hat das Video nicht nur sein Versprechen eingelöst, sondern den Zuschauer durch Involvierung auch stimuliert, den vom Absender gewünschten Folgeschritt anzudenken, oder, besser noch, zu vollziehen („Do it!"). Die Entscheidungsfreiheit, ob er diesen Folgeschritt tätigen will, liegt beim Zuschauer und lässt sich kaum beeinflussen. Eine Entscheidung ist aber nur möglich, wenn das Bewusstsein entsteht, dass eine solche erwartet wird. Ein Video ohne durchdachten, einfach verständlichen Call-to-Action (CTA) wird schlecht konvertieren. Erschreckend viele Video-Macher vergessen diesen Umstand. Sie missverstehen den CTA als filmisches Problem statt als kreative Chance, die es dramaturgisch zu nutzen gilt.

Wahre Waisenkinder im Zusammenhang mit Videos sind die sog. Video-Thumbnails (speziell für den YouTube-Kontext bietet *Filmpuls* Redaktion 11. Oktober 2015 einen ersten Überblick). Als Video-Thumbnails werden die kleinen Standbilder und Fotos bezeichnet, die zusammen mit dem Play-Button auf einer Webpage oder auf einer Video-Plattform ein Video anzeigen. Trotz der Impulswirkung, welche

Ein gutes Video im Internet braucht keinen Anfang, sondern einen Angelhaken als Einstieg, einen Wow-Effekt.

Kernthesen

1. Video-Content wird im Vergleich zur Video-Distribution häufig vernachlässigt.
2. Die Beachtung einiger grundlegender Prinzipien (CSI-Formel und WILD-Prinzip) erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit.
3. Eine Bewegtbildstrategie für Unternehmen wird durch die Universalität des Mediums „Video" zunehmend wichtiger.

Video-Thumbnails im Internet haben, finden sich im Bereich der Unternehmenskommunikation reihenweise sorgfältig und aufwendig produzierte Videos, die am Ende der Herstellungskette statt eines attraktiven Key Visuals einen Aschekübel übergestülpt bekommen (sprich: die ein von der Video-Plattform zufällig und automatisch generiertes Bild zugeordnet erhalten). Die Tatsache, dass am Ende immer noch ein Mensch das Video anklicken muss, wird vergessen. Werden Video-Thumbnails schon bei Auftragserteilung in das Leistungspaket der Produktionsfirma einbezogen, stellt sich dieses Problem erst gar nicht.

Ob ein Video seinem Betrachter effektiv einen Mehrwert vermittelt, lässt sich alternativ zur CSI-und WILD-Regel auch überprüfen, indem man sich konkret und ergänzend dazu überlegt, wie die Adressaten des Videos aus ihrer Sicht die folgenden Fragen beantworten würden (vgl. wiederum *Filmpuls* Redaktion 5. September 2016):

- „Wegen diesem Video habe ich etwas Neues erfahren“ (Ja/Nein)
- „Mit diesem Video habe ich etwas gelernt“ (Ja/Nein)
- „Das Video war lustig/hat mir Freude bereitet“ (Ja/Nein)
- „Dieses Video hat in mir Gefühle ausgelöst“ (Ja/Nein)

Handlungsempfehlungen

1. Die Wirksamkeit von Video-Content sollte anhand von CSI-Formel und WILD-Prinzip beurteilt werden, um Inhalt und Fokussierung der Rezipienten im Griff zu behalten.
2. Die Preiskalkulation sollte, wenn die Umstände dies erlauben, als Reverse Budgeting erfolgen. Dadurch wird eine hohe Effizienz des finanziellen Mitteleinsatzes gewährleistet.
3. Es empfiehlt sich, einen Call-to-Action als filmische Chance zu begreifen und den Zuschauern/innen dadurch Entscheidungen zu erleichtern. Ein wirksamer CTA ergibt sich dabei selten von selbst, sondern muss geplant und filmisch/dramaturgisch eingearbeitet werden.

Die Performance von Web-Videos spiegelt immer auch die eigene digitale Marketingkompetenz der Absender. Videos sind ein Konsumgut, das wie jedes Produkt trotz der Beachtung aller Regeln der Kunst und des Handwerks möglicherweise vom Markt nicht angenommen wird.

4. Strukturelle Änderungen tragen eine Bewegtbildstrategie mit

Mit der steigenden Beliebtheit von Videos beginnt eine wachsende Anzahl von Unternehmen, eine „Bewegtbildstrategie“ zu implementieren. Getrieben wird die Implementation einer Bewegtbildstrategie meist von der Erkenntnis, dass immer mehr der eigenen Unternehmenseinheiten mehr oder weniger selbstständig und mehr oder weniger erfolgreich mit Video zu kommunizieren begonnen haben. Die Personalabteilung kommuniziert die Employers Value Proposition mit Bewegtbild, die Unternehmenskommunikation begleitet die Jahresmedienkonferenz mit Video-Kameras, die ICT präsentiert sich intern als Servicedienstleister mit einem Video und im Sales produziert man interaktive Produkt-Videos. Wird der Fokus im Rahmen von Bewegtbildstrategien aber nur auf die Distribution gesetzt, während Inhalte und deren Herstellung zweite

Priorität geniessen, sollte man von einer Distributionsstrategie und nicht von einer Bewegtbildstrategie sprechen. Zu dieser gehören auch redaktionelle und produktionelle Prozesse. Videos stellen immer auch einen „Brand Touchpoint" dar. Verhindert die Unternehmensorganisation die Einheit der Form in der Bewegtbildkommunikation, so zahlen Videos nicht auf die Marke ein oder sie schaden ihr sogar. Eine erfolgreiche Bewegtbildstrategie bedingt in einem Unternehmen strukturelle Anpassungen der Abläufe und Zuständigkeiten auf allen Ebenen und in unterschiedlichen Kompetenzbereichen. Nur damit lassen sich die notwendigen Synergien aus der professionellen, seriellen Kommunikation mit Video realisieren.

5. Fazit

Betrachten wir das Resultat dieser Arbeit in der Gesamtschau, lassen sich folgende fünf Ratschläge extrahieren, die aus der praktischen Erfahrung des Autors heraus beachtet werden müssen, um Video-Content den Stellenwert beizumessen, der ihm gerade in einer Zeit enormer Konkurrenz an allen Aufmerksamkeitsfronten zukommen sollte:

1. Die Dramaturgie sollte sich an der CSI-Regel orientieren, um konsistente und kohärente Geschichten zu erzählen. Gerade im Internet sollte auch das WILD-Prinzip beachtet werden.
2. Um nicht nur eine effektive, sondern auch effiziente Allokation finanzieller Mittel bei der Filmproduktion zu erreichen, kann durchaus auf Reverse Budgeting zurückgegriffen werden.
3. Eine kohärente Bewegtbildstrategie für Unternehmen setzt bestimmte Strukturen und Prozesse voraus, die im Zweifel erst geschaffen werden sollten.
4. Ein Call-to-Action sollte bei allen Produktionen, die nicht der blossen Unterhaltung dienen, den Zuschauern explizit angeboten und dabei als kreative Chance begriffen werden.
5. Gerade bei einer Nutzung filmischen Materials über das Internet sollten Thumbnails bewusst gewählt und nicht der Automatik der Video-Plattformen überlassen werden.

Wenn Sie diese fünf Tipps konsequent beachten, werden Ihre Produktionen kaum zu den mittlerweile so zahlreichen digitalen Zombies gehören, und Sie und Ihre Kunden können auch in Zukunft ein Maximum an Mehrwert aus ihnen ziehen.

Literatur

Backen, I. (2008): Theorie und Praxis des Kinofilmmarketing. Professionelles Marketing durch Produktions- und Verleihunternehmen, Berlin, http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/ FUDISS_derivate_000000005263/01_Backen.pdf, Abruf 06.09.2017.

Buckmann, J. (Hrsg.) (2017): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Dancyger, K./Rush, J. (2013): Alternative scriptwriting: beyond the Hollywood formula Fifth Edition, Burlington, MA; Abingdon, Oxon.

Filmpuls Redaktion (11. Oktober 2015): Kleine Meisterwerke klaren Denkens, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/youtube-thumbnail/, Abruf 06.09.2017.

Filmpuls Redaktion (25. April 2016): Was kostet ein Film oder Video? Die Antwort ist einfach!, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/was-kostet-ein-image-film/, Abruf 05.09.2017.

Filmpuls Redaktion (5. September 2016): Wie Web Videos in sozialen Medien länger als 3 Sekunden überleben, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/web-videos-social-media/, Abruf 05.09.2017.

Filmpuls Redaktion (26. September 2016): Filme machen heißt, Entscheidungen zu fällen. Wir sagen wie viele, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/filme-machen/, Abruf 05.09.2017.

Filmpuls Redaktion (15. Mai 2017): Was kostet ein Film oder ein Video? Und warum so viel!, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/was-kostet-ein-film/, Abruf 05.09.2017.

GEO kompakt (36) (2013): Unsere Sinne – Wie wir die Welt wahrnehmen.

Kreyßig, M. (2008): Aktuelle Dramaturgie – Eine Passage durch lineare und non-lineare Erzählformen, in: Armin Willingmann/Hochschule Harz (Hrsg.), 15 Jahre Hochschule Harz – Hochschule für angewandte Wissenschaften (FH): Festschrift, Halberstadt.

Landry, P. (2017): Scheduling and Budgeting Your Film: A Panic-Free Guide, Taylor & Francis.

Roth, G. (2011): Wie einzigartig ist der Mensch? Die lange Evolution der Gehirne und des Geistes. Nachdr., Heidelberg.

Schulz, A. (2013): Marketing mit Online-Videos: Planung, Produktion, Verbreitung, München.

USA TODAY (2017): Facebook: Video will be 70% of mobile traffic by 2021, https://www.usatoday.com/story/tech/news/2016/10/25/facebook-video-70-traffic-2021/92742088/, Abruf 05.09.2017.

Widmer, K. (2013): Was Film kann. Und was nicht., in: Jörg Buckmann (Hrsg.), Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, Wiesbaden.

Widmer, K. (30. November 2015): Unternehmensfilme mit CSI-Formel optimieren, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/gutes-storytelling/, Abruf 05.09.2017.

Widmer, K. (10. Oktober 2016): Video machen erfordert vom Auftraggeber nur eine einzige Entscheidung, in: Filmpuls – Das Magazin für Filmemacher & Videoproducer, https://filmpuls.ch/abfilmen-verfilmen-inszenieren/, Abruf 05.09.2017.

Literatur zum Thema: Live Communication

Literaturhinweise zusammengestellt von Dominik Schwizer, M.A.

Bücher

Cornwell, T. Bettina (2014): Sponsorship in Marketing: Effective Communication Through Sports, Arts and Events. Hoboken: Routledge.

Kirchgeorg, Manfred/Ermer, Beatrice (2014): Live Communication: Potenziale von Events, Veranstaltungen, Messen und Erlebniswelten. In: Zerfass, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 691–706.

Kirchgeorg, Manfred/Springer, Christiane/Brühe, Christian (2009): Live Communication Management. Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Wiesbaden: Gabler.

Knoll, Thorsten (2017): Veranstaltungen 4.0. Konferenzen, Messen und Events im digitalen Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kreuter, Dirk (2014): Erfolgreich akquirieren auf Messen. In fünf Schritten zu neuen Kunden. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lucas, Christian (2015): Sponsor- and Country-Related Predictors of Sponsorship Effectiveness. Sponsorship in a National and International Environment. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Weiler, Dieter S./Ludwigs, Kai/Lindenberg, Bernd/Jopen, Björn (2016): Messen machen Märkte. Eine Roadmap zur nachhaltigen Steigerung Ihrer Messeerfolge. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wiedmann, Martin (2016): Live Communication-Atmosphäre als Profilierungsfaktor. Eine multimethodische Untersuchung der Wahrnehmung von Atmosphäre auf Publikumsmessen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zanger, Cornelia (2014): Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Artikel

Carrillat, François A./D'Astous, Alain/Charette Couture, Marie-Pier (2015): How Corporate Sponsors Can Optimize the Impact of their Message Content. Journal of Advertising Research, 55 (3), pp. 255–269.

Delia, Elizabeth B./Armstrong, Cole G. (2015): #Sponsoring the #FrenchOpen: An Examination of Social Media Buzz and Sentiment. Journal of Sport Management, 29 (2), pp. 184–199.

Jones, Peter/Comfort, Daphne/Hillier, David (2017): A Commentary on Pop up Shops in the UK. Property Management, 35 (5), pp. 545–553.

Klein, Jan F./Falk, Tomas/Esch, Franz-Rudolf/Gloukhovtsev, Alexei (2016): Linking Pop-up Brand Stores to Brand Experience and Word of Mouth: The Case of Luxury Retail. Journal of Business Research, 69 (12), pp. 5761–5767.

Picot-Coupey, Karine (2014): The Pop-up Store as a Foreign Operation Mode (FOM) for Retailers. International Journal of Retail & Distribution Management, 42 (7), pp. 643–670.

Schwizer, Dominik/Reinecke, Sven (2017): Sponsoring effektiv und effizient gestalten. Controlling & Management Review, 61 (1), S. 24–31.

Trachsler, Tracy/DeGaris, Laurence/Dodds Mark (2015): Sport Commercialism and its Impact on Sponsorship Strategy. Choregia, 11 (2), pp. 77–92.

Walraven, Merel/Bijmolt, Tammo H. A. (2014): Dynamic Effects of Sponsoring: How Sponsorship Awareness Develops Over Time. Journal of Advertising, 43 (2), pp. 142–154.

Thema der nächsten Ausgabe: **Influencer Marketing**

Zunehmende Fragmentierung des Medienkonsums, wachsende Beliebtheit von Ad-Blocking-Software, sinkendes Vertrauen in Werbebotschaften – die Herausforderung, die richtigen Konsumenten mit den richtigen Botschaften anzusprechen, gestaltet sich für Unternehmen schwieriger als in der Vergangenheit. Daher ergänzen Marketing-Professionals den traditionellen Kommunikationsmix inzwischen häufig um die Komponente „Influencer Marketing". Unter Influencern werden dabei kreative Individuen gefasst, die regelmäßig Content über soziale Plattformen wie YouTube, Instagram oder Snapchat an ihr Publikum verbreiten und bereit sind, Marken in diese Inhalte zu integrieren.

Das Ziel der nächsten Ausgabe der *Marketing Review St. Gallen* ist es daher, die aktuellen Trends und Entwicklungen im Bereich Influencer Marketing zu beleuchten. Dabei stehen v.a. die Nutzung psychologischen Aspekte der Wirkungsweise von Influencer Marketing, soweit entsprechende Ansätze zur Messung der Effektivität vorliegen, im Vordergrund. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen
Thexis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag
MIM Marken Institut München GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Geschäftsführer
Friedrich M. Kirn

Redaktion
Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion
Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung Universität St. Gallen
Christoph Wortmann, M. Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Anzeigenleitung
Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition
Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 57 85
lugert@marke41.de

Titelbild
© vege/Fotolia.com

Sonderdrucke
deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.lt

Leserservice
Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 57 85
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung
KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schaffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber
Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführender Herausgeber)
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Beirat
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise
Das Heft erscheint sechsmal jährlich, Auflage: 6.500 Exemplare, 4.300 Abonnenten. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck
Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschliesslich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht 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

Alles Inklusive!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen

PRINT & ONLINE

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

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

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

SWISS MARKETING REVIEW

Ausgabe 1/2018

Realtime-Digitalkommunikation • Herausforderungen fortschrittlicher Veranstaltungstechnik • Live Communication für ein Bildungsinstitut • Preview: Marketing Tag 18

Concept by:
hauser&partner ag

Inhaltsverzeichnis

1/2018

Live Communication

04 **Dank Realtime-Digitalkommunikation die Wirkung eines Events steigern**

Events können nachhaltige digitale Communities entstehen lassen.

Benjamin Blaser

08 **Die Herausforderungen fortschrittlicher Veranstaltungstechnik**

Durch hochwertige Technik entstehen hochprofessionelle Events.

Thomas Schärer

12 **Live Communication für ein Bildungsinstitut**

Auch ein Ausbildungsinstitut muss sich dem Thema Live Communication annehmen.

Hansruedi Knöpfli

Kommentar

16 **Geheimwaffe**

Ein kritischer Zwischenruf zum Thema Live Communication.

Harry Heusser

Marketing Trophy

18 **Marketing Tag 18**

Total Customer Experience

Die Nominierten der Marketing Trophy 18 im Kurzporträt.

Swiss Marketing

Impressum

Swiss Marketing Review
Swiss Marketing
Präsident: Uwe Tännler
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
Christoph Wortmann, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 2834
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann

Titelbild
© Jerry Gross Fotostudio AG

Druck & Verarbeitung
KESSLER Druck + Medien GmbH & Co. KG
Michael-Schaffer-Str. 1, D-86399 Bobingen

Liebe Mitglieder von Swiss Marketing

Was haben wir im vergangenen Jahr nicht alles über das Thema Digitalisierung gelesen und gehört? Die Vordenker aus dem Silicon Valley möchten uns weismachen, dass Investitionen in klassische Marketingkanäle und -aktivitäten nutzlos seien, da die Customer Journey heutzutage ausschliesslich im digitalen Raum stattfände. Ist dem wirklich so? Ich denke, dass man ein differenziertes Bild zeichnen muss. Ein Kunde möchte – zumindest in Zentraleuropa – sowohl über digitale als auch über klassische Kanäle angesprochen werden. Und klare Grenzen zwischen den Kanälen bestehen sowieso nur in den Lehrbüchern ... der Übergang ist zumeist fliessend. Nehmen wir beispielsweise das Thema Messen und Live Communication. Hier entwickelt sich eine Schlagkraft, die digitale Kanäle nur schwerlich erreichen können. Warum? Die Wirkung ist direkt und nachhaltig. Besucher investieren einen hohen Zeitaufwand für den Messebesuch und richten daher die Aufmerksamkeit auf die entsprechenden Anbieter. Denken Sie nur an die kurzen Aufmerksamkeitsspannen im World Wide Web – kein Vergleich! Die physische Anwesenheit potenzieller Kundengruppen macht die Live Communication für Anbieter und Veranstalter zu einem regelrechten Schlaraffenland. Das Marketing kann nun seinem Anspruch nach einem People-Business voll nachkommen; und gewiefte Marketers und Verkäufer können ihre Stärken voll ausspielen. Grund genug also, dem Thema Live Communication in der aktuellen Ausgabe der *Swiss Marketing Review* ausreichend Platz zu widmen.

Benjamin Blaser, Co-Founder und Verwaltungsratspräsident der Newsroom Communication AG, zeigt anschaulich auf, wie man die Kommunikation auf Messen digital verlängern kann. Ganz nach dem Credo: Eine Grenze zwischen Online- und Offline-Kanälen existiert nur noch auf dem Papier. Dass die Realtime-Digitalkommunikation mit gewissen Herausforderungen verbunden ist, zeigt Thomas Schärer, CEO der Opera AG. Und Hansruedi Knöpfli, Gründer der Swiss Marketing Academy GmbH, veranschaulicht, wie man das Thema Live Communication auch für ein Bildungsinstitut gewinnbringend vorantreiben kann.

Wagen wir zum Schluss den berühmten Blick in die Glaskugel. Wird die Bedeutung von Messen und Live Communication mittelfristig abnehmen? Ich glaube nicht, denn je mehr sich Menschen digital vernetzen, je stärker wächst das Bedürfnis, sich auch persönlich zu treffen. In diesem Sinne lade ich Sie alle ganz herzlich zum Marketing Tag 18 am 6. März 2018 im KKL in Luzern ein. Wir erwarten Sie mit einem ausserordentlich spannenden Programm und unendlich vielen Möglichkeiten zum Networken. Ich freue mich sehr auf ein persönliches Kennenlernen oder auf ein Wiedersehen.

Uwe Tännler
Präsident Swiss Marketing
uwe.taennler@swissmarketing.ch

Dank Realtime-Digitalkommunikation die Wirkung eines Events steigern

Content Marketing ist auch in der Live-Kommunikation längst angekommen, ja schon fast wieder ein alter Hase. Gemäss dem „Trend Report 2018" von Reflection Marketing werden in den kommenden Jahren 20 bis 40 Prozent des Event-Werts künftig auf Zusatz-Content zurückzuführen sein. Wie kann aber aus einem Event eine nachhaltige digitale Community entstehen, und was braucht es, damit aus einem physischen Anlass möglichst viel digitaler Content entsteht, der auch langfristig die Wirkung des Events steigert? Dürfen wir vorstellen: die Realtime-Digitalkommunikation!

Benjamin Blaser

Kosten vs. Wirkung

Machen wir ein hypothetisches Beispiel: Eine nationale Fachtagung hat ein Budget von 2 Millionen CHF und versammelt an einem Tag im KKL Luzern 500 Personen zu einer hochkarätigen Konferenz. Der grösste Teil des Budgets geht logischerweise für die Infrastruktur, Inszenierung, Verpflegung und für das Programm auf der Bühne weg. Was ist die Wirkung? Die 500 Personen vor Ort verbringen einen aufregenden Tag mit vielen spannenden Diskussionen und neuen Kontakten. Doch spätestens nach 2 bis 3 Tagen haben sie die Veranstaltung wahrscheinlich schon wieder vergessen. Ergo, die Wirkung bleibt grösstenteils beschränkt auf die 500 anwesenden Personen innerhalb der KKL-Wände und ist nicht zwingend nachhaltig.

Würde eine solche Veranstaltung nur 3 bis 5 Prozent ihres Budgets für die digitale Realtime-Kommunikation einsetzen, können problemlos 100 000 Personen oder mehr erreicht werden, und zwar zielgerichtet auf Personenkreise, die der Zielgruppe der Veranstaltung entsprechen.

Der Realtime-Ansatz

Doch wie funktioniert das Ganze, und was ist eine digitale Realtime-Kommunikation überhaupt? Einfach ausgedrückt, ist die digitale Realtime-Kommunikation eine zeitnahe Live-Berichterstattung der Geschehnisse vor Ort. Anstatt einige Tage nach dem Event ein Highlight-Video zu publizieren, werden am Tag selber mehrere kleine Geschichten in Form von Video, Text, Grafiken und unter Umständen Livestreams mit der Community geteilt. Dies kann zum Beispiel ein Interview mit einem Referenten sein, ein Blick hinter die Kulissen, Key-Take-Aways der Programmpunkte oder sogar ein kleines Live-Studio, wo ein/e Moderator/in mehrmals pro Tag durch einen Livestream mit Gästen führt.

Eine temporäre Redaktion entscheidet, welche Geschichten umgesetzt werden und auf welchen digitalen und analogen Kanälen der Veranstaltung diese publiziert werden sollen. Gut denkbar ist zum Beispiel auch die Integration von einzelnen Geschichten in Programmpunkten auf der Bühne.

Die Wirkung der digitalen Kommunikation ist mit mehreren kleinen Geschichten auf den unterschiedlichsten Kanälen deutlich grösser als die Resonanz eines einzelnen Highlight-Videos.

Voraussetzungen schaffen

Damit diese Art von Digitalkommunikation rund um Events zur Geltung kommt, ist die Event-Website von zentraler Bedeutung. Es wird versucht, einen Content-Hub zu implementieren, sodass alle Geschichten zentral an einer digitalen Stelle wieder zusammenkommen. Einerseits kann so eine spannende Vorberichterstattung auch auf der eigenen Website umgesetzt werden, andererseits sammelt der Content-Hub die kleinen Geschichten, die rund um den Event-Tag entstehen. Er dient so auch im Nachhinein als interaktiver Rückblick. Unsere Zahlen belegen: Die Verweildauer auf der Event-Website nimmt mit einem

Benjamin Blaser
Co-Founder und Verwaltungsratspräsident der Newsroom Communication AG
www.newsroom.co

Über Newsroom Communication

Die Newsroom Communication AG versteht sich als Dienstleister einer neuartigen Realtime-Kommunikation, ähnlich dem Newsroom-Ansatz bei Medien. Das Berner Start-up, 2015 von Benjamin Blaser, Brian Ruchti und Simon Klopfenstein gegründet, bietet mit dem Storyshaker (www.storyshaker.co) nicht nur das Werkzeug, sondern produziert auf Wunsch auch gleich wirkungsvollen crossmedialen Content mit einer eigenen Redaktion. Das Unternehmen beschäftigt momentan 9 Mitarbeitende.

Mehr Informationen auf www.newsroom.co

Content-Hub sowohl vor, während, aber auch nach der Veranstaltung massiv zu.

Dank der Wiederverwertung der am Tag selber produzierten Inhalte und Geschichten können die digitalen Event-Kanäle massiv länger und nachhaltiger mit exklusivem Content gefüttert werden.

Damit eine digitale Realtime-Kommunikation funktioniert, müssen im Vorfeld diese grundlegenden Fragen beantwortet werden:

1. Wer ist unsere Zielgruppe, wen wollen wir ansprechen und in welcher Tonalität?
2. Auf welchen Kanälen befindet sich unsere Zielgruppe?
3. Gibt es bereits bestehende Communities, die wir mit unserem Content abholen können?
4. Gibt es Partnerorganisationen, die unseren Content weiterverbreiten können?

Selbstverständlich beginnt die digitale Event-Kommunikation nicht erst am Event-Tag selber. Bereits rund um die Teilnehmerakquise sollte im Vorfeld mit spannenden digitalen Inhalten und Vorstellungen der Referenten gearbeitet werden, immer mit einem „Call to Action" versehen. Unterstützend mit Online-Marketing-Massnahmen können so deutliche Teilnehmerzunahmen erzielt werden.

Marketing Tag 17

Wie eine Realtime-Digitalkommunikation funktioniert, konnte man im grossen Stil am Marketing Tag 17 im KKL Luzern verfolgen. Ein temporärer Newsroom, bestehend aus 11 Personen, kreierte diverse Geschichten und publizierte diese in Echtzeit für den Content-Hub auf der Website, Facebook, Twitter, YouTube und für das Programm auf der Bühne. Von der Newsroom-Redaktion aus wurden ausserdem zwei Direktschaltungen zu Susanne Wille auf der KKL-Bühne umgesetzt. Teilnehmer des Marketing Tag 17 konnten in den Pausen auf einem grossen News-Cube kuratierte Social-Media-Beiträge bestaunen und wenige Minuten nach Ende einer Keynote die wichtigen Key-Take-Aways lesen.

Das Ergebnis am Marketing Tag 17 war eindrücklich: Vor Ort nahmen rund 1000 Teilnehmer an den Diskussionen teil, auf den digitalen Kanälen wurden 380 000 Personen erreicht und die Verweildauer auf der Website betrug rund um die Event-Woche über vier Minuten.

ITI World Symposium 2017 in Basel

Dass die Realtime-Digitalkommunikation nicht nur bei Marketingveranstaltungen und Publikums-Events funktioniert, zeigt das Beispiel des ITI World Symposium 2017 in Basel. Basel beherbergte im Frühling 2017 den Weltkongress der Implantologie – fast 5000 Zahnärzte/innen und Zahnmediziner/innen nahmen daran teil. Auch bei einem derart spezifischen Thema mit einer klar begrenzten Zielgruppengrösse funktioniert eine Realtime-Digitalkommunikation hervorragend. Ein Team aus 7 Personen sorgte während drei Tagen für eine Echtzeit-Berichterstattung auf der Event-Website, Facebook, Twitter, Instagram und auf zwei Big Screens in der Messehalle. Neben der Community haben auch

Funktionen der temporären Redaktion

An einem Event selber sind in der Regel folgende Funktionen innerhalb der temporären Redaktion zu besetzen:

Redaktionsleiter/in / Koordinator/in
Diese Person behält auch in den stressigsten Situationen den Überblick und weiss immer, wann welche Geschichte umgesetzt werden soll. Sie/er ist auch Ansprechperson für den Veranstalter.

Videojournalist/in / Kameramann/-frau/ Cutter/in
Je nach Veranstaltungsgrösse sind ein/e oder mehrere Videojournalisten im Einsatz. Idealerweise handelt es sich um ein Videoteam bestehend aus einem Interviewer/in, einem/er Kameramann/-frau sowie einem/er Cutter/in für die Postproduktion.

Eventredaktor/in
Der/die Eventredaktor/in ist zuständig für die Texte und Geschichten und ist im regen Austausch mit dem Video- und Fotografenteam

Fotograf/in
Mindestens ein/e Fotograf/in gehört zum temporären Redaktionsteam und holt die passenden Schnappschüsse für die Geschichten des Eventredaktors.

Social-Media-Manager/in
Dieser Funktion kommt eine ganz wichtige Rolle zu. Der/die Social-Media-Manager/in kümmert sich um die Community auf den sozialen Medien und publiziert regelmässig die von der Redaktion erstellten Geschichten – kanalgerecht für die richtige Zielgruppe.

Fotos: Unternehmen

Marketing Tag 17

ITI World Symposium 2017 in Basel

mehrere Fachmedien die erstellten Geschichten aufgenommen und geteilt.

Insgesamt erreichte die Realtime-Kommunikation am Weltkongress fast 500 000 Interessierte, alleine über Facebook fast 300 000.

Fazit

Einen Event nur den vor Ort teilnehmenden Personen zugänglich zu machen und das komplette Budget für die klassische Live Communication vor Ort einzusetzen, ist von gestern. Dank dem Ansatz der digitalen Realtime-Kommunikation, kombiniert mit einem klugen Content Marketing im Vorfeld und im Nachhinein, kann mit wenig Aufwand eine massiv höhere Wirkung erzielt werden.

In der heutigen Zeit ist es ohne grossen Aufwand möglich, dass jede Veranstaltung und jeder Event zu einem kleinen Medienhaus wird und die physische Plattform auf die digitalen Kanäle erweitert. Der physische Event bietet die perfekte Gelegenheit, viel Content zu generieren, einfach eine grosse Zielgruppe zu erreichen und gleichzeitig auch für die eigenen digitalen Kanäle durchs Jahr hindurch Content zu generieren.

Die Herausforderungen fortschrittlicher Veranstaltungstechnik

Exakt in der Planung, professionell in der Ausführung, vielseitig in der Ausstattung: Das sind die Anforderungen, welche heutige Veranstaltungstechnik erfüllen muss. Wo erfahrene Experten mit hochwertiger Technik am Werk sind, gehen hochprofessionelle Events über die Bühne, die lange in Erinnerung bleiben.

Der vorliegende Artikel stammt aus einem Interview von Siegfried Chambre mit Thomas Schärer

Thomas Schärer
CEO der Opera AG
thomas.schaerer@opera-ag.ch

Veranstaltungstechniker sind Magier. Diesen Eindruck gewannen die Menschen, die in einer kalten Dezembernacht vor dem Berner Münster standen und zusahen, wie ein Erdbeben dieses von unten bis ganz nach oben durchschüttelte. Es war nur ein Lichteffekt begleitet von Sound, wirkte aber so echt, dass man die vermeintlichen Erschütterungen fast körperlich fühlen konnte. Das war vor einigen Jahren. Inzwischen ist die Veranstaltungstechnik erheblich weiterentwickelt worden. Was sie heute bietet, ist aus damaliger Sicht tatsächlich fast magisch. Bis sich die Magie der Technik an Events entfalten kann, braucht es aber viel Vorbereitung, Kommunikation und Koordination zwischen den Protagonisten eines Events, dem Auftraggeber, den Kreativen und den Technikern. Das ist nicht immer einfach.

Kreative und Techniker sollten die gleiche Sprache sprechen

Thomas Schärer, Inhaber des Event-Technik Unternehmens Opera AG, kann davon ein Lied singen. Es ist ein Lied mit Misstönen, das aber am Ende zu einer harmonischen, perfekt komponierten Oper(a) wird – wenn alle Beteiligten sich an bestimmte Regeln halten und flexibel auf Probleme reagieren. Misstöne zwischen kreativer Planung und technischer Umsetzung sind nicht weiter verwunderlich. Sie gehören überall dort dazu, wo Theorie und Phantasie praktischer Technik begegnen. „Meistens kommen noch unvorhergesehene Probleme beim Aufbau vor Ort hinzu, die dann unter Zeitdruck mit viel Improvisationstalent beseitigt werden müssen“, erläutert Thomas Schärer. Oft wäre das vermeidbar, würde die Technik frühzeitig in die Planung miteingebunden. Eine klare Checkliste, von der Technik bereitgestellt, kann die Zusammenarbeit mit der Kreation wesentlich erleichtern. Sie bietet Leitplanken für ein gemeinsames, strukturiertes Vorgehen und kann so helfen, Probleme zu vermeiden. Wissen Kreative im Voraus, welche Voraussetzungen die Technik braucht, können sie das in ihre Planung miteinbeziehen. Es kommt deshalb entscheidend auf die richtige Kommunikation an. Meistens sind die Stolpersteine in den Details versteckt. Es geht um Fragen wie: Will man das Publikum miteinbeziehen? Wie viele Personen sind aktiv auf der Bühne und benötigen Technik? Wie viele Teilnehmer müssen beschallt werden? Womit? Braucht es Simultanübersetzungen? Geht es um eine simple PowerPoint-Präsentation oder um Virtual Reality? Wie muss die Lichttechnik ausgestattet sein? Welche logistischen und gestalterischen Möglichkeiten bietet die Location? Wie ist die Infrastruktur vor Ort? Wer ist Ansprechpartner? Ist genügend Zeit für Funktionstests eingeplant? Schon anhand dieser wenigen Fragen kann man die Komplexität der Materie gut erkennen. Die Vorabklärung dieser Fragen kann viel Stress und Ärger ersparen. Thomas Schärer: „Projekte, die von Anfang an durch die Technik begleitet werden, verlaufen erfahrungsgemäss deutlich reibungsloser.“ Deshalb sollten Techniker möglichst früh in die Planung eingebunden werden und auch Beratungskompetenz erhalten, um technische Rahmenbedingungen vorgeben zu können. Extrem wichtig, so Schärer, sei auch die strikte Beachtung von Deadlines, damit das Zeitmanagement am Ende stimmt. Da der logistische Aufwand für Techniker schon grundsätzlich sehr gross ist, muss exakte Planung Priorität haben. Genügend Zeit für den Programmierer einplanen ist ebenso wichtig, wie das Vermeiden von spontanen Änderungswünschen. Die können eine Kaskade von Zusatzarbeiten auslösen und dementsprechend hohe Zusatzkosten verursachen.

Trends, Hypes und Zukunftsvisionen

Es ist kaum vorstellbar, dass erst vor etwa 30 Jahren die Zeit der Heimcomputer anbrach. Laptop, Tablets, Smartphone & Co sind heute aus der Arbeitswelt und der Freizeit nicht mehr wegzudenken. Enorme technische Fortschritte gibt es auch in der Veranstaltungstechnik. Die Entwicklung geht auch hier weiter, neue Techniktrends warten auf ihren Einsatz. Ganz allgemein, so Schärer, wird es auch in Zukunft wichtig sein, Erlebnisse zu generieren, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen: „Technologisch sind wir an einem Punkt, wo sehr viel machbar ist.“ Wie in jeder Branche gibt es auch bei der Veranstaltungstechnik Entwicklungen, die sich lang-

Opera AG

Zuschauer und Performer sind auf perfekte Event-Technik angewiesen. Die liefert Opera AG, ein führendes Unternehmen im technischen Event-Bereich. Es begann in den 1990er Jahren als Wanderdisko und hat sich bis heute durch Professionalität, Erfahrung und höchsten Qualitätsstandards hin zur Elite der Veranstaltungstechnik entwickelt. Die Merkmale des Unternehmens sind bis heute die Flexibilität der Wanderdisko, die Professionalität, Erfahrung und das Expertenwissen langjähriger Mitarbeitenden sowie höchste Qualitätsstandards. Opera hat die traditionell starken Beziehungen zur Kundschaft und die laufende Weiterentwicklung der Qualitätsstandards stets als Teil der Geschäftskultur betrachtet, auch nach der Übernahme der Firma durch Thomas Schärer im Jahr 2015.

fristig durchsetzen und es gibt kurzfristige Hypes. Während 3D kurzzeitig enorm gefragt war, hat es sich langfristig nicht durchgesetzt. Was sich durchsetzen wird, weil es um Emotionen und Aha-Effekte geht, ist beispielsweise das Mischen von Technologien wie LED-Screens mit Projektion, welches das Ausbrechen aus bekannten Formaten ermöglicht. Das wird immer spannender. Auch das Einbinden von digitalen Online-Tools, wo Inhalte auf allen möglichen Medien übertragen und von dort weiterverarbeitet werden, wird sich durchsetzen. Weitere Zukunftsthemen sind Kybernetik –

Mit diesen Zukunftstechnologien tritt Science-Fiction von der Filmleinwand in die Realität ein.

Displays oder ganze Wände werden mechanisch bewegt – und Hologrammprojektionen. Beide Technologien sind schon heute einsatzbereit, aber noch sehr teuer. Im Trend ist auch Video-Mapping, Projektionen auf Architektur. Echte Zukunftsrenner werden laut Schärer aber Virtual- und Augmented Reality sein. Mit diesen Zukunftstechnologien tritt Science-Fiction von der Filmleinwand in die Realität ein. Wenn das nicht (technische) Magie ist, was dann?

Fotos: Unternehmen

© UBS 2018. Alle Rechte vorbehalten.

Es geht um viel mehr als den Sieg.

Grosse Emotionen am UBS Kids Cup erleben.
ubs.com/kidscup

UBS KIDS CUP | UBS

Live Communication für ein Bildungsinstitut

Im Jahr 2002 ging ich nach diversen berufsbegleitenden Ausbildungen mit swiss marketing academy gmbh an den Start. Dies geschah jedoch erst, nachdem ich bei meinem bisherigen Ausbildungsinstitut vorstellig wurde und den fehlenden „Live"-Charakter bemängelte. Mit einem Vorschlag in der Hand stand ich vor dem damaligen Schulleiter – einem unserer heutigen Mitbewerber. Ich fand kein Gehör. Er meinte, rein betriebswirtschaftlich wäre das „en Saich".

Hansruedi Knöpfli

Hansruedi Knöpfli
Gründer swiss marketing academy gmbh
Tel: +41 (0) 44 9414419
www.swissmarketingacademy.ch

Zuvor hielt ich mich drei Jahre lang zweimal wöchentlich an Schulungstermine, zum Teil parallel laufend bis 4 Abende oder ganze Tage. Hernach durfte ich drei eidgenössische Titel tragen. Aber die Ausbildung bestand mehrheitlich aus Büchern hin- und hertragen; Büro – Schule – Büro. Die Bücher sahen meine Wohnung nie. Denn damals bot das Leben eines Spätpubertierenden so viel Action, da hatte die Schule kaum noch Platz. Die Schule war drinnen – draussen spielte die Musik.

Militär als Vorbild

Die Ausbildung in der Schweizer Armee – die war ganz anders. Da lernte ich viel – über mehrere Stufen. Da war immer Action. Verbunden mit Lernen. Da wurde man nass, da wurde rumgerannt, das Erlernte gleich auf dem tiefgefrorenen Boden im französischen Jura umgesetzt. Laufend beobachtete ich die Rekruten und stellte fest, dass bei guter Motivation und stufengerechter Ansage sicher 50 Prozent der Anwesenden für das Rumrobben und Schwitzen unter Lasten, das kilometerlange Durchdienachtlaufen zu begeistern waren. 10 bis 20 Prozent jedoch hatten regelmässig den Anschiss. Gut, die waren meist ja nicht ganz freiwillig draussen. Draussen im Wind und in der Kälte.

Während der ganzen grünen Zeit entstanden jedoch Bindungen. Bindungen nicht für's Leben. Aber für die nächsten Jahre. Beruflich gesehen. Und diese Erkenntnis nahm ich mit.

Interaktives Marketing als Basis

Schon im ersten Lehrgang, als es zum ersten Mal Schnee in den Alpen gab, thematisierten wir im Unterricht Marken- und Markenpolitik und die Erforschung deren Stärken. Es endete in einem tollen Fondueabend, bei welchem die Teilmarktentwicklungsstrategien zwischen dem Käsemarkt und dem Schaumwein- und Champagnermarkt entstanden. Es entstand letztlich ein Geschenkeset für einen Schweizer Schaumweinhersteller, in welchem gleich auch Rezepturen für die darbende Marke abgegeben wurde. Diese Geschenkpackung fand den Weg in die Regale von Grossverteilern.

Es hat nicht eine Marketingabteilung für die Lancierung einer Idee gebracht. Es war ein unvergesslicher Abend vor rund 14 Jahren – der Kontakt zu den damaligen Protagonisten hält bis heute. Und hat unserem Unternehmen weitere Studenten gebracht – nebst einigen 100 Franken Aufwand und dem Wissen, einer kleinen Schaumweinmarke ein kleinwenig auf die Sprünge geholfen zu haben. Interaktivität zwischen Dozent und Student und einem Produzenten mit einer darniederliegenden Marke. Es wurde zum Erfolg.

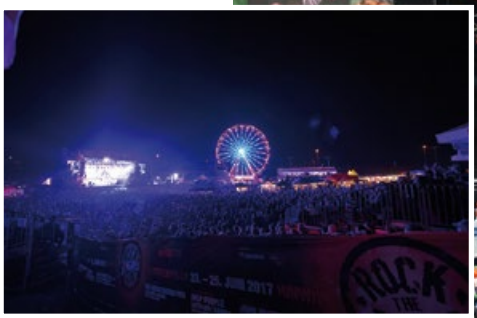
Interaktives Marketing muss gelebt werden – live

„Ja, isch denn das seriös?", wurde einer unserer Studenten gefragt. Der Fragende – sein Chef bei einem international tätigen Tabakkonzern. „Ja" meinte der Student, weil er immer wieder an Erlebnissen teilnehmen könne – welche seinem Arbeitgeber einen Benefit bringe und aber auch seine erlernte Theorie praktisch unterstütze. So soll es sein. Und genau aus diesem Grund reiht sich Projekt an Projekt:

- **Eigener Fussballverein** – entstanden aus einem Sponsoringkonzept – seit 7 Jahren in der Meisterschaft unterwegs, mit rund 240 Mitgliedern, welche beim Herumrennen die Werbung von swiss marketing academy tragen. Klar – wir könnten einfach einen Verein sponsern, so wie dies andere tun. Es wäre dann eine Banküberweisung – kein Erlebnis. Wenn man nach Ranglisten, Resultaten, Spielern und Verbindungen des Vereins fünf Minuten vor Unterrichtsbeginn gefragt wird – Ziel erreicht. Sie sprechen darüber.

- **Engagement „Rock the Ring"** – entstanden aus einer Marktforschungsstudie. Heute pilgern rund 25 000 Zuschauer einmal jährlich an das Festival im Zürcher Oberland. Die Vernetzung rund um „RTR" hat die Schulzimmer aber längst überschritten, rund 500 Personen aus dem Umfeld der swiss marketing academy sind Gäste oder Involvierte an diesem Spektakel und tragen die Botschaft des Erlebten hinaus. Eine repräsentative Umfrage (mit 27% Rücklauf!) aller Besucher hat aufgezeigt, dass auch 2018 64 Prozent wieder an diesem Festival teilnehmen. Mit Simple Minds, Santana, Uriah Heep, und vielen mehr – vom 21. bis 23. Juni 2018 in Hinwil.

Engagement „Rock the Ring“ entstanden aus einer Marktforschungsstudie. Heute pilgern rund 25 000 Zuschauer einmal jährlich an das Festival im Zürcher Oberland.



Hier treffen unsere Studenten aber auch auf viele Unternehmen – unsere Partnerfirmen. Klar steht Musik im Vordergrund. Aber das Netzwerken ist unbezahlbar – Ziel erreicht. Natürlich wird das Thema „Rock the Ring“ in verschiedenen Ausbildungen aufgenommen und umgesetzt. Marktforschung mit den Marketingfachleuten eidg. FA, Pressearbeit mit den PR-Fachleuten eidg. FA.

- **Marketingliner 2018.** Dieser sticht nach einer Jungfernfahrt 2017 auch 2018 wieder ins Meer. Eine weitere Erlebniswelt, verbunden mit Ausbildungen. 10 Tage mit diversen Angeboten, irgendwo zwischen Lissabon, Gibraltar, Barcelona und Italien. Mit Landgängen zu Unternehmen, welche die Studenten aus den Regalen der Grossverteiler kennen. Oder Besuch bei Textilunternehmen, deren Wäsche sie auf der Haut tragen. Es entsteht ein Effekt der Zusammengehörigkeit und des Zusammenhaltes, welcher lange anhalten wird. 100 Prozent unserer Studenten der Jungfernfahrt 2017 möchten auch 2018 wieder an Bord gehen.
  Also bauen wir auch für diese wieder ein spannendes Lernerlebnis – Ziel erreicht.
  Und rund 70 Prozent der Teilnehmer unseres Marketingliners 1 werden im Anschluss eine weitere Ausbildung anpeilen.

Marketingliner 2018 Schifffahrt mit Landgängen zu Unternehmen, welche die Studenten aus den Regalen der Grossverteiler kennen.

All diese Events werden über die sozialen Medien viral verbreitet. Alleine bei „Rock the Ring“ über 20 000 Mitglieder, welche irgendwann, ganz dezent und ganz am Rande mit unserem Brand in Berührung kommen.

- **X-Mas Learning.** Jährlich dislozieren wir mit rund 120 Studenten in der vorweihnachtlichen Zeit für 3 bis 4 Lerntage an den Titisee, wo unsere Studenten nicht nur die Hotels und Unterkünfte in Beschlag nehmen, sondern auch das ganze Kurhaus wird beflaggt und somit Präsenz markiert. Diverse Side-Events machen das Lernen zum Erlebnis. Lernen eingebettet in einen Event in einer Region, die die meisten Studenten nur aus Erzählungen kennen. Und überrascht sind – wie schön die Gegend doch ist. Die Gastfreundschaft von Titisee wird dabei natürlich auch qualitativ und quantitativ bewertet. Das gehört sich so.

Fotos: Pat Friessner, Unternehmen

X-Mas-Learning Jährlicher Studienausflug mit rund 120 Studenten in der vorweihnachtlichen Zeit für 3 bis 4 Lerntage an den Titisee.

All diese Events werden über die sozialen Medien viral verbreitet. Alleine bei „Rock the Ring" über 20 000 Mitglieder, welche irgendwann, ganz dezent und ganz am Rande mit unserem Brand in Berührung kommen. Oder das Weitererzählen des Erlebten.

Da wir auch die Wiederempfehlung tracken, wissen wir, dass Google, ausbildung-weiterbildung.ch, Xing und all die anderen Plattformen für unsere Akquise rund 25 Prozent ausmachen. Der Rest irgendwoher (Print, Fahrzeugbeschriftung, permanent signaging ...), jedoch 50 Prozent erscheinen auf Wiederempfehlung. Auf Wiederempfehlung dank dem Erlebten.

Wenn Sie einen Einblick in unsere interaktive Live-Communication wagen wollen, so bestellen Sie sich doch unsere Ausbildungsfibel. Direkt bei mir: knoe@swissmarketing-academy.ch. Gerne übersende ich Ihnen eine solche.

Natürlich dürfen Sie auch auf www.swissmarketing-academy.ch schmöckern. Ob's Ihnen gefällt?

Denken Sie einfach an die militärische Einleitung dieses Artikels. Wenn's 50 Prozent gefällt – dann sind wir happy ... und ohne Witz: Marktleader. So ist es.

eidg. halbiert

Studierende auf dem Weg zu diplomierten Marketing- und Verkaufsfachleuten können neu vom Bund bis zu 50 % der Ausbildungskosten zurückverlangen.

Weiterkommen mit
SWISS MARKETING

Talacker 34 · CH-8001 Zürich · Tel. +41 44 914 44 44 · www.swissmarketing.ch

Geheimwaffe

Nehmen wir mal an, du sitzt an diesem edlen Gala-Dinner an einem der besten Tische. Du hast unterhaltsame Tischnachbarn und auch deine Begleitung ist heute gut gelaunt. Was selten genug der Fall ist, erst recht, weil du diese Veranstaltung vorgeschlagen hast. Die Anreise war perfekt, der Transfer zur Location kurz, die Apéro-Häppchen schmecken sehr gut, leider. Das mit dem Abnehmen verschiebst du also. Erneut. Die Band spielt coolen Jazz und überhaupt, das Unterhaltungsprogramm ist nur vom Feinsten. Pünktlich startet ein Feuerwerk von Entertainment-Momenten. Die Regeln der Dramaturgie hat ein Profi umgesetzt. Aufbau, Spannung, Höhepunkt. Alles passt, ist stimmig und nimmt dich auf eine emotionale Reise mit. Oder besser: würde dich auf eine emotionale Reise mitnehmen. Denn irgendwie kannst du nicht loslassen, bleiben deine Emotionen blutleer und oberflächlich. Warum nur?

Emotionalisieren und kommunizieren, Erlebniswelten schaffen und Marken spürbar erleben. Live Communication, interaktiv und dazu dramaturgisch ausgefeilt die Brand Experience inszenieren. Die Marketing- und Event-Welt bewegt sich heute auf einem extrem hohen Niveau. Nichts wird dem Zufall überlassen. Kommunikation vor, während und nach dem Event. Die Emotionalisierung der Marke und die Bindung der Gäste an das Produkt. Alles ist durchdacht, verfeinert, optimiert und kaum mehr zu verbessern. Wirklich nicht?

Urbedürfnis Erst wenn wir uns geborgen fühlen, können Emotionen ihre ganze Kraft entwickeln.

Die Marketing- und Event-Welt bewegt sich heute auf einem extrem hohen Niveau. Nichts wird dem Zufall überlassen.

Doch. Denn es fehlt die Geheimwaffe. Ein Urbedürfnis. Etwas, wonach wir alle streben. Ein Urzustand, der tief in unseren Genen verankert ist. Die Sehnsucht nach dem allerersten Gefühl unseres Seins überhaupt: Geborgenheit.

Erst wenn wir uns geborgen fühlen, können wir loslassen. Erst wenn wir uns geborgen fühlen, können Emotionen ihre ganze Kraft entwickeln. Erst wenn wir uns geborgen fühlen, erreichen Botschaften, Marken-Messages und Brand-Strategien eine tiefe und bleibende Wirkung.

Die perfekte Inszenierung und Dramaturgie deines Events setzt du voraus – aber hast du dir genügend Gedanken gemacht, ob sich die Gäste geborgen fühlen? Nimmt die Moderation sie wirklich an der Hand? Werden die Menschen geführt und betreut, sodass sie loslassen können? Denn, wenn sie sich einmal geborgen fühlen, kannst du mit ihnen auch die verrückteste „Reise“ antreten. ●

Harry Heusser
Regisseur,
Produzent und
Dramaturg
www.heusser.tv

«Total Customer Experience»

JETZT BUCHEN
6. MÄRZ 2018
KKL LUZERN

18

Marketing Tag

SWISSMARKETINGFORUM.CH

SWISS MARKETING FORUM

Premium Partner

DIE POST

Hauptsponsoren

ADMEIRA · hauser&partner ag · CSS Versicherung · swiss marketing academy

Träger

SWISS MARKETING

Marketing Tag 18

Total Customer Experience

Kundenzufriedenheit reicht nicht mehr aus, um Kunden nachhaltig zu binden. Heutzutage geht es darum, dem Kunden über alle Kundenkontaktpunkte einzigartige, holistische und nahtlose Kundenerlebnisse zu bieten. Egal, ob digital oder analog – entscheidend ist, was der Kunde wahrnimmt. Die Nominierten der Marketing Trophy 18 haben sich das Thema „Total Customer Experience" mehr als nur auf die Fahne geschrieben. Erfahren Sie im Kurzüberblick mehr über die Erfolgsstories der Unternehmen.

Swiss Marketing

Saastal Marketing AG

Projekt: WinterCARD 16/17 – „Das haut dich um!“
Involvierte Agentur: matter + gretener Communications AG

Win-win-Situation dank Crowdfunding-Europarekord

Im Schweizer Wintertourismus übersteigt das Angebot klar die Nachfrage. Zudem sind die hiesigen Skigebiete im Vergleich zum Ausland massiv teurer. Auch in Saas-Fee nimmt darum die Anzahl Skitage und Logiernächte seit mehreren Jahren markant ab. Seit 2008/09 beträgt das Minus über 40 Prozent. Entsprechend schlecht ist die Ertragslage bei der Saastal Bergbahnen AG.

Doch Not macht erfinderisch. Mit einer innovativen Marketingaktion verkauften die Bergbahnen von Oktober bis Dezember 2016 über 90 000 Saisonkarten und generierten damit Erlöse von über 20 Millionen Franken. Die Grundidee der Aktion basierte auf dem Crowdfunding-Prinzip: Weil über 90 000 Ski- und Snowboard-Fans eine Saisonkarte für 222 Franken wollten, wurde der „Hammerdeal“ Wirklichkeit. Und der Europarekord im Crowdfunding aufgestellt.

La Palausa AG

Projekt: Concept Store La Palausa mit dem Produkt „Autschli – Magische Bären aus Lenzerheide“
Involvierte Agentur: Markenkern AG

Ein Bündner Bär erobert die Schweiz

In Graubünden leben Bären. Grosse, wie man weiss, aber auch kleine: Die Autschlis (lat. Ursus familiaris sympaticus), die bevorzugt bei menschlichen Familien und Kindern leben. Das Besondere an ihnen: Sie besitzen eine magische Heilkraft, können Wärme und Kälte abgeben, um so kleine und grosse Wehwehchen zu lindern und um zu trösten. Was sie auch sehr gut können, ist Marketing. Und das geht so: Autschli kommt von La Palausa, da wird er geboren. La Palausa ist ein Miniversum, ein fröhlich bunter Concept-Store an der Hauptstrasse in Lenzerheide, der neben bekannten Brands im Bereich Dekoration, Wohnen, Food, DIY und Fashion auch eigene, handgefertigte Produkte entwickelt, designt, produziert und erfolgreich verkauft. Exemplarisch dafür steht das Autschli, ein Kirschkernkissen in Bärenform, das aktuell erfolgreichste Produkt der Marke La Palausa.

Schweiz Tourismus

Projekt: Ranveer Singh #InLoveWithSwitzerland
Involvierte Agentur: Dentsu Aegis Network, Indien

Die Schweiz in Indien neu entdecken

Im Konkurrenzkampf um den attraktiven indischen Reisemarkt hat die Schweiz, trotz zunehmenden Hotellogiernächten indischer Gäste, einen stagnierenden Marktanteil von 2 Prozent an indischen Fernreisen. Experten prognostizierten eine Senkung des Schweizer Anteils an Europareisen von 12 Prozent auf 10 Prozent. Der Grund liegt in der starken Veränderung der indischen Bevölkerungsstruktur, wo eine junge, gut gebildete Stadtbevölkerung mit neuen Bedürfnissen herangewachsen ist. Zudem steht die Schweiz in grosser Konkurrenz zu den Destinationen Neuseeland, Australien und Südafrika, die bei jungen Indern sehr beliebt sind.

ABB Asea Brown Boveri Ltd

Power and productivity for a better world™ ABB

Projekt: Repositionierung der ABB als Vorreiterin der Industrie 4.0
Involvierte Agentur: Serviceplan Suisse AG

Pionierin der vierten industriellen Revolution

ABB ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen in den Bereichen Elektrifizierungsprodukte, Robotik und Antriebe, industrielle Automation und Stromnetze, mit Kunden in der Energieversorgung, der Industrie und im Transport- und Infrastruktursektor. Aufbauend auf einer über 125-jährigen Tradition der Innovation, gestaltet das Unternehmen heute die Zukunft der industriellen Digitalisierung, welche physische und digitale Welten in noch nie dagewesener Art verbindet.

Nach der internen Neuorganisation, welche darauf abzielte, die ABB schlanker, schneller und effizienter zu machen, begann das Unternehmen im Oktober 2016 systematisch seine Marke und die externe Kommunikation zu stärken. Dadurch werden vorhandene Cross- und Upselling-Potenziale besser und schneller nutzbar und Wert für alle Stakeholdergruppen geschaffen. Mit dieser marktorientierten Strategie grenzt sich die ABB zunehmend von den Konkurrenten ab und repositioniert sich aktiv als Vorreiterin der vierten industriellen Revolution.

UBS Switzerland AG

UBS

Projekt: UBS Kids Cup –
Es geht um viel mehr als den Sieg
Involvierte Agentur: Publicis Switzerland

Mit Emotionen von kleinen und grossen Stars die Schweiz begeistern

UBS Kids Cup ist ein Projekt, das sich innert acht Jahren zur wichtigsten nationalen Leichtathletik-Initiative entwickelt hat – mit nachhaltigen Spuren im Sport, in der Gesellschaft und bei unseren Kindern. Ein Kernteam von Spezialisten aus den verschiedensten UBS-Bereichen setzt sich mit viel Fingerspitzengefühl für die Förderung des sportlichen Nachwuchses ein. Dabei sind die Eigenleistungen von UBS beeindruckend, nicht nur finanziell. Denn der UBS Kids Cup wird durch das UBS-Volunteering-Programm von zahlreichen UBS-Mitarbeitenden aus allen erdenklichen Ecken und Winkeln der Organisation unterstützt. Über 800 UBS-Mitarbeitende machen die lokalen und regionalen Ausscheidungs-Events in Form von Helfereinsätzen logistisch überhaupt erst möglich.

Fotos: Unternehmen

Coop Genossenschaft

Projekt: Karma

Gutes Karma mit Flexitarismus

Zur wirkungsvollen Positionierung von Coop als führender Schweizer Detailhändlerin gehört neben Frische, Preiswürdigkeit und Nachhaltigkeit auch die Vielfalt des Angebots. Eine vegetarische Linie gibt es dementsprechend schon lange. Mit der Produktlinie Karma, einer weltweit neuartigen Sortimentskategorie, spricht Coop seit 2013 sogenannte Flexitarier an, die sich bewusst regelmässig, aber nicht ausschliesslich, vegetarisch ernähren. Karma wirbt nicht mit Verzicht und sektiererischem Sendungsbewusstsein, sondern mit Genuss und positiv besetzten Entscheidungen. Vegetarier essen aus ethischen Gründen kein Fleisch, Flexitarier, um sich selbst etwas Gutes zu tun.

Migros-Genossenschafts-Bund

Projekt: Migusto
Involvierte Agenturen: Y&R (Kommunikation), Process (Branding), Branders (Frontend Plattform)

Migusto lässt die Schweiz kochen

Millionen Schweizerinnen und Schweizer zerbrechen sich tagtäglich den Kopf darüber, was sie kochen sollen – oder wie. Auf der Suche nach Rezepten und Kochanleitungen wird gegoogelt. Obwohl Kochen eine der grössten „Sources of Business" der Migros ist, erschien die beliebte aber etwas verstaubte Migros-Plattform „Saisonküche" bei Google noch nicht einmal auf der ersten Suchresultatseite. Das sollte sich mit diesem Projekt ändern: Neben dem Hauptziel eines schnellen Bekanntheitsaufbaus von 50 Prozent und Nebenzielsetzungen wie Kundenbindung und SEO-Visibilität, soll die Konkurrenz überholt werden.

PINK RIBBON SCHWEIZ

Projekt: 10 Jahre PINK RIBBON SCHWEIZ

Die PINKEN Mutmacher der Schweiz

2007 wurde PINK RIBBON SCHWEIZ gegründet, um die Bevölkerung für die Früherkennung von Brustkrebs zu sensibilisieren. Seither wird Geld für verschiedene Non-Profit-Organisationen und Brustkrebs-Forschungsprojekte gesammelt. Die Projekte werden mit Sponsoring finanziert, Startgebühren und Spenden an verschiedene Organisationen weitergegeben, wie z.B. der Krebsliga Zürich oder an Forschungsprojekte. In den letzten Jahren wurden dank PINK RIBBON SCHWEIZ fast 1,5 Mio. CHF gesammelt.