

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

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2017: Visual Communication

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2017) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2017: Visual Communication, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thesis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275899>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

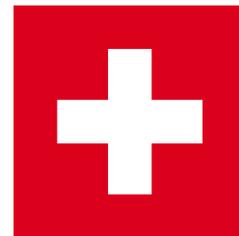
Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St. Gallen



2 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oguz Yilmaz, whylder • Interview mit Jin Choi, Facebook Deutschland • Next Generation Internet • Influencer-Marketing • The New Rules of Communication • Alles Video oder was? • Erklärvideos als effektives Marketing-Instrument • Farbwirkung **SPEKTRUM** Interview mit Florian Haller, Serviceplan Gruppe • First-Lines-Sales-Manager • Herausforderungen von Big Data

www.marketing-review.ch



VISUAL Communication



Zielgerichtet und
kompakt –
branchenspezifische
Weiterbildungen



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

Neben übergreifenden Weiterbildungen zu Marketing, Kommunikation und Verkauf bietet das Institut für Marketing auch branchenspezifische Intensivseminare an:

Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf

5 Tage, nächster Termin: 24.–28. April 2017

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 5. September 2017

Intensivstudium für Verkaufsmanagement (CAS)

18 Tage (6 Module à 3 Tage), nächster Start: 19. September 2017

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen

Kontakt

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen
Führungskräfteweiterbildung, Doris Maurer
Telefon +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

«Wissen schafft
Wirkung»

Visual Communication

Ein Bild sagt mehr als jedes Wort. Dieses Sprichwort hat in seiner Prägnanz und Bedeutung für das Marketing in den letzten Jahren mehr zu- als abgenommen. War es einst die „hohe Schule“ eine kundenrelevante Botschaft in einem 90 Sekunden Werbespot zu kommunizieren, findet visuelle Kommunikation in den Zeiten von Plattformen wie YouTube, Instagram oder aber auch Snapchat unter veränderten Herausforderungen statt.

Vielfach wird davon ausgegangen, dass Bewegtbilder heute auf dem besten Weg sind, zum Hauptmedium im Bereich Social-Media- und Content-Marketing zu werden. Der Einsatz von visuellen Inhalten bietet Unternehmen eine neue Möglichkeit die gewachsenen kommunikativen Herausforderungen und Unterhaltungsbedürfnisse der Nutzer zu befriedigen. Durch die Integration visueller Elemente kann die Reichweite der eigenen Beiträge und das Engagement der Nutzer gesteigert werden. Insbesondere die junge Zielgruppe produziert und nutzt online täglich so viel Content wie noch nie zuvor.

Doch nicht jede Videomarketing-Kampagne führt automatisch zum Erfolg. Es stellt sich die Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren einer solchen Kampagne? Über welche Kanäle sollte welcher Content verbreitet werden, um

eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen? Diese und weitere Fragen sollen in dieser Ausgabe der Marketing Review St. Gallen diskutiert werden. Es werden aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich Video-Marketing beleuchtet, wobei die junge Zielgruppe und ihre Bedürfnisse genauer unter die Lupe genommen werden. Der Einsatz von Influencern kann als einer von vielen Trends in der Bewegtbildkommunikation betrachtet werden. Stars wie Kylie Jenner und Chiara Ferragni erreichen über ihre Social-Media-Kanäle ein breites Publikum und können so den Konsum der jüngeren Generation massgeblich beeinflussen. Ein weiterer Trend ist die Nutzung von Erklärvideos für die eigene Marke. Ein besonderer Vorteil des Videomarketings soll ebenso genauer betrachtet werden, nämlich die Möglichkeit, multisensorische Markenerlebnisse zu schaffen. Um die angestrebte Wirkung eines Videos zu erreichen, ist nicht zuletzt die Wahl der richtigen Farbkombinationen entscheidend.

Wie immer haben wir einen Mix aus Theorie und Praxis für Sie zusammengestellt und hoffen Ihnen einen Überblick über die aktuellen Themen im Videomarketing geben zu können. Ich wünsche Ihnen eine spannende Zeit beim Lesen!



Prof. Dr. Marcus Schögel

Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen
marcus.schoegel@unisg.ch

M. Schögel

2 / 2017



Schwerpunkt

Interview

06 „Bewegt wird sich gegenüber Wort durchsetzen“

Oguz Yilmaz, Geschäftsführer der Agentur whylder in Köln, über die Bedeutung des Bewegtbilds für die Generation Y.

Das Interview führte Jasmin Farouq

10 „Auf Facebook sind die Menschen im Entdeckermodus“

Jin Choi, Director CPG, Retail, Entertainment D/A/CH bei Facebook in Deutschland, erklärt u.a. den Stellenwert von Bewegtbild bei Facebook.

Das Interview führte Jasmin Farouq

Die Bedeutung von Videos für die jüngere Generation

14 Next Generation Internet – Video bewegt

Mithilfe von zwei Fallbeispielen zeigen die Autoren das Anwendungspotenzial von Bewegtbild-Kommunikation auf.

Johann Füller, Matthias Lechle, Katja Hutter

26 Influencer-Marketing – Die Sicht der YouTube-Creators

Über die Bedeutung des Influencer-Marketings für die Bewegtbild-Kommunikation.

Christian Zabel, Sven Pagel

Service

53 Call for Papers

101 Buchrezensionen

102 Literatur zum Thema: Visual Communication

103 Vorschau & Impressum

Beilagenhinweis

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage: Transformamus-Konferenz 2017. Wir bitten um Beachtung.

Spektrum | Marketingmanagement

Videos gezielt im Marketing einsetzen**36 Video: The New Rules of Communication**

The article describes a four step approach for a successful video communication strategy.

Christian Mossner, Dennis Herhausen

**46 Alles Video oder was?
5 Thesen zu Video-Marketing**

Ein Plädoyer zur Bedeutung des Bewegtbilds in der heutigen und zukünftigen Marketing-Kommunikation.

Daniel Fischer, Beat Obermayr, Claudio Haas

**54 Erklärvideos als effektives und
effizientes Marketing-Instrument**

Erklärvideos vermitteln komplexe Sachverhalte in kurzer Zeit.

Andreas Krämer, Sandra Böhrs

Gestaltung von Videos**62 Kommunikations-Wirkungen von
Farben sind vielfältig, vielschichtig
und nie eindeutig**

Der Autor beleuchtet die vielfältigen Einflüsse auf die Farbwahrnehmung.

Emil Annen

**76 Das Geschäft wird digitaler
und internationaler**

Florian Haller, Hauptgeschäftsführer der Serviceplan Gruppe zur Positionierung der Agenturgruppe und zu aktuellen Entwicklungen im Marketing.

Das Interview führten Sven Reinecke und Friedrich M. Kirn

**82 First-Line-Sales-Manager:
Die letzte Meile zum Vertriebs-
erfolg gestalten**

Eine systematische Erfassung der Hebel für mehr Erfolg mit First-Line-Sales-Managern.

Christian Belz, Matthias Huckemann, Christian Schmitz

**94 Herausforderungen von Big Data
in Marketing und Verkauf**

Die Autoren identifizieren 6 Herausforderungen im Umgang mit Big Data.

Christian Belz, Christoph Wortmann

„Bewegtbild wird sich gegenüber Wort durchsetzen“

Für die Generation Smartphone ist die mobile Nutzung von Bewegtbild in der Kommunikation die normalste Sache der Welt. Insbesondere die Aktualität und die Möglichkeit der Interaktion machen die neuen Kanäle für die Generation Y nach Einschätzung von Oguz Yilmaz, Geschäftsführer der Agentur whylder in Köln, so spannend.

**Das Interview führte Jasmin Farouq (M.Sc.),
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Marketing der
Universität St. Gallen**



Wie erklären Sie sich den grundsätzlichen Erfolg von Bewegtbildern im Internet?

Der Erfolg wurde begünstigt durch den technologischen Fortschritt der letzten Jahre: Zum einen steht eine grössere Bandbreite zur Verfügung für die schnellere Übertragung grösserer Datenmengen, zum anderen erlebte die mobile Internetnutzung um 2010/2011 ihren grossen Durchbruch, sodass die Nutzer Online-Videos nun von überall aus abrufen könnten.

Ausserdem geht der Trend in der Gesellschaft von passivem Medienkonsum zu interaktiver Mitgestaltung. Die Leute haben sich am klassischen Fernsehen satt gesehen. Visual Communication ist interaktiver, die Menschen können das Programm mitgestalten, es ist „live“, also unmittelbarer als TV, da es nicht Monate im Voraus abgedreht und nach einem striktem Sendeplan ausgestrahlt wird. Dadurch können durch Online-Videos aktuellere Themen behandelt, der Zeitgeist der Jugend eingefangen werden, sodass diese Art der Kommunikation auch auf die kurze Aufmerksamkeitsspanne der Zuschauerschaft ausgelegt ist.

Was ist die Bedeutung von Bewegtbild-Kommunikation für Unternehmen im Marketing?

Die Bewegtbild-Kommunikation erlaubt es den Unternehmen, Geschichten zu erzählen. Der Trend geht in diese Richtung, und oftmals ist diese Art der Kommunikation wichtig, um relevant zu sein. Gleichzeitig ist die Bewegtbild-Kommunikation relativ aufwendig und teuer, und passt nicht zu jedem Unternehmen. Die Marke muss sich dazu eignen, dass man Geschichten erzählen kann.

Was ist die grösste Herausforderung für Unternehmen beim Storytelling?

Viele verstehen nicht, dass in Online-Videos eine andere Sprache als in TV-Videos gesprochen wird. Viele denken, dass sie die Sprache des TV-Videos einfach im Online-Video übernehmen können, aber das funktioniert nicht und ist bloss Geldverschwendung. Die Unternehmen müssen hier auf Leute vertrauen, die diese Sprache sprechen und die sie ihnen beibringen können.

Was würden Sie Unternehmen in Bezug auf Transparenz bei der Zusammenarbeit mit Influencern raten?

Im Influencer-Marketing haben sich noch keine festen Richtlinien und Gesetze etabliert, was die Kennzeichnung von Werbebotschaften angeht. Transparenz ist hier aber sehr wichtig. Es ist nicht schlimm, etwas offen als Werbung zu

Oguz Yilmaz

Geschäftsführer der
Agentur whylder in Köln

Tel. +49 (0) 221 16920170
oguz@whylder.com
whylder.com

kennzeichnen. Intransparenz schadet nicht nur den einzelnen Betroffenen, sondern der gesamten Influencer-Branche, die dadurch an Glaubwürdigkeit verliert. Mehr Glaubwürdigkeit könnte man durch ein festes Regelwerk schaffen, welches aber noch etabliert werden muss.

Nach welchen Kriterien sollten Unternehmen ihre Bewegtbild-Kommunikation aufbauen?

Zunächst einmal müssen Unternehmen die passende Plattform wählen. Voraussetzung hierfür ist eine durchdachte Bewegtbild-Strategie und Zielgruppendefinition. Die gewählte Plattform muss zur Marke und zur Zielgruppe passen, denn jede Plattform spricht eine andere Sprache und damit auch eine andere Zielgruppe an.

Dann muss das Unternehmen seinen Auftritt auf der Plattform definieren. Auf YouTube z.B. stellt sich die Frage, ob das Unternehmen einen eigenen Channel unterhalten möchte oder seinen Inhalt und seine Videos in Kooperationen über andere Channels publizieren will. Ein eigener Channel muss aufgebaut werden und bedarf nachher dauerhafter Pflege, denn ein brachliegender Channel wirkt eher negativ.

Anschliessend muss das Format definiert werden. Edeka zum Beispiel produziert Videos wie „normale YouTuber“ (mit Anmoderation etc.), was gut funktioniert. Generell muss sich das Unternehmen aber fragen, ob seine Videos einen Mehrwert bieten, sei es Unterhaltung oder Information.

Im Gegensatz zur TV-Werbung gilt bei Online-Videos das Motto: So wenig wie möglich, so viel wie nötig. Es gibt normalerweise kein festes Budget, und man muss nicht auf TV-Standard produzieren. Daher sollte das Unternehmen versuchen, mit möglichst wenig Investition in Technik möglichst viel Impact zu schaffen.

„Die Leute haben sich am klassischen Fernsehen satt gesehen. Visual Communication ist interaktiver.“

Unternehmen entwickeln sich immer mehr zu Entertainment Companies – aber müssen sie immer unterhalten?

Nein, Unternehmen müssen in ihrer Bewegtbild-Kommunikation nicht unbedingt unterhalten – es geht um den Mehrwert, der auch informativ oder unterrichtend sein kann.

Sollten Unternehmen, vor allem in Hinblick auf Authentizität, Webvideos inhouse produzieren oder an Agenturen auslagern?

Vor allem am Anfang, wenn das Unternehmen die Bewegtbild-Kommunikation erst testen möchte, ob sie zu seiner Marke und Zielgruppe passt, ist es einfacher und günstiger, die Webvideos von extern einzukaufen. Wenn sich das Unternehmen die Kompetenz allerdings langfristiger selbst aneignen möchte, dann sollte es inhouse produzieren, was aber vor allem am Anfang teuer ist, da die Mitarbeiter entsprechend ausgebildet werden müssen.

Woran kann ein Unternehmen den Erfolg seiner Webvideos festmachen?

Das Unternehmen sollte sowohl die Anzahl der Aufrufe als auch die Anzahl der Kommentare in Betracht ziehen. Aufrufe auf YouTube können, im Gegensatz zu Abonnenten, nicht leicht gefälscht werden. Bei den Kommentaren sollte das Unternehmen darauf achten, Spam herauszufiltern und tatsächlich nur die qualitativ hochwertigen Kommentare in die Erfolgsmessung einzubeziehen. Feste Schwellenwerte, ab wann ein Video erfolgreich ist, lassen sich nicht pauschal festlegen, und der ROI kann auch nicht wirklich berechnet werden.

Kann man über Webvideos eine Interaktionsfläche für Kunden und Interessenten schaffen?

Ja, Webvideos eignen sich gut dazu, in Kombination mit anderen sozialen Medien die Community zur Interaktion zu animieren. So kann man zum Beispiel über Facebook

„Die Bewegtbild-Kommunikation erlaubt es den Unternehmen, Geschichten zu erzählen.“

die Leute dazu aufrufen, Ideen einzusenden, oder bei Twitter eine Fragerunde starten. Es ist aber wichtig, den gelieferten Inhalt auch tatsächlich zu nutzen und in die Videos mit aufzunehmen, wenn man die Community zur Interaktion auffordert. Die Videos sollten dabei möglichst transparent sein. Das Unternehmen sollte also nicht jede Kleinigkeit von der PR-Abteilung überprüfen lassen, sondern in seinen Webvideos einfach authentisch und dadurch menschlicher auftreten.

Trends in der Bewegtbild-Kommunikation

Der grösste Trend der nächsten Jahre ist Augmented bzw. Mixed Reality. Videos können in Zukunft überall und in 3D gesehen werden und verschwimmen mit der echten Welt. Damit wird sich das Bild gegenüber dem geschriebenen Wort durchsetzen: Bilder werden Texte übertrumpfen. 





Ihre Idee.

+



Unser Know-how.

=



Das ist Teamwork.

„Auf Facebook sind die Menschen im Entdeckermodus“

Welche Bedeutung hat die visuelle Kommunikation für soziale Netzwerke und welchen Mehrwert bietet das Thema Bewegtbild-Kommunikation für Unternehmen? Zu diesen und ähnlichen Fragestellungen bezieht Jin Choi, Director CPG, Retail, Entertainment D/A/CH – im vorliegenden Interview Stellung.

Das Interview führte Jasmin Farouq (M.Sc.), Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen



Mehr und mehr Experten teilen die Meinung, dass das Internet in der Zukunft zunehmend von Videos dominiert werden wird. Visuelle Kommunikation wird auch bei Facebook immer wichtiger. Wie das soziale Netzwerk auf seinem Statistik- und Studienportal Facebook IQ berichtet, sei die Zahl der Video-Posts pro Person innerhalb eines Jahres um 75 Prozent gestiegen. Wie passt sich eine Plattform wie Facebook darauf an?

Menschen kommunizieren über alle Kanäle hinweg zunehmend visuell. Bewegtbild ist auch auf Facebook eines der beliebtesten Formate. Täglich schauen die 1,86 Milliarden Menschen hier insgesamt 100 Millionen Stunden natives Vi-

deo-Material – Bewegtbild, das direkt auf Facebook hochgeladen wurde. Mehr als drei Viertel davon werden über mobile Geräte aufgerufen.

Wir entwickeln unsere Produkte stetig weiter und passen sie an das Medien-nutzungsverhalten an. Die Optimierung für Mobile ist dabei sehr wichtig. Auf mobilen Geräten konsumieren Menschen Inhalte in Feeds und in höherer Geschwindigkeit. Innerhalb einer Sekunde wird entschieden, ob der Daumen anhält oder weiterscrollt. Autoplay-Videos sind in diesem Zusammenhang ein sehr erfolgreiches Produkt, das wir eingeführt haben. Darüber hinaus entwickeln und testen wir verschiedene Formate, die speziell an die Nutzung auf mobilen Bildschirmen angepasst sind, wie das quadratische 1:1- oder das Hochformat.

Jin Choi

ist seit August 2013 bei Facebook in Deutschland. Als Director CPG, Retail, Entertainment D/A/CH unterstützen er und sein Team Unternehmen aus der Konsumgüterbranche, Retail und Entertainment dabei, Facebook erfolgreich für ihr Marketing einzusetzen.

Facebook Deutschland

Die Video-Nutzung auf Facebook ist im vergangenen Jahr rasant gestiegen. Mittlerweile werden täglich rund acht Milliarden Videos in dem sozialen Netzwerk aufgerufen. Inwiefern will sich Facebook weiterhin von anderen Video-Plattformen differenzieren und wie kann das auch für Unternehmen attraktiv sein?

Auf Facebook sind die Menschen im Entdeckermodus. In ihrem persönlichen Feed finden sie Inhalte, die für sie relevant sind, und lassen sich von Neuem inspirieren. Das ist ein deutlicher Unterschied zu anderen Plattformen, auf denen Menschen meistens gezielt nach Inhalten suchen. Zusammen mit unserer hohen Reichweite bieten sich für Unternehmen hervorragende Möglichkeiten, neue und bestehende Kunden zu erreichen. Von den 29 Millionen Menschen in Deutschland, die jeden Monat auf Facebook aktiv sind, nutzen 26 Millionen Facebook auf mobilen Geräten. In der Schweiz sind jeden Monat 3,2 Millionen Menschen auf Facebook aktiv, davon 2,8 Millionen auf mobilen Geräten. Mit Video-Kampagnen auf Facebook können Werbetreibende also grosse Reichweiten erzielen und profitieren darüber hinaus von unserem exakten Targeting. So geben wir Unternehmen jeder Grösse die Chance, ihre Zielgruppen genau zu erreichen – auch kleinere und mittelständische Unternehmen können auf Facebook kostengünstig mit Bewegtbild ihre Ziele erfüllen.

Was bedeutet erfolgreiche Bewegtbild-Kommunikation für Sie, und was macht Videos zu starken Inhalten, die kommuniziert und „geshared“ werden?

Die steigende mobile Nutzung erfordert ein Umdenken in der Kreation von



Menschen kommunizieren über alle Kanäle hinweg zunehmend visuell.

Video-Content. Durch Analysen wissen wir, dass der Konsum auf Smartphones schneller, mit höherer Frequenz und meistens ohne Ton stattfindet. Wir sehen, dass es wichtig ist, Aufmerksamkeit in drei Sekunden einzufangen und Botschaften innerhalb der ersten Sekunden rüberzubringen, die Botschaft auch ohne Ton verständlich zu machen und das Anzeigenformat auf Mobile abzustimmen – Menschen schauen Videos mobil zum Beispiel selten in Landscape. Und schliesslich heisst es: Ausprobieren. Viele Marken sind noch im Prozess herauszufinden, welcher Content mobil am besten funktioniert.

Wie können Unternehmen Bewegtbild erfolgreich für sich

nutzen, um Kundenbeziehungen aufzubauen, und was sind die Herausforderungen, die Bewegtbild mit sich bringt?

Mit Bewegtbild auf Facebook erreichen Unternehmen ihre Marketingziele über den gesamten Marketingfunnel und können Kunden in allen Phasen erreichen: Von der Awarenessphase, über die Präsentation von Produkten und Services und die Aktivierung zum Kauf bis hin zum Aufbau einer dauerhaften Kundenbindung. Die Herausforderung besteht für sie darin, Bewegtbild bei der Kampagnenplanung an die mobile Nutzung und das gewünschte Marketingziel anzupassen. Dafür benötigen sie passende Formate und relevante, kreative Inhalte. Facebook bietet für jede dieser Phasen und jedes gewünschte Marketingziel das passende Video-Produkt. Die Palette reicht von herkömmlichen Formaten wie Video und Video-Links bis hin zu kreativen und interaktiven Formaten wie Carousel und Canvas. Diese Formate, verbunden mit einer genauen, auf das Ergebnis abgestimmten Zielgruppenansprache,

können Unternehmen erfolgreich für sich nutzen, um die Menschen mit Bewegtbild über ihre mobilen Geräte genau dort zu erreichen, wo sie ihre Zeit verbringen.

Welche KPIs sollten von Unternehmen in Betracht gezogen werden, um den Erfolg von Video-Marketing zu messen? Sind die Zeiten vorbei, in denen vor allem Social KPIs wie Fans oder Likes als ultimative Facebook-Währung gelten?

Bei Werbung auf Facebook stehen für Unternehmen echte Geschäftsziele im Mittelpunkt. Der Erfolg von Facebook lässt sich dabei in den gleichen Größen messen, wie auf anderen Kanälen. Das sind dann beispielsweise Markenbekanntheit oder die Steigerung von Abverkäufen.

Eine aktuelle GfK Metastudie aus dem Herbst vergangenen Jahres hat gezeigt, dass Facebook hier im Durch-

Mobile bleibt der Wachstumsmotor der Digitalbranche. Mobiles Bewegtbild und Messaging sind die zwei Megatrends.

schnitt sogar effizienter ist als TV. Mobile Video-Kampagnen auf Facebook erzielen einen viermal höheren Brutto-RoI als vergleichbare TV-Kampagnen. Zudem belegt die Studie, dass Facebook den Abverkauf signifikant treibt – mit einer vergleichbaren Performance wie TV.

Case Studies zeigen, dass Unternehmen eine Umsatzsteigerung erzielen können, wenn es ihnen

gelingt, einen bedeutsamen Teil der gesamten Mitglieder einer Plattform anzusprechen. In den Medien wird viel darüber berichtet, dass Facebook über personalisierte Video-Ads den Umsatz deutlich steigern möchte. Welchen Einfluss wird dies für Unternehmen haben, und wie reagieren Sie auf Bedenken der User?

Auf Facebook haben Menschen die Möglichkeit, jede Werbung, die ihnen nicht gefällt, zu verbergen. Für Unternehmen bedeutet das, dass sie Anzeigen erstellen, die für ihre Zielgruppe relevant sind. Wir wissen, dass Menschen Werbung nicht prinzipiell ablehnen, sondern gerne Inhalte aller Art schauen, so lange diese kreativ und für sie interessant sind. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, dass sie ihre Zielgruppe kennen und über genaues Targeting ansprechen. Werbetreibende können auf Facebook personalisierte Kampagnen entwickeln und verschiedene Zielgruppen nach Demografie, Verhalten sowie Interessen ansprechen und dabei dennoch hohe Reichweiten erzielen.

Das lässt sich an einer aktuellen Case Study erklären. Allen ist klar, dass Katzenbesitzer keine Werbung für Hundefutter benötigen. Und selbst unter den Katzenbesitzern gibt es feine Unterschiede. Diese hat Nestlé Purina zur Einführung des Katzenfutters Felix Sensations herausgestellt. Unterschieden wurden fünf Typen von Katzenbesitzern, darunter die Ying Yangers, die ihre Katzen für ihre Unabhängigkeit lieben, oder die Sentimental Mainstreamers, die ihren Katzen ihnen ähnliche Persönlichkeitsmerkmale zuschreiben. Mithilfe des Facebook-Targetings und der programmatischen Werbeauslieferung wurde jeder dieser fünf Typen mit einer anderen Video-Kreation angesprochen. Mit Erfolg:

Die Markenbekanntheit von Purina stieg um 89 Prozent, der Umsatz konnte mehr als verdoppelt werden und die Werbeerinnerung erreichte durch die Kampagne ein 380-prozentiges Plus.

Das Interesse der Menschen an immersiven Formaten wie 360° und VR ist immens. Hier bieten sich in Zukunft grossartige Möglichkeiten der Markeninszenierung.

Welche weiteren zukünftigen Trends sehen Sie für Bewegtbild im Marketing?

Mobile bleibt der Wachstumsmotor der Digitalbranche. Mobiles Bewegtbild und Messaging sind die zwei Megatrends. Die Menschen wollen reichhaltigere Content-Formate – Video, 360°, Live. Auf ihren Smartphones entdecken sie täglich Neues und wollen überall und zu jeder Zeit in Verbindung bleiben. Unternehmen müssen dem Rechnung tragen. 26 Prozent des täglichen Bewegtbild-Konsums der werberelevanten Zielgruppe fanden 2016 bereits auf Mobilgeräten statt.

Das Interesse der Menschen an immersiven Formaten wie 360° und VR ist immens. Hier bieten sich in Zukunft grossartige Möglichkeiten der Markeninszenierung. Im Gespräch mit den Werbungtreibenden stehen für uns aktuell aber Themen, die skalierbar sind, langfristig Mehrwerte schaffen und standardisierbar sind, im Fokus. Für Werbetreibende geht es darum, jetzt die richtige Balance in ihrem Mediamix zu finden. **+**

Next Generation Internet – Video bewegt

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit den Auswirkungen der rasanten Entwicklung in der Bewegtbild-Landschaft; er stellt etablierte Prozesse der Bewegtbild-Produktion vor und erläutert, warum neue Wege des Content-Managements erforderlich sind und wie diese für Unternehmer und (Werbe)Agenturen gangbar werden. Die Fallbeispiele von SILLPARK und brandniteTV zeigen, wie sich Bewegtbild anwenden lässt, um den neuen Technologien und dem veränderten Medienverhalten von Konsumenten gerecht zu werden.

Johann Füller, Matthias Lechle, Katja Hutter

Die nächste Evolutionsstufe im Internet ist längst keine ferne Zukunftsmusik mehr, sie steht vor der Tür. Durch den Breitbandausbau und die höheren Übertragungsraten im Mobilfunk stehen bereits jetzt jedes Smartphone und dessen eingebaute Kamera als Live-Video-Channel und Fernsehkanal zur Verfügung. Das Bewegtbild in all seinen Facetten sorgt in der Medienwelt für viel Gesprächsstoff; manche beschwören gar das Bild einer disruptiven Veränderung der bestehenden Medienangebote und -kanäle herauf (Wong 2016).

Dem Konsumenten sind Filme, Video-Clips und interaktive Animationen längst nicht mehr nur aus dem Kino oder Fernsehen bekannt, das Internet gewinnt als Verbreitungskanal für Bewegtbild zunehmend an Bedeutung. Rund 60 Prozent der deutschen Onliner nutzen Video-Plattformen und YouTube zählt dabei mit Abstand zum populärsten Video-Portal (Statista 2016). Statistiken zeigen, dass bereits 17 Prozent der im Internet verbrachten Zeit für den Konsum von Video-Inhalten verwendet wird (*TNS Convergence Monitor 2015*). Die Hälfte aller 14- bis 64-Jährigen konsumiert mindestens einmal im Monat Video-Clips, Filme oder Serien im Netz. In Deutschland nutzen 52,86 Millionen Menschen ab 14 Jahren stationäre und/oder mobile Bewegtbild-Angebote (*OVK Online Report 2016/01*). Ein wesentlicher Treiber von Bewegtbild-Inhalten im Internet sind die sozialen Netzwerke, allen voran Facebook und dessen mobile Nutzung. Videos auf Facebook generieren höheres Engagement und sind eine beliebte Medienform, um News zu kommunizieren. Täglich stehen über 100 Millionen Stunden an neuem Video-Material auf Facebook zur Verfügung (Brandwatch 2016), weswegen Facebook-Europachefin Nicole Mendelsohn bereits vom Ende des „geschriebenen Wortes“ und der Dominanz von Bewegtbild spricht (Weber 2016).

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit der Bedeutung und Nutzung von Bewegtbild für Unternehmen. Im Speziellen gehen wir der Frage nach, wie Unternehmen und Agenturen mit Video-Inhalten und damit verbundenen enormen Datenmengen umgehen sollen und wie ganzheitliche Managementlösungen für Bewegtbild aussehen können. Dieser Beitrag stellt einen neuen, dynamischen Bewegtbild-Managementprozess vor und zeigt dessen Anwendung anhand zweier Fallstudien – SILL-PARK Einkaufscenter und brandniteTV Musik Channel. Des Weiteren wird darauf eingegangen, mit welchen Anforderungen hinsichtlich Fähigkeiten, Infrastruktur, Rechtemanagement und Geschäftsmodell sich Unternehmen auseinandersetzen müssen, um das Bewegtbild-Management erfolgreich nutzen zu können.

Johann Füller

Universität Innsbruck, Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften
Innovation und Entrepreneurship
Tel. +43 (0) 512 5077193
johann.fueller@uibk.ac.at
<http://innovation-entrepreneurship.at/>

Matthias Lechle

Geschäftsführer iwmb.now OG
Tel. +43 (0) 512 890096-13
lechle@iwmbnow.at
www.iwmbnow.at

Katja Hutter

Paris Lodron-Universität Salzburg
Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Marketing und Innovation
Tel. +43 (0) 662 80443745
katja.hutter@sbg.ac.at
www.uni-salzburg.at/marketing-innovation

1. Status quo – das bisherige Verständnis von Bewegtbild-Produktion

Der Begriff „Bewegtbild“ schliesst Filme und Videos unterschiedlicher Ausprägungen ein, die sich in Dauer, Inhalt und Art der Verbreitung unterscheiden. Neben den Formaten Spielfilm, Dokumentation und Serie wird Bewegtbild vor allem für die Werbung und die Verbreitung von Nachrichten genutzt. Immer häufiger werden Bewegtbilder online z.B. in Websites oder Social-Media-Plattformen eingebettet und stellen dadurch ein neues, wirkungsvolles Instrument für das Online-Marketing dar. Im Jahr 2010 wurden bereits 156 Millionen Euro des deutschen Werbebudgets in Online-Bewegtbild-Werbung investiert (Günther 2011), 2013 bereits 305 Millionen Euro (Statista 2016) und die Tendenz zeigt weiter steil nach oben. Neben der zu erzielenden Reichweite und der damit verbundenen Bekanntheit lassen sich Marken durch Bewegtbild-Erlebnisse positiv aufladen. Aufgrund der Ansprache mehrerer Sinne und der Vermittlung von Emotionen zählt Bewegtbild zu den wirkungsvollsten Werbeformen. Das Werbespektrum umfasst dabei Markenfilm, Unternehmens-Video, Produkt-/Demonstrations-Video, Produktrezension (auch von Konsumenten), Erklärvideo und Tutorial, Webinar, FAQ Video, Video-Blog, eventbasierte Live-Übertragung, Human Resource Video für Recruiting und Onboarding so-

wie Video-Ads (Kaltura 2016). Die verschiedenen Bewegtbilder lassen sich zudem unterschiedlich übertragen und ausspielen in Form einer linearen zeitgesteuerten Ausspielung, auch Broadcasting genannt, als Abrufvideo (Video on Demand) oder als Live-Übertragung (Kaltura 2016).

Bisher folgte die Bewegtbild-Produktion in fünf, vom Zuschauer – dem späteren Konsumenten – losgelösten Schritten: 1. dem Beschaffen von Inputfaktoren; 2. der Programmproduktion; 3. dem Programmhandel; 4. der Programmgestaltung; und 5. der technischen Produktion und Programmdistribution (Wirtz 2005). Konkret ging es um die Beschaffung von Drehbüchern, Moderatoren, Schauspielern, Redakteuren, Technik, Beiträgen und Werberaumleistungen, der Planung, Steuerung, Ausführung und Produktion der Bewegtbilder, der Verwertung und dem Handel mit Filmrechten, dem Gestalten von entsprechenden Programmblöcken inklusive der Platzierung von Werbespots und der Planung des Sendeablaufs. Für all diese Schritte gab und gibt es eigene Agenturen, Redaktionen und Produktionsfirmen. Nach technischer Produktion

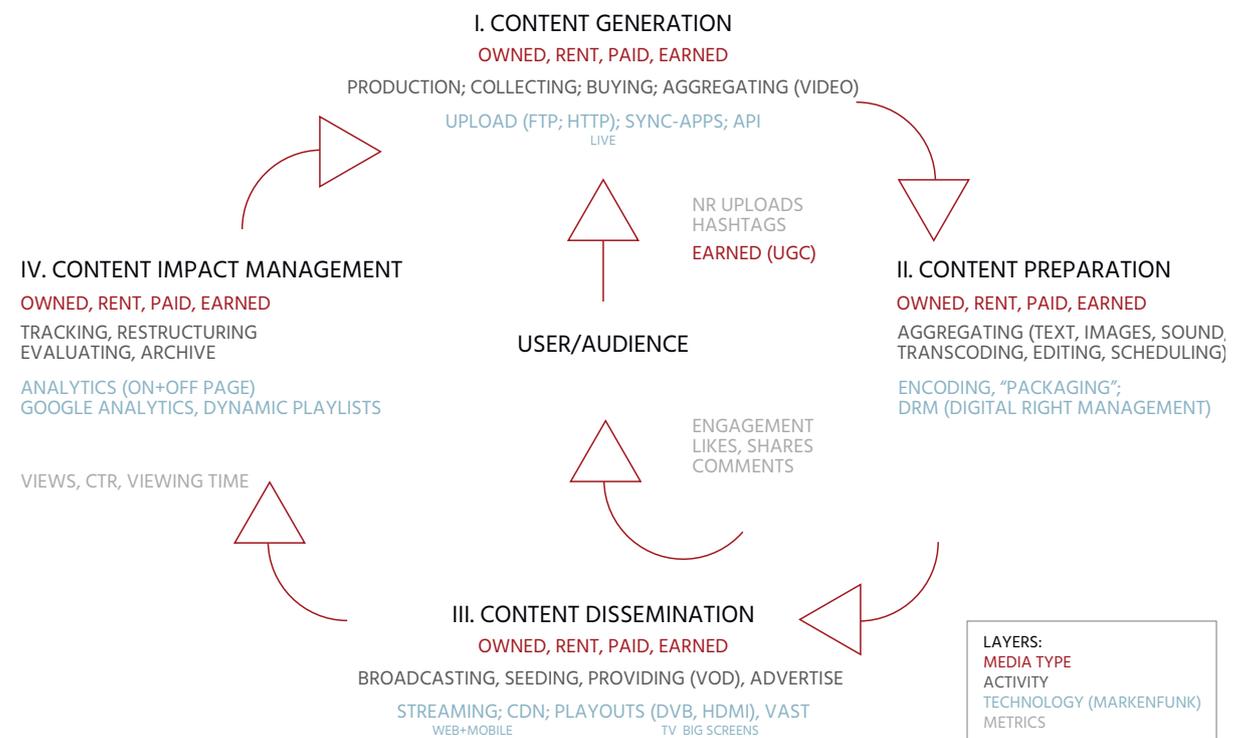
und Programmdistribution erreichte das Bewegtbild den Zuschauer, der während sämtlicher Prozess-Schritte zuvor nahezu ohne Stimme und damit ohne Einflussmöglichkeit blieb.

2. Next Generation Bewegtbild-Management

Im Folgenden wird eine Entstehungs- und Nutzungsweise von Bewegtbild vorgestellt, die auf einer cloudbasierten Video-Managementlösung basiert. Abbildung 1 zeigt den neuartigen Bewegtbild-Managementprozess in vier Schritten: 1. Content-Generation; 2. Content-Preparation; 3. Content-Verbreitung/Dissemination; und 4. Content-Impact-Management.

Im Gegensatz zu früheren Ansätzen verläuft dieser Bewegtbild-Managementprozess nicht rein linear und sequenziell, sondern in einem zirkulären Kreislauf mit Zuschauerinteraktion in Echtzeit und dynamischer Anpassung der Inhalte auf Basis des Kunden-Feedbacks. Ebenso ermöglicht dieser Prozess die Einbindung von User-generiertem Content wie z.B. Likes, Kommentare und Video-Botschaften, die durch das initiale

Abb. 1: Revolutionierter State of the art Bewegtbild-Managementprozess



Quelle: Füller/Lechle/Hutter, 2017.

Video angestossen wurden. Neben der Vorstellung des neuen Bewegtbild-Managementprozesses wird im Folgenden auf den Einsatz cloudbasierter Managementsysteme eingegangen und die Rolle der jeweils eingebundenen Akteure geschildert.

1. Content-Generation

Die Grenzen zwischen Produzenten und zuschauenden Konsumenten verwässern und lösen sich unweigerlich auf. Content-Generierung und -Management gehen heute neue Schritte: „Nowadays everything is going to be connected and along with the 4K & 4G technology, everyone could be a video content source“ (huawei Insights).

Die Content-Generierung stellt den ersten Schritt und die Basis dar. Der Content ist entweder selbst kreiert, gekauft oder „earned“ – wenn Zuschauer eigene Inhalte produzieren und hochladen; oder er ist eine Mischform daraus. Für eine erfolgreiche Ära des Bewegtbilds gilt es, all diese Content-Formen zu nutzen und auszubauen. Die Zeiten, in denen ein

„Bewegtbild ist eine unglaublich schöne Möglichkeit geworden für alle, vor allem für die nachwachsende Generation, Dinge anders zu kommunizieren, auszudrücken und darzustellen.“

Andreas Gall, CTO Red Bull Media

Werbefilm pro Jahr oder überhaupt nur ein einziger Imagefilm gedreht wurde, sind längst vorbei, nicht versiegende Bewegtbild-Content-Quellen sind gefragt. Tabelle 1 beschreibt die drei Arten der Content-Generierung: a. selbst produziert (owned); b. eingekauft oder angemietet (paid/rent); und c. von den Zusehern/Fans generiert (earned).

2. Content-Preparation

Ist der Content vorhanden, gilt es, diesen entsprechend aufzubereiten und zu managen. Cloudbasierte Managementsysteme ermöglichen die Aufbereitung (Encodierung), das Speichern, die Bearbeitung, die Programmgestaltung und das Verteilen von Bewegtbildern für „jedermann“. Sie sichern die Auswahl, die Archivierung der Bewegtbilder und das Rechte-Thema.

Tabelle 1: Drei Arten der Content-Generierung

Ad a) Selbst- bzw. Eigenproduktion (owned)

Abgesehen vom Content, ist eine bestimmte Ausstattung (Studios, Beleuchtung, Kameras, etc.) notwendig. Das Shoppingcenter SILLPARK begegnete dieser Anforderung durch die Schaffung einer kleinen „Filmkulisse“ im Kaufhaus. Das notwendige Equipment kann zu überschaubaren Kosten ausgeliehen werden. Stammt das Gros der Bewegtbilder aus eigenen Produktionen wie z.B. beim Musik-Channel brandniteTV, ist die eigene Filmproduktionsausstattung unerlässlich. Will man die dafür notwendigen Kompetenzen und Personalressourcen nicht selbst aufbauen, ist die Vernetzung mit entsprechenden Agenturen und Filmteams anzuraten. Auch die Ausstattung und Befähigung der Mitarbeiter mit benötigter Technologie und Wissen ist denkbar, damit diese ihre täglichen Erlebnisse mit Kollegen und Kunden als Bewegtbild festhalten können.

Ad b) Kauf-/Miete (paid/rent)

Neben den selbst produzierten Bewegtbildern haben Unternehmen die Möglichkeit, interessanten Content zu kaufen oder zu mieten und diesen gemeinsam mit selbst generiertem oder Earned Content in einem Programm zu kombinieren. Anlaufstellen dafür sind Content-Marketing-Agenturen, klassische Advertiser, PR-Agenturen und Publisher. Heutzutage geht es vielmehr um die Gewinnung spannender Inhalte und weniger um das Finden entsprechender Kanäle für das Schalten von Werbung. Dies geschieht zunehmend im Internet-Video und auf Social-Media-Plattformen. Bei Kauf und Miete von Bewegtbild-Inhalten ist bei der Vertragsgestaltung darauf zu achten, dass die eingeräumten Nutzungsrechte tatsächlich auch alle gewünschten Anwendungsfälle und alle Kanäle (Internet, Mobile, eigener TV-Channel, etc.) umfassen und die Nutzung auch tatsächlich gewährleisten.

Ad c) von den Fans (earned content)

Die sicherlich authentischste Form von Bewegtbildern für Unternehmen sind die von Fans und Kunden generierten Filme, Videos und Botschaften. Neben der Verlinkung und Nutzung dieser Inhalte ist es sinnvoll, Mechanismen und Anreizsysteme anzudenken, die Kunden und Fans motivieren, stetig neuen und „coolen“ Content zu generieren und diesen mit dem Unternehmen zu teilen. Unternehmen müssen auch darauf achten, den Content-Erzeugern möglichst einfache und intuitive Interfaces zum Uploaden und Übertragen der Inhalte anzubieten. Video-Wettbewerbe, Filmfestivals und eigene Channels für User-generated-Content bieten sich an, um Earned Content zu forcieren und voranzutreiben. Aber auch die Möglichkeit, dass User ihr Lieblingsprogramm selbst gestalten können, fördert die Beteiligung. Um die Vielfalt und die Bandbreite des Contents zu erhöhen, müssen die Anreize und Mechanismen dabei so gestaltet sein, dass nicht nur Kunden und Fans, sondern auch Nachwuchsfilmer, (Film-)Studenten und Hobby-Filmer Lust auf Mitgestaltung bekommen und motiviert sind, ansprechende Bildinhalte zu produzieren und mit dem Unternehmen zu teilen. Im Gegensatz zum professionell produzierten Hochglanz-Werbefilm kommt es beim Earned Content nicht so sehr auf die hohe Bild- und Tonqualität an, sondern auf die Story und das authentische Erlebnis (Hautz et al. 2014).

Quelle: Füller/Lechle/Hutter, 2017.

Benötigte man früher eine ganze Menge unterschiedlichster Softwarepakete und teurer Gerätschaften, die meist nur im Besitz professioneller Fernsehstudios waren, so führte die steigende Internet-Bandbreite und Rechenleistung dazu, dass nicht nur die Generierung, sondern auch das Management von Bewegtbild demokratisiert, sprich, für beinahe jeden möglich, wird (Günther 2011). Die aktuelle Technologie ermöglicht es heutzutage, den gesamten Prozess des Video-Managements cloudbasiert abzubilden. Die Inhalte können durch Live-Uploads, Sync-Apps oder APIs im Netz hochgeladen und verarbeitet werden. Eine der Herausforderungen, insbesondere bei Live-Übertragungen, liegt dabei in der zeitnahen Transkodierung der Inhalte, damit die Latenz möglichst gering gehalten wird. Im Zuge des Content-Managements werden Aufnahmen transkodiert und editiert, „verpackt“ und mit Metadaten versehen. Der initiale Content erfährt dadurch etliche weitere Dimensionen, wird für die unterschiedlichsten Endgeräte aufbereitet und auf die jeweilige Zuschauergruppe zugeschnitten.

Im Jahr 2010 wurden bereits 156 Millionen Euro des deutschen Werbebudgets in Online-Bewegtbild-Werbung investiert und die Tendenz zeigt weiter steil nach oben.

3. Content-Dissemination:

In einem dritten Schritt werden die aufbereiteten Inhalte ausgesendet und verbreitet (Content-Dissemination); neu an der Ausstrahlung ist, dass man noch während des Aussendens Feedback durch Likes, Shares oder Kommentare einholen und ad hoc reagieren und anpassen kann. Der Zuschauer wird in der neuen Form der Ausstrahlung zum Co-Regisseur. Ein Video-Clip ist bei erster Aussendung noch nicht final, sondern kann interaktiv an die Wünsche der Zusehenden angepasst werden. Während der Erfolg eines Clips in traditionellen Bewegtbild-Abläufen erst nach der Ausstrahlung durch Quoten oder Zuschauer-Feedback verfügbar war, ist die Rückmeldung heute bereits während des Sendens möglich und erlaubt eine umgehende Anpassung z.B. der Kameraeinstellung und der Fokussierung.

Ein Video steht entweder allein oder als Bestandteil eines Programms (=n Videos) bereit. Das Redaktionssystem erlaubt das Abrufen der Videos im Internet sowie das Streamen

der Inhalte über Content Delivery Networks (CDNs) und die Nutzung weiterer Playouts z.B. Fernsehen (DVB, HbbTV) oder lokale Bildschirme (HDMI-Playout für „Big Screen Experience“). In naher Zukunft lassen sich Bewegtbilder auch auf Virtual-Reality-Endgeräten (VR) abspielen. Das Video-Management in der Cloud ermöglicht das Bespielen unterschiedlicher Kanäle und die Bereitstellung verschiedener Formate in jeweils zeitlich individualisierten Programmen. Cloudbasiertes Management und virtualisierter Workflow erlauben das gleichzeitige Arbeiten mehrerer Personen am Programm. Ein wesentlicher Unterschied in der Content-Dissemination von Bewegtbild-Inhalten im Vergleich zu bild- und textbasierten Inhalten besteht in der Datenmenge. Videos müssen in unterschiedlichen Auflösungen und Formaten bereitgestellt werden, was neben dem Speicherplatz vor allem eine Anforderung an die Internet-Bandbreite darstellt. Internet-Bandbreite wird in diesem Zusammenhang trotz „Breitbandoffensive“ zur knappen Ressource: Denn der besseren Technik und den stärkeren Algorithmen zur Komprimierung stehen steigende Bildschirmauflösungen (z.B. Ultra-High-Definition) gegenüber.

4. Content-Impact-Management

Der letzte Prozess-Schritt befasst sich mit dem Output Tracking, dem Messen der Reaktionen und der Aktivierung, die mit dem ausgestrahlten Programm erreicht werden. Die Digitalität ermöglicht die Messung von Downloads, von Likes und Shares ebenso wie Online-Bestellungen oder Verweise auf andere Inhalte in Echtzeit. Aufgrund der Kommentare lassen sich sogar qualitative Aussagen bezüglich Einschätzung, Wahrnehmung, Assoziationen, Bedeutung und Emotionalität der Inhalte machen. Der Erfolg des Bewegtbilds ist umgehend ablesbar, zählbar. Kaufen Nutzer umgehend nach dem Clip das Produkt? Teilen sie Inhalte mit Freunden und falls ja, wie oft? Sehen sie sich weitere Clips des Unternehmens an?

Entsprechend der Zielvorgaben und der jeweiligen Kennzahlen lassen sich Programminhalte und Playouts der Videos in Echtzeit steuern und dynamisch anpassen. Dabei können folgende Fragen im Bezug auf Erfolgskriterien beantwortet werden: Was sind meine erfolgreichsten Videos? Welche führen zu einem hohen Engagement (auch Offpage!)? Welche Videos erhöhen den Warenkorbwert meines Online-Shops? Wieviel Personen interagieren mit dem Video-Content auf meinen Screens an diversen Locations? Die messbaren Effekte von Bewegtbild-Inhalten gehen, wie ausgeführt, über das reine User-Engagement hinaus.



Neben der Steuerung in Echtzeit lassen sich Inhalte zunehmend personalisieren und automatisiert zusammenstellen – dadurch erhält man sein eigenes Videoprogramm mittels lernenden Playlists, sogar ein automatisiertes, dynamisiertes Programm ist möglich. Das Programm passt sich z.B. dynamisch dem Wetter entsprechend an und strahlt Ski-Videos bei Neuschnee aus. Marketingautomatisierung wird anhand der zur Verfügung gestellten Nutzer- und Kontextinformationen möglich. Werbung kann dadurch nicht nur kontextspezifisch eingespielt werden, sondern wird Teil des Programms.

3. Nutzung von Bewegtbild in der Praxis heute

Wie Unternehmen den vorgestellten „next generation“ Bewegtbild-Prozess einsetzen, zeigen die folgenden beiden Fallbeispiele.

3.1. Nutzung von Bewegtbild für die Bewerbung von verkaufsstarken Einkaufstagen

SILLPARK in Innsbruck ist ein grosses und etabliertes Shoppingcenter mit 71 Shops auf 29 500 qm Verkaufsfläche und täglich 20 000 Besuchern (www.SILLPARK.at).

Trotz hoher Besucherzahlen und -treue steht das Shoppingcenter vor der Herausforderung, verkaufsstarke Events wie Weihnachten und Muttertag zu bewerben und nach innovativen Möglichkeiten zu suchen, das betriebswirtschaftliche Ergebnis zu steigern. So entstand die Idee, dass Kinder ihre Muttertagsgrüsse in Form einer eigenen, professionellen Video-Botschaft selbst erstellen und am Muttertag per Newsletter an die Mutter versenden lassen können. Shopping-Gutscheine inklusive! Im Bestreben, ein attraktives Erlebnis zu generieren, das sowohl solvente Mieter als auch Massen von Besuchern und Käufern

Kernthesen

1. Das Bewegtbild in all seinen Facetten sorgt in der Medienwelt für viel Gesprächsstoff; manche beschwören gar das Bild einer disruptiven Veränderung der bestehenden Medienangebote und -kanäle herauf.
2. Die Digitalität ermöglicht die Messung von Downloads, von Likes und Shares ebenso wie Online-Bestellungen oder Verweise auf andere Inhalte in Echtzeit.
3. Der Erfolg des Bewegtbilds ist umgehend ablesbar, zählbar.
4. Neben der Steuerung in Echtzeit lassen sich Inhalte zunehmend personalisieren und automatisiert zusammenstellen – dadurch erhält man sein eigenes Video-Programm mittels lernenden Playlists, sogar ein automatisiertes, dynamisiertes Programm ist möglich.
5. Managementlösungen für Bewegtbild in der Cloud ermöglichen jedermann, Filme und Videos professionell zu managen.
6. Im Zuge der Digitalisierung werden Bewegtbild-Inhalte für viele Unternehmen Bestandteil ihres Geschäftsmodells.

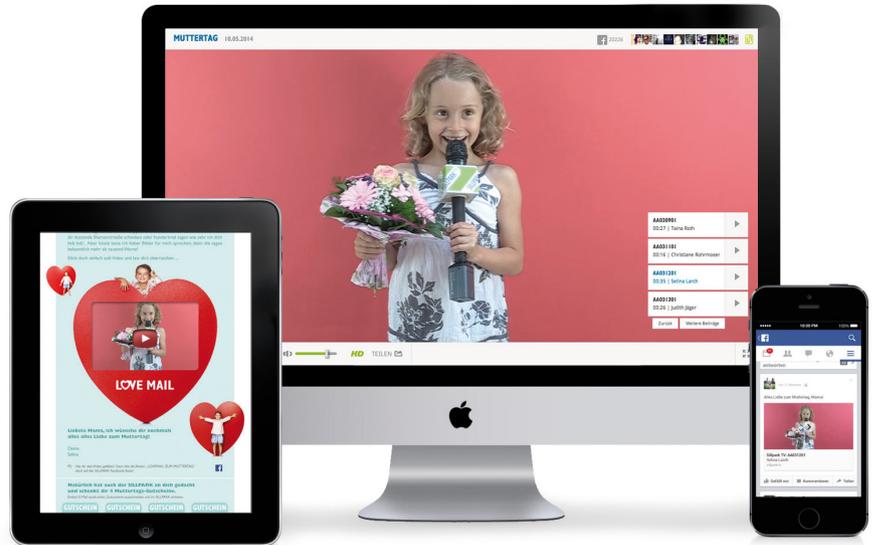
anzieht, erkannte das Management das Potenzial des Bewegtbilds, um Reichweite und Markenbekanntheit zu erhöhen und ein emotionales Erlebnis für die Kunden zu schaffen.

Aus Sicht von Heidi Trettler, Marketing-Managerin des SILLPARKS, zählt das Bewegtbild „... ganz klar zu den wichtigsten Bestandteilen des digitalen Marketings. Ein Bild sagt mehr als Tausend Worte. Das gilt für bewegte Bilder umso mehr. Mit dem Einsatz einer eigenen Plattform behalten wir dabei maximale Kontrolle über unsere Videos.“

Nach interner Diskussion und externer Unterstützung durch die Agentur iwmb.now lud SILLPARK Kinder über Social-Media-Kanäle und mittels Online-Werbung in das Einkaufszentrum ein, um eine individuelle Video-Botschaft für ihre Mütter aufzunehmen. Mit enormem Echo: Zwei Tage lang standen Besucher – Kinder mit Grosseltern, Vätern, Freunden und Bekannten – Schlange, um das Angebot einer Video-Botschaft zum Muttertag in Anspruch nehmen zu können. Ein Drehteam produzierte die Filme in einer eigens eingerichteten Studio-Umgebung im Shoppingcenter mit

Sillpark.tv

Über Social-Media-Kanäle und mittels Online-Werbung positioniert sich SILLPARK als modernes innerstädtisches Einkaufszentrum mit Nähe zur Bevölkerung – entsprechend dem Claim „Wir hören die Stadt“.



Kameras und Mikrofonen, Sicht- und Schallschutz sowie Garderobe und Maske. Frei wählbare Utensilien wie Blumenstraus, Plüschherz, Textkärtchen und Luftballons sorgten für Vielfalt, Individualität und Kreativität der Videos. Ein Marketingteam begleitete und dokumentierte die Video-Aufnahmen im Einkaufszentrum (Making off) und erhob zeitgleich die E-Mail-Adressen der Mütter gemeinsam mit den Einverständniserklärungen der Erziehungsberechtigten. Die Videos – gefilmt in Full HD (1920x1080) und mit 25 fps – speicherte das Team lokal zusammen mit den Metadaten (Name des Kindes, E-Mail-Adresse), um eine sichere Zuordnung des Videos zu gewährleisten, bereitete diese vor Ort auf und überspielte sie in ein cloudbasiertes Redaktionssystem des Tiroler Anbieters www.markenfunk.at.

Die Agentur entwarf ein Design für responsive HTML-E-Mails und eine Datenbank mit den Empfängeradressen der Mütter und Namen ihrer Kinder. Im Redaktionssystem ergänzte sie jedes Video noch mit Geodaten, den entsprechenden Tags, einem Vorschaubild (Poster), das als Bild im HTML-E-Mail diente, und einer spezifischen URL. Das Redaktionssystem erlaubte eine automatische Encodierung der Videos in der Cloud und eine entsprechende Aufbereitung in die unterschiedlichsten Video-Formate. Dank der Leistungsfähigkeit des Management-Systems standen alle Videos zeitnah für die weitere Verwendung zur Verfügung. Video-URL und Vorschaubild wurden anschliessend als Serienbrief in ein Newslettertool importiert und nach einer stichprobenartigen Überprüfung am Muttertagsmorgen an die Mütter und Kinder versendet – zusammen mit der Aufforderung, die Grösse medial weiterzuleiten und im sozialen virtuellen Netzwerk zu teilen. Shares auf Facebook und Dankes-Mails führten zu einer enormen Aufmerksamkeit und aufgrund der positiven Resonanz strahlte SILLPARK später alle Videos als „Muttertagsprogramm“ im SILLPARK.TV aus. 89 Videos konnten zum Muttertag per Newsletter ausgeliefert werden und wurden von den Teilnehmern in ihren sozialen Netzwerken geteilt. Insgesamt wirkte sich diese Aktion nicht nur

positiv auf die Besucherzahlen aus, sondern auch auf den Absatz und die emotionale Bindung der Besucher zum Shoppingcenter. Zudem trug die Kampagne zur Positionierung des SILLPARKS als modernem innerstädtischen Einkaufszentrum mit Nähe zur Bevölkerung bei – entsprechend dem Claim „Wir hören die Stadt“.

3.2. Nutzung von Bewegtbild für Musikerlebnisse der Extraklasse

Der Musik-Channel brandniteTV illustriert eine weitere Nutzung von Bewegtbild. brandniteTV ermöglicht es seinen Nutzern, Konzerte und DJs live von zu Hause aus mitzuerleben, ohne vor Ort sein zu müssen. Neben dem Konsum von Ton- und Bildmaterial können die Zuschauer über eine Kommentar-, Bewertungs- und Live-Funktion Kontakt mit den Gästen und Kommentatoren aufnehmen; sie können sogar Bilder von ihren Parties und Feiern zu Hause live mit dem aktuellen Event teilen.

Gründer Markus Enders beschreibt brandniteTV als „[...] eine ideale Plattform für Unternehmen, die ihren Kunden einen echten Mehrwert bieten möchten, indem sie Musikerlebnisse der Extraklasse anbieten und dabei eine emotionale Beziehung zwischen dem Kunden und der Marke aufbauen.“

Das Team von brandniteTV besucht die besten Clubs und Veranstaltungen im Bereich Electronic Dance Music (EDM). Mit mehreren Kameras wird das gesamte Set aufgenommen oder mittels Livestreaming übertragen, nachbearbeitet und dann der Online-Community mittels eigenem Streaming (WebTV) zur Verfügung gestellt. Exklusive Interviews mit den Stars der EDM-Szene sind ein weiterer Bestandteil des Video-Contents von brandniteTV. Neben der Einzigartigkeit des Contents – wer darf schon in einem Club filmen und hat Zugang zu den Stars – ist es die schlaue Kombination von Bewegtbild-Inhalten mit weiteren Inhalten wie redaktioneller Text, Fotos, Audio-Streams (Sound- und Mixcloud) und Veranstaltungsempfehlungen, die das Angebot attraktiv macht.

Die Video-Inhalte werden auch ins TV-Kabelnetz übertragen und sind dort für Abonnenten von A1 TV der Telekom Austria in HD und SD als eigenes Programm zu empfangen. Zusätzlich werden ausgewählte Events in Echtzeit bzw. live übertragen. Das Ausspielen eines eigenen Programms als In-store-TV in Geschäften für DJ-Equipment startet 2017. Auch plant brandniteTV die Nutzung von Virtual- und Augmented-Reality-Lösungen, die es ermöglichen, eine Veranstaltung nicht nur zu hören und zu sehen, sondern das Event mehr oder minder direkt ins eigene Wohnzimmer gebeamt zu bekommen, also „mitten im Geschehen“ anstatt nur Zaungast zu sein.

4. Anforderungen und Voraussetzungen für ein Bewegtbild-Management der Next Generation

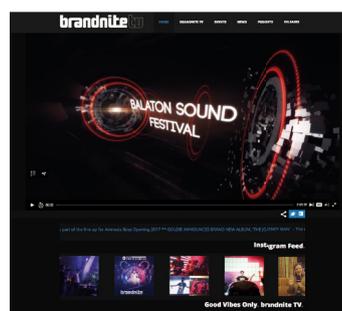
Die Kenntnis der neuen Prozess-Schritte allein reicht noch nicht für ein Bewegtbild-Management der Next Generation aus. Um Bewegtbilder erfolgreich zu nutzen, sind Überlegungen zu a. Infrastruktur, b. Skills, c. dem richtigen Geschäftsmodell und d. Digital-Rights-Management unerlässlich. Unternehmen müssen die notwendigen Fähigkeiten und Skills im Bereich Bewegtbild-Produktion aufbauen, sich cloudbasierter Software bedienen und den Video-Content in ihr Geschäftsmodell einbetten.

4.1. Infrastruktur

Die meisten Bewegtbild-Inhalte werden heute als Abrufvideos (Video On Demand) im Internet bereitgestellt. Wobei die Videos nicht mehr heruntergeladen, sondern „gestreamt“ (= Video-Streaming) werden. Das erfordert eine hohe Netz-Bandbreite (mind. 6 Mbit/s) und eine stabile Internetverbindung. Over the top Content ist dabei das derzeit gängigste Prinzip, d.h. die Videos werden über die allgemeine Internet-Infrastruktur übertragen, ohne den Einfluss eines bestimmten Providers. In Österreich launchen Provider, wie z.B. die Telekom Austria oder UPC, hierfür eigene Video-Dienste wie A1 TV oder UPC Horizon GO. Da die herkömmliche Internet-Infrastruktur zunehmend an ihre Grenzen stösst (Wong 2016), setzen grosse Player wie Google und Amazon sogar vermehrt auf ihr eigenes Netz und ihre eigene Infrastruktur, sogenannte Content Delivery Networks (CDNs).

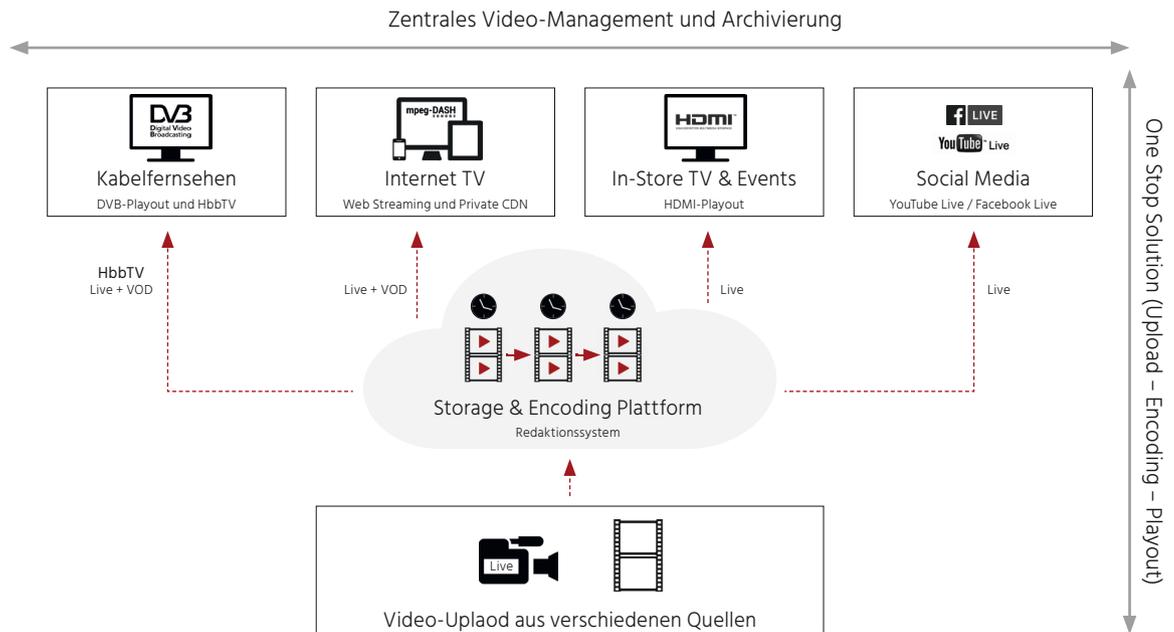
Cloudbasierte Bewegtbild-Managementsysteme (Abbildung 2) sind neben der Bandbreite unerlässlich für die effiziente und zentrale Speicherung der Inhalte, das Gestalten der Programme und für den Vertrieb über Internet, mobile Endgeräte, Fernsehen und lokale Bildschirmnetzwerke z.B. in Hotels

oder Geschäften. An solche Redaktionssysteme ergeben sich aufgrund der Bewegtbild-Inhalte andere Anforderungen, als wir sie aus der bisherigen Internet-Website-Welt kennen (Text, Bilder, HTML usw.). Vor allem aufgrund der unterschiedlichen mobilen Endgeräte und Bandbreiten müssen Managementlösungen die Videos in entsprechenden Formaten (Encoding) und Auflösungen (Bitrate) bereithalten. Aber die Videos werden auch in verschiedenen Formen konsumiert: Entweder als lineares, nicht interaktives Programm (Broadcasting) oder in Form von Abrufvideos (VoD), bei denen der Konsument den Zeitpunkt und die Dauer bestimmt. Derzeit werden beide Formen von Konsumenten nachgefragt. Entgegen aller Vorhersagen ist das lineare TV immer noch das meistgenutzte Medium in Sachen Bewegtbild-Konsum (Koch/Frees 2016). Aufgrund der wachsenden Dominanz von mobilen Endgeräten für das Abspielen müssen die Systeme auf schnelle und leistungsfähige Übertragungstechnologie zurückgreifen. Letztendlich ermöglichen moderne Bewegtbild-Managementsysteme die Migration von alt bekanntem Fernsehen in die digitale Online-Welt, die den „geräteagnostischen“ Entertainment-Konsum in den vielfältigsten Situationen ermöglichen (iBusiness 2016).



BrandniteTV plant die Nutzung von Virtual- und Augmented-Reality-Lösungen, die es ermöglichen, eine Veranstaltung nicht nur zu hören und zu sehen, sondern diese direkt im eigenen Wohnzimmer erleben zu können.

Abb. 2: Cloudbasiertes Video-Management und unterschiedliche Playouts



Quelle: Füller/Lechle/Hutter, 2017.

4.2. Skills und Fähigkeiten

Management-Lösungen für Bewegtbild in der Cloud ermöglichen jedermann, Filme und Videos professionell zu managen und diese zentral in der Cloud zu speichern, mit zusätzlichen Daten zu verknüpfen, einem DRM zu versehen, eigene Programmabläufe zusammenzustellen und diese in den verschiedenen Formaten für die unterschiedlichsten Endgeräte und Angebotsformen – TV, Internet – aufzubereiten und auch variablen Geschäftsmodellen zur Verfügung zu stellen. Auf Agentur- und Unternehmensseite wird das Aufbereiten und Wiederverwerten von Video-Content daher immer wichtiger. Auch die zeitnahe Produktion und Organisation von Live-Streaming-Events nimmt an Bedeutung zu. Motion Graphics und Kenntnisse von DRM (Digital Right Management) sind nur einige Disziplinen, die für den Einsatz von Video-Content wichtig sind, um die Darstellung von zusätzlichem Content optisch attraktiv zu machen und rechtlich sicher und korrekt zu senden. Vor allem muss auch die enorme Menge an Bewegtbild-Inhalten, die von Usern produziert wird, erst einmal organisiert und redaktionell betreut werden. Neben der automatischen Filte-

rung mittels Algorithmen, wie bei YouTube oder Facebook, ist auch die manuelle Prüfung vor einer weiteren Verwendung der Videos wichtig.

Je nach Branche können Unternehmen unterschiedlich mit Bewegtbild umgehen. Es braucht allerdings Bewegtbild-Manager/Producer auf Agentur- und Unternehmensseite, die dafür sorgen, dass das Bewegtbild ein zentraler Bestandteil der Content-Marketing-Strategie und damit fixe Größe in der Wertschöpfung wird. Technologie und Inhalt verschmelzen in internen Mediahäusern wie beispielsweise dem Mediahouse von Red Bull.

„Das Internet ist voll von Bewegtbild-Informationen, und es entstehen immer mehr intelligente Systeme, die dabei helfen, gemäss deinem Profil das richtige zu finden ...“

Andreas Gall, CTO Red Bull Media

4.3. Geschäftsmodelle

Die rasanten Entwicklungen im Markt der bewegten Bilder stellen die Medienschaffenden vor neue Herausforderungen. Innovationen auf dem Gebiet der Content-Erstellung, der Empfangstechnologien und Verbreitungswege stellen die traditionellen Geschäftsmodelle etablierter Film- und Fernsehproduzenten und Programmveranstalter sowie Werbeagenturen auf die Probe. Durch die konstant steigende Bandbreite und nahezu flächendeckende Verbreitung des Internets sind auch die Möglichkeiten gestiegen, Werbebotschaften durch Bewegtbild-Marketing aufmerksamkeits- und reichweitenstark zu platzieren.

Eine Möglichkeit für ein neues Geschäftsmodell ist Download-to-Rent (DTR) bzw. Leihe: Hier erwirbt der Nutzer ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht am Inhalt (z.B. 48 Stunden) und kann ihn in diesem Zeitraum beliebig oft wiedergeben. Dies ist die weitaus häufigste Nutzungsart und tritt in zwei Formen auf: Transactional-Video-on-Demand (TVoD) und Subscription-Video-on-Demand (SVoD).

Bei Transactional-Video-on-Demand (TVoD) bzw. Pay-Per-View (PPV) werden Inhalte im Einzelabruf, also nach tatsächlicher Nutzung, abgerechnet. Bei Subscription-Video-on-Demand (SVoD) bzw. Abonnement erfolgt die Abrechnung pauschal, häufig für einen Monat. Im vereinbarten Zeitraum können unbegrenzt Inhalte aus dem Katalog des Anbieters abgerufen werden.

Werbefinanzierter Content, also Video-Werbung, spielt nach wie vor eine zentrale Rolle bei der Bereitstellung von Content. Durch die zentrale Speicherung und Verwaltung von Videos (Stichwort Cloud-Dienste) entstehen neue Möglichkeiten für Unternehmen/Marken. Videos können zeitnah in unterschiedlichen Situationen automatisch der jeweiligen Zielgruppe angeboten werden (Stichwort Marketingautomatisierung). Zusammen mit den Nutzerdaten (CRM) lassen sich personalisierte Inhalte (Video plus Metadaten) ausspielen. Idealbeispiel: Ein eigenes Fernsehprogramm auf Abruf mit Produktplatzierungen eigener Lieblingsmarken individuell für jeden Zuschauer erstellt.

Vor allem im Bereich „Earned Media“ ist der kommerzielle Einflussbereich von Unternehmen begrenzt, weshalb es Anreizmodelle und Geschäftsmodell-Logiken braucht, die es Unternehmen ermöglichen, auf diesen Pool zuzugreifen, nach dem Motto „Content ist King“. Es gilt also, Wege und Strategien zu entwickeln, wie man zu möglichst viel Bewegtbild-Content kommt und wie um diesen möglichst viel Traffic und Interaktion generiert werden kann. Der Wandel in der Bewegtbild-Landschaft ermöglicht eine Demokratisierung

des Marktes. Zahlreiche Plattformen und OSN (Online Social Networks) bieten kostenlose Möglichkeiten an, Videos hochzuladen und abzuspielen. Aus User-Sicht geht es darum, faire Beteiligungsmodelle anzubieten, die sie motivieren, Content zu generieren und diesen mit Firmen zu teilen.

Um Bewegtbild kommerziell erfolgreich zu vermarkten, sind neue Geschäftsmodelle, wie Download-to-Rent (DTR), bei dem der Nutzer ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht am Inhalt erwirbt und ihn in diesem Zeitraum beliebig oft wiedergeben kann, und werbefinanzierte Videos gefragt. Transactional-Video-on-Demand (TVoD) bzw. Pay-Per-View (PPV) und Subscription-Video-on-Demand (SVoD) bieten erfolgsversprechende Geschäftsmodell-Logiken und bilden das neue Pay-TV und Netflix.

„Das Rechte-Thema muss neu aufgebaut werden; es ist ein neues Add-On und es wird in künftigen Rechteverträgen Bestandteil sein. VR-Rechte werden zum Thema.“

Andreas Gall, CTO Red Bull Media

4.4. Digital-Rights-Management

Im Zuge der Digitalisierung werden Bewegtbild-Inhalte für viele Unternehmen Bestandteil ihres Geschäftsmodells. Unternehmen sehen sich vor der Herausforderung, die eigenen Zielgruppen mit proprietären Bewegtbild-Inhalten zu erreichen, ohne die Rechte am Bildmaterial und den Zugang dazu (Ownership) abzugeben, wie es bei YouTube, Vimeo, Facebook und anderen geschieht. Mit YouTube lassen sich ordentlich Reichweite und User-Engagement ohne vermeintliche Kosten generieren, allerdings gehen Nutzungsrechte an den hochgeladenen Inhalten an YouTube verloren. Die Videos entziehen sich dabei dem direkten Einfluss des Urhebers bzw. Content-Besitzers. Eine Verwertung, wie z.B. Monetisierung durch Werbung oder Lizenzen, wird dadurch deutlich erschwert. Darüber hinaus ist die Verfügbarkeit der Bildinhalte in diversen Formaten für Anbieter von Video-Content vorteilhaft (Lead 2014). Dies ist allerdings nur möglich, wenn man die Rechte am Content für die jeweiligen Playouts besitzt. Für die Nutzung von User-generated-Content ist es wichtig, das Einverständnis der User zur Distribution einzuholen. Bei selbst produzierten Inhalten ist sicherzustellen, dass die Bild-, Musik- und Datenrechte vor-

handen sind. Speziell bei der Verwendung von User-generated-Content (UGC) wird das professionelle Content-Management zur Herausforderung. Die zahlreichen Kameras in den Smartphones liefern zwar ausreichend Video-Content z.B. im Rahmen von Contests, erschweren aber die redaktionelle Rechteprüfung im Vergleich zu Bildern und Texten. Die Abbildung von unbeteiligten Personen in einem Video oder die Verwendung von Musik, sind die grossen rechtlichen Herausforderungen im Umgang mit „earned“ Videos. Ein Teil der Lösung liegt daher in der zentralen Speicherung und Verwaltung des Video-Contents inklusive der übertragenen Rechte.

„Ich glaube, wir haben eine grosse Verantwortung, den Kindern, der nachwachsenden Generation einen verantwortungsvollen Umgang (wie man das auch bei Büchern und Dokumenten macht) beizubringen.“

Andreas Gall, CTO Red Bull Media

Literatur

Brandwatch (2016): 47 Facebook-Statistiken für 2016, <https://www.brandwatch.com/de/2016/05/47-facebook-statistiken-fuer-2016/>, Abruf 30.05.2016

Corcoran, S. (2009): Defining Earned, Owned and Paid Media, http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html, Abruf 10.03.2017

Günther, V. (2011): Die Macht des Bewegtbild, Das Marketingjournal, Ausgabe 3, S. 18–23.

Hautz, J.; Füller, J., Hutter, K.; Thürridl, C. (2014): Let Users Generated Your Video Ads? The Impact of Video Source and Quality on Consumers' Perceptions and Intended Behaviors, *Journal of Interactive Marketing*, 28/1, S. 1–15.

iBusiness (2016): iBusiness Executive Summary 09/2016, http://www.ibusiness.de/ibex/db/ib_ibex.183888gg.html, Abruf 14.10.2016

Kaltura (2016): The State of Video in the Enterprise A Kaltura Report, <https://site.kaltura.com/>

State-of-Enterprise-Video-Survey-2016.html, Abruf 11.03.2017

Koch, W.; Frees, B. (2016): Dynamische Entwicklung bei mobiler Internetnutzung sowie Audios und Videos, *Media Perspektiven*, 9/16, S. 418–437.

Statista (2016): Statistiken zum Thema Onlinevideos, <https://de.statista.com/themen/107/online-videos/>, Abruf 23.10.2016.

TNS Convergence Monitor (2015): Bewegtbild-Nutzung über das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung. Lineare TV-Nutzung bleibt konstant, http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/2015-08-27_tns_infratest_convergence-monitor_web-anwendungen.pdf, Abruf 15.10.2016.

Weber, C. (2016): Facebook is predicting the end of the written word, <http://qz.com/706461/facebook-is-predicting-the-end-of-the-written-word/>, Abruf 16.09.2016.

Wirtz, B.W. (2005): Medien- und Internetmanagement. 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden.

Wong, J.I. (2016): The internet is flat – The internet has been quietly rewired, and video is the reason why, <http://qz.com/742474/how-streaming-video-changed-the-shape-of-the-internet/>, Abruf 05.10.2016.

Eng mit dem Rechte-Thema verknüpft ist die Frage nach Verantwortung und Risiko von Bewegtbild-Dissemination. Sowohl als Unternehmen als auch als Konsument ist der verantwortungsvolle Umgang mit geteilten Inhalten essenziell. Wenn Inhalte nicht mehr eindimensional verbreitet werden, entsteht eine gewollte, aber auch nicht immer steuerbare Dynamik, derer sich Produzenten von Bewegtbildern bewusst sein müssen.

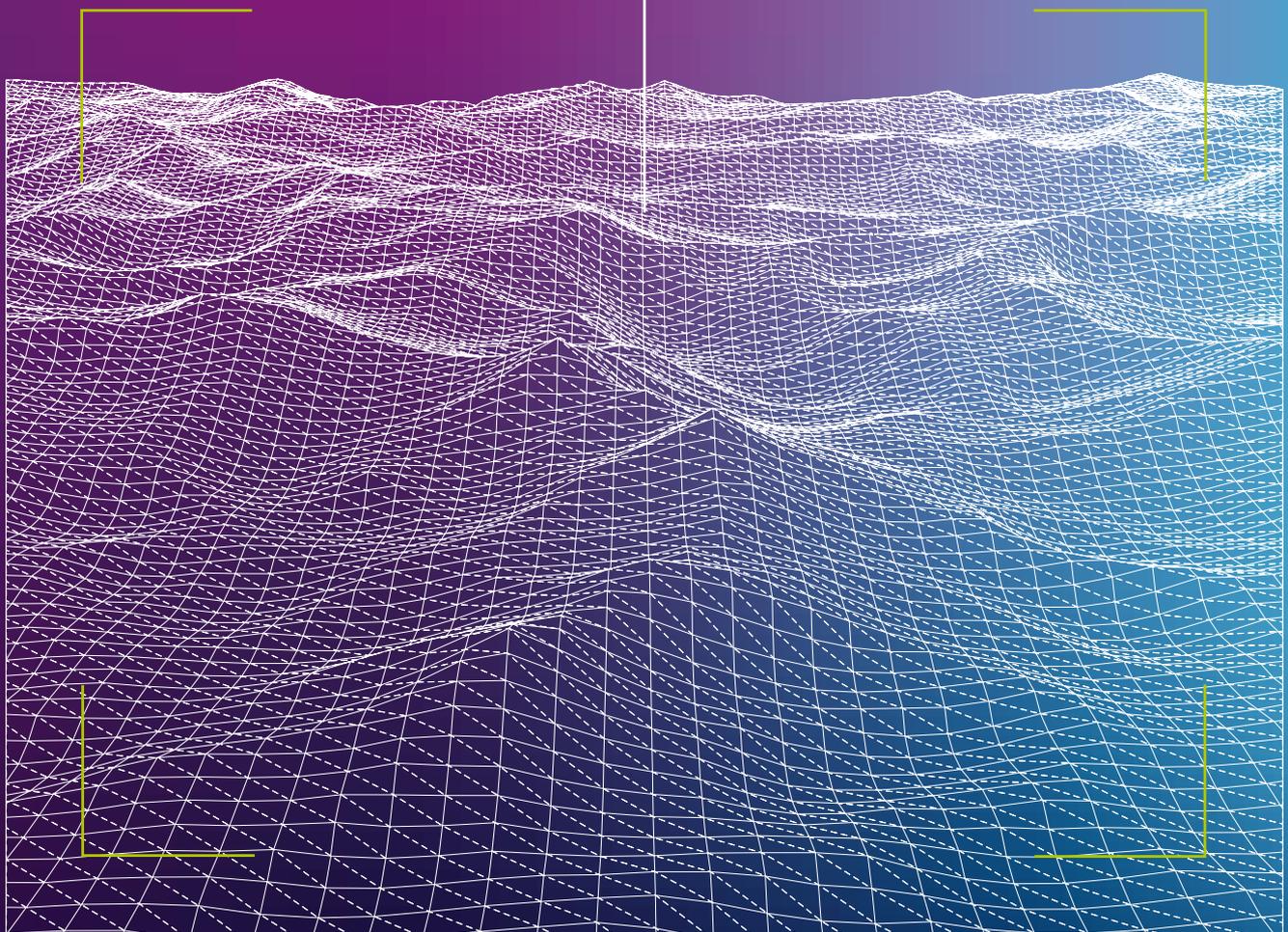
5. Fazit

Wie die im Artikel genannten Fallbeispiele zeigen, ist die Bewegtbild-Verbreitung und -Nutzung nicht aufzuhalten. Video-Content wird zum festen Bestandteil jeder Marketingstrategie. Neben dem hohen Informationsgehalt im Vergleich zu Text und Bildern ermöglicht Bewegtbild auch ein multimediales/sensorisches Erlebnis. Es erlaubt, Dinge anders zu kommunizieren, auszudrücken und darzustellen. Wie kein anderes Medium vermitteln Videos Emotionen – viel mehr als Texte oder Bilder es vermögen. In OSN (Online Social Networks) wie Facebook führen Beiträge mit Bewegtbild-Inhalten zu einem höheren User-Engagement. Nutzer treten vermehrt als Hersteller von Inhalten auf und offerieren sie in ihren Social-Media-Netzwerken oder Video-Sharing-Plattformen. Neue Akteure und Intermediäre stehen sich innerhalb der Wertschöpfungskette gegenüber und die Anforderungen an die Bereitstellung von Inhalten, die Produktion und Distribution verändern sich. Bewegtbild-Management wird interaktiv, dynamisch und folgt einem Kreislauf von 1. Content-Generation; 2. Content-Preparation; 3. Content-Dissemination und 4. Content-Impact-Management. Die Zuseher und Rezipienten spielen dabei eine zentrale Rolle – nicht nur beim Konsum, sondern bereits bei der Produktion. Sie co-kreieren neue Erlebnisse, die zur Markenbindung, erhöhten Besucherzahlen und Kauf beitragen, wie die Beispiele SILLPARK und brandniteTV zeigen. Auch wenn Bewegtbild-Managementsysteme die Arbeit enorm erleichtern und vor allem die Kosten drastisch reduzieren, ist die Nutzung von Bewegtbild noch lange kein Selbstläufer. Wie in diesem Artikel gezeigt, bedarf es einer gewissen Vorbereitung, der Anschaffung oder zumindest dem Zugang zu Ausstattung und Infrastruktur, einer cloudbasierten Speicher- und Distributionslösung, versierten Fähigkeiten im Umgang mit Content und Technologie und nicht zuletzt einer entsprechenden Einbettung sowohl in die Marketingstrategie als auch in das Geschäftsmodell. Künftig müssen Unternehmen noch stärker über den Aufbau ihrer eigenen Mediahäuser nachdenken. Dies bietet sich in Kooperation mit etablierten Agenturen an. 

Marketing 2017

12 relevante Marketingtrends

Digital und individuell – zwei Ansprüche des modernen Konsums, die auch die Komplexität im Marketing erhöhen. In der Marketing 2017-Studie bringt Prof. Dr. Sven Reinecke, zusammen mit seinem Expertenteam an der Universität St. Gallen (HSG), Klarheit und Struktur in die Zukunftserwartung. Mit Best Practice-Beispielen, Anwendungsleitfäden, Videos, Links und Antithesen werden 12 relevante Trends auf www.marketing2017.ch fassbar gemacht. Sie dienen als Wegweiser für proaktive Zeitgenossen in einer faszinierenden Marketinglandschaft.



Institut für Marketing

 Universität St. Gallen

MetaDesign

marketing2017.ch

Influencer Marketing – die Sicht der YouTube-Creators

Influencer Marketing gilt als vielversprechendes Instrument, um junge Zielgruppen zu erreichen – gerade auch in der Bewegtbild-Kommunikation. Erstmals gaben 212 deutsche Creators, die (semi-professionell) Inhalte auf YouTube erstellen, Auskunft über ihre Motive, Produktions- und Distributionsstrategien sowie Potenziale für die Zusammenarbeit mit Unternehmen.

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

Plattformen wie YouTube, Snapchat und Facebook haben den Medienkonsum und insbesondere die Bewegtbild-Nutzung massiv verändert. 2014 nutzten 26 Prozent der deutschen Onliner täglich Video-Portale, unter den 14- bis 29-Jährigen waren es sogar 54 Prozent (Kupferschmitt 2015). Die Angebote auf den Plattformen erfreuen sich einer stetig steigenden Beliebtheit: Während im Oktober 2014 22 YouTube-Kanäle mehr als eine Million Abonnenten hatten, waren es im Mai 2016 bereits 63 Mio. (videostatx 2016).

Die Plattformen haben dabei nicht nur den Zugang zu Bewegtbild-Inhalten, sondern auch die Möglichkeit ihrer Produktion erleichtert. In der Folge ist eine neue Gruppe von Kreativen entstanden. Diese sogenannten Creators (für eine Abgrenzung vgl. Kapitel 2) erstellen ausserhalb massenmedialer Zusammenhänge selbstständig Videos und bieten diese auf sozialen Plattformen an. Diese Gruppe generiert bereits den grössten Anteil erfolgreicher Angebote etwa auf YouTube. So stammten im November 2014 nur neun Kanäle der 100 reichweitenstärksten YouTube-Channels überhaupt von Medienunternehmen (Zabel/Ramme 2015: 65).

Herausragende Online-Video-Talente und bedeutende Events wie die VideoDays haben auch eine breite Öffentlichkeit für das Thema sensibilisiert. Innerhalb der Medienbranche wird dabei schon seit mehreren Jahren über die ökonomischen Potenziale dieses „neuen Fernsehens“ diskutiert. Das gilt insbesondere auch für Marken und Werbetreibende. Die Creators bieten als Influencer besondere Möglichkeiten, Werbebotschaften in der begehrten Zielgruppe junger Mediennutzer zu verankern. Die Creators übernehmen dabei die Rollen von zugänglichen und authentischen Vorbildern und Ansprechpartnern (Ault 2014). Dies drückt sich in

dem stark interaktiven Charakter der Inhalte aus (z.B. durch das Aufgreifen von Nutzerkommentaren), einer Multi-Plattform-Strategie in der Distribution, aber auch der Popularität von Offline-Events. Dies ermöglicht die Positionierung und Aufladung von Marken in Zielgruppen, die über klassische Medien zunehmend schwer zu erreichen sind (Kilian/Hennigs/Langner 2012). Vor allem um den Marktführer YouTube ist über die Jahre ein Ökosystem zur Erlösgenerierung und Aufmerksamkeitssteuerung entstanden. Hier ist neben einfachen, automatisierten Regeln der Zusammenarbeit (z.B. zur Erlösteilung) die Etablierung von Multi-Channel-Networks (MCNs) und Digital Studios zu nennen, die Creators bei Werbevermarktung, Reichweitengenerierung, Rechtemanagement und zunehmend der kreativen Entwicklung unterstützen (Zabel/Ramme 2015: S. 61ff.).

1. STAND DER FORSCHUNG ZU YOUTUBERN UND INFLUENCER MARKETING

Bislang wurden soziale Plattformen wie YouTube wissenschaftlich vor allem unter dem Blickwinkel der Mediennutzung untersucht; zudem finden sich einige Analysen zu Aktivitäten von Unternehmen in diesem Markt (BLM 2015). Die Studien, die sich hingegen mit den Online-Video-Produzenten insbesondere auf YouTube befassen, lassen sich grob in drei Kategorien einteilen.

Erstens werden diese Aktivitäten im Rahmen der Cultural Studies als Phänomen des Erwachsenwerdens betrachtet. Ethnografische Untersuchungen fokussieren dabei auf einzelne, sich durch die Digitalisierung verstärkt ausdifferenzierende Jugendszenen (Majounu/Vogelsang 2015; Hugger 2014). Sozialkommunikative Motive

Prof. Dr. Christian Zabel

Technische Hochschule Köln,
Professur für Unternehmens-
führung und Innovations-
management

christian.zabel@th-koeln.de
www.th-koeln.de

Prof. Dr. Sven Pagel

Hochschule Mainz,
Professur für Wirtschafts-
informatik und Medien-
management

sven.pagel@hs-mainz.de
www.hs-mainz.de

Tabelle 1: Befragungsgruppen

Gruppe	Merkmale	Antwortende in der Gruppe	Selbsteinschätzung Profi (Anteil)	Vermarktungsvertrag (Anteil)
Amateure	Zeitlicher Invest/Woche < 10h	109	27,2%	27,7%
(Semi-)Profis (inkl. Profis)	Zeitlicher Invest/Woche > 10h	103	58,3%	45,6%
Profis	Zeitlicher Invest/Woche > 10h und > 5000 Subscriber (YouTube)	36	83,3%	58,3%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

wie Selbstdarstellung und Vernetzung in der Peer-Group, Selbstoffenbarung und Identitätsmanagement sowie das Erleben von Selbstwirksamkeit (Hugger 2014) stehen dabei im Zentrum.

Ein zweiter Strang begreift die Video-Creators als Teil einer „participatory culture“ (Jenkins 2006), die das Potenzial hat, die etablierten massenmedialen Produktionsstrukturen aufzubrechen. Diese ist durch niedrige Hürden für künstlerische Ausdrucksformen und zivilgesellschaftliches Engagement, eine hohe Bedeutung von Schaffen und Teilen von Inhalten mit anderen, informeller Mentorenschaft der erfahrenen Mitglieder bei Anfängern, den Glauben an die Bedeutsamkeit der eigenen Beiträge und eine Erfahrung der sozialen Verbundenheit

gekennzeichnet (Jenkins et al 2009: 6f.). Mit Blick auf YouTube wird jedoch auf den besonderen hybriden Charakter der Tätigkeiten verwiesen, die ökonomische Motive nicht ausschliesst: Die Creators agierten dort nicht primär subversiv, sondern gehorchten den professionellen Normen (Keating 2013). Schon seit Längerem seien deutliche Professionalisierungstendenzen (im Sinne einer Kommerzialisierung) zu beobachten, wie etwa die Herausbildung des „entrepreneurial vlogger“ (Burgess/Green 2009).

Schliesslich zeigt die Uses-and-Gratifications-Forschung, welche konkreten Nutzen sich individuelle Online-Video-Produzenten von ihren Aktivitäten versprechen. Unabhängig von der spezifischen Plattform bzw.

einem bestimmten normativen oder lebensabschnittbezogenen Blickwinkel lassen sich neun Motivgruppen bei Online-Video-Produzenten unterscheiden (vgl. Stoeckl/Rohrmeier/Hess 2007): Ökonomische Anreize, Darstellung des eigenen Lebens, Freude/Unterhaltung, Zeitvertreib, Informationsweitergabe, Kontakt mit anderen/Gemeinschaftsgefühl, Aufmerksamkeit erregen, Selbstverwirklichung und Selbstvergewisserung.

Die bekannten YouTuber können des Weiteren aus marketingtheoretischer Sicht als „Influencer“ aufgefasst werden. Influencer sind gut vernetzte Schlüsselpersonen, die Einfluss auf potenzielle und tatsächliche Kunden haben (Snijders/Helms 2014). Aktuelle Studien belegen, dass 66 Prozent der Verbraucher Bewertungen und Meinungen im Internet vertrauen (Nielsen 2015). Ziel des Influencer Marketings ist, das Empfehlungsmarketing (Word of Mouth) durch weitreichende Netzwerke zu verstärken und somit eine grössere Verbreitung der Werbebotschaft zu erreichen. Die Bedeutung der Influencer im Marketing nimmt in den letzten Jahren stark zu. So generiert marketinginduziertes C-to-C-Word of Mouth den doppelten Umsatz im Vergleich zu Paid Advertising (McKinsey, 2010). Dem Einsatz von YouTubern/Bloggern wird eine hohe Bedeutung zugewiesen, um eigene Inhalte zu verbreiten und auf eigene Produkte hinzuweisen (Eichsteller/Seitz



Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

2016). Auch Google, der Mutterkonzern von YouTube, hat diese Entwicklung im Blick und kaufte im Oktober 2016 das US-Unternehmen FameBit – eine Plattform, die Werbetreibende dabei unterstützt, ihren Content bei den Video-Creators zu platzieren.

Influencer erscheinen dabei besonders geeignet, Botschaften initial zu platzieren. Rund ein Drittel der Deutschen spricht sich in Social Media für oder gegen Marken aus, die Hälfte weit über den Freundeskreis hinaus (Kolo/Borgstedt 2014). Neben Markenliebhabern können auch -kritiker sowie produktbegeisterte, aber grundsätzlich konsumkritische Nutzer angesprochen werden. Die Video-Creators erscheinen durch ihre Authentizität gut geeignet, diese Gruppen zu erreichen.

2. METHODIK DER STUDIE UND BEFRAGTE VIDEO-INFLUENCER

Bislang blieben die Strategien und professionellen Bedürfnisse der Online-Video-Creators weitgehend im Dunkeln – und damit auch die Möglichkeiten für Unternehmen, diese Gruppe bestmöglich in ihren Marketingmix zu integrieren. Die vorliegende Analyse ist Teil eines Forschungsprojekts im Auftrag der Film- und Medienstiftung NRW, das neben soziodemografischen Merkmalen eine strukturierte Sicht auf Produktionsweisen, Refinanzierungsstrategien und Bedürfnisse deutscher Video-Influencer bietet. Im Zentrum standen diejenigen Creators, die auf der grössten und aktuell relevantesten Plattform YouTube aktiv sind. Aber auch andere Plattformen wie Twitter, twitch.tv und Instagram wurden betrachtet.

Die Grundgesamtheit der YouTuber wurde über den Kooperationspartner Tubular Labs ermittelt. Nach diesen Daten gab es Ende 2015 28 630

Zusammenfassung/Kernthesen

1. Obwohl YouTube mittlerweile kein Teenager-Phänomen mehr ist, sind Spass, Teilhabe an der Peer-Group und Selbst-Wirksamkeit immer noch treibende Motive für die YouTube-Creators.
2. Gaming, Unterhaltung sowie Leute & Blogs sind die dominierenden Genres. Informationsangebote werden auf YouTube kaum produziert.
3. Wichtigste Plattformen sind neben YouTube vor allem Twitter für die Kommunikation sowie Facebook und Instagram. Snapchat mit steigender Akzeptanz.
4. Die Profis in der Untersuchung finanzieren sich aus unterschiedlichen Quellen und müssen trotzdem oft selbst in die Video-Produktion investieren.
5. Die Creators fordern von den Vermarktern (Digital Studios/ Multi-Channel-Netzwerke) mehr Unterstützung beim Reichweitenaufbau und Markenkooperationen.

YouTuber in Deutschland, die in den 30 Tagen vor dem Erfassungsdatum aktiv waren. Eine direkte Stichprobenziehung war aufgrund mangelnder Kontaktadressen nicht möglich; daher wurde auf die Methode des Schneeball-Samplings zurückgegriffen (vgl. Scherbaum/Shockley 2015). Im konkreten Fall wurden verschiedene Akteure aus der Branche (insgesamt elf Vermarkter, Branchenpublikationen und -organisationen, ausgewählt nach Grösse und Marktrelevanz) um Weiterleitung und Empfehlung der Erhebungsanfrage in ihren jeweiligen Netzwerken gebeten.

Der standardisierte Online-Survey, bestehend aus 31 geschlossenen, halboffenen und (wenigen) offenen Fragen, wurde theoriegestützt konzipiert und um Feedback und Anregungen der Kooperationspartner erweitert. Die Feldphase lief vom 25. Januar bis zum 27. März 2016. Insgesamt haben 511 Personen (Netto-Stichprobe) an der Befragung teilgenommen (vgl. Abbildung 1). Dieser Rücklauf

wurde um kurze Antworten (unter 100 Sekunden) und offensichtlich falsche bzw. nicht konsistente Antworten bereinigt. Nach der Bereinigung konnten 212 Fälle als bereinigte Netto-Stichprobe für weitere Analysen herangezogen werden. Aufgrund der nicht ermittelbaren Grundgesamtheit können somit auch keine Aussagen zu der Repräsentativität der Stichprobe gemacht werden.

In einem weiteren Schritt wurde mittels zweier Kriterien zu Produktion und Nutzung zwischen verschiedenen Professionalitätsgraden von Amateuren bis Profis unterschieden. Für die Abgrenzung erwies sich zunächst die von den Creators wöchentlich für die Video-Produktion investierte Zeit als trennscharfes Kriterium. Sie korrelierte zudem stark mit anderen Professionalitätsindikatoren, wie der Selbsteinschätzung und dem Vorliegen eines Vermarktungs-Vertrags mit einem Multi-Channel-Network. Als nutzungsbezogenes Kriterium fungierte die Subscriber-Zahl (vgl. Tabelle 1).

3. CREATORS ALS AKTEURE DER VISUAL COMMUNICATION

3.1. Motive der Video-Creators – mehr als ein Jugendphänomen

Marken bzw. werbetreibende Unternehmen müssen bei Kooperationen mit Video-Influencern berücksichtigen, mit wem sie es zu tun haben. Entgegen der Zusammenarbeit mit professionellen Medienunternehmen sprechen Marketingverantwortliche hier mit jungen Kreativen, die bestenfalls seit Kurzem im Beruf stehen: So liegt das Alter der Befragten in der Erhebung durchschnittlich bei 21,4 Jahren. Profis sind dabei durchschnittlich deutlich älter (25,7 Jahre) als insbesondere die Amateure (19,8 Jahre). Damit ist YouTube – und zwar in allen drei Gruppen – mehr als ein „Teenager-Phänomen“. Dabei zeigt sich eine deutliche Dominanz der Männer unter den Befragten. 159 der Teilnehmer sind männlich und 59 weiblich, das entspricht einem Anteil von 24,2 Prozent Frauen. Die Befragten sind dabei überwiegend gut gebildet. In der Profi-Gruppe dominieren Creators, die einen Hochschulabschluss besitzen bzw. die Hochschulreife erworben haben. Im Gesamtsample liegen die Werte (auch wegen des geringeren Alters der Amateure) niedriger, hier hat ein knappes Viertel (27%) aller Befragten „nur“ einen Hauptschul- oder Realschulabschluss. Die berufliche Situation fällt in den einzelnen Gruppen unterschiedlich aus. Dies ist natürlich auch ein Resultat aus dem unterschiedlichen, durchschnittlichen Lebensalter in den Befragten-Gruppen. So geht ungefähr jeder zweite Amateur noch zur Schule, während die Profis zu über 60 Prozent bereits im Beruf stehen.

Der Umgang mit diesen jungen Kreativen kann Marken vor erhebliche

Tabelle 2: Motive der Profi-YouTuber

Motiv	Zustimmung der Profis zu ausgewählten Items
Selbst-Expression	Spass haben (77%), Andere unterhalten (61%)
Teilhabe (Participatory Culture)	Kreativ austoben (72%), machen, was ich will (58%), Beitrag zur Community leisten (42%)
Selbstwirksamkeit erleben	Themen verbreiten, die mir wichtig sind (55%), Anderen erzählen, wie ich die Welt sehe (48%)
Berufliche Motive	Verbesserung des Standings/Reputation (52%), Vorteile bei der Karriere (48%)

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

Herausforderungen stellen (vgl. Zabel/Ramme 2015), da unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit bestehen. Dies wird nochmals verdeutlicht, wenn die Beweggründe der Video-Creators berücksichtigt werden. Dort dominieren eindeutig selbstexpressive Motive; zudem ist den professionellen Creators wichtig, einen Bei-

trag im Sinne der Participatory Culture zu leisten und eine Wirkung mit ihrem Tun in ihrer Gemeinschaft zu erleben. Auch berufliche Motive spielen eine Rolle, insbesondere in der Gruppe der Profis. Allerdings sind auch dort professionelle Erwartungen nachrangig gegenüber den anderen genannten Motiven (vgl. Tabelle 2). Kontakt halten, Selbstvermarktung und Informationsweitergabe spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Handlungsempfehlungen

Eine intensivere Zusammenarbeit mit den Creators erfordert neue Kompetenzen, auch auf Unternehmensseite.

Die Kampagnenplanung muss dabei auf stärker dialogische Elemente denn reine Reichweitenbetrachtung zielen und diese auch in KPIs abbilden.

Markenbotschaften müssen für die – immer noch jungen – Macher übersetzt werden. Zugleich müssen Werbetreibende sich bewusst werden, dass der traditionell hohe Grad an Kontrolle über die Botschaft in diesem Kommunikationsweg in Teilen aufgegeben werden muss.

3.2. Themen und Plattformen der Video-Creators – YouTube bleibt derzeit das Mass der Dinge

Werbetreibende platzieren ihre Botschaften in den zu ihren Marken passenden Kanälen und Plattformen. Als Inhalte erfreuen sich unterhaltende Genres besonderer Beliebtheit bei den Creators: Gaming, Leute & Blogs sowie Entertainment, Comedy, Film & Animation, Reisen & Events sowie How-to & Style (vgl. Abbildung 1). Dabei ist die Verteilung zwischen Amateuren, (Semi)-Profis und Profis anteilig in etwa gleich; lediglich im Profi-Segment sind Creators stärker mit den Themen How-to & Style, Bildung sowie Wissenschaft & Technik befasst.

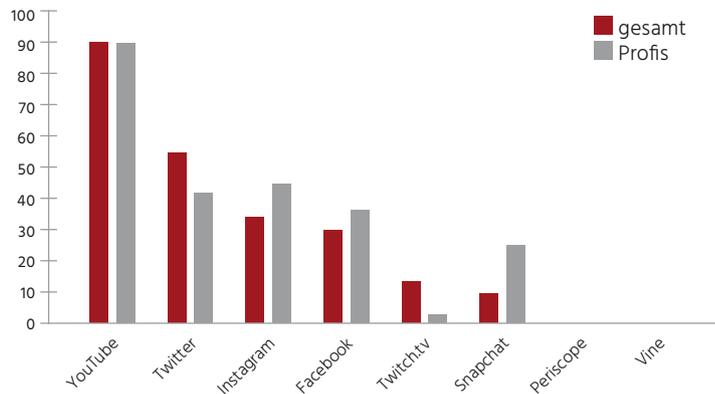
Im Durchschnitt werden von den Befragten 1,7 Accounts betrieben. Ihr Publikum finden die Creators in erster

Linie auf der Plattform YouTube: die grössten Subscriber-Zahlen werden auf dieser Plattform erreicht. Bemerkenswert ist dabei die starke Position der Profis, die durchschnittlich rund 122 000 Subscriber erzielen. Als weitere Plattformen von Bedeutung sind Facebook und Instagram zu nennen (je ca. 15 000 Abonnenten) sowie im Gaming-Segment twitch.tv. Andere Plattformen wie Snapchat, Vimeo, Periscope oder Vine spielen jedoch nach Angaben der Befragten mit Abonnentenzahlen von jeweils unter 1000 (noch) kaum eine Rolle.

Wenig überraschend schätzen die Befragten daher YouTube als mit Abstand wichtigste Plattform ein, gefolgt von Twitter, Instagram und Facebook. Spiegelbildlich gelten Plattformen wie Periscope (Live-Aufnahmen von Videos) und das mittlerweile eingestellte Vine als irrelevant. Snapchat wird dabei nur von 50 Prozent der Amateure und 36 Prozent der Profis als irrelevant eingeschätzt.

YouTube wird übereinstimmend auch als beste Quelle zur Monetarisierung angesehen: In der Profi-Gruppe stimmen 72 Prozent dieser Aussage zu,

Abb. 2: „... ist wichtig für meine Zielgruppe“



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung, n=212/36.

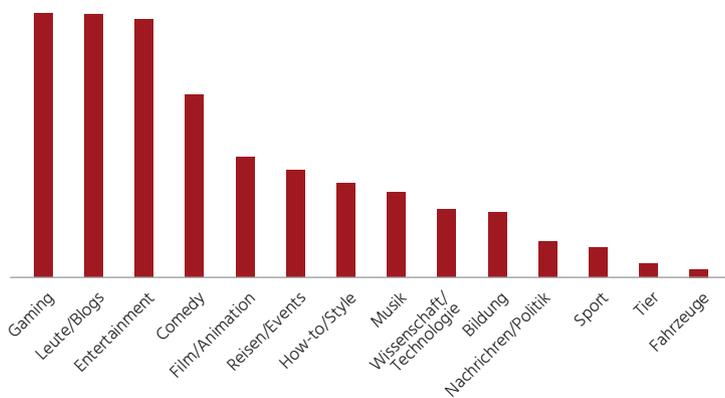
gefolgt von Facebook (59%) und Instagram (40%). Da die beiden letzten Plattformen zum Zeitpunkt der Erhebung keine direkten Monetarisierungsmöglichkeiten boten, deutet dies auf die Bedeutung von Brand-Content-Deals oder anderen Erlösquellen hin.

YouTube wird vor allem als wichtig für die Zielgruppe eingeschätzt, mit Zustimmungswerten von je 90 Prozent (vgl. Abbildung 2). Es folgen Twitter,

Instagram und Facebook sowie Snapchat in der Gruppe der Profis. Twitter wird darüber hinaus als besonders geeignet eingeschätzt, um die eigenen Abonnenten zu erreichen oder Diskussionen anzustossen.

Insgesamt agieren die Video-Influencer somit auf verschiedenen Plattformen für unterschiedliche Zwecke. Für das Bereitstellen ergänzender Inhalte erweist sich etwa Instagram als populär, das sogar noch vor Facebook und Twitter genannt wird. In der Profi-Gruppe schätzen zudem 31 Prozent der Befragten Snapchat als wichtige Plattform in diesem Sinne ein.

Abb. 1: Genres, in denen die Befragten produzieren

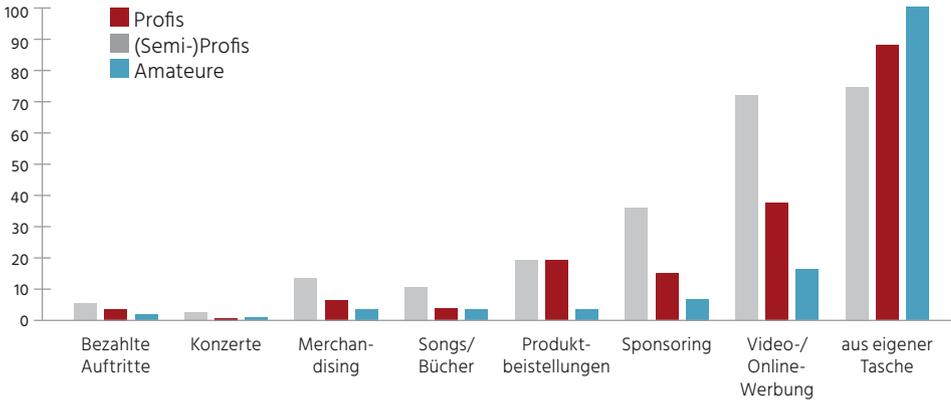


Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung, n= 588 (Mehrfachnennungen möglich).

3.3. Potenziale für Kooperationen – grosses Interesse an Brand-Content-Deals

Insgesamt zeigt sich, dass YouTube-Produktionen immer noch mit einem hohen finanziellen Eigenanteil der Creators einhergehen (vgl. Abbildung 3). 100 Prozent der Amateure bezahlen ihre Videos zumindest teilweise „aus eigener Tasche“. Im Profi-Segment

Abb. 3: Monetarisierungsquellen der YouTuber



Zustimmung in Prozent. Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung, n = 109/103/36.

sind dies immerhin auch noch 75 Prozent. In dieser Gruppe gaben allerdings 73 Prozent auch an, nennenswerte Online-Video-Werbeerlöse zu erwirtschaften. Weitverbreitet sind zudem Product Placements (38% der Profis) oder Sachbeistellungen durch Unternehmen (19% der Profis). Andere Er-

lösquellen wie Bücher, Songs, Auftritte sind nur für eine kleine Minderheit der Profis eine zusätzliche Erlösoption (je unter 10% der Nennungen).

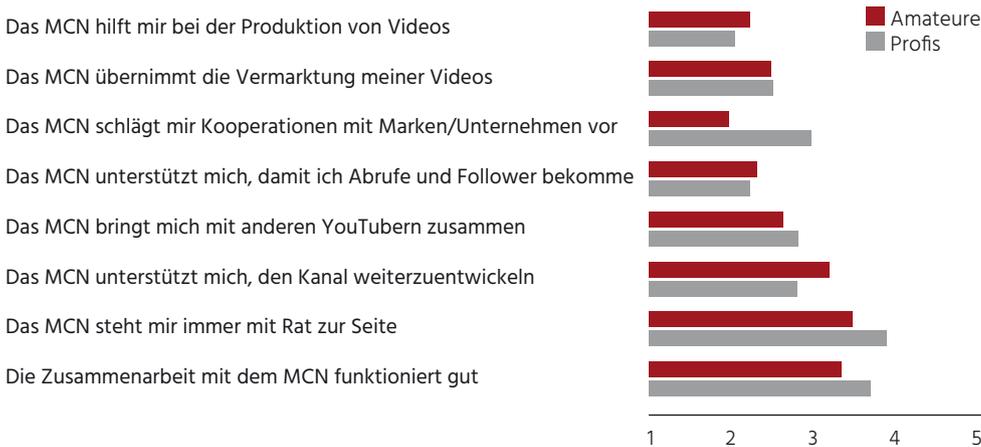
Für die Anbahnung und Durchführung von Vermarktungsdeals spielen Multi-Channel-Netzwerke derzeit eine zentrale Rolle (Zabel/Ramme 2015).

Auch wenn die Beziehungen nicht zu allen Creators im Markt konfliktfrei sind (vergleiche die Diskussion um die Gründung des Creator-Netzwerkes 301+), bleiben die Organisationen für die Vermarktung und zunehmend auch für die Weiterentwicklung der Creators zentral. Daher wurden die YouTuber, die einen Vertrag mit einem MCN abgeschlossen haben, noch einmal gesondert zu ihrer Einschätzung dazu befragt.

Die MCNs werden dabei von denjenigen, die bei einem MCN unter Vertrag sind (n=76), insgesamt gut bewertet hinsichtlich einer reibungslosen Zusammenarbeit; die MCNs stünden mit Rat und Tat zur Seite (vgl. Abbildung 4). Dies gilt sowohl für Amateure als auch für die Gruppe der Profis (30 der 36 Befragten in dieser Gruppe waren bei einem MCN unter Vertrag). Divergent und insgesamt schwächer fällt hingegen die Zustimmung zu konkreten Leistungen aus. Während die Amateure noch knapp bejahen, dass das MCN helfe, den Kanal inhaltlich weiterzuentwickeln (Wert von 3,1 auf einer Skala von „1 – stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 – stimme voll und ganz zu“), wird dies von den Profis mit einem Wert von 2,8 eher leicht ablehnend beurteilt.

Die Unterstützung bei Reichweitengewinnung, Markenkooperationen und der Vermarktung wird mit Werten zwischen 2 und 2,5 auch eher leicht negativ gesehen. Lediglich im Profi-Segment stimmen die Creators stärker der Aussage zu, dass sie bei Markenkooperationen durch das MCN unterstützt werden (dies überrascht nicht, da die MCNs sich zunächst um die grösseren Accounts kümmern). Eine Unterstützung in der Produktion wird mit Werten von 2,2 (Amateure) und 2,0 (Profis) tendenziell als ausbaufähig eingeschätzt. Werbetreibende Unternehmen

Abb. 4: Leistungen der Multi-Channel-Netzwerke in den Augen der Creators



Bewertung auf einer Skala von „1 – stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 – stimme voll und ganz zu“. n = 36 (Amateure)/30 (Profis). Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

sollten somit jene MCNs ansprechen, die eine gute Pflege und Entwicklung ihrer Creators betreiben.

4. Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Influencern

Die Creator-Szene wird verschiedentlich „als das neue Fernsehen“ (Sasse 2015) beschrieben. Trotz abweichender ökonomischer Rahmenbedingungen erinnert die hohe Dynamik in diesem Bereich an das Privatfernsehen der 1990er-Jahre. Die Studie zeigt, dass sich die Gruppe der Video-Influencer in einem Professionalisierungs-

und einem Differenzierungsprozess befindet. Während ein Gutteil der Befragten die Video-Produktion in der Tat als jugendliches Hobby betrachtet, sind auch zunehmend junge Medienschaffende mit teilweise mehrjähriger Produktionserfahrung erfolgreich am Werk. Die allermeisten Befragten sind dabei interessiert, ökonomisch tragfähig Inhalte herzustellen. So wird insbesondere der Aufbau von Reichweite als vordringlich eingeschätzt, was auf die herausfordernden Umstände der Medienproduktion hindeutet. Während vermutet werden kann, dass die wenigen, sehr bekannten YouTube-Stars wie Gronkh, LeFloid oder Dagi-

Bee ihre – nun auch massenmediale – Aufmerksamkeit gut monetarisieren können, zeichnet die Befragung ein differenzierteres Bild der Akteure. Für die Amateure ist Video-Produktion wenig überraschend ein Zuschussgeschäft. Auch im Profi-Segment müssen drei Viertel der Befragten „aus eigener Tasche“ Mittel bereitstellen – und das, obwohl die meisten Videos günstig produziert (und damit leicht zu refinanzieren) sind. Neuere und lukrativere Refinanzierungsformen wie Product Placement und Sponsoring sind auf dem Vormarsch, aber noch immer nicht in der Breite verankert. Dies wirft natürlich auch Fragen der

TRANSFORMAMUS | The Summit on Business Transformation

Top-Manager, Gründer und Visionäre zeigen auf, wie Unternehmen und Märkte erfolgreich transformiert werden können.



Alexander Schwarz
General Manager DACH Airbnb



Marc Walder
CEO Ringier AG



Dr. Miriam Meckel
Chefredakteurin Wirtschaftswoche



Prof. Dr. Wolfgang Jenewein
Universität St.Gallen



Hildegard Wortmann
Senior Vice President BMW



Prof. Dr. Axel Lehmann
Group COO UBS Group AG

Den Wandel gestalten.

18. Mai 2017 | The Dolder Grand, Zürich | Infos / Anmeldung: www.transformamus.com

Wissenschaftliche Leitung



Medienpartner



Praxispartner



Trennung von Inhalten und Werbung, bzgl. der klaren Kennzeichnung von Markenbotschaften auf.

Eine intensivere Zusammenarbeit erfordert daher neue Kompetenzen im Umgang mit Werbepartnern und auch bei der Schaffung von kreativen Formen, die eine solche Brand-Integration vertragen. Daher ist zu vermuten, dass die jetzige Fokussierung der Produktionsaktivitäten nuanciert wird. Denn der Grossteil der Zeit, die in ein Video investiert wird, fließt (in dieser Reihenfolge) in Postproduktion (152 Minuten pro Video), Dreh, Vorbereitung und Versionierung. Statt spontaner Herstellung wird voraussichtlich die Vorbereitung zunehmend an Gewicht gewinnen. Zudem erwarten die Creator hier stärkere Unterstützung durch die Multi-Channel-Netzwerke. Diese positionieren sich derzeit als „Digital Studios“ (Zabel/Ramme 2015) neu

und setzen als Hybrid aus Talent- und Werbeagentur verstärkt auf kreative Begleitung und die Entwicklung von passgenauen Marketingkonzepten. Die Untersuchung zeigt dabei, dass – auch im Profi-Segment – hier noch weiterer Bedarf besteht. Angesichts des zugrundeliegenden Monetarisierungsmodells mit wenigen sehr reichweitenstarken und profitablen Angeboten sowie einer grossen Zahl an derzeit nicht tragfähigen Anbietern stellt sich die Frage, wie viele der Creator langfristig in den Genuss einer solchen intensiven Betreuung kommen können und wie eine stärkere Unterstützung der „mittelgrossen“ Accounts ausgestaltet werden sollte.

Werbetreibende müssen sich diesen Rahmenbedingungen bewusst sein. So müssen sie einerseits ihre Kampagnenplanung für eine sinnvolle Integration von Video-Influencern um

dialogische Elemente ergänzen, um die Stärken der Creator bestmöglich zu hebeln. Dies erfordert auch eine Anpassung in der Erfolgsmessung jenseits von reichweitenorientierten KPIs. Andererseits müssen sie bereit sein, den hohen Kontrollgrad bezüglich Nachricht, Verpackung und Positionierung, die ihnen in „klassischen“ Werbeformen offenstehen, in Teilen aufzugeben. Für den Erfolg der Kooperation stellt sich damit insbesondere auch die Frage, inwieweit Unternehmen willens und in der Lage sind, ihre Markenbotschaften für die Creator zu „übersetzen“. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Motivationen und Produktionsweisen der Video-Influencer: Hier handelt es sich trotz professioneller Moderation durch die Digital Studios nicht um primär profitgetriebene Medienpartner, für die Authentizität einen hohen Stellenwert einnimmt. 

Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

www.commnet-media.de

Literatur

- BLM (2015): Web-TV Monitor 2015. http://www.goldmedia.com/fileadmin/goldmedia/2015/Studien/2016/Web_TV_Monitor_2015/Web-TV-Monitor_2015_Langfassung.pdf, abgerufen am 14.7.2016.
- Burgess, J./Green, J. (2009), The entrepreneurial vlogger: Participatory culture beyond the professional-amateur divide, in: P. Snickars and P. Vonderau (eds), *The Youtube Reader*, Stockholm: National Library of Sweden, pp. 89–107.
- Buschow, C./Ueberheide, S./Schneider, B. (2015): Was treibt Social TV? Motive für die Nutzung von Social Media während des Fernsehens. In: Buschow, C. / Schneider, B. (Hrsg.): *Social TV in Deutschland*. Hannover: Vistas. S. 67–84.
- Eichsteller, H./Seitz, J. (2016): *Engagement Marketing Insights*, Februar 2016, Stuttgart/Hamburg.
- Hugger, K.-U. (2014): Digitale Jugendkulturen. Von der Homogenisierungsperspektive zur Anerkennung des Partikularen. In: Hugger, Kai-Uwe (Hrsg.): *Digitale Jugendkulturen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 11–30.
- Keating, A. (2013): *Video-making, Harlem-Shaking: Theorizing the interactive amateur*. In: *New Cinemas: Journal of Contemporary Film*, Nr. 2–3 (11), pp. 99–110.
- Kilian, T./Hennigs, N./Langner, S. (2012): Do Millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation. In: *Journal of Consumer Marketing*, 29 (2), pp. 114–124.
- Kolo, C./Bordstedt, A. (2014): *Markenempfehlung in Sozialen Medien. Internationale Studie zu generellen Einflussfaktoren und spezifischen Motiven im Plattformvergleich*, Dezember 2014, München.
- Kupferschmitt, Thomas (2015): *Bewegtbildnutzung nimmt weiter zu – Habitualisierung bei 14- bis 29-Jährigen. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2015*. In: *Media Perspektiven*, Heft 9/2015, S. 383–391.
- Majounu, M./Vogelsang, W. (2015): *Jugend-, Sub- und Fankulturen*, in: Hepp, A./Krotz, F./Lingenberg, S./Wimmer, J. (Hrsg.): *Handbuch Cultural Studies und Medienanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien S. 227–236.
- McKinsey Quarterly (2010): *A new way to measure word-of-mouth marketing*, http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/a_new_way_to_measure_word-of-mouth_marketing, abgerufen am 03.11.2016.
- Nielsen (2015): *Nielsen Global Trust in Advertising Report 2015*, <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf>, abgerufen am 05.03.2017.
- Salvato, N. (2012): *Out of Hand: You Tube Amateurs and Professionals*. In: *The Drama Review*, Nr. 3 (53), S. 67–83.
- Sasse, S. (2015): *Ist Youtube das neue Fernsehen?* In: *Tagesspiegel*, 10.07.2015, <http://www.tagesspiegel.de/medien/youtube-das-neue-fernsehen/12040898.html>, abgerufen am 11.07.2016.
- Scherbaum, Charles A./Shockley, Kristen M. (2015): *Analysing quantitative data: for business and management students*. Thousand Oaks, CA: London: SAGE.
- Shao, G. (2008): *Understanding the Appeal of User-Generated Media: A Uses and Gratification Perspective*. In: *Internet Research*, Nr. 1, pp. 7–25.
- Snijders, R./Helms, R. W. (2014). *Analyzing Social Influence through Social Media: A Structured Literature Review*. Proceedings of 7th IADIS International Conference on Information Systems 2014. Madrid, Spanien.
- Stoeckl, R./Rohrmeier, P./Hess, T. (2007): *Motivations to produce User Generated Content: differences between webloggers and videobloggers*. Paper presented at 20th Bled eConference „eMergence: Merging and Emerging Technologies, Processes, and Institutions“ June 4–6, 2007; Bled, Slovenia.
- Trepte, S./Reinecke, L. (2010): *Unterhaltung online – Motive, Erleben, Effekte*. DOI: 10.1007/978-3-531-92437-3_9.
- Zabel, C./Ramme, G. (2015): *Strategien für die Produktion von Online-Bewegtbildinhalten. Eine wettbewerbsstrategische Analyse*. In: Pagel, Sven: *Schnittstellen (in) der Medienökonomie*. Nomos, Baden-Baden, S. 50–72.
- Zimmermann, P. R. (1986), *The amateur, the avant-garde, and ideologies of art*, *Journal of Film and Video*, 38:3/4, pp. 63–85.



communication
network
media
Marketing & Vertrieb

Video: The New Rules of Communication

Although video communication offers the potential to engage with employees and consumers, many established firms adopt video as a new communication medium quite slowly and with little enthusiasm. Based on our experience with leading national and international firms, we introduce a four step approach to help companies in adopting a video communication strategy, summarize the main obstacles that firms typically face, and provide recommendations on how to overcome these obstacles.

Christian Mossner, Prof. Dr. Dennis Herhausen

While the explosion of data and information has been a topic of considerable interest in recent years for most firms, another phenomenon has received comparably less attention: The explosion of video communication. According to Cisco forecasts, video traffic will make up 80 percent of all consumer internet traffic by 2019, up from 64 percent in 2014 (Cisco 2015). The video-sharing platform Youtube, owned by Google, started in 2005 as a fun site to share private videos and has become the second largest information sharing platform in the world.

Video communication further fits the need of consumers – most consumers read much less and rather prefer to watch video (Insivia 2016). The reasons for the explosion of video are also tied to the biological mechanisms of how humans consume information. Sight is our strongest sense: 90 percent of information transmitted to the brain is visual, and 40 percent of nerve fibers to the brain are connected to the retina (Politzer 2008). As a result, visuals are processed faster in the brain than text. Not only are visuals processed faster, they are processed better. Research suggests that up to 85 percent of human perception, learning, cognition, and other mental activities are mediated through vision (Kane/Pear 2016). Videos even multiply these advantages of visuals because of their “vividness” in facilitating social perceptions (e.g., Jiang/Benbasat 2007, Kahai/Cooper 2003). Thus, companies may hugely benefit from video communication.

In addition, the immense decrease of costs on the technical side due to a modern Wi-Fi and mobile network infrastructure, powerful smartphones and tablets, and easy to share video streaming sites make video communication so popular. Many of the new social media providers, such as Snapchat, Vine, Periscope, and Meerkat, successfully emphasize video communication. Platforms that did not originate in video communication such as Facebook, LinkedIn, and Twitter shift their focus to video content. For example, Facebook now even claims to be “the largest video-sharing site in the world”.

In contrast, most established firms so far adopted video as a new communication medium quite slowly and with little enthusiasm. Indeed, according to a recent Hubspot (2016) survey, 48 percent of marketing departments plan to add Youtube as a new channel in the next 12 months. Across all industries, video communication offers a huge potential to engage not only with consumers and the general public (i.e., external communication) but also with employees (i.e., internal communication). In the following, we continue by review-

ing both external and internal video communication and introducing a four step approach that helps companies to adopt a video communication strategy effectively and in a systematic way. Based on our experience from multiple video communication projects with leading national and international firms, we then summarize the main obstacles for video communication that these firms faced and give recommendations on how to overcome them.

External Communication: Video for Many Purposes

External video communication is directed towards outside stakeholders and can be used for many purposes. Consumers expect appropriate online information that helps them in their purchase decisions. Typically, consumers simply type keywords in search engines to find corresponding information, and findings that display high in the search results are considered. Search results with video content rank higher than any other documents (Searchmetrics 2015). Thus, the probability that a video gets ranked high and will be watched is much higher than it is for a text document. If consumers further find video testimonials of other customers or hand-on demonstrations, this information may result in a compelling impact that influences their decisions. This is why video has become the new medium for online marketing. Companies need to be aware of it and adapt their marketing mix accordingly.

However, not only private consumers research online. 92 percent of B-to-B-purchasers start their research online

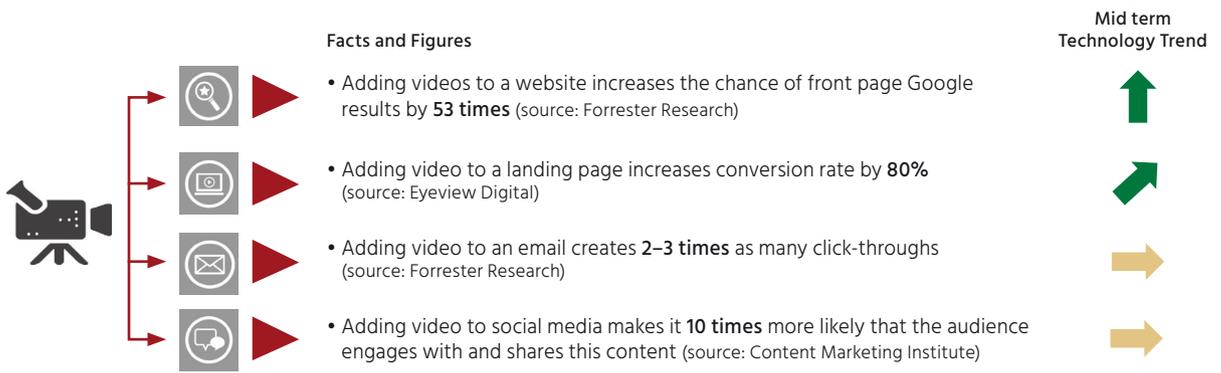
Christian Mossner

Manager Center of Excellence
Canon (Schweiz) AG
christian.mossner@canon.ch

Prof. Dr. Dennis Herhausen

Assistant professor and project
leader at the Institute of Marketing
(University of St. Gallen)
dennis.herhausen@unisg.ch

Fig. 1: Selected Advantages of Video Communication



Quelle: Mossner / Herhausen, 2017.

(Salesforce 2014), and 78 percent of sellers, who use B-to-B videos in the sales process are more successful than their colleagues (Salesforce 2014). Not surprisingly, more than 50 percent of marketing professionals name video as the type of content with the best return of investment (compared to other marketing tools such as TV ads, newspaper ads, and digital ads). Figure 1 summarizes some major advantages of video communication for firms. Importantly, the opportunities of video as a multifaceted communication tool is not limited to external purposes, as discussed next.

Internal Communication: Inform and Motivate Employees

Internal video communication is directed towards employees. Taking into consideration that videos are well appreciated as external content, companies also begin to modify their internal communication instruments towards video messaging. For example, according to research by Kaltura (2015), 94 percent of respondents quoted that video are important for team bonding and bring together geographically dispersed groups working in different time zones who may otherwise not feel a great sense of belonging. Since video as multi-sensual media releases emotions, it can be effectively used to unite employees and guide them in strategy changes. Watching an authentically speaking CEO in a video-clip releases much more emotions and attention compared to any other media. Overall, there is no other media than video that generates comparable benefits for internal communication because video makes executives more relatable, helps train employees better and faster, supports team

bonding, unites geographically dispersed teams, is valuable for networking, knowledge sharing, and is preferred by executives over reading text (e.g., Millar 2015; Viosk 2015). However, companies need a distinct video communication strategy to benefit from these advantages.

Towards a Video Communication Strategy

Switching from a text-centric and picture-centric towards a video-centric communication strategy is not done by just producing video clips. Video communication should be based on a clear strategy that gives the foundation to make quite bold changes in the overall communication strategy.

Management Summary

1. The immense decrease of costs due to a modern Wi-Fi and mobile network infrastructure, powerful smartphones and tablets, and easy to share video streaming sites make video communication relevant for every company.
2. The outlined four step approach helps companies to adopt a video communication strategy effectively and in a systematic way.
3. Companies need to have the right company culture, the right equipment, and the right processes to successfully communicate with videos.

Fotos: Unternehmen

Figure 2 visualizes a four step approach that is intended to help companies to adopt a video communication strategy effectively and in a systematic way.

1. Assessment & Planning

Without a clearly defined business model and an analysis of the relevant customer touchpoints it becomes quite difficult to elaborate a successful video strategy. It is important to note that the difference of various video formats are huge regarding their flexibility, potential target groups, costs,

campaigning efforts, and media coverage possibilities. Thus, especially customer needs and their preferred channels should be carefully analyzed. Based on this assessment a video content plan can be developed. For external video communication, the content plan should answer at least the following questions:

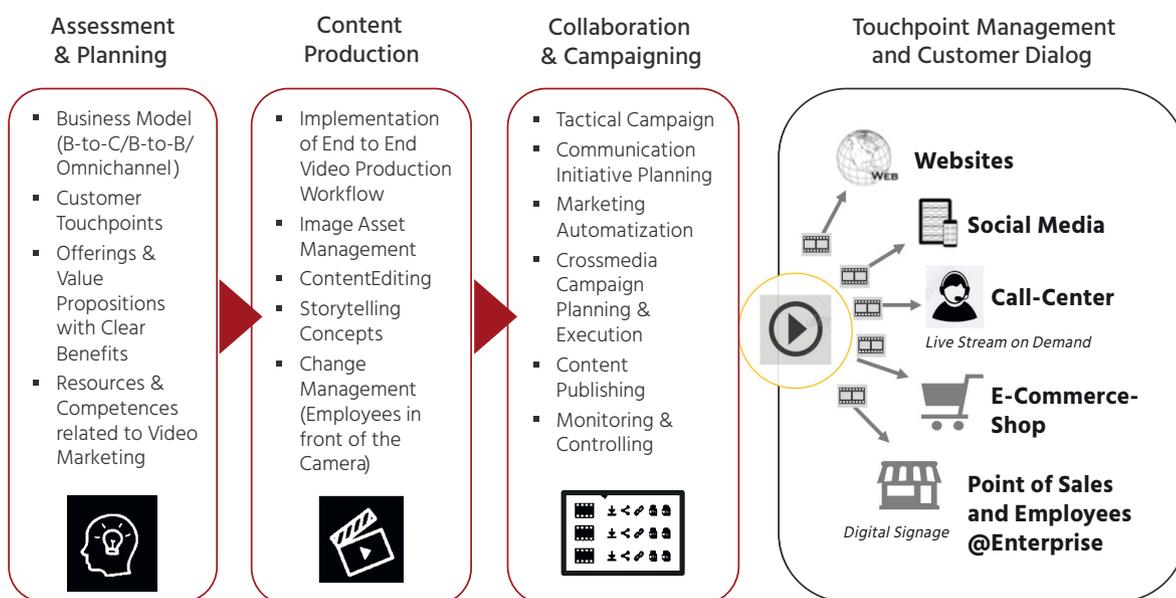
- Who is the customer and what does he want or need?
- What is the purpose of the videos?
- Do the videos include enough information to enable customers to make purchasing decision without the benefit of an actual hand-on-demonstration?
- Can existing products or services be accompanied with corresponding step-by-step instruction videos?

From our experience, the most effective way for many companies to attract new customers is by offering step-by-step “how-to” videos. Many customers tend to watch such instruction videos before they buy a certain product or service. However, producing an educational video is more complex than producing simple “talking head” videos, and requires a pretty tight script as well as a logical storyboard. In most successful examples it is the product manager that explains

“We are entering this new golden age of video. I wouldn’t be surprised if you fast-forward five years and most of the content that people see and are sharing on a day-to-day basis is video.”

Mark Zuckerberg, CEO of Facebook

Fig. 2: Four Steps towards a Video Communication Strategy



Quelle: Mossner/Herhausen, 2017.

Fig. 3: Selecting an appropriate Video File Format

Generally, a video consists of images, audio and signal data which include the pixel size, frame rate and audio-channel. In addition, there are many different options how to encode and save corresponding video data. On the market exist many different formats and compression-codecs for saving a video. To some extend this can be quite confusing to unexperienced users. Some formats are optimal for capturing a video in a very compressed size and some formats are best used for delivery and distribution of a video file over the Internet or within an internal enterprise network. Depending on the device to watch a video, there are also various file formats.

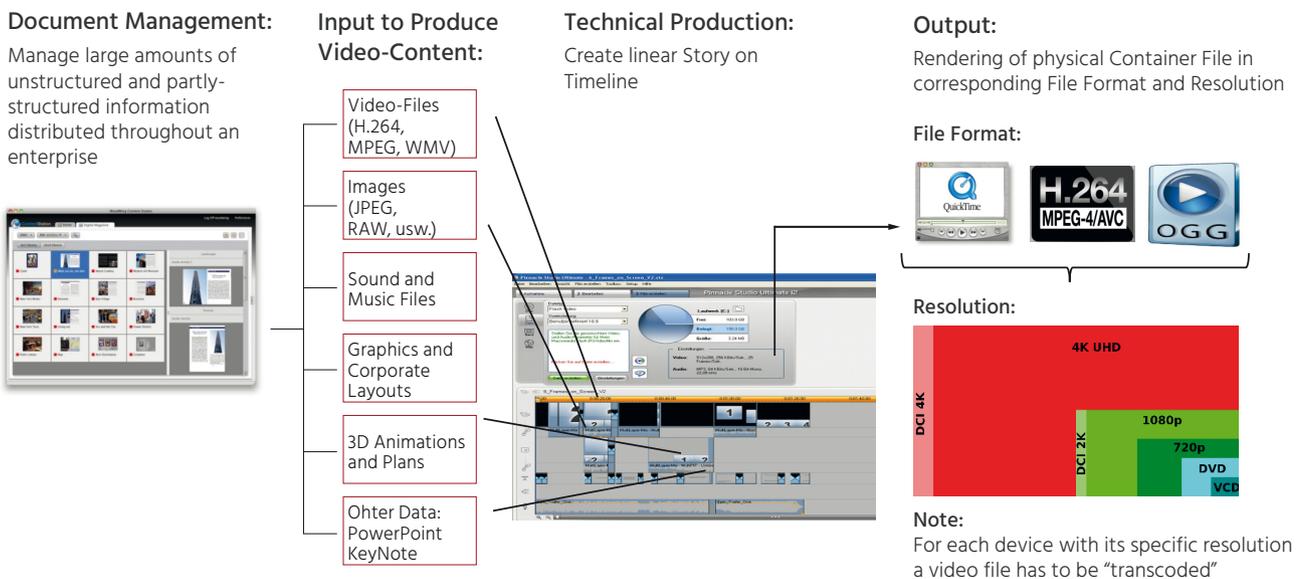
One of the most versatile codec today is H.264. It offers excellent compression with high quality ranging from standard resolution (1280x960 pixel) to high resolution (1920x1440 pixel) and ultrahigh resolution (3840x2160 pixel). When H.264 is used with a high bit rate, it provides really excellent quality which is absolutely necessary on large scaled digital signage screens at point of sales or information. And it is also useful when compression is the most important feature. It is the codec used by web streaming giant platforms such as Youtube or Vimeo. In addition to a great quality and compression ratio, H.264 offers a tremendous amount of flexibility as to the video and audio signal characteristics.

in a convincing and authentic way the effective usage of a product. Since this is quite a challenging task dedicated training and support is needed to create videos that are on a professional level.

2. Content Production

The actual content production includes both technical and content-related challenges. Most videos on portals such as Youtube are amateurish, produced by nonprofessionals with simple camcorders. However, there is an increasing number of professionally produced clips, and companies and their employees are not regarded as amateurs. Consumers expect from them professionally produced video content, from start to finish. Anything less would harm the brand perception. Thanks to today's digital video technology, companies can now shoot videos in high resolution and edit them on standard computers. The results are often indistinguishable from professional video production agencies. However, producing professional videos from a production point of view requires a certain level of technical understanding. What kind of data is needed to design a video? Which format and resolution size is required to enable customers to watch a video on a device they prefer? Key to successful video pro-

Fig. 4: Managing the Technical Production Workflow in a Systematic Approach



Quelle: Mossner/Herhausen, 2017.

duction is the availability of data that can be used to create the physical video file in the right format (Figure 3). Companies who want to transform from traditional communication towards video communication should thus implement a dedicated workflow with all necessary data and software to produce video data in all relevant formats, as displayed in Figure 4.

Whatever information consumers search online they will probably find a video-clip for it, such as video-based manuals, product tests, or consumer-generated word of mouth about certain brands.

Besides the technical requirements there is always the need for differentiation. Without question, video communication evokes great expectations and is “the next big thing” for many companies. However, new challenges arise out of this trend: YouTube announced that 400 hours of video is being uploaded to the site every minute, and Facebook is proud to generate 8 billion video views per day. And according to Tubular Labs, 654.7 million videos have been uploaded by 66.7 million creators in the last 365 days to more than 30 video platforms. These videos have 2.8 trillion views, or an average of 4,390 views per video. However most videos have no audience because they lack unique value for consumers.

The most meaningful differentiator for video communication in a digital world is “human touch” evoked through managers and employees. We experience that successful companies communicate customer-oriented messengers with videos that involve employees or the senior management. Teamwork, customer centricity and organizational support but also ethical values play an important role to enable them to act authentic and in an emotional approach. If successful, this makes the video approach unique and very difficult to copy. However, to achieve this companies have to:

- Change towards customer centricity (instead of being a product-oriented business)

- Implement a flat hierarchy that allows exploration and risks taking
- Establish a team-oriented culture with senior management as role models
- Support highly motivated employees who are glad to act as messengers of the company

In order to change into this direction it is crucial to have leaders who are prepared to stay with a company for a relatively long period of time. Exactly this leaders must be appear in videos to share their inspirational personalities with their employees and customers. They play a decisive role in transforming a company towards a digital business with human emotions.

3. Collaboration & Campaigning

Collaboration and campaigning with videos should become a key priority – not only in the marketing department. Instead of running few big campaigns there is a trend towards smaller and more customer-centric micro campaigns. Running various campaigns in parallel requests a dedicated automatization of publishing, lead generation, and monitoring processes. Marketing automation tools should be used to specify criteria and outcomes for tasks and processes that are then interpreted, stored, and executed by software tools. Process automation platforms such as censhare (<https://www.censhare.com>) can increase efficiency and reduce human error. These platforms often have features for video marketing

Lessons Learned

1. Companies should follow a dual video-strategy to transform internal and external communication in parallel way.
2. In most cases it make sense to start with the internal communication, and the outlined ten steps on “internal communication” give guidance on how to do so.
3. When video is accepted as a new internal communication instrument, it is time to use video also externally.
4. Again, the outlined ten steps on “external communication” give guidance on how to do so.

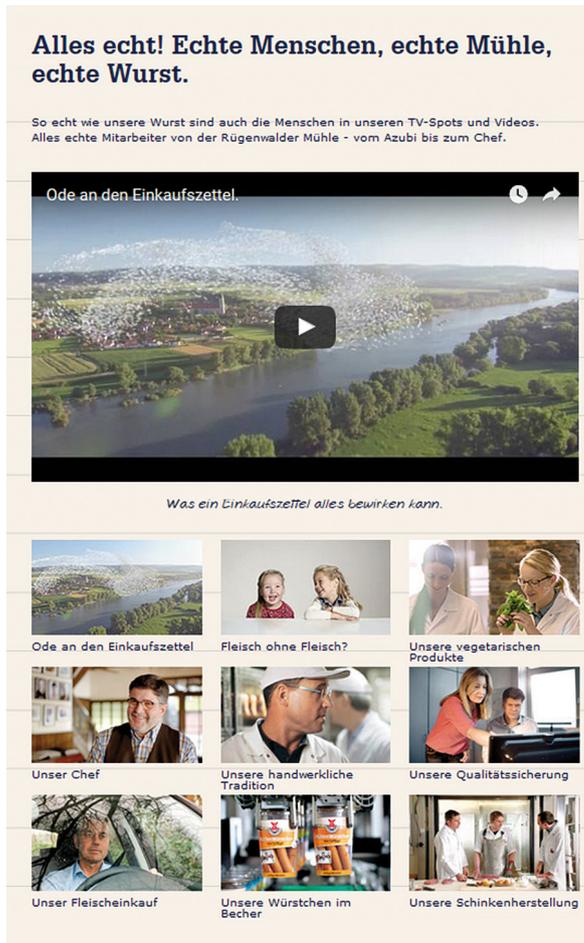


Fig. 5: Video Communication at Rügenwalder Mühle

campaigns. In addition, marketing automation platforms are often integrated with CRM tools to ease monitoring and controlling of campaigns.

4. Touchpoint Management and Customer Dialog

Importantly, companies should strive to orchestrate different touchpoints and ease customer dialog with video communication (e.g., Kipfelsberger, Bruch, & Herhausen 2015). In order to do so, videos must be provided in several formats and resolution sizes to enable customers to use the device they prefer. Moreover, videos can be used at multiple touchpoints such as the website, social media, life stream call center, eCommerce and even the point of sale (e.g., digital signage) to provide the “human touch” and engage with consumers.

A best practice example for a systematic video communication strategy can be found at the German company Rügenwalder Mühle (<http://www.ruegenwalder.de/>). This company uses its employees to differentiate itself via “human touch” from competitors and increase the trust for its

Successful video communication not only needs the professional equipment and a systematic process but also the right company culture.

products, as displayed in Figure 5. Importantly, Rügenwalder Mühle further uses this videos to interact with consumers on various social media platforms in an authentic and emotional way. The positive customer feedback stemming from these interactions further benefit the company (Kipfelsberger, Herhausen, & Bruch 2016).

Obstacles to Overcome to use Videos for Internal and External Purposes

The opportunity of companies to change their internal and external communication towards videos gets quite often discussed but seldom consequently realized. Taking into consideration that the majority of CEO’s and decision makers in marketing and corporate communication grew up with print media and TV it is for them quite challenging to understand the mechanisms of video. Not surprisingly, they find quite often excuses not to create videos. Our experience in various projects suggests three main areas of obstacles that companies should overcome to successfully communicate with videos.

- **Culture:** A risk averse company culture prevents first steps towards video communication - nobody begins. In addition, managers and employees are not used to speak in front of a camera and as a result they appear uncertain and incompetent. What they say is boring, too long or not structured and does not fulfill the requirements of storytelling.
- **Equipment:** The lack of professional equipment such as camera, sound, light and green screen makes it impossible to produce a sufficient image and sound quality.

Further, internal resources to capture, edit, and render a video clip are often not available, and an easy to use production workflow is missing.

- Processes: A centralized system for video storage and management is missing, preventing clear processes and intuitive tools to publish videos internally and externally. In addition, without a streaming software it is impossible to integrate videos into Corporate Web-Sites and internal communication platforms and monitor their performance.

Overcoming the Obstacles of Video Communication

Companies who overcome the above mentioned obstacles are able to use videos for internal and external communication, and can develop a digital mindset with charismatic employees fostering a human touch. We advise companies to follow a dual video-strategy to transform internal and external communication in a parallel way. In most cases it makes sense to start with the internal communication, and we recommend the following ten steps to do so:

The actual content production includes both technical and content-related challenges.

1. Delegate a senior manager as sponsor and change enabler.
2. Assign a middle manager with affinity for digital business and communication as “Video-Content-Production-Manager”.
3. Find some young enthusiastic “Millennials” in the enterprise who are glad and motivated to go an extra mile in terms of storytelling and video-content-production.
4. Involve marketing and corporate communication by integrate one or two representatives of these communication functions.
5. Bring all stakeholders (1-4) together, create an open “mindset” and start to think about potential stories which are relevant for internal communication.
6. Foster a “Trial and Error” culture in the new team and conduct an internal video-content-production day where some team members deliver a simple message in front of the camera and others edit and process the video.

Consider the necessary time to test and learn the end to end workflow.

7. Review the first video in the team and repeat shooting and review if necessary.
8. Publish the video internally and monitor impressions and reactions.
9. Meet in the team, celebrate the success, and select next internal stories to be video typed.
10. Keep going until employees accept and support the new style of video communication.

When video is accepted as a new internal communication instrument by employees, it is time to use video also as a new medium for external communication. Now, connecting with existing and potential customers with emotional video-content becomes key and the next big step in the overall communication strategy. Based on the experience of the team that created the internal videos it is now up to the senior manager and informal team leader to go one level higher and to begin with external video communication. The following ten steps provide a guideline to implement video as an external communication instrument:

1. Select a distinctive product or service which is suitable to get transformed from classic communication towards video communication.
2. Conduct a workshop to create content that is customer-centric and relevant.

Main Propositions

1. A successful video strategy needs a clearly defined business model and insights regarding the relevant customer touchpoints.
2. Companies will face both technical and content-related challenges during the content production, with the latter being amplified by the “need of differentiation”.
3. Smaller and more customer-centric micro campaigns will outperform traditional “big” campaigns.
4. Companies need to orchestrate different touchpoints to ease customer dialog with video communication.
5. A venturesome company culture, professional equipment, and centralized video management are the key prerequisites to benefit from video communication.

3. Get the necessary buy-in from the heads of marketing, product, and service management.
4. Develop a simple story that can be realized and produced by the team.
5. Make sure that the right people from marketing, product, and service management participate and take a key part within the story.
6. Produce the video and have it critically reviewed within the team until the quality is sufficiently high for an external purpose.
7. Publish the video on external platforms such as Youtube, Facebook, Instagram and Twitter as well as on corporate web-sites and microsites.
8. Promote video-content with corresponding cross media communication activities to make sure that existing and potential customers are aware of the content.
9. Honor the team and its change leaders, and celebrate the success.
10. Monitor results in terms of views as well as feedback. Create further stories and make sure that employees recognize improvements.

Conclusion

Switching from a text-centric and picture-centric towards a video-centric strategy changes the rules of communication in many regards. Successful video communication not only needs the professional equipment and a systematic process but also the right company culture. Video relies on

Collaboration and campaigning with videos should become a key priority – not only in the marketing department.

try and error, risk tasking, and cross functional and hierarchical teamwork. Separate departments such as communication, marketing, IT and human resources with different people and different skills need to work closely together. In particular, members of the marketing department have to transform their historically grown mindset from classical mass marketing towards an authentic and emotional dialog with potential and existing customers. In line with marketing, the traditional corporate communication ap-

proach of classic public relations should transform towards authentic storytelling in close co-operation with other business functions. The more creative these two departments lead the change towards video communication the easier it becomes to inspire and activate the rest of the company. In doing so, companies are able to benefit from the huge potential of video. 

Literature

- Cisco (2015). Cisco visual networking index: Forecast and methodology. http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/ip-ngn-ip-next-generation-network/white_paper_c11-481360.html
- Hubspot (2016). The state of inbound marketing 2016. <http://www.stateofinbound.com/>
- Insivia (2016). 50 must-know stats about video marketing 2016. <http://www.insivia.com/50-must-know-stats-about-video-marketing-2016/>
- Jiang, Z., & Benbasat, I. (2007). Investigating the Influence of the Functional Mechanisms of Online Product Presentations. *Information Systems Research*, 18 (4), pp. 454–470.
- Kane, G. C., & Pear, A. (2016). The rise of visual content online. <http://sloanreview.mit.edu/article/the-rise-of-visual-content-online/>
- Kahai, S. S., & Cooper, R. B. (2003). Exploring the Core Concepts of Media Richness Theory: The Impact of Cue Multiplicity and Feedback Immediacy on Decision Quality. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), pp. 263–299.
- Kaltura (2015). The state of video in the enterprise 2015. <http://corp.kaltura.com/sites/default/files/The State of Enterprise Survey>
- Kipfelsberger, P., Bruch, H., & Herhausen, D. (2015). Energizing Companies through Customer Compliments. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), pp. 80–89.
- Kipfelsberger, P., Herhausen, D., & Bruch, H. (2016). How and when customer feedback influences organizational health. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), pp. 624–640.
- Millar, B. (2010). Video in the C-suite. http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Video_in_the_CSuite.pdf
- Politzer (2008). Vision is our dominant sense. http://www.brainline.org/content/2008/11/vision-our-dominant-sense_pageall.html
- Salesforce (2014). How selling has gone social in the last 15 years. <https://www.salesforce.com/blog/2014/03/social-selling-15-years-gp.html>
- Searchmetrics (2015). Universal Search 2015: An Analysis of Google.com. <http://blog.searchmetrics.com/us/2015/05/04/universal-search-2015-study/>
- Viosk (2015). How brands use video for internal and external needs. <https://www.viosk.com/blog/post/how-brands-use-video-for-internal-and-external-needs>

Qualität ohne Kompromisse



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schließen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Marketing Review St. Gallen

www.marketing-review.ch

Alles Video oder was? 5 Thesen zu Video-Marketing

TV riskiert, von Facebook als Werbemedium abgelöst zu werden. Video spielt in Multi-Channel-Kampagnen eine tragende Rolle. Audiovisuelles Storytelling zahlt sich aus. Und Digital-out-of-Home hat das Potenzial zum Alleskönner. Bewegtbild dürfte der grosse Gewinner der nächsten Jahre sein – höchste Zeit, die internen Marketingstrukturen auf die Zukunft auszurichten.

Dr. Daniel Fischer, Beat Obermayr, Claudio Haas

THESE 1: Facebook wird Video und löst TV als Werbemedium ab.

Welche Wirkung können Werbevideos auf Facebook im Vergleich zu TV-Spots erzielen? Eine interessante Antwort auf diese Frage gibt eine aktuelle GfK-Studie: Video-Spots auf Facebook erhöhen die durchschnittliche Kaufabsicht unmittelbar nach Kampagnenkontakt um 25 Prozent, TV-Werbung dagegen um 20 Prozent. Damit liegen beide Kanäle in etwa gleich auf. Wird allerdings die Wirkung pro eingesetztem Werbe-Franken betrachtet, ist Facebook mit einem Return on Investment von 1,55 fast fünfmal rentabler als TV (0,35). Ein weiterer Vorteil von Facebook ist das höchst präzise Zielgruppen-Targeting: Während TV-Kampagnen gemäss der Studie lediglich rund 40 Prozent der Zielgruppe erreichen, liegt die Trefferquote von Facebook bei rund 90 Prozent (vgl. Facebook für Unternehmen 2016).

Hinsichtlich dieser Zahlen stellt sich die Frage, welcher Anteil der Media-Investitionen künftig in klassische TV-Werbung fliesst respektive ob Online-Plattformen wie Facebook und Google verstärkt für Werbezwecke zu berücksichtigen sind. Das US-Marktforschungsunternehmen e-Marketer prognostizierte im September 2016, dass digitale Werbung bis zum Jahresende erstmals die Ausgaben für TV-Werbung überholen wird. Demnach hätte digitale Werbung einen Anteil von 36,8 Prozent an den gesamten US-Media-Spendings, während TV auf 36,4 Prozent käme (vgl. eMarketer 2016). Den grössten Anteil der digitalen Werbung teilen sich Facebook und Google mit 76 Prozent (Meeker 2016, S. 44).

Im Bereich Video-Marketing liefern sich die beiden Online-Plattformen einen zunehmend härteren Konkurrenzkampf. Im April 2015 verzeich-

nete Facebook vier Milliarden tägliche Views – ein halbes Jahr später waren es bereits acht Milliarden. Im Januar 2016 verkündete die Plattform, dass ihre Nutzer rund 100 Millionen Stunden Video pro Tag konsumieren. YouTube konterte mit mehreren 100 Millionen Stunden pro Tag, ohne genaue Zahlen zu nennen (vgl. Moz 2016). Noch ist das Video-Portal der unbestrittene Leader, aber Facebook holt kontinuierlich auf. Laut Facebook-CEO Marc Zuckerberg wird der Content von Facebook in den nächsten fünf Jahren mehrheitlich aus Video bestehen (vgl. Facebook for Developers 2015). 360°-Videos, Live-Videos, Video-Statistiken, Virtual Reality – das sind nur einige der Innovationen im Bereich Bewegtbild, die Unternehmen bereits heute nutzen können.

Den Trend zu digitaler Video-Werbung unterstreicht auch der aktuelle *IAB Internet Advertising Revenue Report*, der Ende 2016 veröffentlicht wurde. Demnach wies digitales Video das grösste Wachstum aller Werbeformate auf und generierte in den USA im ersten Halbjahr 2016 einen Umsatz von 3,9 Milliarden US-Dollar. Dies entspricht einem Zuwachs von 51 Prozent gegenüber dem Vergleichszeitraum im Vorjahr (vgl. Interactive Advertising Bureau IAB 2016). Anlass genug, Bewegtbild als zukunftsweisendes Medium in den Marketing-Abteilungen zu verankern.

THESE 2: In komplexen Multi-Channel-Kampagnen kann Video-Synergien schaffen.

Wer die Zielgruppe innerhalb einer Kampagne noch besser erreichen will, setzt auf eine vielfältige Ansprache über On- und Offline-Kanäle. Dabei wird die Botschaft kanalspezifisch differenziert und multipliziert, wodurch eine einheitliche Wahrnehmung geschaffen und die Wirkung der Kampagne verstärkt wird.

Dr. Daniel Fischer

Head of Marketing
UBS Switzerland AG
daniel-tom.fischer@ubs.com
Tel. +41 (0) 44 2364219
www.ubs.com

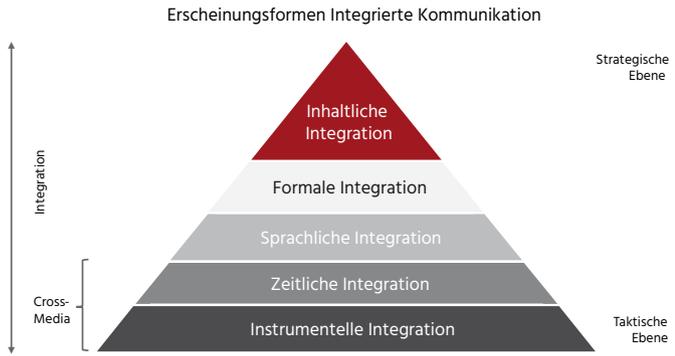
Beat Obermayr

Leiter Marketing POS & CD
UBS Switzerland AG
beat.obermayr@ubs.com
Tel. +41 (0) 44 2367820
www.ubs.com

Claudio Haas

Marketing Specialist
UBS Switzerland AG
claudio.haas@ubs.com
Tel. +41 (0) 44 2342335
www.ubs.com

Abb. 1: Integrierte Kommunikation nach Bruhn und Boenigk



Wirkungsvolle Kampagnen basieren auf der konsequenten Anwendung integrierter Kommunikation.

Quelle: Bruhn (2006); Boenigk (2008).

Multi-Channel-Marketing steigert die Effizienz und Effektivität von Kampagnen, sofern es konsequent angewendet wird. Hinweise darauf gibt das Modell der integrierten Kommunikation nach Manfred Bruhn (2006, S. 103) und Michael Boenigk (2008, S. 20). Zu den Herausforderungen im Geschäftsalltag zählen unter anderem eine weitsichtige Planung, unterschiedliche Zielsetzungen verschiedener Abteilungen und die Abstimmung von Botschaften (vgl. Kaben 2014).

Im Bereich Multi-Channel hat UBS in den letzten Jahren systematisch Erfahrungen gesammelt. Ein Beispiel dafür ist die NFC-Adventskampagne 2015 „Piep – und jeden Tag gewinnen“. Dabei konnten Kunden an 24 Tagen unterschiedliche Preise gewinnen, indem sie Kleinbeträge einfach und schnell mit ihrer Kreditkarte kontaktlos bezahlten. Das zugehörige Visual – Pakete unter dem Weihnachtsbaum – wurde in einem „digital first“-Ansatz mit Highend 3D kreiert und kanalspezifisch für alle Instrumente umgesetzt. Täglich wurde eine neue Botschaft auf den mehr als 1000 e-Screens in den

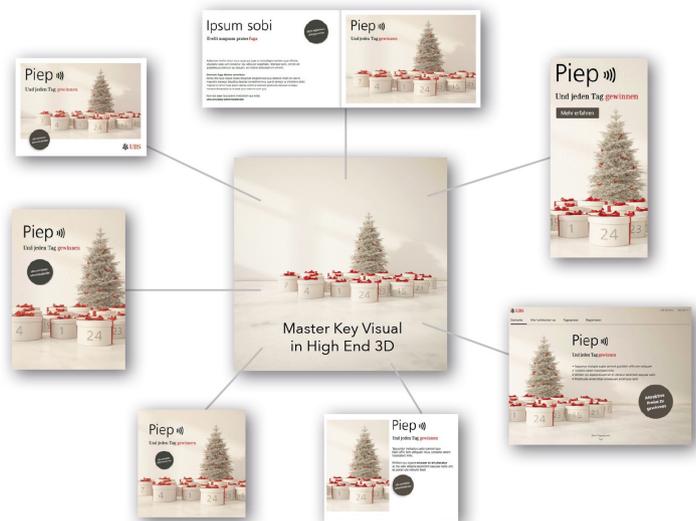
über 300 Geschäftsstellen und auf einer Microsite publiziert.

Um den unterschiedlichen inhaltlichen und formalen Anforderungen der Kanäle zu entsprechen, mussten insge-

samt 336 Videos produziert werden. Dazu wurde die Bewegtbild-Produktion zentral organisiert. Die Video-Spot-Serie war Bestandteil einer integrierten Kommunikation über vielfältige On- und Offline-Instrumente. Zum Einsatz kamen E-Mail-Newsletter, Werbeformate im UBS-E-Banking, die Promo-Bühne auf ubs.com, Online-Banner und Social Media. Neben hochvolumigen Direktmarketing-Kampagnen wurde die Aktion insbesondere auch am PoS mit verschiedenen Print- und Digital-Instrumenten beworben.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Kampagne war, dass erfolgreiches Multi-Channel-Marketing ursächlich von einer zentralen Organisation abhängt. Zu deren Aufgaben zählen die Erarbeitung konzeptioneller Grundlagen wie Zielsetzung, Botschaft und Instrumentenwahl sowie die Koordination der Produktions- und Schaltprozesse mit einer Vielzahl von internen

Abb. 2: NFC-Adventskampagne 2015



Ein Master-Key-Visual wird für alle Werbemittel in Print, Online und Bewegtbild adaptiert.

Quelle: UBS (2015).

und externen Ansprechpartnern. Im Hinblick auf Effizienz und Effektivität hat sich insbesondere auch die zentralisierte Konzeption und Produktion von Video-Content bewährt. Das Prinzip „Einmal produzieren, vielseitig nutzen“ führte bei der Erstellung der kanalspezifischen Adaptionen zu einem Synergieeffekt.

THESE 3: Video erhöht die Wirkung von Storytelling.

Marketing ist die Kunst des Geschichtenerzählens (vgl. McKee 2016). Tatsächlich hat die Relevanz von Storytelling angesichts der Medienflut und der Entwicklung von Social Media in den letzten Jahren zugenommen. Dazu kommt der Trend hin zum Content-Marketing (vgl. Maier 2014). Es gilt als erwiesen, dass das Gehirn alle eingehenden Informationen als Geschichten wahrnimmt und speichert (vgl. Fuchs 2013). Das Gehirn verfügt über zwei Funktionsweisen: das implizite und das explizite System. Letzteres verarbeitet Informationen und entscheidet rational und bewusst. Das implizite System dagegen ist primär über Emotionen gesteuert und fällt intuitive Entscheide – und zwar 200 000-mal schneller als das explizite System (vgl. Kahnemann/Fredericks 2002). Der Weg ins Gedächtnis und damit zum Entscheidungsprozess des Kunden führt über emotional bedeutsame (Image-)Botschaften – oder über Geschichten.

Video liegt nicht nur im Trend, sondern ist auch das Medium schlechthin, um Geschichten noch wirkungsvoller zu erzählen. Die Video-Nutzung im Internet hat sich in den letzten zehn Jahren verdreifacht (vgl. ARD/ZDF-Online-Studie 2015). Eine Minute Video enthält soviel Informationen wie ein Text mit 1,8 Millionen Wörtern. Eine Website mit Video wird fast zehnmal

Thesen und Handlungsempfehlungen

These 1: Facebook wird Video und löst TV als Werbemedium ab.

- Verstärkter Einsatz digitaler Video-Werbung prüfen.
- Innovationen von Facebook im Bereich Video nutzen.
- Video als zentrales Instrument in den Marketingabteilungen verankern.

These 2: In komplexen Multi-Channel-Kampagnen kann Video Synergien schaffen.

- Einheitliche Zielsetzungen und Botschaften definieren.
- Konzeption und Produktion von Video-Content zentralisieren.
- Video-Content kanalspezifisch adaptieren.

These 3: Video erhöht die Wirkung von Storytelling.

- Geschichten audiovisuell erzählen.
- Viralität mit Social Media steigern.
- In Video-Content investieren.

These 4: Digital-out-of-Home kann beides: hohe Reichweite und individuelle Ansprache.

- Owned-Media-Kanal etablieren.
- Auf Bewegtbild setzen.
- Neueste Technologien nutzen.

These 5: Digital-out-of-Home braucht Investition, Organisation und Innovation.

- Budget für Bewegtbild-Content bereitstellen.
- Content-Entwicklung und -Distribution standardisieren.
- Digital-out-of-Home für Imagekommunikation einsetzen.

länger betrachtet als eine mit Text und Bildern. Audiovisuelle Informationen werden nach 72 Stunden noch zu 95 Prozent erinnert, Text zu zehn Prozent (vgl. Kopf & Stift 2015). Mit Facebook und YouTube stehen zudem reichweitenstarke Kanäle zu deren Verbreitung bereit. Schliesslich werden gute Geschichten weitererzählt – oder eben geteilt.

Was macht eine gute Geschichte aus? „Wenn Geschichten funktionieren sollen, dann müssen sie die Komplexität unserer Welt auf eine geringe Anzahl Personen und wenig Handlung beschränken und diese mit bekannten Mustern unseres Alltags verbinden.“ (Content-Marketing.Com 2014) Ein

Beispiel für erfolgreiches Storytelling ist die UBS-Vorsorge-Kampagne 2015, die das Thema Älterwerden anhand von kurzen Episoden aus dem Alltag verschiedener Menschen inszeniert, in welche man sich sofort hineinversetzt fühlt.

Im Hinblick auf neue Video-Techniken wie virtuelle Realität oder 360°-Video nimmt das Thema Storytelling nochmals Fahrt auf. „Visuelles Storytelling, kombiniert mit virtueller Realität, besitzt eine einzigartige, unübertroffene Wirkungskraft. Das macht die virtuelle Realität unter den Storytelling-Trends zu demjenigen Kandidaten, der tatsächlich das Potenzial hat, die visuelle Kommunikation in Marke-

ting in Kommunikation nachhaltig zu verändern.“ (Widmer 2016) In jedem Fall lohnt es sich, verstärkt in die Konzeption und Umsetzung von Video-Content zu investieren, zumal die Verbreitung über digitale Medien noch vergleichsweise kostengünstig ist.

THESE 4: Digital-out-of-Home kann beides: hohe Reichweite und individuelle Ansprache.

Digitale Aussenwerbung nimmt an Bedeutung zu – auch in der Schweiz. „Digital-out-of-Home ist ein Wachstumsmarkt: Durch die steigende Anzahl Menschen im öffentlichen Raum ergibt sich ein natürliches Wachstumspotenzial.“ (Barmettler 2015) Laut dem Experten von Goldbach Media haben sich die Werbeausgaben für Digital-out-of-Home zwischen 2007 und 2014 mehr als verdoppelt. Das Wachstum werde angetrieben durch immer neue Technologien sowie dem Wunsch der Unternehmen, die Zielgruppen möglichst direkt zu erreichen.

Auch UBS hat das Potenzial dieses Kanals erkannt und betreibt seit 2011 ein potentes e-Screen-Kommunikationsnetz nach dem Owned-Media-Prinzip, welches mit Bewegtbild-Spots bespielt wird. Die insgesamt über 1000 Screens sind ein fester Bestandteil der über 300 UBS-Geschäftsstellen – und damit an hervorragenden Standorten mit über zwei Millionen Passanten täglich platziert.

Durch den Ausbau von e-Screens in den letzten Jahren steht UBS für werbliche Massnahmen heute eine hohe Owned-Media-Reichweite zur Verfügung. So werden monatlich im Durchschnitt über 42 Millionen Play-outs von Bewegtbild-Spots realisiert, davon über 20 Millionen in den Schaufenstern der UBS-Geschäftsstellen. Gemessen am Wertansatz auf der Basis von nächstgelegenen Plakatstellen und



Abb. 3: UBS e-Screen – Erfolgsformat für digitale Kommunikation: UBS e-Screens an der Europaallee in Zürich. Quelle: UBS (2016)

APG-Screens dürfte der Owned-Media-Value pro Jahr im zweistelligen Millionenbereich liegen.

Neben einer hohen Reichweite erzielt UBS mit e-Screens nachweislich einen hohen Wirkungsgrad. Gemäss einer Grundlagenstudie aus dem Jahr 2014 trifft dies insbesondere für die Screens innerhalb der Geschäftsstellen zu. So tragen die Spots auf den Screens im Kundenbereich bei 26 Prozent der Betrachter zur Imageverbesserung bei. Rund sieben Prozent der Betrachter werden zu konkreten Handlungen veranlasst (vgl. UBS e-Screen Basisanalyse 2014).

Digitale Kommunikation am PoS bietet die Besonderheit, dass neben einer hohen Reichweite auch eine individuelle Ansprache realisiert werden kann. Grundlage dazu bildet das „Audience Measurement“, eine anonyme Erfassung von Daten anhand von Mess-Sensoren an den e-Screens. Gemessen werden dabei Anzahl und Demografie der Betrachter in vier Alterssegmenten sowie die Verweildauer vor einem Screen und die Zeit aktiver Betrachtung. Aufgrund dieser Daten können über eine Verknüpfung mit dem zentralen Content-Management-System-Spots zielgruppenspezifisch

und in Realtime ausgespielt werden. Der Betrachter erhält damit die für ihn richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Ein weiteres Beispiel für individuelle Kundenansprache ist die Kampagne der UBS zum Eidgenössischen Schwing- und Älplerfest 2016. Mit audiovisuellem Reply Content sprach Schwingerkönig Matthias Sempach die Kunden direkt in den UBS-Geschäftsstellen an und lud sie ans Eidgenössische Schwing- und Älplerfest ein. Neben der individuellen Kundenansprache bieten UBS e-Screens auch die Möglichkeit der direkten Interaktion. So konnten Passanten innerhalb der Kampagne „UBS Bergaktion“ die Screens in den Schaufenstern der UBS-Geschäftsstellen mit ihrem Smartphone steuern und nach Wunsch ein 360°-Bergpanorama über bis zu sechs e-Screens geniessen.

Die hohe Reichweite, Beachtung und Wirkung in Verbindung mit den Möglichkeiten von Realtime-Messung und einer individuellen Ansprache machen UBS e-Screens zu einem äusserst interessanten und zukunftsweisenden Instrument im Zeitalter digitaler Kommunikation.

THESE 5: Digital-out-of-Home braucht Investition, Organisation und Innovation.

Obwohl viele Argumente für Digital-out-of-Home sprechen, wird dessen Potenzial noch zu wenig genutzt. „Ausserhalb geschlossener Gebäude ist fast überall in Europa noch Digital-out-of-Home-Wüste.“ (Rotberg 2015). Für den Durchbruch braucht es Investitionsbereitschaft, eine dezidierte Organisation und kontinuierliche Innovation.

Viele Unternehmen denken heute darüber nach, in e-Screens zu investieren. Doch die initialen Kosten für Hard- und Software sind nur ein Teil der Gesamtbetrachtung. UBS hat sich aufgrund der hohen Effektivität für den Einsatz von Bewegtbild entschieden. Dies bedingt ein Commitment zu jährlichen Marketing-Budgets für die Content-Entwicklung, welche unterschied-

lichste Formen wie Typoanimationen, Realfilm-Produktionen, 2D-Animationen, fotorealistische Highend-3D-Animationen und Mixed-Media-Produktionen umfasst. Spezialisierte Agenturen können hier Unterstützung leisten.

Die Bewirtschaftung von Digital-out-of-Home weist einen hohen Komplexitätsgrad auf. Aus diesem Grund ist eine dezidierte interne Organisation mit entsprechenden Spezialisten zentral.

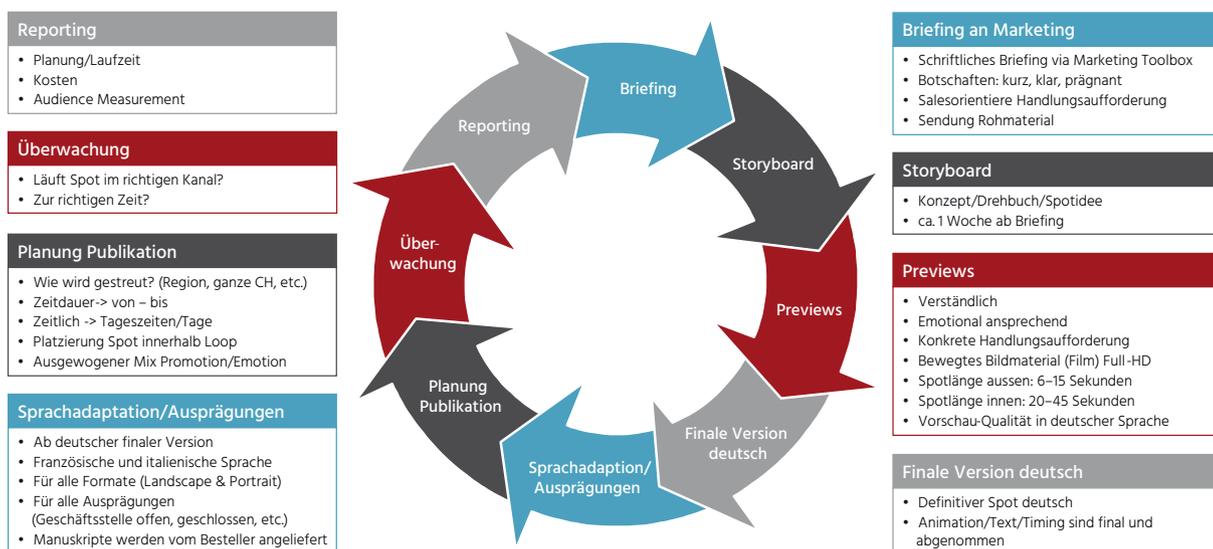
Erfolgsentscheidend ist insbesondere ein kontinuierliches Einhergehen von Marketing und Technologie. Aus diesem Grund hat sich UBS für eine Single Ownership innerhalb der Marketingorganisation entschieden. Parallel zum Umbau der Geschäftsstellen hat UBS im Bereich e-Screen kontinuierlich Wissen aufgebaut und das Potenzial dieses Kanals erweitert. Zentrale Erfolgselemente bilden dabei die Entwicklung von Content, dessen Dis-

tribution über ein Content-Management-System mit Kanalstruktur sowie Kontrolle und Messung der Playouts.

Um die zielgerichtete Kommunikation pro e-Screen und Kanal zu gewährleisten, bedarf es bis zu 48 Ausprägungen pro Spot. Aufgrund dieses Komplexitätsgrads ist die zentrale Content-Produktion nach einem klar definierten Ablauf unverzichtbar. Über das Content-Management-System werden die Spots anschliessend nach vordefinierten Kriterien publiziert. Dank des eigens für UBS entwickelten Kanalsystems können Spots bis auf einzelne Screens in einzelnen Geschäftsstellen an genau definierten Zeiten ausgestrahlt werden.

Ebenfalls notwendig ist eine hohe Innovationsbereitschaft. Denn eine hohe Akzeptanz auf Kundenseite geht einher mit steigenden Anforderungen an Qualität und Weiterentwicklung.

Abb. 4: Standardisierte Content-Entwicklung bei UBS



Die standardisierte Content-Entwicklung hat sich bei UBS bewährt.

Quelle: UBS (2014).



Abb. 5: Wearable Datastream – Die Daten der Schrittzähler der WEF-Besucher werden in Echtzeit in einen e-Screen-Spot integriert.
Quelle: UBS (2015)



Abb. 6: Geo-Targeting mit Google Distance Matrix API – Jeder e-Screen in den UBS-Geschäftsstellen zeigt individuell den Standort zum nächsten UBS-KeyClub-Partner an. Quelle: UBS (2015)

Digitale Kommunikation darf nicht nur rein werblicher Natur sein. Kunden erwarten zunehmend, dass Inhalte informieren, beraten und unterhalten. UBS treibt daher im Bereich e-Screen kontinuierlich Innovationen voran. Wearable

Datastream mit Live-Rendering im Rahmen der WEF-Challenge, Geo-Targeting mit Google Distance Matrix API für UBS-KeyClub-Promotionen, künstlerische Inhalte für Multiscreens in den Flagship-Geschäftsstellen oder audio-

visuelle Interaktionen in den Geschäftsstellen – die Möglichkeiten sind noch lange nicht ausgeschöpft. Vielmehr verdichtet sich der Eindruck, erst am Anfang einer neuen Entwicklung mit grossem Potenzial zu stehen. +

Literatur

ARD/ZDF (2015): ARD/ZDF-Onlinestudie 2015, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/in dex.php?id=536>, Abruf 14.11.2016.

Barmettler, D. (2016): Digital-out-of-Home: Das Potential ist noch lange nicht ausgeschöpft, www.goldbachgroup.com/de-ch/news/digital-out-of-home-das-potential-ist-noch-lange-nicht-ausgeschoepft, Abruf 14.11.2016.

Boenigk, M. (2008): Kommunikation in Schweizer KMU: Leistungsfähigkeit – Erfolgsfaktoren – Entwicklungspotentiale, Ergebnispräsentation Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

Bruhn, M. (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Aufl., Stuttgart.

Content-Marketing.Com (2014): Corporate Storytelling – Jedes Business braucht eine gute Story, <http://www.content-marketing.com/corporate-storytelling-jedes-business-braucht-gute-story/>, Abruf 01.03.2017.

eMarketer (2016): US Digital Ad Spending to Surpass TV this Year, www.emarketer.com/Article/US-Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-this-Year/1014469, Abruf 23.11.2016.

Facebook for Developers (2015): Full Video: Opening Keynote F8 2015, www.facebook.com/video.php?v=101527258318553, Abruf 14.11.2016.

Facebook für Unternehmen (2016): GfK-Studie zeigt: Facebook Video steigert Kaufabsicht genau so stark wie TV-Spots – bei höherem ROI, www.facebook.com/business/news/gfk-studie-zeigt-facebook-video-steigert-kaufabsicht-genau-so-stark-wie-tv-spots-bei-herem-roi, Abruf 14.11.2016.

Fuchs, W. (2013): Neuromarketing: Dieser Mann weiss, wie Werbung wirkt, Interview geführt von C3, www.c3.co/blog/interview-werner-fuchs-neuromarketing/, Abruf 14.11.2016.

Interactive Advertising Bureau IAB (2016): IAB internet advertising revenue report 2016 – first six months results November 2016, www.iab.com/wp-content/uploads/2016/04/

IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_HY_2016____.pdf, Abruf 01.03.2017.

Kaben, L. (2014): Integrierte Kommunikation – Fünf häufige Fehler, <http://bernetblog.ch/2014/10/13/integrierte-kommunikation-was-falsch-laeuft/>, Abruf 01.03.2017.

Kahneman, D./Frederick, S. (2002): Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment, in: T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Hrsg.): Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment, Cambridge University Press, New York, S. 49–81.

Kopf & Stift (2015): Video Marketing Infografik, <https://kopfundstift.de/video-marketing-infografik/>, Abruf 14.11.2016.

Maier, S. (2014): Die Macht der Geschichten, oder warum wir auf einmal alle Storyteller sind, <https://blog.socialhub.io/storytelling-social-media-die-macht-der-geschichten/>, Abruf 01.03.2017.

McKee, R. (2016): Why Brand Storytelling Is the New Marketing, Interview geführt von Jon Simmons, www.skyword.com/contentstandard/storytelling/innovator-series/why-brand-storytelling-is-the-new-marketing-an-interview-with-robert-mckee/, Abruf 14.11.2016.

Meeker, M. (2016): Internet Trends 2016 – Code Conference, KPCB Kleiner, Perkins, Caufield, Byers.

Moz (2016): Facebook vs Youtube: Which Side of the Video Battle Should You Join?, <https://moz.com/blog/facebook-vs-youtube>, Abruf 23.11.2016.

Rotberg, F. (2015): DOOH: Massenmedium wird massentauglich, www.internetworld.de/online-marketing/digitale-werbung/doooh-massenmedium-massentauglich-913688.html, Abruf 01.03.2017.

UBS (2014): UBS e-Screen Basisanalyse. Ergebnispräsentation vom 2. Juli 2014, Zürich.

Widmer, K. (2016): Standortbestimmung per Ende Q2/16, Visual Storytelling Trends: Exklusive Insights, <https://filmpuls.ch/storytelling-trends/>, Abruf 01.03.2017.

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 6.2017: Aktives Preismanagement

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 08.05.2017 an sven.reinecke@unisg.ch und christoph.wortmann@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Jasmin Farouq, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

**Nächster
Start im
September
2017**



Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)

Das Studium zeigt wissenschaftlich fundierte, innovative Methoden und Verfahren für Einkaufsleiter auf und unterstützt Sie dabei, die tägliche Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten und sich mit neuen Entwicklungen und Techniken des Managements auseinanderzusetzen.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 5. September 2017.

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.

Erklärvideos als effektives und effizientes Marketing-Instrument

Die technologischen Entwicklungen sowie das Angebot an Videos auf der einen Seite und die veränderte Informationsbeschaffung und -aufnahme durch die Verbraucher auf der anderen Seite haben nicht nur im privaten Bereich erhebliche Veränderungen hervorgerufen, sondern betreffen zunehmend auch das unternehmerische Marketing. Innerhalb des Portfolios an Elementen der Visual Communication eines Unternehmens erfahren Erklärvideos eine zunehmende Bedeutung. Sie stellen ein Instrument dar, um komplexe Sachverhalte in kurzer Zeit zu vermitteln, und finden daher breite Anwendungsbereiche in der Kommunikation hin zum Kunden und zum Mitarbeiter.

Prof. Dr. Andreas Krämer, Dr. Sandra Böhrs



Video

Das entsprechende Erklärvideo zum Artikel finden Sie hier

Durch eine stärkere Verbreitung des Breitband-Internets in Verbindung mit Flatprice-Angeboten und die stärkere Nutzung von mobilen, internetfähigen Geräten ist der Konsum von Online-Videos in den Industrieländern enorm angestiegen. So sollen 2017 Video-Inhalte etwa drei Viertel des gesamten Internet-Datenaustauschs ausmachen (Videoboost, 2015), nicht zuletzt getrieben durch erhebliche Zuwächse im Bereich Video on Demand (primär zu Unterhaltungszwecken) sowie in der Nutzung von Video-Plattformen wie YouTube. Im letzten Jahrzehnt hat sich YouTube zur beliebtesten kostenlosen Video-Sharing-Website für benutzerdefinierte Inhalte oder benutzergenerierte Inhalte (Shifman, 2011) entwickelt, im Wesentlichen bestimmt durch zwei Faktoren: Erstens die wahrgenommene Nützlichkeit des Produkts und zweitens die hohe Benutzerfreundlichkeit (Lee und Lehto, 2013). Wie aus einer aktuellen Studie (ARD/ZDF, 2016) hervorgeht, stieg in Deutschland der Anteil an Personen, die mindestens einmal täglich Videos konsumieren, von neun Prozent (2011) auf 26 Prozent (2016) an. Der Anteil der Befragten, die Video-Portale wie z.B. YouTube täglich nutzen, lag in Deutschland (2015) in der Altersgruppe 14 bis 29 Jahre bei 32 Prozent.

Zielsetzung

Im Rahmen dieses Beitrags sollen grundsätzlich die Rahmenbedingungen und Bestimmungsgründe einer zunehmenden Nutzung von Videos im privaten wie im Unternehmensumfeld diskutiert und darauf aufbauend die Anwendungsgebiete sowie die Funktionsweise von Erklärvideos im Marketing aufgezeigt werden. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

- Was sind die Bestimmungsgründe für die zunehmende Nutzung von Videos? In wie weit spielt ein verändertes Informationsverhalten eine Rolle (B-to-C)?
- Worin liegen die besonderen Charakteristika von Erklärvideos und wie stark werden diese bereits genutzt?
- Welche speziellen Anwendungsbereiche im internen und externen Marketing eines Unternehmens bestehen für Erklärvideos?
- Wie ist die Effektivität und die Effizienz von unterschiedlichen Erklärvideo-Formaten zu beurteilen?
- Welche Punkte sind aus Sicht der Manager im strategischen und operativen Marketing zu beachten, wenn Erklärvideos im Unternehmen eingesetzt werden sollen?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden Ergebnisse aus einer aktuellen Erhebung herangezogen. Die USA wurden dabei

neben Deutschland als Untersuchungsregion ausgewählt, weil sich Trends im Verbraucherverhalten oder im Medienkonsum dort häufig früher als in Europa zeigen, und um direkte Quervergleiche zu ermöglichen. Im Rahmen einer Online-Studie (n=2012 Personen in den USA und in Deutschland, Aug. 2016, Rekrutierung über ein Access Panel) wurde die Mediennutzung im Allgemeinen und die Nutzung von Erklärvideos im Besonderen untersucht. Ausserdem erfolgt ein Pre-Post-Wissenstest zu einem aktuellen Thema im Rahmen eines Experimentaldesigns. Die Rohdaten wurden nach Alter, Geschlecht und Internetnutzung gewichtet und sind als repräsentativ für die Bevölkerung ab 16 Jahren zu bewerten.

Bestimmungsgründe für die zunehmende Nutzung von Videos

Mit zunehmender Leistungsfähigkeit der heute verfügbaren multifunktionalen Smartphones haben sich auch die Nutzungs- sowie Informationsgewohnheiten der Nutzer geändert. So kommt zum Beispiel die Studie von Feierabend et al. (2014) zum Ergebnis, dass an erster Stelle der häufigsten Tätigkeiten bei Jugendlichen (12 bis 19 Jahre) nicht mehr Telefonieren und SMS-Schreiben, sondern der Konsum von Musik (78%) und die mobile Internetnutzung, d.h. die Informationssuche im Internet, stehen (75%). Mit 70 Prozent kommt das Telefonieren erst an dritter Stelle, dicht gefolgt von dem Konsum von Videos (57%). Dies ist auch für das Marketing relevant, z.B. wenn über sogenannte „Social Influencers“ auf YouTube bestimmte Zielgruppen erreicht werden sollen (Kilian, 2016). Aktuelle Studien bestätigen, dass bei der Nutzung von Videos das Motiv der Informationsgewinnung weit vor „Entspannung“ oder „Spass“ dominiert (BurdaForward GmbH, 2016).

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn.

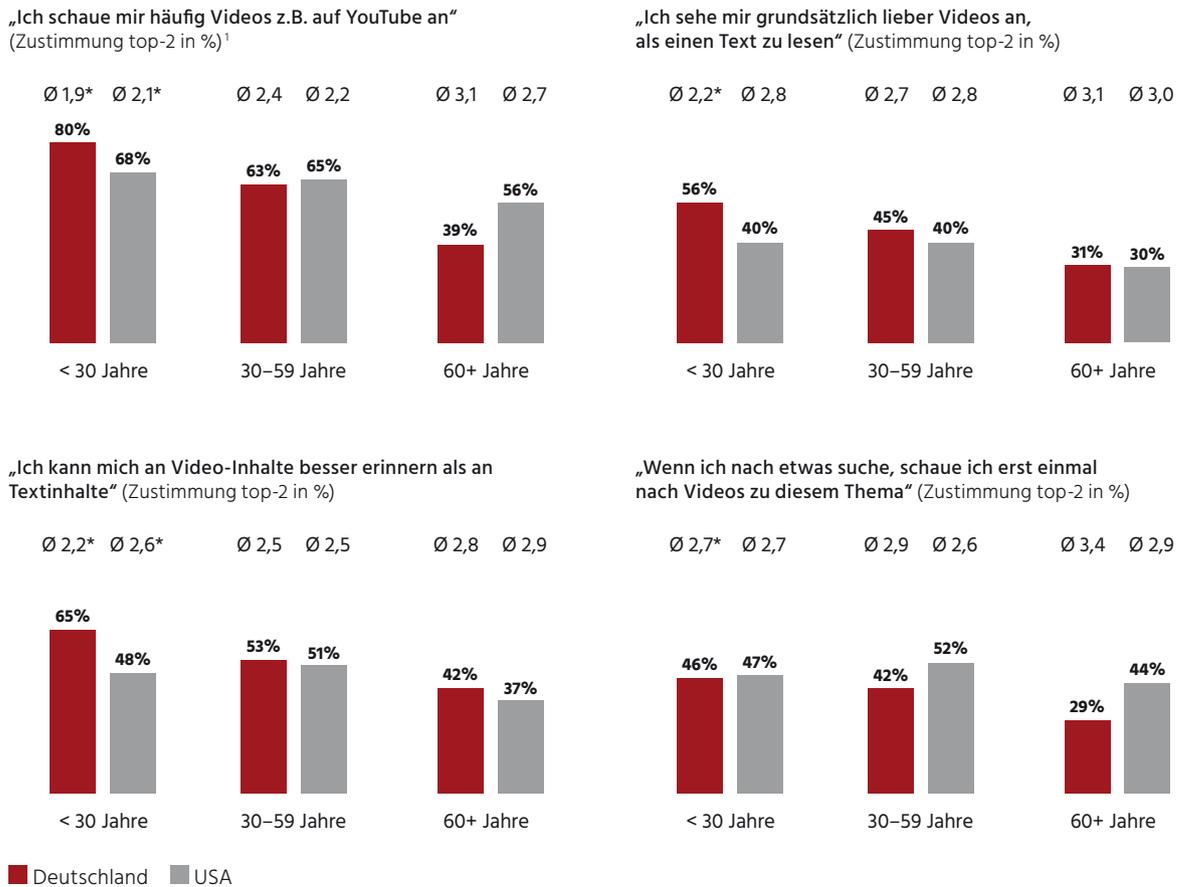
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Dr. Sandra Böhrs

Chief Marketing Officer der simpleshow, Luxemburg

sandra.boehrs@simpleshow.com

Abb. 1: Statement-Bewertung zum Informationsverhalten in Abhängigkeit vom Alter¹



¹Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema Video allgemein und Erklärvideo speziell zu? Skala von 1= Ich stimme vollkommen zu bis 5 = Ich stimme überhaupt nicht zu. *Varianzanalyse: Signifikanz (p < 0,01). Quelle: Krämer/Böhms, 2017.

Im Rahmen einer eigenen empirischen Untersuchung wurde u.a. die Präferenz für unterschiedliche Medien bei der Aufnahme von Informationen untersucht und insbesondere auf altersbedingte Unterschiede geprüft. In Abb. 1 ist die Bewertung unterschiedlicher Aussagen zum Video-Konsum nach Untersuchungsregionen und Altersgruppen dargestellt. Eine besonders ausgeprägte Altersabhängigkeit zeigt sich für Deutschland, abgeschwächt für die USA. Dabei wird zum einen die erhebliche Bedeutung von Videos erkennbar (in Deutschland geben 80 Prozent der Unter-30-Jährigen an, häufig Videos anzuschauen; bei Senioren sind dies 39%). Zum anderen wird die Präferenz für die visuelle gegenüber einer textlichen Informationsaufnahme unterstrichen (in Deutschland geben 56 Prozent der Unter-

30-Jährigen an, lieber Videos anzuschauen als einen Text zu lesen; bei Senioren sind dies 31%).

Insbesondere jüngere Personen schätzen nicht nur die Informationsaufnahme per Video, sondern nehmen diese auch als wirkungsvoller wahr („Ich kann mich an Video-Inhalte besser erinnern als an Textinhalte“). Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass es sich nur um subjektive Bewertungen handelt.

Charakteristika von Erklärvideos und aktueller Nutzungsgrad

Zunächst ist festzuhalten, dass Video-Formate sehr unterschiedlich ausgerichtet sein können (je nach Zielsetzung und

-gruppe). Tu (2015) identifiziert sechs verschiedene Web-Video-Typen, wobei Erklärvideos typischerweise verwendet werden, um schwierige Themen wie komplexe Prozesse, Schulungen, Richtlinien etc. zu erklären. Um die Besonderheiten dieses Video-Typs zu beschreiben, reicht dies nicht aus. Vielmehr sind weitere Facetten zu beachten:

1. **Skript:** Ein gut geschriebenes Skript ist essenziell für ein erfolgreiches Erklärvideo: Zum einen ist es wichtig, die zu übermittelnde Hauptbotschaft zu kennen, zum anderen muss das Drehbuch eine klare Struktur haben.
2. **Reduzierte Länge:** Die Videos müssen kurz sein. Nach Auffassung von Bond (2008) sind „kurze Videos von 1 bis 4 Minuten ideal“.
3. **Fokus:** Um ein Video kurz zu halten und eine Kernbotschaft an die Zielgruppe zu erläutern, sollte der Inhalt so einfach wie möglich kommuniziert werden (Schmelzle, 2014).
4. **Storytelling:** Dies ist ein grundlegendes und extrem leistungsfähiges Element, um Videos zu erklären. Eine „gute“ Geschichte zu erzählen, ist der effektivste Weg, um ein Publikum zu begeistern und zu überzeugen (Wright, 2004).
5. **Bilder:** Durch die Verwendung metaphorischer Elemente im Video können die wichtigsten Punkte einer Erklärung kontextualisiert werden, wodurch die Kernbotschaft leichter verständlich und mit dem Publikum verbunden bleibt (Schmelzle, 2014).

Im Rahmen der empirischen Analyse wurde erfasst, inwieweit die Befragten bereits Erfahrungen mit Erklärvideos

Zusammenfassung

Das veränderte Kommunikations- und Informationsverhalten der Bevölkerung – die Unter-30-Jährigen sind hier als Early Adopters zu sehen – erfordert vom Marketing ein grundsätzliches Umdenken. Visuelle Kommunikation steht dabei im Vordergrund, wie die Verbreitung von Video-Telefonie, Photo-Apps und YouTube zeigt. Für Unternehmen bietet der Einsatz von Erklärvideos, also animierten kurzen Videos, die komplexe Sachverhalte verdeutlichen, sowohl für die Kommunikation in Richtung Kunde (externes Marketing) als auch Richtung Mitarbeiter (internes Marketing) eine Chance.

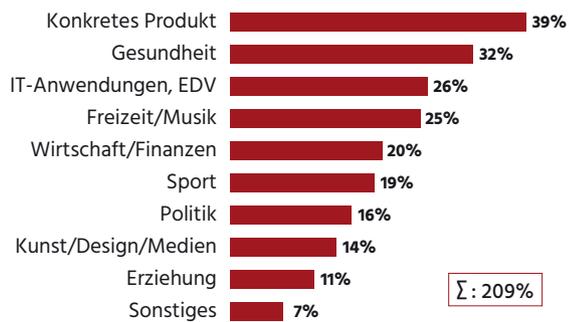
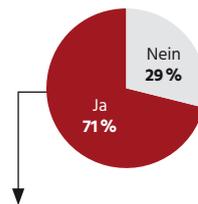
Abb. 2: Erfahrungen der deutschen und US-amerikanischen Bevölkerung mit Erklärvideos

Deutschland

Erfahrungen mit Erklärvideos¹

Nutzer Erklärvideo:

< 30 Jahre: 81%
30–59 Jahre: 73%
60+ Jahre: 62%

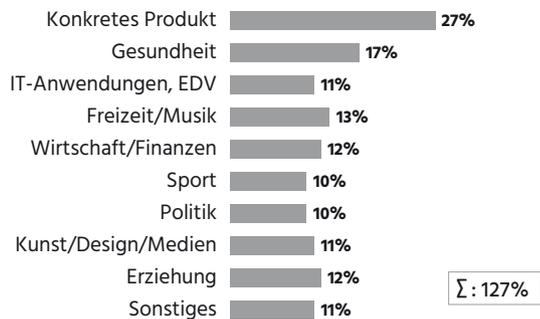
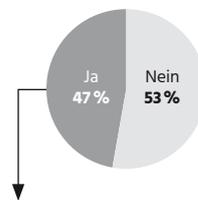


USA

Erfahrungen mit Erklärvideos¹

Nutzer Erklärvideo:

< 30 Jahre: 53%
30–59 Jahre: 48%
60+ Jahre: 37%



¹Wir möchten jetzt über das Thema „Erklärvideo“ sprechen. Haben Sie sich im Internet bereits Erklärvideos angesehen? Wenn ja: Welches Thema hatte das Video? (Mehrfachantworten). Quelle: Krämer/Böhms, 2017.

Handlungsempfehlungen

1. Identifizieren Sie zu Beginn Themen, die für die Zielgruppe (Kunden oder Mitarbeiter) strategisch essenziell sind und als komplex wahrgenommen werden.
2. Bestimmen Sie klare Ziele, d.h. zum Projektbeginn sollte festgelegt werden, was mit dem Einsatz des Erklärvideos erreicht werden soll.
3. Prüfen Sie vor Projektbeginn die internen Ressourcen und Kompetenzen, die für die Erstellung eines Erklärvideos verfügbar und erforderlich sind.
4. Beachten Sie bei der Auswahl eines professionellen Erklärvideo-Anbieters die wesentlichen Qualitätsmerkmale eines Erklärvideos.
5. Stellen Sie einen Prozess für das Controlling des Einsatzes von Erklärvideos sicher.

gemacht haben. Zuvor war das Format des Erklärvideos kurz beschrieben worden. Wie Abb. 2 darstellt, sind für Deutschland (71%) deutlich höhere Nutzungsquoten als für die USA mit 47 Prozent bestimmt worden. Für beide Untersuchungsregionen gilt ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Nutzungsquote. In der Rangfolge der Video-Themen zeigen sich Ähnlichkeiten: Konkrete Produktbeschreibungen, gefolgt vom Thema Gesundheit, führen das Ranking an. In Deutschland geben 73 Prozent der Befragten an, in Zukunft sehr sicher oder wahrscheinlich Erklärvideos zu nutzen (USA: 62%).

Zumindest in Bezug auf die Nutzung und Verbreitung von Erklärvideos scheinen die USA keinen Vorsprung vor Deutschland zu haben, wobei die Altersklasse der Unter-30-Jährigen eine besondere Rolle spielt. Die Affinität für Videos allgemein und die Nutzung von Erklärvideos im Speziellen sind bei den jüngeren Deutschen stärker ausgeprägt als in der amerikanischen Vergleichsgruppe.

Die Anwendungsbereiche von Erklärvideos im Marketing

Mittels Erklärvideo besteht die Möglichkeit, die USPs eines Produkts oder einer Dienstleistung spannend und anschaulich zu kommunizieren sowie im Gedächtnis der Zielgruppe

zu verankern. Dies betrifft die Unterstützung der Vertriebsaktivität (Sales-Team, Service-Partner oder Franchise-Nehmer) und der Marketinginstrumente entlang des Kundenlebenszyklus. Die vergleichsweise höhere Affinität für eine visuelle Ansprache der Verbraucher bietet im externen Marketing Einsatzfelder in der Neukunden-Akquise, z.B. als Bestandteil des E-Mail-Marketings (Hampel, Hammon und Hippner, 2013) bis hin zur Verbesserung der Kundenbindung, beispielsweise durch Imagefilme. Ein zentraler Hebel für eine gezielte Lernwirkung ist die höhere Effizienz in der Informationsübermittlung: Eine Minute eines Erklärvideos kann bis zu 1,8 Millionen Worte ersetzen (Forrester 2009). In Abb. 3 sind Anwendungsbereiche zum einen im externen Marketing (d.h. an der Schnittstelle zum Kunden) und zum anderen im internen Marketing (d.h. an Schnittstelle zum Mitarbeiter) anhand einer Erfolgskette dargestellt und Beispiele für den Einsatz von Erklärvideos aufgeführt. Zwischen beiden Strängen bestehen Wechselwirkungen (vgl. Bansal, Mendelson und Sharma, 2001).

In Zeiten einer fortschreitenden Digitalisierung und wahrgenommener Produktähnlichkeiten (Krämer, Tachilzik und Bongaerts, 2016) verstärken sich diese Abhängigkeiten. Teilweise werden die Mitarbeiter sogar zum zentralen Wettbewerbsvorteil der Unternehmen. Dies erfordert eine veränderte Form der Zusammenarbeit, Fürsorge, Kreativität und Einfühlungsvermögen in der Mitarbeiterführung, die Nutzung der kollektiven Wissensbasis eines Unternehmens und die Förderung einer „lernenden Organisation“ (Ahmed und Rafiq, 2003). Unter anderem hier können Erklärvideos einen wertvollen Beitrag liefern, wenn es gelingt, Wissen effizient in das Unternehmen und zum Verbraucher zu überführen.

Der Einsatz von Erklärvideos im lernenden Unternehmen ist einerseits dadurch möglich, dass isoliert Produkte oder Services erklärt und illustriert werden. Andererseits ist die Nutzung von Videos als Teil eines Trainings oder eines Online-Kurses möglich (Krämer und Böhrs, 2016). Durch die Verbindung von Storytelling im Erklärvideo mit interaktiven Elementen werden Botschaften fest in den Köpfen der Zielgruppe verankert, denn durch die Möglichkeit der Wissensabfrage kann überprüft werden, ob die Inhalte wirklich verstanden wurden. Das breite Einsatzspektrum reicht von der Produktvorstellung im Bereich Weiterbildung über die Darstellung von Serviceleistung im Online-Versandhandel (Beispiel Otto) bis hin zur unternehmensinternen Compliance-Kampagne (Beispiel Volkswagen).

Bisherige Erkenntnisse aus der Verknüpfung traditioneller Lehrmethoden, ergänzt um visuelle Elemente, versprechen positive Effekte in Hinblick auf die Akzeptanz. In der

Studie von Lance und Kitchin (2007) waren mehr als 80 Prozent der Kursteilnehmer der Meinung, Videos würden das Lernen verbessern. Berk (2009) präsentiert eine Zusammenstellung von Forschungsberichten und schlussfolgert: „I challenge all instructors to incorporate video clips in their teaching and conduct classroom research on the effectiveness of the techniques they use.“

Effizienz und Effektivität von Erklärvideos

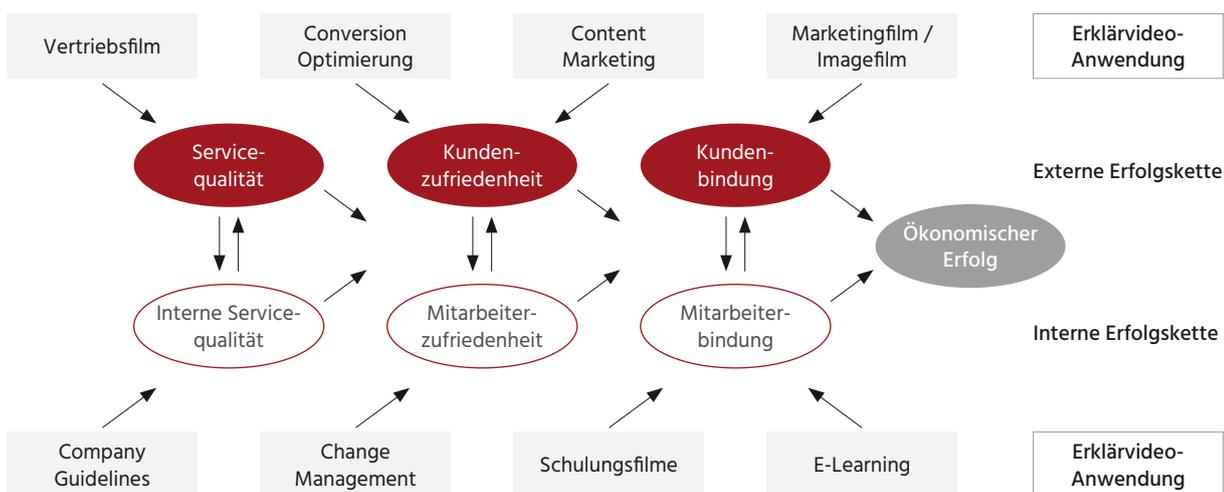
Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Erklärvideos ist einerseits eine Nutzungsbereitschaft und Affinität in der Zielgruppe (Verbraucher, Mitarbeiter), andererseits ein wirtschaftlicher Effekt für das Unternehmen. Im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung wurden zunächst unterschiedliche Video-Formate (identisches Thema, unterschiedliche Darstellungen) und später unterschiedliche Themen (ähnliche Formate) im Rahmen eines Experimentaldesigns getestet (Böhrs und Krämer, 2016). Ein wesentlicher Aspekt war dabei die subjektive Bewertung der Erklärvideos aus Sicht der Probanden. Bezüglich der unterschiedlichen Formate war festzustellen, dass insgesamt die im Interview vorgestellten Video-Formate auf eine hohe Resonanz gestossen sind, wobei zwischen den Formaten wenig Unterschiede auszumachen waren. Ausnahme war, dass die Video-Dauer als kritisch wahrgenommen wurde, insbesondere wenn die Vi-

deos länger als drei Minuten dauerten. Deutliche Differenzen in der Bewertung aus Nutzersicht ergeben sich, wenn Themen mittels unterschiedlicher Video-Formate behandelt werden. So stellt Abb. 4 dar, dass gerade in Hinblick auf die Dimensionen Steigerung (a) des Interesses, (b) des Involvements und (c) der persönlichen Aktivierung positive Effekte bestätigt werden. Allerdings sind die Wirkungen auch themenabhängig (Krämer und Böhrs, 2017).

Neben einer subjektiven Bewertung erfolgte in der Untersuchung auch eine Messung der objektiven Wissensveränderung. Im Rahmen eines Experimentaldesigns wurden fünf Testgruppen gebildet, denen jeweils ein spezielles Erklärvideo in einem bestimmten Format präsentiert wurde. Erklärt wurde das System der US-Präsidentschaftswahl. Vor dem Video wurde im Interview ein Wissenstest durchgeführt, bei dem die Probanden sieben Fragen beantworteten (Multiple Choice, zehn richtige Antworten, elf falsche Antworten). Am Ende des Interviews wurde der Wissenstest (ca. 7 min. später) wiederholt, nachdem zunächst weitere Aspekte wie neue Video-Formate diskutiert wurden. Für jeden Teilnehmer kann über die zwei Messpunkte eine Veränderung des Wissenstandes ermittelt werden.

Im Rahmen dieses Pre-Post-Messverfahrens konnte für alle untersuchten Video-Formate ein signifikanter positiver Lerneffekt bestätigt werden (vgl. Böhrs und Krämer, 2016): Dabei waren allerdings die folgenden Besonderheiten zu beachten:

Abb. 3: Nutzungsmöglichkeiten für Erklärvideos im Marketing von Unternehmen



Quelle: Krämer/Böhrs, 2017.

Abb. 4: Subjektive Bewertung der Wirkungen von zwei unterschiedlichen Videos

Bewertung des Videos (% Zustimmung)



Basis: Während des Interviews wurden zwei neue Video-Formate eingeblendet. Quelle: Krämer/Böhms, 2017.

- Die Verbesserung des objektiven Kenntnisstands korreliert negativ mit dem subjektiven Kenntnisstand sowie dem Involvement der Testperson. D.h. Personen, die der Meinung sind, sie kennen sich im behandelten Thema nicht gut aus bzw. die vergleichsweise weniger Interesse zeigen, erreichen objektiv die stärksten Verbesserungen im Wissensstand.
- Die Länge des Videos ist nicht positiv mit dem Lerneffekt korreliert: Der Spruch „viel hilft viel“ findet hier keine Bestätigung. Wie sich zeigte, erreichte ein Video-Format den absolut besten Lerneffekt, obwohl dieses mit weniger als drei Minuten vergleichsweise kurz war. In diesem Fall ergibt sich das beste Verhältnis zwischen dem Input (Dauer des Videos) und dem Output (Lerneffekt durch das Video).
- Das getestete stark animierte, farbige Video-Format erreicht keine bessere Nutzerbewertung als Schwarz-Weiss-Formate. Hinsichtlich des Lerneffektes kommt es sogar zu signifikant schlechteren Ergebnissen als bei anderen Formaten.

Empfehlungen für den Einsatz von Erklärvideos im Unternehmen

1. Identifikation von Themen, die für die Zielgruppe (Kunden oder Mitarbeiter) strategisch essenziell sind und als komplex wahrgenommen werden.
Zunächst sollte Klarheit darüber hergestellt werden, wer genau die Zielgruppe ist und welches Vorwissen diese zu dem bestimmten Thema hat. Ob für den Einsatz in der internen Kommunikation wie z.B. Änderungen von Prozessen oder Mitarbeiterschulungen oder in der externen Kommunikation, im Marketing und Vertrieb: Die Kernbotschaft sollte vorab definiert sein.

2. Bestimmung von klaren Zielen, d.h. zum Projektbeginn sollte festgelegt werden, was mit dem Einsatz des Erklärvideos erreicht werden soll.
Eine Zielsetzung kann beispielsweise darin bestehen, dass Produkte oder Services von potenziellen Kunden besser verstanden werden (z.B. durch Rückgang der Supportanfragen oder Hotline-Anrufe), im Online-Marketing mehr Reichweite erzielt wird, sich Content-Marketing-Inhalte optimieren lassen oder die Unternehmenswerte nicht nur informativ, sondern auch emotional dargestellt werden.

Kernthesen

These 1: Videos werden zukünftig zum zentralen Kommunikationselement und damit für das Marketing im Unternehmen essenziell.

These 2: Erklärvideos sind eine besondere Art von Videos, weil Sie unterhaltsam/animiert und kurz sind sowie gleichzeitig komplexe Sachverhalte vermitteln.

These 3: Für Unternehmen ist der Einsatz von Erklärvideos sowohl für die Kommunikation in Richtung Kunde als auch in Richtung Mitarbeiter möglich.

These 4: Um die Vorteile des Erklärvideos nutzen zu können, müssen Kernaspekte berücksichtigt werden (Script, Dauer, Fokus, Bildmaterial und Storytelling).

These 5: Eine besonders hohe Effizienz in der Wissensvermittlung durch Erklärvideos ergibt sich bei Videos, die zwei bis drei Minuten lang sind.

3. Prüfung der internen Ressourcen und Kompetenzen, die für die Erstellung eines Erklärvideos verfügbar und erforderlich sind.

Das Leistungsspektrum, welches aktuell im Markt angeboten wird, bietet sowohl professionelle High-End-Serviceleistungen als auch kostengünstige Möglichkeiten zur Entwicklung von Erklärvideos. So sind mittlerweile einige Do-it-yourself-Tools, wie z.B. www.mysimpleshow.com verfügbar. Professionelle standardisierte Formate bieten den Vorteil, dass der Anbieter schon vor Projektstart auf Basis von Referenzdaten Angaben zu den Wirkungsbereichen seiner Formate machen kann.

4. Zusammenarbeit mit einem professionellen Dienstleister ist sinnvoll, wenn das eigene Unternehmen nicht über ausreichende bzw. nicht über die erforderlichen Ressourcen für die Kreation eines Erklärvideos verfügt und/oder sehr hohe Ansprüche an das Video gestellt werden. Dabei ist auf folgende Punkte zu achten:

- Das Video muss kurz und prägnant sein und darf das Publikum nicht überfordern. Erklär-Filme von mehr als drei Minuten werden oft nicht bis zum Ende gesehen. Verdichtung der Informationen ist demnach eine Kernaufgabe.
- Durch ein gutes Storytelling muss sichergestellt werden, dass die Empfänger unterhaltsam informiert und gleichzeitig Emotionen hervorgerufen werden. Dies sind Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erinnerungseffekt.

5. Controlling der Erreichung der formulierten Ziele im Einsatz des Erklärvideos.

Nach dem Einsatz des Erklärvideos sind die gesteckten Ziele in Hinblick auf den Zielerreichungsgrad zu überprüfen. So können z.B. Überprüfungen der Lerneffekte bereits innerhalb des Erklärvideos als interaktives Element integriert werden.

Ausblick: Die zukünftigen Anwendungsbereiche für Erklärvideos im Marketing

Wenn Marketing und Vertrieb erfolgreich sein wollen, dann müssen nicht nur Produkte und Services am Kundennutzen ausgerichtet werden, sondern auch die Kommunikation von wesentlichen Kernbotschaften. Dies erfordert nicht nur eine veränderte Ausrichtung des Werbe- und Kommunikationsbudgets in Richtung Online und Social Media, sondern auch eine veränderte Art der Kommunikation mit stärkeren visuellen Elementen. Das Kommunikationsverhalten, das heute für

die Unter-30-Jährigen typisch ist, wird über Kohorten-Effekte in einigen Jahren zum typischen Nutzerprofil gehören. Videos werden dabei noch stärker zum zentralen Kommunikationsbaustein. Unternehmen müssen zusätzlich beim Einsatz von Erklärvideos dann stärker als heute auf die Effektivität und Effizienz des genutzten Formats und Inhalts achten. **+**

Literatur

- Ahmed, P.K./Rafiq, M. (2003): Internal marketing issues and challenges, in: *European Journal of Marketing*, 37, 9, pp. 1177–1186.
- ARD/ZDF (2016): ARD/ZDF-Onlinestudie 2016, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=568>. Abruf 16. November 2016.
- Bansal, H.S./Mendelson, M.B./Sharma, B. (2001): The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, in: *Journal of Quality Management*, 6, 1, pp. 61–76.
- Berk, R.A. (2009): Multimedia teaching with video clips: TV, movies, YouTube, and mtvU in the college classroom, in: *International Journal of Technology in Teaching and Learning*, 5, 1, pp. 1–21.
- Bond, C. J. (2008): YouTube anchors and ends: The use of shared online video content as a macrocontext for learning, in: *American Educational Research Association (AERA annual meeting)*, New York.
- Böhrs, S./Krämer, A. (2016): International study on the use and effects of different explainer video formats, <http://simpleshow.com/wp-content/uploads/International-study-on-the-use-of-explainer-videos-and-effects-of-different-video-formats-2016.pdf>, Abruf 16. November 2016.
- BurdaForward GmbH (2016): Video Effects 2016, Abruf am 16. November 2016 unter http://www.burda-forward.de/uploads/tx_mjstudien/BF_VideoEffects_2016.pdf
- Feierabend, S./LFK, T.P./LFK, T. R. (2014): JIM 2014 Jugend, Information, (Multi-) Media. Basisstudie zum Medienumgang, S. 12–19.
- Forrester (2009): Study Assessing Video Email Opportunities, Retrieved from <https://www.forrester.com/report/As+Seen+In+The+Inbox/-/E-RES54235>.
- Hampel, S./Hammon, L./Hippner, H. (2013): Eine experimentelle Studie zur Wirkung von Videos im E-Mail-Marketing auf ausgewählte Konstrukte des Konsumentenverhaltens, in: *Marketing ZFP*, 35, 1, S. 58–74.
- Kilian, K. (2016): Influencer Marketing mit Social Media Stars, in: *Markenartikel*, 78, 11, S. 100–103.
- Krämer, A./Tachilzik, T./Bongaerts, R. 2016: Technology and Disruption: How the New Customer Relationship Influences the Corporate Strategy, in: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): *Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation*. Springer, pp. 53–70.
- Krämer, A./Böhrs, S. (2016): Experiences and Future Expectations Towards Online Courses – an Empirical Study of the B2C and B2B Segments, in: *Journal of Education and Training Studies*, 4, 1, pp. 23–31.
- Krämer, A./Böhrs, S. (2017): How Do Consumers Evaluate Explainer Videos: an Empirical Study on the Effectiveness and Efficiency of different Explainer Video Formats, in: *Journal of Education and Learning*, 6, pp. 254–266.
- Lance, J. (2007): Promoting the individual learning styles of masters students studying marketing-related modules through the use of YouTube video-clips, in: *Investigations in University Teaching and Learning*, 4, 2, pp. 111–125.
- Lee, D.Y./Lehto, M.R. (2013): User acceptance of YouTube for procedural learning: An extension of the Technology Acceptance Model, in: *Computers & Education*, 61, pp. 193–208.
- Schmelzle, J. (2014): 5 Rules for explaining things simply. Simpleshow Whitepaper.
- Shifman, L. (2011): An anatomy of a YouTube meme, *New Media & Society*.
- Tu, D. L. (2015): Feature and Narrative Storytelling for Multimedia Journalists, CRC Press.
- Videoboost (2015): Das Erklärvideo als Bestandteil der digitalen Transformation, Darmstadt.
- Wright, K. (2004): Screenwriting is storytelling: creating an A-list screenplay that sells! Penguin.

Kommunikations- Wirkungen von Farben sind vielfältig, vielschichtig und nie eindeutig

Menschen in allen Kulturen dieser Welt setzen Farben schon seit Jahrtausenden für die Kommunikation in Religion, in kulturellen Riten und in ihren sozialen Beziehungen ein. Farben sind ein starkes Kommunikationsmittel, die Botschaften werden intuitiv schnell erfasst und verstanden. Diese jahrtausendalten Farberfahrungen werden seit Jahrhunderten in vielen Lehrbüchern festgehalten, beschrieben, erklärt und diskutiert, in Farblehren zusammengefasst und gelehrt. Viele Publikationen suggerieren eine relativ klare, eindeutige Farbsprache, geben Hinweise zum Einsatz der Farben in der Raum- und Umgebungsgestaltung, aber auch in der Unternehmenskommunikation, im Marketing, in der Werbung und in vielen weiteren Bereichen. Verdrängt wird dabei, dass sehr viele unterschiedliche Einflüsse, je nach Situation, auf die Farbwahrnehmung einwirken. Die Farbbotschaften sind so je nach Kontext völlig unterschiedlich, ja sogar gegensätzlich. Übersehen wird auch: Farben kommunizieren nicht, sie aktivieren das bewusste und unbewusste Wissen und die Emotionen im Menschen. Die Botschaft der Farben entsteht im Kopf und in den Gefühlen der Menschen, und das ist eine sehr persönliche Wirkung. Der vorliegende Artikel setzt sich mit den vielfältigen Einflüssen auf die Farbwahrnehmung auseinander, muss aber notgedrungen an der Oberfläche der vielschichtigen Zusammenhänge bleiben. Aber ein Denkanstoss ist er sicher.

Emil Annen

Visuelle Kommunikation mit Farben verändert sich laufend

Schwarz-Weiss-Gestaltung hat durchaus ihren Reiz und vermag vor allem in einer farbigen Umgebung eigenständig zu kommunizieren. Dass visuelle Gestaltungen, in denen Farben gezielt eingesetzt werden, in der Regel wirkungsvoller kommunizieren als schwarz-weise, ist als Ergebnis vieler Forschungsprojekte unbestritten. Was aber Farben kommunizieren, ist bei Weitem nicht so klar, wie sich das die meisten vorstellen. Immer wieder erfahren Werbetreibende und Gestalter, dass Menschen durch farbige visuelle Kommunikation etwas völlig anderes wahrnehmen, als beabsichtigt wurde. Recherchen in den vielfältigen Publikationen zu Farben ergeben, dass die Meinungen der Autoren zu Aussagen einzelner Farben zwar noch relativ nahe beieinander liegen. Wenn es aber um Aussagen von Farbnuancen (z.B. unterschiedliches Grün) oder Farbkombinationen geht, können die Ansichten weit auseinander liegen. Kulturelle Faktoren, Trends, Persönlichkeit und viele weitere Einflüsse prägen die Kommunikationswirkungen von Farben und das, was die Menschen wahrnehmen, verstehen oder eben auch missverstehen.

Offensichtlich führen das „Wie“ und das „Was“ der Kommunikationswirkungen von Farben nicht weiter. Antworten auf die Frage „Warum wirken Farben gerade so?“ sind nur vereinzelt zu finden. Warum kommunizieren Farben in bestimmten Situationen was? Warum wirken Farben in der Kommunikation so unterschiedlich und lösen darum immer wieder Diskussionen aus? Warum ändern sich die Kommunikationswirkungen immer wieder? Warum ... Der Fragen wären noch viele.

Eine (fast) alltägliche Situation in Unternehmen

Montagsmorgen in einem mittleren (fiktiven) Dienstleistungsunternehmen, nennen wir es SozialberatungsAG, welches soziale Unternehmensberatung anbietet. Die Leistungen zielen auf schwierige Situationen (Mobbing, private soziale Probleme und anderes) im Personalbereich bei den Kunden, die von den HR-Abteilungen der Unternehmen alleine nicht gemeistert werden können. In der Schweiz werden die Leistungen in 25 Tochterunternehmen angeboten. Die Expansion nach Deutschland und Österreich war erfolgreich. In jedem Land sind gegen 50 Tochterunternehmen tätig.

An diesem Montagmorgen präsentiert die Werbeagentur die ersten Vorschläge für den neuen Unternehmensauftritt. Wie das bei den meisten Agenturen so üblich ist, haben die Werbeleute übers Wochenende noch hart gearbeitet und sind stolz auf ihre ersten Ergebnisse. Auf der Kundenseite der SozialberatungsAG sind der CEO, der CFO, die Leiterin Administration & HR sowie die beiden Landesleiterinnen Österreich und Deutschland anwesend.

Die Agentur präsentiert die Farbkombination Blau (RAL¹ 250 60 40), Grün (RAL 150 60 50) und Gelb (RAL 085 80 80) und begründet, dass diese Kombination Vertrauen vermittelt, welche für das Dienstleistungsunternehmen von zentraler Bedeutung ist. Zudem begründet die Agentur die einzelnen Farben. Grün ist Hoffnung, Farbe der Mitte, des Lebens und der Gesundheit (Heller 2015, S. 107ff.). Blau ist die beliebteste Farbe und vermittelt Vertrauen, Beständigkeit, Ruhe, Sympathie und Harmonie (Heller 2015, S. 23ff.). Der gewählte Farbton wirkt nicht allzu kalt. Das gewählte, eher warm gehaltene Gelb vermittelt Opti-

Emil Annen

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen IfM-HSG
emil.annen@unisg.ch

¹ Das RAL-Design-System ist ein international in der Farbmess-technik verwendeter mathematischer Farbraum, der 1976 von der Commission Internationale de l'Eclairage CIE festgelegt wurde. Das System umfasst 1625 systematisch geordnete, farbmetrisch definierte Farbtöne (digital und gedruckt). Jeder Farbe ist eine eindeutige Nummer zugeordnet.



Beige Kacheln in einem Badezimmer aus den 1970er-Jahren

mismus und Verstand (Heller 2015, S. 87ff.). Damit kommunizieren die Farben genau die Eigenschaften, welche die Verantwortlichen der SozialberatungsAG in ihrem, vor einem Monat erarbeiteten Positionierungspapier festgehalten hatten.

Nach der Präsentation vorerst Still-schweigen bis sich der CEO meldet und meint, das alles leuchte ein und ihm gefalle diese Kombination. Der CFO meint allerdings, dass die Grün-Blau-Kombination doch etwas ungewöhnlich sei und ihm die menschliche Wärme fehlen würde, welche in ihrer Arbeit ebenso wichtig wäre. Die drei Damen schauen sich an. Dann meldet sich die Leiterin Administration & HR und meint etwas sarkastisch: „Ich finde diese Farbkombination scheusslich.“ Ihre Kollegin aus Deutschland doppelt nach und meint, dass diese Farbkombination in ihrer Branche überhaupt nicht funktionieren würde. Darin wird sie von ihrer österreichischen Kollegin bestätigt: „Bei uns geht so etwas gar nicht.“

Die Agenturleute sind etwas konsterniert. Der CEO und der CFO stehen ratlos dabei und können sich die Diskrepanz zwischen den Erklärungen der Agentur, abgeleitet aus der Unternehmenspositionierung, ihren eigenen Meinungen und den Meinungen der

drei Damen nicht erklären. Man entschliesst sich, die Diskussion zu den Farben noch einmal ruhen zu lassen und diese unternehmensintern in einer Woche noch einmal aufzugreifen.

Farbdiskussionen in der Welt der Marketingverantwortlichen

Diese fiktive Geschichte kann sich in ähnlicher Weise immer wieder in unterschiedlichsten Unternehmen wiederholen. Ähnliche Geschichten aus dem realen Marketing-Leben erzählt Bernd Kreutz (Kreutz 2000). Eines zeigen alle deutlich auf: Farben sind im Marketing in verschiedenen Bereichen wie Werbung, Corporate Design, Verpackungsgestaltung, Unternehmenskommunika-

Farben sind im Marketing in verschiedenen Bereichen von grosser Bedeutung.

tion von grosser Bedeutung und lösen immer wieder Diskussionen aus.

92 Prozent der Menschen schätzen, dass Farben bei ihren Kaufentscheidungen eine wichtige Rolle spielen. 84 Prozent meinen, dass die Farbe für sie das wichtigste Kaufargument sei (Causse S. 81). Der Einfluss von Farben ist umso wichtiger, je austauschbarer das Produkt ist (Rouillet 2004). Eine falsche Farbwahl kann auch zum Scheitern führen. Dies zeigte die Markteinführung der BIC-Parfüms 1988. Das Produkt war in Flacons verpackt, welche an Feuerzeuge erinnerten, und wurde zu einem unschlagbaren Preis angeboten. Viel Geld wurde in die Markteinführung gesteckt. Die Verpackungsfarben wurden zu kräftig gewählt (Blau-

schwarz, Schwarz, gesättigtes Grün und Rot). Der Duft des Parfüms wurde darum als zu stark empfunden und die Produkte nicht gekauft, die Markteinführung geriet zu einem grosse Misserfolg (Causse S. 78f.).

Alle diese Geschichten zeigen grundsätzliche Probleme auf, die den meisten Marketingfachleuten nicht bewusst sind:

- Farben wirken auf jeden Menschen anders.
- Farben wirken auf Menschen je nach kultureller Herkunft unterschiedlich.
- Menschen können die Wirkungen auf sich selbst nur schwer beurteilen und vor allem nicht begründen. Man spürt die Wirkungen von Farben intuitiv und merkt, dass allenfalls tief in einem etwas ausgelöst wird, aber man kann es nicht beschreiben. Dies führt zur Verunsicherung, bei unterschiedlichen Meinungen zu Streitgesprächen und Ratlosigkeit.
- Bei Farbdiskussionen schliesst jede Person bewusst oder unbewusst von sich selbst auf alle anderen Personen, in der Meinung, es gäbe nur eine richtige Farbwahrnehmung und zwar die eigene, was bei den anderen zu noch mehr Verunsicherung führt.
- Bei Farbdiskussionen werden immer wieder Argumente hinzugezogen, deren Gehalt nicht überprüft werden kann, oder die kaum etwas mit den Kommunikationszielen zu tun haben.
- Diejenige Person, welche am überzeugendsten argumentiert – oder deren Argumente am wenigsten überprüft werden können, dominiert die Diskussion und führt auch meist die Farb-Entscheidung in ihrem Sinne herbei.

- Die sachliche Diskussion über die beabsichtigten Kommunikationswirkungen der Farben innerhalb eines Kommunikationskonzepts wird meist nicht aufgegriffen, sie wird von emotionalen und intuitiven Diskusionselementen überdeckt.
- Das Abstützen der Argumentation auf die vielen Farblehrbücher, welche die Kommunikationswirkungen beschreiben, kann hilfreich sein; den darin enthaltenen Hinweisen sind aber relativ enge Grenzen gesetzt.
- Es fehlen in den Diskussionen meist die Antworten auf die Frage „Warum wirken die Farben in einer bestimmten Situation so und nicht anders?“ Damit fehlt auch eine Diskussionsstruktur, mit welchen die

Farbendiskussionen systematischer geführt werden können.

Die Wirkung von Farben ändert sich im Verlauf der Jahre

Jeder kennt noch die Farbgestaltung von Wohnräumen aus den 1970er-Jahren. Braun-, Ocker- und Beige-Töne herrschten vor. Heute werden diese Farbgestaltungen als schrecklich empfunden.

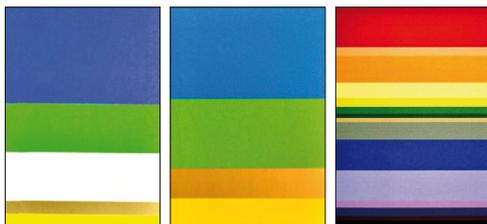
Eva Heller untersuchte bei 2000 Personen in Deutschland die Wirkung von Farben. Zudem fragte sie nach den typischen Farben von rund 160 Gefühlen (Heller 1989). Sie wiederholte die Untersuchung elf Jahre später (Heller, 8. Auflage 2015). Für das Marketing und

Werbung sind die Gefühle Vertrauen, Aggressivität und Jugendlichkeit interessant. Der Vergleich der zwei Untersuchungen zeigt, dass sich in der relativ kurzen Zeit von elf Jahren die Farbnennungen für die Gefühle änderten. Axel Venn (2010) liess rund 360 Adjektive (deutsch und englisch) von seinen Probanden farblich darstellen. Die Ergebnisse sind zwar ähnlich wie diejenigen, welche Heller erhielt, es sind aber grössere Unterschiede festzustellen. Eindeutig sind die Ergebnis bei Weitem nicht.

Der Vergleich der Farbtafeln zeigt, dass sich nicht nur die Kommunikation von Farben im Zeitraum von wenigen Jahren verändert, sondern dass ähnliche Untersuchungen Ergebnisse zeigen, welche grundsätzlich ähnlich, aber doch wesentliche Unterschiede zeigen.



Die nebenstehenden Beispiele zeigen die Farbkombinationen für den Begriff „**Aggressiv**“, links Heller 1991, Mitte Heller 2015 und rechts Venn 2010. Bei der Untersuchung von Venn sind mehr Farben genannt worden als bei Heller. Allen gemeinsam ist aber die starke Rot-Komponente, gefolgt von Schwarz und Gelb. Aber immer wieder tauchen andere Farben auf, wie z.B. Grün, Hellblau und andere. Zudem ändern sich die Verhältnisse.



Die nebenstehenden Farbkombinationen für die Begriffe „**Vertrauen**“ und „**Vertrauensvoll**“, links Heller 1991, Mitte Heller 2015 und rechts Venn 2010. Auffallend ist die starke Blau-Komponente, gefolgt von Grün und Gelb bei allen Beispielen, 2000 mit einer stärkeren Gold-Komponente. Das Weiss von Heller 1991 verschwindet 2000. Bei Venn wiederum wird der Begriff „**Vertrauensvoll**“ mit vielen unterschiedlichen Farben, darunter auch Rot, verbunden.



„**Jugend**“ und „**Jung**“ wird in erster Linie mit Grün, Rosa, Gelb und Weiss (unten) in Verbindung gebracht. Die Farbe Blau bei Heller 1991 (links) verschwindet im Jahr 2000 (Mitte). Bei Venn rechts sind wiederum unterschiedliche Farben zu finden, darunter auch Rot.

Einstige Vorlieben verschieben sich, werden zu Abneigungen oder umgekehrt (Jenny, S. 7). Farbaussagen sind nie eindeutig, und was zu einem bestimmten Zeitpunkt einmal gegolten hat, muss später nicht mehr so gelten. Die Aussagen in den Farblehrbüchern zu Farbwirkungen sind wohl zu relativieren, aber warum?

Die unbekümmerte Bestimmung von Farben von unvoreingenommenen Laien erweist sich nicht selten als anregendes Potenzial für gut beobachtende Fachleute. Gerade Laien können Farbzusammenstellungen bevorzugen, die von Designern manchmal als fürchterlich bezeichnet und von ihnen erst nach Jahren in ihre Gestaltungen aufgenommen werden (Jenny, S. 7). Um diese Unterschiede erkennen und verstehen zu können, müssen Farben und ihre Wirkungen immer in einem grösseren Umfeld beurteilt werden.

Farbsysteme können Kommunikationswirkungen nicht erklären

Die gängigen Farbsysteme helfen hier nicht weiter. Bereits schon Pythagoras, Aristoteles und Platon setzten sich intensiv mit Farben auseinander (Silvestrini, 1994, S. 10). Über die Jahrhunderte hinweg sind unzählige Farbsysteme entwickelt worden, in den letzten zweihundert Jahren allein über Hundert (Jenny S. 107), von denen ungefähr sechzig noch heute verwendet werden. In vielen Farblehrbüchern werden die Wirkungen von Farben detailliert beschrieben. Unübersehbare Unterschiede zwischen diesen sind feststellbar. Das Farben kommunizieren, ist unbestritten, aber die Kommunikationswirkungen sind anscheinend nie eindeutig; warum ist das so?

Die Farbenlehre von Goethe ist immer noch Grundlage verschiedener

Abb. 1: Erklärungsmodell für Farbwirkungen



Quelle: Annen, 2016.

künstlerischer Systeme (z.B. von Itten, Klee, Albers, Kandinsky), aber auch vieler anderer Systeme. Alle werden immer noch publiziert und gelehrt. Farb-Systeme gliedern die Farben in zweidimensionalen Flächen (z.B. Farbkreise, Dreiecke) oder in dreidimensionalen Farbräumen in Formen wie Würfel, Kegeln, Kugel, Spindel, Oktaeder, Doppeltetraeder, Pyramide oder noch kompliziertere Körper wie z.B. bei Hickethier (S. 15ff.). Für Fernsehen, Fotografie, Druck oder viele andere technische Anwendungen sind eigenständige Systeme entwickelt worden, um in erster Linie mit klaren Farbbezeichnungen im technischen Bereich arbeiten zu können wie z.B. RAL, CIE LAB, HLS, ACC, Pantone und viele andere (Silvestrini 1994; Küppers, 1986).

Allen Systemen ist gemeinsam, dass sie zwar die Farben strukturieren, die Beziehungen zwischen ihnen aufzeigen, Unterstützung in der Arbeit mit Farben bieten, aber eine Erklärung der

Kommunikationswirkungen von Farben nicht zulassen. In Farblehren sind zwar Erklärungen zu Farbwirkungen zu finden, aber die Unterschiede zwischen diesen sind gross und müssen darum relativiert werden. Farb-Meta-systeme hingegen verstehen die Farben als ein wesentliches Element der Welt. Ihre Wurzeln liegen in verschiedenen Kulturen wie der hebräischen, chinesischen, indischen, islamischen, christlichen oder aber auch in der Heraldik (Silvestrini 1994). In diesen Systemen sind Ansätze zur Kommunikationswirkungen auf Menschen zu finden (vergl. Einfluss der Kultur einer Gesellschaft auf die Wahrnehmung von Farben später in diesem Beitrag), beschreiben aber nur einen sehr kleinen Teil der Wirkungen.

Farbensehen ist übrigens in manchen Fällen auch mehr Illusion als Wirklichkeit, da das menschliche Gehirn fehlende Farben in einem Bild auch ergänzen kann, wie Bannert et.al (2013) gezeigt haben. Aber grundsätzlich gilt für die Farbwahrnehmung, was für die Wahrnehmung schlechthin Gültigkeit beansprucht: Niemand weiss, wie sie in ihrer Komplexität genau funktioniert (Jenny, 1994, S. 103).

Ebenen und Sphären der Farbwirkungen

Das hier vorgestellte Modell lokalisiert die Quellen für die Kommunikationswirkungen von Farben auf drei Ebenen und zwei Sphären.

Die Ebenen unterscheiden sich in erster Linie in ihrem Wandel. Die Einflüsse der Ebene „unbewusstes menschliches Erbe“ gehören zum Menschsein, werden vererbt und sind seit Menschengedenken unverändert, sie wandeln sich nicht.

Die Ebene „Umfeld“ ist einem stetigen, aber langsamen Wandel unterworfen.

fen. Für die Veränderungsprozesse müssen Zeiträume von Jahrzehnten oder sogar Jahrhunderten betrachtet werden.

Veränderungen und Wandel auf der „Ebene der gegenwärtigen Situation“ können im Jahres-, Jahreszeiten- oder sogar im Tagesablauf beobachtet werden.

Die kollektive Sphäre erfasst die Einflüsse auf die Farbwirkungen, welche auf alle Menschen in einem Kulturkreis wirken. Die individuelle Sphäre hingegen beschreibt die Einflüsse des individuellen sozialen Umfelds und der Wahrnehmungssituation auf einzelne Personen und das im Menschen enthaltene bewusste und unbewusste Wissen und seine Erfahrungen.

Mit dieser Struktur soll der Frage des „Warum“ der Farbwirkungen nachgegangen werden. Die Einflüsse auf die Farbwirkungen werden in sechs Erklärungsfelder eingeordnet (vergl. Grafik) und näher beschrieben.

Einfluss des kollektiven Unbewussten auf die Wahrnehmung von Farben

Archetypen sind Bilder und Emotionen, welche in jedem Menschen gleich oder ähnlich vorhanden sind. Es ist unmöglich, einem Archetyp eine willkürliche oder allgemein gültige Deutung zu geben (Jung, 1995, S. 96, Roth, 2013). Dies dürfte ein Grund sein, warum die detaillierten Beschreibungen der archetypischen Wirkungen von Farben z.B. in Heller (2000, S. 55–86) oder in Braem (S. 29–49), Causse (S. 135 ff.), Diehl, Bruns so umfassend und weitläufig ausgefallen sind. Trotzdem können keine eindeutigen Wirkungen beschrieben werden. Hier liegt auch ein Grund, warum viele Farbwirkungs-Beschreibungen so schwer fassbar ausfallen, in vielen Fällen ins Esoterische abrutschen und sich so

rationalen Diskussionen entziehen. Hier ist Vorsicht geboten.

Volker Fischer prägte 1988 den Begriff „Archetypdesign“. Bei diesem Design geht es darum, die im sogenannten kollektiven Unbewussten abgespeicherten Urmuster in die Gestaltungsüberlegungen einzubeziehen. Der Begriff „Archetyp“ geht zurück auf Carl Gustav Jung (vergl. u.a. Jung, 2016; Roth 2013). Für ihn war das Unbewusste nicht auf die einzigartige Lebenserfahrungen des Individuums

Zusammenfassung

Schöne oder hässliche Farben und Farbkombinationen gibt es nicht. Es gibt nur Farben, welche positive oder negative Emotionen berühren und entsprechende Assoziationen auslösen. Farben kommunizieren nicht. Sie aktivieren im Menschen unterschiedlichstes unbewusstes, kollektives und persönliches Wissen, berühren gegensätzliche Emotionen je nach Wahrnehmungssituation. Die Botschaft „entsteht im Kopf und im Bauch des Menschen“. Die Kommunikationswirkungen von Farben können nur unter Berücksichtigung aller Beeinflussungsfaktoren abgeschätzt werden. Eindeutige Wirkungen von Farben gibt es nicht. Farbwirkungen in der Unternehmens- und Marketingkommunikation sind unter Berücksichtigung der gesetzten Kommunikationsziele zur beurteilen, es ist zu fragen: Unterstützen diese Farben und Farbkombinationen die Kommunikationsziele?

begrenzt, sondern mit fundamentalen psychischen Wahrheiten gefüllt, die von der ganzen Menschheit geteilt werden (Jung, 2016; Gerrig, Zimbardo S. 51, Pervin, 2000, S. 152; Roth, 2013 S. 95ff.). Das kollektive Unbewusste entwickelt sich nicht individuell, sondern wird ererbt. Es besteht aus prä-existenten Formen, Archetypen, die erst sekundär bewusst werden können und den Inhalten des Bewusstseins festumrissene Formen verleihen (Jung, 2016 S. 56). Dafür, dass in allen Fällen solche Bilder Teil unseres kollektiven Unbewussten sind, spricht ihre Universalität bei den Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen sowohl in der Vergangenheit wie auch in der Gegenwart (vergl. u.a. Pervin, 2000, S. 152, Roth, 2013). Archetypen greifen regulierend, modifizierend und motivierend in die Gestaltung von Bewusstseinsinhalten ein (Jung 1967, S. 404). Menschen haben in bestimmten Situationen vergleichbare Bilder, vergleichbare Emotionen, vergleichbare Triebe (Kast S. 115, Roth, 2013). Jung sagt dazu: „Es ist (...) in allen Menschen in sich selbst identisch und bildet damit eine in jedermann vorhandenen, allgemeinen seelische Grundlage überpersönlicher Natur“ (Jung 1989).

Ingrid Riedel setzte sich intensiv mit der archetypischen Bedeutung von Farben auseinander (Riedel 1999). Rot steht für Götter in verschiedenen Religionen, steht für Kampf, Mut, für teils sehr gegensätzliche Gefühle wie Liebe und Rache, für Mut, Wut oder Angst, für Feuer und Blut (Riedel S. 30 ff.). Rot steht für Stärke und Lebenskraft, steht für Macht und Fortschritt, für Leidenschaft und Wärme, Gefahr oder Leid, für Aggression oder Aktivität. Keine andere Farbe wird mit so komplexen, gegensätzlichen Bildern und Emotionen in Verbindung gebracht. Diese Bedeutungen sind auch heute überall in

unserer Gesellschaft zu finden. Nicht überraschend wird Rot mit Eros verbunden. Rot gilt auch als Zeichen der Freiheit, der Aggression und Zerstörung (Riedel S. 30 ff., S. 42ff.). Dem-

entsprechend findet sich Rot in Begriffen wie „Rote Brigaden“, „Rote Armee-fraktion“ oder „Rote Revolution“ und steht für Freiheitsbegriffe, aber auch für Ängste vor einem Weltenbrand, die

schon entsprechend farblich in altgermanischen und altiranischen Vorstellungen kommuniziert wurden.

Die Farbe Rot macht Angst. Wenn man nur einige Sekunden lang auf etwas Rotes schaut, kann einen das einschüchtern, wie verschiedene neuro-wissenschaftliche Studien zeigen. Ein roter Bildschirm führt zu erhöhter Aktivität in der rechten vorderen Hirnrinde. Dieser Hirnbereich wird mit Fluchtverhalten in Verbindung gebracht (Causse S. 49f.). Untersuchungen an chinesischen Universitäten bestätigten diesen Sachverhalt (Zhang, Han 2014). Die Farbe wird in der Marketingkommunikation sehr häufig gewählt und kann durchaus unbeabsichtigte, abwehrende Wirkungen zeigen. Allerdings ist die archetypische Komponente von Rot nur ein Aspekt, welche in einen weiteren Kontext gestellt werden sollte.

Rot wird hier nur beispielhaft und sehr grob dargestellt. Die Farbe wurde gewählt, weil Rot in den meisten Sprachen der Welt der älteste Farbname zu sein scheint (Braem, S. 30) und weil keine Farbe so starke, so unterschiedliche und gegensätzliche archetypische Kommunikationswirkungen zeigt. Für alle Farben können archetypische Kommunikationswirkungen in ähnlicher, wenig eindeutiger Weise beschrieben werden. Veränderungen in Helligkeit oder Nuancen mindern oder verstärken die Wirkungen (vergl. auch Frieling, 1968, S. 140, 1980, S. 87). Je klarer und kräftiger die Farben sind, desto stärker sind archetypische Wirkungen spürbar. Wenn sich im Leben etwas ereignet, was einem Archetypus entspricht, wird dieser aktiviert. Es tritt Zwanghaftigkeit auf, die sich wider Vernunft und Willen durchsetzt oder möglicherweise einen Konflikt hervorruft (Jung 2016, S. 63). In der Farbkommunikation sollten die

Handlungsempfehlungen

1. Von den eigenen persönlichen Farbvorlieben darf nicht auf Farbwirkungen in einer Kommunikation geschlossen werden. Die Aussage: Diese Farbe gefällt mir oder gefällt mir nicht, hat zwar ihre Berechtigung und soll berücksichtigt werden. Sie darf aber nicht wegleitend sein, sondern die Sicht und Wahrnehmungssituation des Zielpublikums sind die zentralen Aspekte.
2. Vom Marketingkonzept (Positionierung, Markenführung) und den damit verbundenen Corporate-Design-Vorgaben wird das Kommunikations- bzw. das Werbekonzept abgeleitet. In diesen Konzepten sind die Kommunikations- und Werbeziele als Grundlage für die Farbwahl zu definieren.
3. Kommunikations- und Werbeziele sind in erster Linie Wirkungen im Menschen (z.B. Wissen, Emotionen, Image und Positionierung, Verhaltenswirkungen), die es zu erreichen gilt, und bauen auf den bereits vorhandenen Emotionen und dem Wissen jedes Einzelnen auf.
4. In den Kommunikationskonzepten sind die Farben so zu wählen, dass sie die Erreichung der beabsichtigten Kommunikationsziele unterstützen.
5. Farben, welche die Erreichung der Ziele nicht unterstützen und nur einfach „schön“ sind, sind wegzulassen.
6. Bei der Wahl der Farben und ihren, aus den Werbezielen abgeleiteten und beabsichtigten Kommunikationswirkungen sind die folgenden Punkte zu berücksichtigen:
 - Bereits vorhandenes kollektives und persönliches, bewusstes und unbewusstes Wissen und die damit verbundenen Emotionen.
 - Wahrnehmungssituation (kulturelles Umfeld, soziales Umfeld, aktuelle Umwelt-Situation und momentane persönliche Befindlichkeit). Diese Punkte sind in der Zielgruppenbeschreibung zu berücksichtigen.
7. Die Beurteilung von Farbwirkungen hat immer unter den Gesichtspunkten der Kommunikationsziele zu erfolgen, also immer aus der Sicht des Zielpublikums, seinen Emotionen und Erfahrungen.
8. Ungewöhnliche Farben und Farbkombinationen können zu einer eigenständigen Markt- und Markenpositionierung führen und sogar die Farbwahrnehmung in einer Gesellschaft beeinflussen, müssen sich aber gegen internen, emotionalen Widerstand behaupten.

Abb. 2: Leica M9-P
in der Farbe „Ocre“
(Quelle: Leica Camera AG)



Abb. 3:
Kühlschrank
von Coca-Cola
(Quelle: Retrolook.ch)

Gestalter immer auch die archetypischen Wirkungen von Farben in die Überlegungen einbeziehen (Küthe, Venn, 1996, S. 50f., Bruns 2012, S. 39ff., vergl. auch Braem). Aus Platzgründen wird hier auf die Beschreibung weiterer archetypischer Farbwirkungen verzichtet und auf die entsprechende Literatur verwiesen.

Einfluss der Persönlichkeit auf die Wahrnehmung von Farben

Mit dem Typischen in einer archetypischen Situation ist auch sehr viel Persönliches verwoben (Kast S. 115, Jung 2016, Roth 2013). Jung unterscheidet vom kollektiven Unbewussten und dessen Strukturelementen, den Archetypen, das persönliche Unbewusste, welches näher an der Oberfläche ruht und dessen Strukturelemente vor allem die gefühlsbetonten Komplexe sind (Jung, 2016, S. 7). Das persönliche Unbewusste ruht auf den tieferen Schichten des kollektiven Unbewussten. Es besteht aus verdrängten Erfahrungen, aus Erlebnissen, die den Menschen bewusst werden könnten (Jung, 1989, vergl. auch Roth, 2013). Archetypische Farb-Wirkungen beeinflussen die persönliche Farbwahrnehmung und müssen so gedeutet werden, wie es der persönlichen Lebenssituation des betreffenden Menschen angemessen ist (Jung, 1995, S. 96).

In der Psychologie existiert keine einheitliche und verbindliche Begriffsbestimmung von Persönlichkeit. Die Persönlichkeit besteht aus verschiedenen Merkmalen, sogenannten Persönlichkeitsmerkmalen, die relativ konstant sind (Hobmair, 2008, S. 415). In den letzten Jahren hat sich das Fünf-Faktoren-Modell (Big Five, McCrae, Costa 1999) zur Persönlichkeitsbeschreibung durchgesetzt (Pervin, S. 251). Darin sind Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neu-

Je klarer und kräftiger die Farben sind, desto stärker sind archetypische Wirkungen spürbar.

rotizismus und Offenheit für Erfahrungen erfasst (Pervin, S. 251, Gerrig, Zimbardo, 2008, S. 509).

Für die Eigenschaften, für die Stärken und Schwächen oder Grenzen einer Persönlichkeit stehen symbolisch Farben. Diese Farben symbolisieren nicht einfach nur individuelle Persönlichkeitsmerkmale, sondern zeigen auch die Beziehungen von Menschen untereinander wie auch den Einfluss auf, den unterschiedliche Persönlich-

keiten aufeinander haben (Hartman, 1998, S. 22, Diehl 2011, S. 27ff.). Lüscher (1989 A, 1989 B, 1991) setzte sich intensiv mit Persönlichkeiten und Farbe auseinander. Er arbeitet mit den vier Farben Rot, Blau, Gelb und Grün und weist diesen Farben unterschiedliche Verhaltensweisen zu.

Nebenbei bemerkt: Es ist erstaunlich, dass im Gegensatz zu den drei Primärfarben (Rot, Blau, Gelb) in den Farbkreisen, z.B. von Goethe, in vielen Fällen als vierte Farbe die Sekundärfarbe Grün, aber nie die Sekundärfarben Orange oder Violett hinzugezogen werden, bei Lüscher z.B. in seinem Vier-Farben-Mensch. Aus psychologischer Sicht müsste Grün wohl als eine Primärfarbe bezeichnet werden wie Rot, Blau, Gelb (Jenny S. 194), dies im Gegensatz zu gängigen Farblehren. Möglicherweise liegt der Grund dafür in den farbempfindlichen Sehzellen, den Zapfen, eine Sorte ist grünempfindlich.

Zurück zu Lüscher; er weist den vier Farben unterschiedliche Typen zu (Lüscher, 1989 A + B). Im Lüscher-Würfel erweitert er die Farbpalette um Violett, Weiss und Schwarz. Auf einer ähnlichen Struktur basieren auch die Persönlichkeitsbeschreibungen, z.B. Rot-Typ, Blau-Typ, Grün-Typ usw. von Hartman (1998). Ähnliche Ansichten sind auch bei Frieling zu finden (1974, 1981, 1994). Je nach Persönlichkeit werden Farben individuell unterschiedlich wahrgenommen (Jenny S. 124).

Zur Persönlichkeit gehören auch das Wissen, die vielen Erfahrungen und Erlebnisse, welche sich ein Mensch im Verlaufe seines Lebens aneignet und die ins persönliche Unbewusste absinken. Sie können, wenn überhaupt, nur ab und zu ins Bewusstsein geholt werden. Farben können Anker sein und solche unbewusste sympathische oder unsympa-

thische Erlebnisse und Erfahrungen ins Bewusstsein zurückholen oder auch nur entsprechend anklingen lassen. Diese unbewussten Inhalte prägen so als Intuitionen die Farbwahrnehmung und individuelle Farbpräferenzen.

Aus Platzgründen kann hier nicht weiter auf die spannenden Verbindungen von Persönlichkeit und Farbwirkungen eingegangen werden.

In verschiedenen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass Menschen schon Farben physiologisch verschieden wahrnehmen, weil ihre Sehzellen (Zapfen) unterschiedlich empfindlich reagieren (Sinich et.al 2016). Die für alle gleichartige archetypische Farbempfindung wird zusätzlich durch das persönliche Gefühl individuell sympathisch, indifferent oder unsympathisch überlagert (Lüscher, 1991, S. 256). Archetypen und Persönlich-Unbewusstes verschmelzen, eine klare Grenze kann nicht gezogen werden. Dies liegt auch an der schwer fassbaren archetypischen Deutung von Farben, die eigenen Präferenzen sollen zurückgestellt werden.

Einfluss der Kultur einer Gesellschaft auf die Wahrnehmung von Farben

Jeder Kulturbereich, jede Religion hat eigene Symbol-Farben und Konventionen, die vielfach aus Archetypen heraus gewachsen sind (Jung, 2016, S. 10ff.; Roth, 2013 S. 100, S. 119 ff.). Farben erhalten in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Bedeutungen, die sogar gegensätzlich sein können. Weiss steht in China und Japan für Trauer und Tod, wird aber in der westlichen Welt für das Hochzeitskleid eingesetzt. In China wird die Braut hingegen in einem roten Brautkleid und einer roten Sänfte zum Ort der Hochzeitsfeier getragen. In Russland

steht die Farbe Rot für die Begriffe wertvoll und teuer.

In allen Religionen sind Farben seit Jahrhunderten Symbole für religiöse Bedeutungen und kommunizieren so mit den Menschen (vergl. Jung, 2016; Bruns 2012; Jung et. al 1995; Kast, 1990; Riedel, 1999). In den islamischen Ländern steht Grün für die Religion und wird vor allem in religiösem Kontext verwendet. In der internatio-

In religiösen Symbolen wie auch in Mythen werden Archetypen sichtbar. Sie prägen so Legenden und Sagen, in welchen diese Symbole in Geschichten konkretisiert werden. Auch hier verschmelzen Archetypen mit Legenden und Sagen, eine klare Unterscheidung ist nicht möglich. All dies zusammen prägt wiederum Traditionen, Volksbräuche und Riten, deren Wurzeln teilweise Jahrtausende zurückreichen. Die

Farben erhalten in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Symbolkraft und kommunizieren je nach Kontext unterschiedliche Inhalte.

nenal Marketingkommunikation ist dieser Umstand unbedingt zu berücksichtigen. In Indien werden verschiedene Gottheiten mit blauem Kopf oder mit blauer Hautfarbe dargestellt. Ein in Blau gemalter Elefant gilt dort als das Zeichen für höchste Vergeistigung und göttliche Erleuchtung. In orientalischen Ländern werden Türen und Fenster blau gestrichen, um auf diese Weise die guten Geister und Götter auf sich zu lenken. Gelb ist die Farbe des Lamaismus. Im Buddhismus ist Orange die Farbe der höchsten Stufe der menschlichen Erleuchtung. Im Katholizismus symbolisiert Violett einerseits die Rangfarbe der Bischöfe, andererseits die Farbe der Buss- und Fastenzeit, vor Ostern und Weihnachten. Dies sind wenige Beispiele aus einer riesigen Fülle. Allein schon mit der Beschreibung der Farbbedeutung in unterschiedlichen Kulturen und Religionen könnten ganze Bibliotheken gefüllt werden. Unbestritten ist, dass Farben aus Religion und Kultur auf die Farbwahrnehmung der jeweiligen Menschen in der Gesellschaft wirken.

Wurzeln von Ostern z.B. mit einer helleren Grün-Dominante ergänzt mit Gelb reichen bis in die vorchristlichen Zeiten zurück. Vermutet werden eine angelsächsische Lichtgöttin oder frühjährliche Vegetationsriten, verbunden mit Matronen- und Disenkulten (Archetypen), welche im damaligen nichtchristlichen keltischen und germanischen Raum üblich waren und teilweise heute noch tradiert werden (Simek, 2006, S. 90, 73, 217).

Farb-Codes und -Symbole dominieren auch heute das gesellschaftliche Leben. Klar wird dies in den „Landesfarben“ auf der Flagge dokumentiert. Die Farbe Orange steht den Niederländern besonders nah und dort für Freiheit, aber auch für Protestantismus. Orange und Grün sind die Farben der Irländer, Bleu-Blanc-Rouge diejenigen der Franzosen. Männliche Säuglinge werden blau, weibliche rosa gekleidet. Im Feminismus symbolisiert Violett den Anspruch der Frauen auf die Macht und die Gleichheit von Männern und Frauen. Die Schweizer reisen mit einem roten Pass, die US-Bürger mit ei-

nem blauen, die Bürger einiger EU-Länder mit einem burgunderroten und die diejenigen aus vielen islamischen Ländern mit einem grünen.

Vor allem Rot und Schwarz werden in Verkehrszeichen eingesetzt. Zur Kennzeichnung von Strassenkategorien wird Grün für Autobahnen in der Schweiz, Blau für Autobahnen in anderen Ländern verwendet.

In der Politik steht Rot für den Sozialismus und im politischen Spektrum für links. Die Grünen führen die Farbe bereits schon im Parteinamen und verwenden diese Farbe dominant in ihrer Kommunikation. Meist werden die übrigen Primärfarben wie Gelb und Blau ebenfalls in der politischen Kommunikation von Parteien eingesetzt, aber in den verschiedenen Länder nicht mehr so einheitlich wie die beiden vorgenannten Farben Grün und Rot. Auch hier wieder die Primärfarben Rot,

Gelb, Blau und die Sekundärfarbe Grün. Die übrigen Sekundärfarben sind nicht so häufig in der politischen Kommunikation zu finden.

Zusammengefasst: Farben erhalten in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Symbolkraft und kommunizieren je nach Kontext unterschiedliche Inhalte. Die Kraft und Effizienz von Symbolen werden auch im Marketing eingesetzt. Symbole transportieren implizite, kulturell seit Jahrhunderten oder auch nur seit Jahrzehnten gelernte Bedeutungen besonders effizient (Scheier, Held S. 83). Der falsche Einsatz von Farben in unterschiedlichen Kulturen kann aber auch zu Misserfolg führen. Cadbury wollte weltweit einen violetten Schoko-Riegel herausbringen. Auf dem englischen Markt erfolgreich, denn Engländer nehmen eine violette Verpackung als hochwertig und luxuriös wahr. Die Taiwanesen hingegen

bringen violette Verpackungen mit qualitativ minderwertigen Produkten in Verbindung (Wooten 2011). In China verkaufen helle, bunte und sehr kontrastreiche Verpackungen viel besser als dunkle (Aslam, 2006). In Spanien hingegen werden dunkel verpackte Produkte als besonders teuer eingeschätzt (Ampuero, Vila, 2006). Farben beeinflussen aber auch die Geschmacks- und Geruchswahrnehmung, wie verschiedene Untersuchungen zeigen. Kaffee aus einer gelben oder roten Kanne ausgeschenkt, schmeckt kräftiger als der genau gleich aus einer blauen Kanne.

Einfluss des individuellen sozialen Umfelds auf die Wahrnehmung von Farben

Jeder Mensch wächst in einem sozialen Umfeld auf, welches in das kulturelle Umfeld eines Volkes eingebettet ist,

Mit dem Marktführer versteht es sich am besten

Unsere Erklärmaschine verwandelt Ihren Text automatisch in ein animiertes Erklärvideo



Erstellen Sie Ihre Erklärvideos ganz einfach selbst in wenigen Minuten!

www.mysimpleshow.com

simpleshow

- ▶ Profitieren Sie von unserer Erfahrung aus Tausenden von Erklärvideos.
- ▶ Versuchen Sie es selbst oder wenden Sie sich an unsere Erklärprofis.

Wir erstellen gern Ihr Video für Sie!

Telefon CH: +41 43 508 38 03

Telefon DE: +49 30 96 53 46 62

www.simpleshow.com



Abb. 4: Das vorwiegend grüne Plakat in einer grünen Umgebung wirkt anders als in einer vorwiegend grauen Umgebung.



Abb. 5: Ein Plakat mit den Farben Hellgrau, Gelb und Rot mit dem gleichen Kommunikationsziel wie das vorhergehende wirkt an der genauen gleichen Stelle völlig anders.

aber auch eigene Farbsymbolik entwickelt. In ländlichen Gegenden ist Braun immer noch die dominierende Farbe in der bäuerlichen Bekleidung, auch im Festtagsgewand. Farben in der Bekleidung werden je nach gesellschaftlicher Situation gewählt. An einer Opernpremiere findet man bei den Herren in der Regel schwarz, bei den Damen eher hellere Farben, aber sehr selten starke Primärfarben. Gediegene Festlichkeit ohne „Farblärm“ prägt das Verhalten. Tritt eine Frau z.B. in einem kräftig blauen Kleid auf, richten sich alle Augen auf sie. Trägt eine andere in dieser Situation ein Kleid in einem kräftigen Rot, beginnt das grosse Tuscheln unter den Anwesenden. Da verschiedene gesellschaftliche Schichten heute an einem solchen Anlass teilnehmen, können diese an einen solchen Abend allein schon an den Farben abgelesen werden.

Eine andere Umgebung sind Sportvereine und ihre Anlässe. Vor allem in Mannschaftssportarten wie Fussball, Eishockey und anderen dominieren die Farben der jeweiligen Mannschaften auch das Auftreten ihrer Fan-Gruppen. Die Mitglieder dieser Gruppen nehmen die Klubfarben anders wahr, auch

wenn sie nicht unbedingt im Zusammenhang mit dem Klub stehen, es werden augenblicklich Assoziationen zu diesen hergestellt.

Von Designern und Architekten, aber auch anderen visuellen Gestalter ist bekannt, dass sich die meisten nur in Schwarz kleiden. Bei Apple-Gründer Steve Jobs war der schwarze Rollkragen-Pullover eine Art Markenzeichen. Musiker in der klassischen Musik treten vor allem in schwarzen Anzügen und Kleidern auf die Bühne. Bildende Künstlerinnen hingegen verwenden eher unkonventionelle Farben und Farbkombinationen in ihren Kleidern, aber selten Schwarz. Die jungen Leute tragen andere Farben als die älteren. An Open Airs herrschen andere Farben vor als an Jazz-Konzerten oder klassischen Musik-Aufführungen. Diese alle und viele weitere sind gelernte kulturelle Codes, die zwar heute nicht mehr so klar eingehalten werden, aber immer noch die Farbwahrnehmung beeinflussen.

Die Liste liesse sich beliebig weiter führen. Aus den Beispielen wird aber klar, dass das engere soziale Umfeld, geprägt von der Kultur einer Region, die Farb-Wahrnehmung je nach Situa-

tion mehr oder weniger stark beeinflussen kann.

Einfluss der aktuellen Umwelt auf die Wahrnehmung von Farben

Die aktuelle Umwelt umfasst verschiedene Aspekte. Einmal die Jahreszeiten. Ein helles Lindengrün wirkt im Herbst oder Winter anders als im Frühling. Blau im Sommer anders als im Winter. Braun und Orange-Rot sind eher im Herbst anzutreffen. Tageszeiten können Farbwirkungen beeinflussen. Am Abend werden Farben anders wahrgenommen als am Morgen oder am Mittag. Auch die Lichtsituation und die Umgebung kann die Farbwahrnehmung stark beeinflussen.

Die Verwendung von Farben in der Mode war früher etwas einheitlicher, als es heute ist. Man konnte noch über die neuen Herbst- oder Frühlingsfarben in der Mode diskutieren. Die Farbgestaltung ist heute in der Mode nicht mehr so einheitlich, prägt aber immer noch die Farbwahrnehmung. Hermès kann man sich nicht ohne die Farbe Orange vorstellen. In den 1990er-Jahren kam die Farbe Orange aus der Mo-

de und war eher verpönt. Hermès behielt die Farbe, die Markenkommunikation hat schon zu einer klaren, starken Positionierung beigetragen. So konnte die Modewirkung auf das Orange weitgehend neutralisiert werden (Causse, S. 82). Das geht sogar so weit, dass die Zusammenarbeit zwischen Leica Camera AG und Hermès zur Kreation einer Leica M9-P „Edition Hermès“ in einer limitierten Auflage in der Farbe „Ocre“, einem Orange, führte, einer sehr aussergewöhnlichen Kombination. Seit Jahrzehnten werden Fotokameras vorwiegend in Schwarz und Silber geliefert. Dieses Beispiel zeigt aber auch, dass Abweichungen von gängigen Farbschemen zu einer eigenständigen Positionierung von Unternehmen führen und in Zukunft auch aktuelle Farbwahrnehmungen beeinflussen können.

Einzelne Unternehmen mit klarer Markenpositionierung können mit ihrer Farbkommunikation Farbwahrnehmungen ebenfalls beeinflussen. Beispiele sind Coca-Cola oder Nivea. Coca-Cola kann es sich sogar leisten, ihre Kühlschränke Rot zu präsentieren, was allen gängigen Vorstellungen der Kühlschrankfarbe Weiss, Blau als kalte Farbe und Rot als sehr warme Farbe (Feuer, Wut usw.) zuwider läuft. Die aussergewöhnliche Farbe Magenta wurde von der deutschen Telekom gewählt. Heute können inzwischen über 86 Prozent der Deutschen die Farbe der Telekom-Marke richtig zuordnen (Scheier, Held S. 87). Farben von starken Marken prägen die aktuelle Farbwahrnehmung. Diese Beispiele zeigen, dass durch eine aussergewöhnliche Farbwahl durchaus eigenständige Marktpositionen erarbeitet werden können. Dazu müssen aber in erster Linie unternehmensinterne Widerstände überwunden werden.

Nespresso wählte für die Kapsel mit koffeinfreiem Kaffee Rot, für stär-

ken Espresso Dunkelgrün. Dies widerspricht der eigentlichen grundsätzlichen Farbwahrnehmung, wonach man von einem koffeinfreien Kaffee weniger Aufregung erwartet, also überhaupt nicht die Farbe Rot. Diese Situation irritiert die Verbraucher auch heute noch, aber sie kann nicht mehr geändert werden, weil die Farb-Codes so von allen Konsumenten gelernt wurden. Sogar die Konkurrenten sind gezwungen, diese Farbcodes für ihre Kapseln zu verwenden.

Ein weiterer Aspekt ist die aktuelle Wahrnehmungssituation und -umgebung. In einem Einkaufscenter oder bei einem Discounter wirken Farben anders als in einem gehobenen Fachgeschäft. In einem Warenhaus wirken die Farben je nach Abteilung unterschiedlich. Farben kommunizieren auch, in welcher Abteilung man sich befindet und wirken auf die ganze Gefühlslage der Kunden. Auf dem Jahrmarkt werden Farben anders wahrgenommen als am Arbeitsplatz oder zu Hause. Farben in Plakaten können je nach Umgebung, in welcher das Plakat hängt, anders wirken. Wenn man mit offenen Augen und bewusst auf Farben fokussiert den Tagesablauf erlebt, wird man feststellen,

dass sich laufend die Wahrnehmungssituation ändert und bestimmte Farben auf einmal deplatziert oder sehr angenehm wirken. Zudem beeinflussen die Lichttemperatur und die reflektierenden Oberfläche die Farbwahrnehmung zusätzlich (Olkkonen, 2016). Farben senden laufend Kommunikationssignale aus, welche wiederum die Wahrnehmung und das Verhalten der Menschen beeinflussen, und zwar unbewusst.

Einfluss von Bedürfnissen, Motiven und individueller Gefühlslage auf die Wahrnehmung von Farben

Die momentane persönliche Gefühlslage und die Bedürfnisse beeinflussen die Farbwahrnehmung ebenfalls. Je nachdem, ob der Mensch bedrückt oder fröhlich ist, ob er freudig auf das nächste Ereignis wartet oder dieses fürchtet, wird er die Farben unterschiedlich wahrnehmen (vergl. Thorstenson et al, 2015, Fitzgerald, 2013). Im deutschen Sprachraum sieht man grau und schwarz, im Englischen heisst es Feeling blue and seeing blue. Des Menschen Bedürfnisse wie Hunger oder Durst, Wunsch nach Anerkennung,

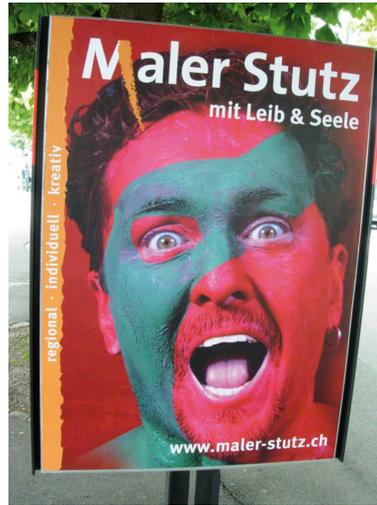
Kernthesen

1. Es sind nicht die Farben, die kommunizieren. Die Botschaft, die Kommunikationswirkung entsteht im Menschen. Die Botschaft entsteht „im Kopf und im Bauch“ des Menschen.
2. Farben sind Auslöser und aktivieren Emotionen, Erfahrungen und vielfältiges, meist unbewusstes Wissen im Menschen.
3. Es gibt keine abstossenden oder schönen Farben, keine schlechten oder angenehmen Farb-Kombinationen. Es gibt nur Farben und Farb-Kombinationen, welche im Menschen negative oder positive Emotionen auslösen, welche an negativen oder positiven Erfahrungen anknüpfen, welche verständliches und missverständliches, bewusstes und unbewusstes Wissen aktivieren.



Zugehörigkeit oder Selbstverwirklichung, davon abgeleitet seine Motive und Wünsche, welche ihn zur Suche nach Leistungen zur Bedürfnisbefriedigung drängen, lassen ihn sensibel für bestimmte Farbsignale werden. Andere Farbsignale hingegen übersieht er.

Solche Situationen sind auch gegeben, wenn Menschen in Printmedien oder im Internet nach entsprechenden Angeboten suchen. In Werbung und Verkaufsförderung wird darum häufig Rot verwendet, in der Annahme, dass diese Farbe die grösste Aufmerksamkeit holt, die Menschen am meisten erregt. Dies mag ja stimmen, aber wie diese Farbe in der Gefühls- und Bedürfnis-Situation eines bestimmten Menschen auch noch wirkt, wird meist nicht überlegt. Ebenso wird dabei übersehen, dass die Farbe zum Unternehmen und zum Angebot passen



Das Gesicht als Form, kombiniert mit dem Komplementär-Kontrast Rot-Grün, wird von den Menschen aufgrund ihres Wissen völlig verschieden eingeordnet, löst unterschiedlichste Assoziationen aus und berührt gegensätzliche Gefühle. Damit fordert es auch die Menschen zur Auseinandersetzung mit dem Plakat heraus. Die Aufmerksamkeit wird sicher erreicht, ob aber die beabsichtigte Kommunikationswirkung erreicht wird, kann diskutiert werden.

muss. Rot kann also zwar Aufmerksamkeit holen, den Menschen aber auch abschrecken. Den Kunden kennen heisst, sich mit seiner Gefühlslage und seinen Emotionen, mit seinen Bedürfnissen auseinanderzusetzen und die Farben und Farbkombinationen bewusster zu wählen.

Farben kommunizieren nicht, sie aktivieren Wissen und Emotionen im Menschen

Bisher wurde immer über die Kommunikationswirkung von Farben geredet und geschrieben. Bei all diesen Diskussionen wird übersehen, dass Licht

Literatur

- Ampuero, Olga; Vila, Natalia (2006): Consumer Perception of Product Packaging, in: Journal of Consumer Marketing 23, Nr. 2, pp. 100–112, 2006.
- Aslam, Mubeen M (2006): Are You Selling the Right Colour? A Cross-cultural Review of Colour as a Marketing Cue, in: Journal of Marketing Communications 12, Nr. 1, pp. 15–30, 2006.
- Baraas, R.C.; Zele, A.J. (2016): Psychophysical Correlates of Retinal Processing, in: Kremers, J.; Baraas, R.C.; Marshall, N.J.: Human Color Vision, pp. 133–157, Cham, 2016.
- Bannert, Michael; Bartels, Andreas (2013): Decoding the yellow of a gray banana. Current Biology, doi:10.1016/j.cub.2013.09.016.
- Braem, Harald (2001): Die Macht der Farben, 4. Auflage, München, 2001.
- Bruns, Margarete (2012): Das Rätsel Farbe – Materie und Mythos, Stuttgart, 2012.
- Causse, Jean-Gabriel (2015): Die unglaubliche Kraft der Farben, München, 2015.
- Diehl, Edgar (2011): Farbzeiten – Wie Farben auf Menschen wirken, aktualisierte Neuauflage, Klein Jasedow, 2011.
- Elliot, A. J., & Maier, M. A. (2007). Color and psychological functioning. Current Directions in Psychological Science, 16(5), pp. 250–254.
- Fischer, Volker (1988): Design heute, München, 1988.
- Fitzgerald, Paul J. (2013): Gray colored glasses: Is major depression partially a sensory perceptual disorder? in: Journal of Affective Disorders, 9 June 2013.
- Frieling, Heinrich (1968): Gesetz der Farbe, Göttingen, 1968.
- Frieling, Heinrich, Schmidt, Elmar Th. (1974): Der Frieling-Test, Göttingen, 1968.
- Frieling, Heinrich (1980): Farbe hilft verkaufen – Farbenlehre und Farbenpsychologie für Handel und Werbung, 3. Auflage, Göttingen, 1980.
- Frieling, Heinrich (1981): Mensch und Farbe, Göttingen, 1981.
- Frieling, Heinrich (1994): Bewusster mit Farbe leben, Göttingen, 1994.
- Gerrig, Richard J.; Zimbardo, Philip G. (2008): Psychologie, 18. Aktualisierte Auflage, München, 2008.
- Hartman, Taylor (1998): Deine Lebensfarbe – Der Schlüssel zum Erfolg, München, 1998.
- Heller, Eva (1989): Wie Farben wirken, Reinbek bei Hamburg, 1989.
- Heller, Eva (2015): Wie Farben wirken, 8. Auflage, Hamburg, 2015.
- Hickethier, Alfred (1978): Ein-mal-eins der Farbe – Zur Farbenordnung Hickethier, 5. Auflage, Ravensburg, 1978.
- Hobmair, Hermann (2008): Psychologie, 4. Auflage, 2. Korrigierter Nachdruck, Troisdorf, 2008.
- Jenny, Peter (1994): Farbhunger, Stuttgart, 1994.
- Jung, C. G. (1995): Zugang zum Unbewussten, in: von Franz, Marie-Louise; Henderson, Joseph L.; Jacobi, Jolande; Jaffé, Aniela (1995): Der Mensch und seine Symbole, S. 20–103, Solothurn, Düsseldorf, 1995.
- Jung, C. G. (1987): Theoretische Überlegungen zum Wesen des Psychischen, in: C.G. Jung Gesammelte Werke, Band 8, Die Dynamik des Unbewussten, 5. Auflage, Olten, 1987.
- Jung, C. G. (1989): Über Archetypen des kollektiven Unbewussten, C.G. Jung, Gesammelte Werke, Band 9 I, 5. Auflage, Olten, 1989.
- Jung, C. G. von Franz, Marie-Louise; Henderson, Joseph L.; Jacobi, Jolande; Jaffé, Aniela

nichts anderes ist als elektromagnetische Strahlung, welche vom Auge wahrgenommen werden kann. Werden Farben wahrgenommen, so handelt es sich entweder um Reflexionen einiger Wellenlängen aus dem sichtbaren Spektrum auf einer Oberfläche oder um Brechungen des Lichts (Baraas, 2016). Elektromagnetische Wellen können nicht kommunizieren, damit können auch Farben als Reflexion dieser Wellen nicht kommunizieren. Grundsätzlich und sehr grob formuliert passiert das Sehen nicht im Auge, sondern in der Sehrinde des Gehirns. Im Auge wird zwar einiges verarbeitet, aber im Prinzip werden Impulse der Sehnerven (Stäbchen und Zapfen) an die Sehrinde im Gehirn weiter geleitet und dort verarbeitet (Wachtler, 2016, Baraas, 2016) und mit bereits vorhandenen Inhalten blitzartig kom-

biniert. Die Denkweise und die Formulierungen über Farbwirkungen müssen also verändert und konsequent aus der Sicht des wahrnehmenden Menschen diskutiert werden.

Farben aktivieren je nach Person, nach Kultur und Wahrnehmungssituation unterschiedliches, meist unbewusstes Wissen und wirken auf Emotionen. Allein schon diese Wirkungen können nur abgeschätzt werden. Komplexer wird es, wenn Farben miteinander kombiniert werden. Sie beeinflus-

sen sich gegenseitig und wirken damit wieder anders auf die Menschen. Diese Wirkungen können noch potenziert werden, wenn mit unterschiedlichen Kontrasten wie Komplementär-, Kalt-Warm-, Hell-Dunkel-, Simultan-, Qualität- und Quantitäts-Kontrasten gearbeitet wird. Eine weitere Dimension eröffnet sich, wenn Farben und Formen kombiniert werden. 

Nachtrag

An dieser Stelle möchte ich meinen beiden verstorbenen Lehrern für ihre Unterstützung danken. Heinz Weinhold, der Gründer des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen HSG Lehrstuhlinhaber für Marketing, der schon vor Jahren in einer Diskussion und unter vier Augen meinte: „Wenn Du von Deinen Arbeiten nichts veröffentlichst; diese Farbsystematik musst Du unbedingt publizieren.“ Günther Haedrich, Professor für Marketing und Markenführung an der Freien Universität Berlin, der mich in meinen Arbeiten zur Farbwirkung in Kommunikation und Werbung massgeblich unterstützte.

(et. al 1995): Der Mensch und seine Symbole, Solothurn, Düsseldorf, 1995.

Jung, C. G. (2016): Archetypen, 3. Auflage, München, 2016.

Kast, Verena (1990): Die Dynamik der Symbole, 2. Auflage, Olten, 1990.

Kreutz, Bernd (2000): Also ich glaube, Strom ist gelb. Über die Kunst, Konzerne Farbe bekennen zu lassen, Ostfildern-Ruit, 2000.

Küppers, Harald (1986): Das Grundgesetz der Farbenlehre, 4. Auflage, Köln, 1986.

Küthe, Erich; Venn, Axel (1996): Marketing mit Farben, Köln 1996.

Lüscher, Max (1989 A): Signale der Persönlichkeit, Düsseldorf, 1989.

Lüscher, Max (1989 B): Der 4-Farben-Mensch, Düsseldorf, 1989.

Lüscher, Max (1991): Die Lüscher-Würfel, Düsseldorf, 1991.

McCrae, R.R.; Costa P.T. jr. (1999): A five-factor theory of personality, in: Pervin, L.A.; John, O.P. (Eds.), Handbook of personality: Theory and research (2nd ed, pp. 139–153). New York, 1999.

Nemcsics, Antal (1993): Farbenlehre und Farbdynamik, Theorie der farbigen Umweltp lanung, Göttingen, Zürich, 1993.

Olkkonen, M.; Ekroll, Vebjorn (2016): Color Constancy and Contextual Effects on Color Appearance, in: Kremers, J.; Baraas, R.C.; Marshall, N.J.: Human Color Vision, pp. 159–188, Cham, 2016.

Pervin, Lawrence A. (2000): Persönlichkeitstheorien, 4. Auflage, München, 2000.

Riedel, Ingrid (1999): Farben in Religion, Kunst und Psychotherapie, Stuttgart, 1999.

Roth, Wolfgang (2013): C.G. Jung verstehen – Grundlagen der

Analytischen Psychologie, Ostfildern, 3. Auflage 2013.

Roulet, Bernard (2004) : L'influence de la couleur en marketing: vers une neuropsychologie du consommateur, Business administration, Université Rennes, 2004.

Scheier, Christian; Held, Dirk (2012): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing, 2. Auflage, München, 2012.

Silvestrini, Narciso (1994): Idee Farbe, Ausstellungskatalog 70 Jahre Caran d'Ache, Zürich, 1994.

Simek, Rudolf (2006): Lexikon der germanischen Mythologie, Stuttgart, 2006.

Sinicich, L.C.; Ramkumar, S.; Tuten, W.S.; Roorda, A.; Harmening, W.M. (2016): Functional Imaging of Cone Photoreceptors, in: Kremers, J.; Baraas, R.C.; Marshall, N.J.: Human Color Vision, pp. 105–132, Cham, 2016.

Thorstenson, C.A.; A. D. Pazda, A.D.; Elliot, A.J.: Sadness Impairs Color Perception. Psychological Science, 2015; DOI: 10.1177/0956797615597672.

Venn, Axel; Venn-Rosky, Janina (2010): Das Farbwörterbuch – Die Farbigkeit der Begriffe, München, 2010.

Wachtler, T.; Wehrhan, C. (2016): Computational Modeling of Color Vision, in: Kremers, J.; Baraas, R.C.; Marshall, N.J.: Human Color Vision, pp. 243–267, Cham, 2016.

Wendt, Mike (2014): Allgemeine Psychologie – Wahrnehmung, Göttingen, 2014.

Wooten, Adam (2011): Cultural Tastes Affect International Food Packaging, in: Deseret News, 17. Juni 2011.

Zhang, Tengxiao; Han, Buxin (2014): Experience Reverses the Red Effect among Chinese Stockbrokers, in: PLoS ONE 9, Nr. 2.

Das Geschäft wird digitaler und internationaler

Interview mit Florian Haller, Hauptgeschäftsführer der Serviceplan Gruppe aus München, zur Positionierung der Agenturgruppe und zu aktuellen Entwicklungen im Marketing.

Das Interview führten Sven Reinecke, Direktor des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen, und Friedrich M. Kirn, Geschäftsführer MIM Marken Institut München GmbH.



An der Universität St. Gallen (HSG) bilden wir Studierende in Marketing und Management aus – in Agenturen findet man aber nicht sehr viele „studierte“ Marketeers. Sie sind ein seltenes Beispiel dafür: War Ihre Ausbildung aus Ihrer Sicht förderlich, oder würden Sie heute einen anderen Weg wählen?

Meine Zeit an der HSG war für mich ausgesprochen förderlich. Das hat damit zu tun, dass sich das Geschäft für Werbeagenturen in den vergangenen 20 Jahren ganz extrem verändert hat. Früher war unser Kerngeschäft stark am Bauchgefühl ausgerichtet und in erster Linie kreativ. Eine wissenschaftliche „Verbildung“ war damals vielleicht gar nicht nützlich. Das ist heute völlig anders. Werbeagenturen arbeiten wesentlich strategischer und viel komplexer. Während wir einst vier bis fünf Werbekanäle bespielten, sind wir heute mit 20 bis 30 Kanälen konfrontiert. Und die wollen auch noch vernetzt sein. Zudem haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche Berufsbilder entwickelt, die es früher nicht gab und die heute nicht mehr wegzudenken sind. Denken Sie nur an digitale Werbeformen. Auch die Geschäftsmodelle haben sich enorm weiterentwickelt. Strategische wie theoretische Grundlagen sind heute für die Führung eines Unternehmens unserer Grössenordnung unerlässlich. Insofern bin ich sicher, dass mir das Studium an der Hochschule St. Gallen wertvolles Basiswissen vermittelt hat. Ich finde es schade, dass sich so wenige Top-Absolventen der renommierten Universitäten für den Eintritt in grosse Kommunikationsagenturen entscheiden. Hier müssen wir uns vielleicht aber auch an die Nase fassen und stärker kommunizieren, was für Tätigkeitsfelder und Aufstiegschancen wir bieten.

Was waren für Sie besonders „kritische“ und erkenntnisreiche Ereignisse in Ihrem Werdegang?

Echte Aha-Momente waren die wesentlichen beruflichen Stationen in meinem Leben. Das fing natürlich mit dem Studium in St. Gallen und dem „St. Galler Management-Modell“ an. Das entscheidende Learning war, dass Führungskräfte sich nicht mit Vordergründigem zufrieden geben, sondern Strukturen erkennen müssen. Wer Strukturen erfasst und weiterentwickelt, kann erfolgreiche Strategien konzipieren. In St. Gallen ist auch der Kontakt mit der Wirtschaft sehr gefördert worden. So haben wir früh Vorträge gehalten und Manager-Seminare mitgestaltet. Schon in jungen Jahren kamen wir ganz selbstverständlich mit dem Schweizer und europäischen Top-Management in Kontakt. Daraus ergaben sich ganz natürlich Kontakte, die nun über Jahrzehnte bestehen. In meiner Universitätszeit entwickelte ich ein Gespür dafür, wie toll

Florian Haller

Hauptgeschäftsführer
der Serviceplan Gruppe
info@serviceplan.com

Werbung sein kann. Es war übrigens überhaupt nicht klar, ob ich einmal in die Agentur meines Vaters eintreten würde.

Eine wichtige Station war für mich nach dem Studium der Eintritt bei Procter & Gamble. Als ich nach Brüssel ging und dort für eine Marke europaweit arbeitete, hatte ich in einem internationalen Team einen Riesenspass. Das Management gab uns jungen Marketingprofis das Gefühl, dass wir für unsere Marken persönlich verantwortlich sind. Daraus entstand ein ganz starker Bezug zu unseren Marken. Über die sechseinhalb Jahre bei Procter & Gamble reifte bei mir die Überzeugung, dass ich einmal mein eigenes Ding machen wollte. So bin ich dann in die Agentur meines Vaters eingetreten.

Wie differenziert man sich als Agentur? Die Positionierung, die „Vision“ oder „Leitbild“ der meisten Kommunikationsagenturen sind sehr ähnlich und somit wenig einzigartig, der Fokus liegt auf Markenführung und Kreativität.

Stimmt. Es ist wirklich schwer, sich in der Aussenwahrnehmung abzusetzen. Aber das liegt einfach daran, dass Agenturen per se bestimmte Werte leben müssen. Von einer Agentur erwartet der Kunde, dass sie ein grosses Mass an Kreativität hat und Marken nicht beschädigt. Das liegt in der Natur der Sache. Unkreative Agenturen gibt es nicht.

Am Markt differenzieren wir uns durch unsere vier „i's“: innovative, international, independent, integrated. Wir sind independent, also unabhängig, und partnergeführt. Zudem sind wir integriert aufgestellt. Dabei ist ganz wichtig, dass unsere Struktur nicht theoretisch ist, sondern in den Häusern der Kommunikation aktiv gelebt wird. Bei uns arbeiten die klassischen Kommunikativen selbstverständlich Tür an Tür mit Mediaplanern, Datenanalysten und Marktforschern. Innerhalb der

Agenturgruppe ist dabei jede Agentur eine selbstständige Einheit. Wir haben die Tiefe der Spezialisierung, aber trotzdem das Ganzheitliche. Erreicht wird das dadurch, dass die Teams räumliche Nähe haben und zu Kundenteams zusammengefasst werden. Weiter stehen wir für Innovation und Internationalität.

Unternehmen verfolgen verstärkt eine „One Brand“-Philosophie. Serviceplan selbst agiert als Gruppe, aber man pflegt bewusst sehr viele „Subbrands“ und regionale Verankerung. Ist das nicht ein gewisser Widerspruch? Benötigt man in der heutigen globalen Zeit noch eine so starke nationale Präsenz?

Man muss die Leistungsebene von der Markenebene trennen. Auf der Leistungsebene haben wir tatsächlich einzelne Agenturen zu den Spezialbereichen. So macht eine Agentur nichts anderes als Business Intelligence oder eine andere ist auf Search Engine Optimization spezialisiert. Wir verstehen

„Wir liefern jedem Kunden zuverlässig den passenden Service. Darauf bin ich stolz.“

diese Spezialagenturen als Werkzeuge, die der Kunde einzeln kaufen kann. In den spezialisierten Einheiten entwickelt sich ein ganz spezifisches Know-how. Kreative suchen Kreative und Technik-Affine brauchen Technikfreaks. Als Agenturgruppe müssen wir die richtigen Umfeldler schaffen und für die Bereiche passende Mitarbeiter finden. Auf der Markenebene versuchen wir dagegen, uns zu reduzieren. Wir wollen nicht für jeden Leistungsbereich eine eigene Marke. Das lässt sich am Markt nicht durchsetzen. Deshalb haben wir eine Marke für das Kreativprodukt im weitesten Sinne: Serviceplan. Wir haben eine Marke für die Fähigkeit, mit Kanälen umzugehen – Mediaplus. Die Marke Plan-Net steht dagegen ausschliesslich für das digitale Segment, Facit umfasst den Bereich Marktforschung und unsere neueste Marke Solutions deckt das Realisierungsgeschäft ab. Unter diese Marken gliedern sich die Leistungsbereiche.

Ist es heute überhaupt noch sinnvoll, in so vielen Ländern und auf so vielen Kontinenten regional Präsenz zu zeigen oder müssten Agenturen viel mehr in einzelnen Märkten Synergien suchen?

Die Serviceplan Gruppe ist die erste deutsche Agentur, die in grossem Mass internationale Präsenz zeigt. Wir haben im Ausland entweder eigene Standorte oder Partnerschaften. Unsere Präsenz erstreckt sich derzeit über 35 Länder – von Frankreich über Dubai bis nach China. Obwohl Deutschland so exportorientiert ist, hat sich nie eine deutsche Agentur so internationalisiert wie Serviceplan. Das ist eigenartig, weil deutsche Unternehmen für Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und technikorientierte Denke geschätzt werden. Zudem setzen Global Player wie beispielsweise BMW als Kunden voraus, dass der Partner in der Lage ist, Werbekampagnen international zu planen und länderspezifisch anzupassen. Dazu braucht ein Unternehmen in einzelnen Märkten differenziertes Know-how. Wer heute eine Kampagne für den 7er-BMW plant, muss den chinesischen Markt verstehen. Dort werden ungleich mehr Autos verkauft als beispielsweise in Deutschland. Kurz: Die Internationalisierung wird ganz klar von unseren Kunden gefordert. Nicht vergessen möchte ich den Aspekt, dass die Internationalisierung für die Serviceplan Gruppe eine ungeheure Bereicherung ist. Bei Kick-off-Veranstaltungen ist es für mich immer wieder ein Erlebnis, wenn Teams aus China, Europa und den USA zusammentreffen und gemeinsam eine Vision entwickeln. Die Internationalisierung ist für uns durchaus auch eine emotionale Angelegenheit. Dass wir uns bei der Expansion auf Hubs konzentrieren, die wirtschaftlich relevant sind, versteht sich von selbst. Wichtig ist uns, dass die einzelnen Länderagenturen unabhängig sind und ihre Kunden betreuen. Natürlich entstehen länderübergreifend auch Synergien.

Serviceplan setzt mit dem Modell „Haus der Kommunikation“ stark auf das Thema Integration. Ich möchte nicht nach Ihrer Lieblingskampagne fragen – denn Kunden ordnet man nicht gerne. Doch welche Kampagne von Serviceplan bringt die Integration am besten zum Ausdruck?

(Lacht) Wir liefern jedem Kunden zuverlässig den passenden Service. Darauf bin ich stolz. Natürlich gibt es im Tagesgeschäft auch echte Leuchtturm-Projekte. Ich bin auf viele Arbeiten, die wir für BMW machen, stolz. Hier kombinieren wir sehr stark Kreativität, Media und den digitalen Ansatz. Ein gutes Beispiel ist die Einführungskampagne für den i8. Der ist ganz einfach ein tolles Produkt, für das die Entwicklung einer Kampagne Spass macht. Dazu kommt der globale Anspruch und der Rollout auf allen Kanälen. Der ist auch für eine grosse Agentur eine Herausforderung. Ist der Kunde dann zufrieden, ist das für alle Beteiligten eine Freude. Es gibt aber auch kleinere Fälle, die ich superspannend finde. So haben wir für den Deutschen Anwaltsverein eine Kampagne



SERVICEPLAN 
 PLAN.NET 
 MEDIAPLUS 
 SERVICEPLAN 
 SOLUTIONS

casa
della comunicazione



Serviceplan weltweit

Innovative Kommunikation, auch in Italien (oben), Paris, Russland und Dubai (links, v. o. n. u.)



entwickelt, die hauptsächlich viral funktioniert hat. Bei so einem Case steht dann das Innovative im Vordergrund.

Häufig wird 360-Grad-Kommunikation gefordert – Mittelständler mit bescheidenen Budgets favorisieren aber 80 : 20. Können Sie Beispiele geben, wann „Integrierte Kommunikation“ nicht das Ziel sein sollte und welchen Stellenwert Marke hat?

Ich halte den Begriff 360-Grad-Kommunikation für wenig sinnvoll. Es kann in der heutigen Zeit nicht darum gehen, möglichst alle Kanäle zu bespielen. Erstens reicht dafür das Geld wohl in den meisten Fällen nicht und weiter stellt sich die Frage, welche Logik dahinter stehen soll. Innovative Konzepte berücksichtigen durchaus, welche Kanäle es gibt, suchen dann aber eine intelligente, in der Zeitfolge sinnvolle Verknüpfung.



Der allgegenwärtige Trend zur Digitalisierung verstellt uns nicht ein einziges Thema. Wenn alles digitaler wird, rückt im Wettbewerb alles näher zusammen. Dadurch steigt meines Erachtens die Bedeutung der Marke. Früher gab es hohe Eintrittsbarrieren. Kunden mussten in das Geschäft gehen und beraten werden, bevor sie sich für ihr neues Sacko entschieden. Heute gibt es das Internet und der Vergleich per Mausclick ist die Regel. Deshalb kann man durchaus die These vertreten, dass Markenarbeit heute so wichtig ist wie nie.



„Die Schweiz ist für uns ein wichtiger Markt, weil sie ein Hub für international tätige Firmen ist.“

Uns beschäftigt in der Forschung derzeit das Thema „Sponsorenaktivierung“. Warum wird Sponsoring in vielen Fällen – trotz der hohen Rechtenkosten – ungenügend aktiviert und in die Markenführung integriert? Gibt es hierfür Best-Practice-Beispiele?

Die Serviceplan Gruppe hat eine kleine Unternehmenseinheit, die sich spezifisch mit Sponsoring auseinandersetzt. Das Thema ist sehr spannend und Sponsoring kann enorme Werbewirkung entfalten. Gleichzeitig wird Sponsoring im Agenturgeschäft allerdings nie eine zentrale Rolle spielen. Sponsoring-Entscheidungen werden oft sehr emotional gefällt und besonders bei der Budgetplanung ist Vorsicht geboten. Wer sich mit doch meist beträchtlichen Summen beim Sponsoring engagiert, muss darauf achten, dass für Werbemaßnahmen in der Folge noch genügend Budget bleibt. Nur dann ist Sponsoring effizient.

Die Kommunikationslandschaft zersplittert sich, kaum einer hat noch den Überblick. Im digitalen Werbebereich gibt es zwei stark dominierende Player. Wie sieht die Kommunikation im Jahr 2025 aus? Wie verschieben sich die Budgets der Unternehmen, wie die Aufgaben der Agenturen und der anderen Player wie beispielsweise der Marktforscher?

Ich mache mir da gar keine Sorgen. Es gibt viele Dinge, die im derzeitigen Digitalhype nicht diskutiert werden. Auch künftig werden Unternehmen Partner brauchen, die kreative Ideen entwickeln. Selbst im digitalen Bereich entsteht ein enormer Beratungsbedarf. Agenturen, die sich nur auf ihre Einkaufsmacht im Mediabereich zurückziehen, werden ver-

schwinden, weil Computer diese Arbeit übernehmen. Nicht beantwortet ist aber die Frage, welche Kundendaten ich überhaupt bekommen kann, zu welchem Preis kaufe ich die ein und wie segmentiere ich die verfügbaren Daten? Der Beratungsbedarf wird künftig nicht kleiner, sondern grösser werden. Wenn ich Google oder Facebook meine Kanalstrategie übertrage, dürfte wohl ziemlich klar sein, auf welchen Kanälen meine Budgets eingesetzt werden. Das werden Werbekunden nicht wollen. Unsere Chance wird in der Zukunft sein, verschiedene Quellen zu nutzen und für unsere Kunden effiziente Angebote zusammenzustellen.

Blick nach vorne: Wie wird Serviceplan in 15 Jahren dastehen?

Seien wir zufrieden, wenn Serviceplan die kommenden fünf Jahre gut dasteht. Scherz beiseite: In 15 Jahren werden wir in jedem Fall noch digitaler sein. Der Anteil an digitalen Services liegt bei uns derzeit schon bei über 50 Prozent. Heute machen die Werbebudgets im Digitalbereich bei den Kunden durchschnittlich 30 Prozent aus. Künftig wird das Thema Daten ein wichtiger Bereich werden. Serviceplan wird noch mehr Content-Marketing machen als das heute der Fall ist und noch internationaler werden. Bei aller berechtigten Skepsis gegenüber der Datensammelwut und der Auswertung von Big Data in vielen Ländern auf dieser Erde müssen wir in Europa aufpassen, dass wir nicht abgehängt werden. Ich bin durchaus ein Verfechter von Datenschutz und kontrolliertem Umgang mit Daten, aber die Zukunft ist in vielen Teilen digital und die Geschäftsmodelle, die sich aus dieser Zukunft entwickeln, sind ebenfalls digital. Wenn wir an diesem Megatrend partizipieren wollen, müssen wir der digitalen Welt gegenüber aufgeschlossen bleiben. Gerade in der Werbung müssen wir darauf achten, dass nicht nur Firmen in den USA in ihrem Safe-Harbour all das machen, was bei uns nicht erlaubt ist, und damit richtig gut Geld verdienen. Dafür ist es wichtig, den Menschen auch die Angst vor Big Data zu nehmen.

Zum Abschluss vielleicht noch einige Worte zu Ihrem Engagement in der Schweiz, in der Serviceplan ja auch eine Niederlassung unterhält?

Gern. Mein Vater ist Schweizer und ich auch. Ich habe in der Schweiz meinen Militärdienst absolviert, studiert, gearbeitet und habe der Schweiz viel zu verdanken. Insofern sind wir genau betrachtet die grösste Schweizer Agentur weltweit. Die Schweiz ist für uns im Übrigen ein wichtiger Markt, weil sie ein Hub für international tätige Firmen ist. Wir arbeiten beispielsweise für ABB international global mit Standort Zürich. Ich fühle mich in der Schweiz sehr wohl. 

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

First-Line-Sales-Manager: Die letzte Meile zum Vertriebs-erfolg gestalten

First-Line-Sales-Manager oder Leiter von Verkaufsteams besetzen die unterste Führungsebene im Verkauf und sind der Verkaufsleitung unterstellt. Sie leiten überschaubare Gruppen von durchschnittlich acht Verkäufern. Sie stehen damit nahe am Erfolg mit Kunden. Sie bündeln den Erfolg ihres Teams. Sie beeinflussen stark, ob und wie Strategien und Konzepte umgesetzt werden. Sie spielen auch dann eine entscheidende Rolle, wenn Unternehmen viel verändern. Kurz: Es lohnt sich, das Thema der First-Line-Sales-Manager zu vertiefen. Dieser Beitrag erfasst die Hebel für mehr Erfolg mit First-Line-Sales-Managern systematisch.

Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Matthias Huckemann, Prof. Dr. Christian Schmitz

First-Line-Sales-Manager können viel bewirken oder verhindern. Sie helfen, die Wachstums- und Ertragsziele umzusetzen. Sie organisieren das qualifizierte Feedback von Markt und Kunden für das Unternehmen. Nicht selten verhindern sie beispielsweise auch erfolgreich, dass den Verkäufern falsche Konzepte unbesehnen vorgegeben werden.

Die Basis

Der vorliegende Beitrag stützt sich (neben den Recherchen in der Literatur) auf einen intensiven Workshop vom 17. Februar 2016 mit Professionals im Verkauf von führenden Unternehmen, daraus stammen auch die Beispiele im Text. Zudem führten wir im ersten Halbjahr 2016 eine Befragung bei 763 Führungskräften und Unternehmen durch. Die Untersuchung bezieht sich auf die D/A/CH-Region. 72 Prozent der Befragten stützen sich auf eigene, frühere Erfahrungen als First-Line-Sales-Manager. 55 Prozent der Antworten stammen aus dem Bereich der Industriegüter-Hersteller (Schmitz/Belz/Huckemann 2016).

Besonders in mittleren und grösseren Unternehmen ist eine unterste Führungsebene der Verkaufsgruppenleiter oder Regionalleiter verbreitet. Solche Verkaufsgruppen heissen dann beispielsweise: Gebietsleiter, Area-Sales-Manager, Regionalleiter Vertrieb, Leiter von Verkaufsteams, Agenturleiter von Versicherungen, Leiter von Vertretungen oder Tochtergesellschaften. Besonders anspruchsvoll ist es dabei, mit Verkaufsteams umzugehen, deren Mitglieder international verstreut tätig sind. Schliesslich führen die Verkaufsleiter in kleinen Unternehmen alle Verkäufer direkt und sie verbinden damit die Aufgaben des strategischen und operativen Verkaufsmanagement.

First-Line-Sales-Manager sind in Unternehmen besonders wichtig

- **Beteiligung:** Die Rekordbeteiligung an der aufwendigen Umfrage mit 763 Führungskräften zeigt bereits, dass sich die Verantwortlichen mit der Thematik befassen wollen.
- **Impact:** In mehr als 94 Prozent der Unternehmen spielen First-Line-Sales-Manager eine zentrale Rolle für den Vertriebserfolg. Leistungsstarke First-Line-Sales-Manager könnten die Performance des Vertriebs um durchschnittlich 33 Prozent steigern, auch die Preise liessen sich um 12 Prozent erhöhen.
- **Reserven:** 86 Prozent erkennen einen hohen und sehr hohen Bedarf zur Verbesserung. Auch würden 35 Prozent der Befragten bei First-Line-Sales-Managern ansetzen, um die Verkaufsfähigkeit zu steigern. Verkäufer folgen mit 30 Prozent und Gesamt-Verkaufsleiter mit 22 Prozent erst danach.

Trotzdem vernachlässigen Praxis und Forschung bisher die besondere Aufgabe und Führung der Leiter von Verkaufsteams. Die Gründe für diese Vernachlässigung sind vielschichtig: Die Leiter von Verkaufsgruppen agieren dezentral, flexibel und situativ. Das persönliche Zusammenspiel mit vielen Verkäufern und Kunden spielt eine prägende Rolle und dem ist konzeptionell begrenzt beizukommen. Zudem kennen viele Erkenntnisse zu Vertrieb und Marketing daran, dass sie ohnehin freischwebend vorgeschlagen und nicht mit den konkreten Personengruppen mit ihren Aufgaben verbunden werden. Auch liess sich argumentieren, dass schliesslich die Grundlagen der Führung auf alle Stufen der Manager passen. Ohnehin nehmen sich auch Manager selbst umso

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing

Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

Dr. Matthias Huckemann

Geschäftsführer
Mercuri International

Mercuri International
matthias.huckemann@mercuri.de

Prof. Dr. Christian Schmitz

Lehrstuhlinhaber Sales & Marketing Department an der Ruhr-Universität Bochum

Ruhr-Universität Bochum
christian.schmitz@rub.de

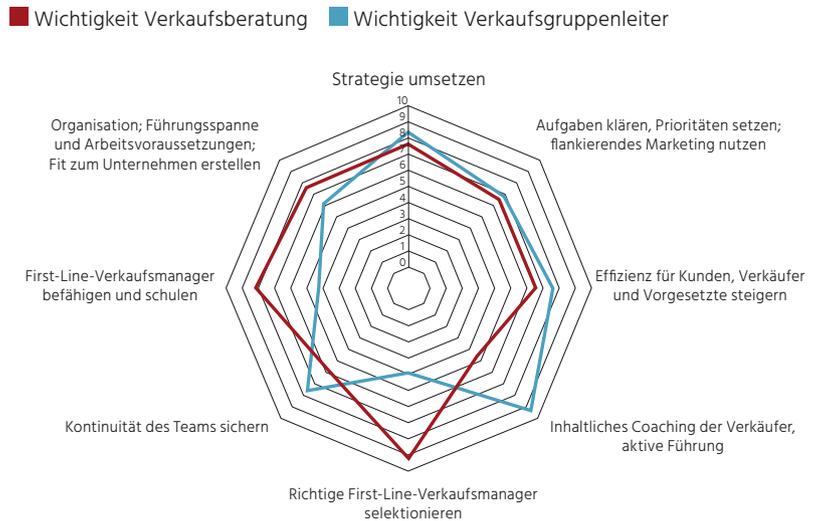
wichtiger, desto höher sie in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt sind. So wird das Bindeglied „Gruppenleiter“ zwischen Verkaufsleitung und Verkäufer vermeintlich einfach mitgenommen. Auch scheint die Position der First-Line-Verkaufsmanager innerhalb von Unternehmen oft nicht besonders attraktiv zu sein.

Es lohnt sich, die First-Line-Sales-Manager gesondert zu betrachten. Sie sind weder Verkaufsleiter noch Verkäufer. Oft sind sie aber ehemalige Verkäufer und sollen in eine neue Aufgabe wachsen. Auch sind sie nicht die geborenen Analytiker und Konzeptionisten, aber sie übersetzen die Strategie in die Verkaufsaufgabe. Sie führen Konzepte und Analytik in „Bauch“ und Verhalten. Sie schützen ihre Verkäufer vor dem Unternehmen und seinem Management, aber verbinden gleichzeitig die Verkäufer mit dem Unternehmen. Das betrifft nicht nur die Verkaufsleitung, sondern ebenso andere Funktionen in Technik, Produktmanagement oder Kundendienst. Ihre Hauptaufgabe ist es, die Verkäufer strategiekonform zu fördern und zu fordern. Das ist nicht eine Aufgabe grossartiger Direktiven, sondern eine individuelle und konkrete Unterstützung der Verkäufer ist gefordert.

Natürlich gibt es auch in weiteren Funktionen der Unternehmen eine unterste Führungsebene, beispielsweise die Gruppenleiter in der Produktion. Analogien können ergiebig sein. So verbessern sich die Teams in der Produktion kontinuierlich durch Ansätze von Kaizen und Six Sigma. Ähnliche Arbeitsweisen liessen sich auch für Verkaufgruppen stärker nutzen.

Soweit also einige Argumente, die zeigen: Das Thema First-Line-Sales-Manager ist ergiebig. Dabei gilt es jedoch, auch die Unterschiede der Verkaufsteams in Unternehmen zu berücksichtigen.

Abb. 1: Professionalisierung der Hebel für First-Line-Sales-Manager



Sales Driven Company; n=14; Bewertung des Professionalisierungsgrades, n= 763. Quelle: Belz / Huckemann / Schmitz, 2016.

sichtigen. Wichtige Aspekte sind dabei beispielsweise Unternehmensstrategie, Branche, Internationalität, Zahl der Verkaufsleiter/First-Line-Sales-Manager und Verkäufer, definierte Aufgaben der First-Line-Sales-Manager oder der Durchgriff im Vertrieb.

Hebel für die Professionalität der First-Line-Sales-Manager

Verschiedene Hebel spielen im Management der Leiter von Verkaufgruppen eine Rolle. Abbildung 1 zeigt die Gesamtschau und Gewichte. Für jeden Hebel ist es sinnvoll, zwischen Voraussetzungen des Unternehmens und der Arbeit des First-Line-Sales-Managers selbst zu unterscheiden.

Alle Hebel werden in unserer Untersuchung nahezu gleich gewichtet; auf einer Skala von 1–7 bewegt sich der jeweilige Durchschnitt zwischen 4,2 und 4,7. Die positive Botschaft: Alle

Hebel scheinen bedeutend. Die negative Nachricht: Unternehmen setzen zu wenig Prioritäten. Die Hebel können in Unternehmen dazu dienen, das Soll und Ist oder die Wichtigkeit und den Erfüllungsgrad zu bestimmen, um eigene Akzente zu setzen.

Die einzelnen Hebel beschreiben wir in der Folge. Natürlich hängen sie auch zusammen. Es ist nicht Ziel, dass Unternehmen sämtliche der aufgeführten Register ziehen. Spezifische Akzente sind ergiebiger.

HEBEL 1: Umsetzung von Strategien begleiten

Um die Strategie des Unternehmens mit First-Line-Sales-Managern wirksam umzusetzen, gilt es:

1. Eine Auseinandersetzung mit der Strategie zu sichern, die relevanten Themen aus der Strategie für den

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Verkauf zu selektionieren sowie diese Themen für das konkrete Vorgehen im Vertrieb zu übersetzen. Es gilt also, die Ausrichtung fassbar zu machen und zu vereinfachen.

So setzte beispielsweise Würth (Befestigungs- und Montage-Technik) die Wachstumsvorgaben für 2016 in die Vertriebsthemen 1. mehr Kunden, 2. mehr Kalkulation, 3. mehr Kontaktpunkte der Kunden und 4. mehr Produkte.

- Die Ideen und das Know-how der Verkaufsmannschaft zu mobilisieren, um die gesetzten Ziele und Strategien konkret zu erreichen.

Dabei gilt es, die Sichtweise „top-down“ besonders mit dem Blick „bottom-up“ zu verknüpfen. Weil First-Line-Sales-Manager näher am Markt, an den Kunden und den Verkäufern sind, können sie Wirkungen bei Kunden, Argumente oder nötige Unterstützung durch das Marketing in vielen Belangen besser einschätzen, auch wenn Strategien bereits auf der Marketingintelligenz des Unternehmens aufbauen. Es gilt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

- Gestützt auf Vorgaben und Vorschläge der First-Line-Sales-Manager und Verkäufer, ein geeignetes Vorgehen zu entscheiden und auszurollen.

Die beteiligten Unternehmen konzentrieren sich eher auf den Approach oder den Weg im Verkauf als die erzielten Ergebnisse. Dabei gibt es verschiedene Vorgaben, die auch nicht zu verhandeln sind. Dazu gehören bei AXA Winterthur (Versicherungen) beispielsweise ein strukturiertes 1:1-Gespräch zwischen First-Line-Sales-Managern und jedem Verkäufer, zwei kurze Trainings jedes Verkäufers pro Woche, Vorgaben zu Kontaktzahlen (physische Termine/Distanztermine, Erstbesuche/Abschlusstermine). Vorgaben sind auch strukturierte Verkaufsgespräche und der Umgang mit dem CRM-System durch Verkäufer. Geberit (Sanitärtechnik) hat klare Vorgaben für Verkäufer (z.B. 512 Besuche pro Jahr – differenziert nach unterschiedlichen Kunden und Besuchen) und verpflichtet den First-Line-Sales-Manager, diese Vorgaben mit seinen Verkäufern umzusetzen.

Der Weg für diese drei Schritte unterscheidet sich in den Unternehmen. So nimmt sich Geberit in der Regel ein ganzes Jahr Zeit, um das nachfolgende Jahr vorzubereiten. Natürlich sind dabei jederzeit Korrekturen möglich, wenn sich Märkte und Kunden verändern. First-Line-Sales-Manager werden rollierend und aktiv in den Pro-

zess eingebunden und stützen sich ihrerseits bei ihren Kollegen ab. Die Gruppenleiter spielen zudem eine aktive Rolle in den im Jahresablauf definierten Sales Meetings. AXA setzte mit rund 120 Workshops einen Schwerpunkt darauf, die neue Strategie der Gruppe verständlich zu machen. Die Projekte und Massnahmen werden konsequent mit der Strategie verknüpft. Damit lebt die Strategie und die Kraft wird dafür laufend erweitert. Zudem spielen permanente Fachausschüsse für die Verkaufsthemen eine wichtige Rolle. In dynamischen Märkten und Unternehmen verkürzen sich die genannten Fristen.

Ergiebig ist es, die Strategien und ihre Umsetzung über First-Line-Sales-Manager auch inhaltlich zu bestimmen und zu vertiefen. So stellen sich besondere Anforderungen für den „Shift“ zum Mehrwertgeschäft, für neue Verkaufs-Approaches, für bessere Preise, für mehr Cross Selling, für ein wirksames Zusammenspiel zwischen Verkauf und weiteren Kanälen des Unternehmens, für differenzierte Zusammenarbeitsmodelle mit Kunden (von schlank bis extensiv) oder für die Integration von übernommenen Firmen im Vertrieb. Hier müssen Forschung und Praxis zukünftig stärker mit situativen Ansätzen arbeiten.

Unternehmen auf einer Erfolgsschiene tun sich mit Umsetzungen na-

Zusammenfassung

First-Line-Sales-Manager sind für den Erfolg von Unternehmen entscheidend. Sie prägen, ob und wie Unternehmensstrategien auf den Verkauf und bis in die Interaktion mit Kunden umgesetzt werden.

Handlungsempfehlungen

- Erfassen Sie Stellenwert und Professionalität Ihrer First-Line-Sales-Manager oder Leiter von Verkaufsteams.
- Überprüfen Sie die 8 Hebel, um den Beitrag der First-Line-Sales-Manager zum Unternehmenserfolg zu stärken.
- Wählen Sie die wichtigen Hebel und verbessern Sie dort kontinuierlich und konsequent.

turgemäss leichter. Anspruchsvoll werden tiefgreifende Change-Prozesse, flankiert von massiven Programmen zur Kostensenkung. Dabei gilt es, diese Veränderungen richtig zu etappieren.

Und zuletzt: Voraussetzung für eine gute Umsetzung ist eine gute Strategie und ein einheitliches Verständnis des (Top)-Management. In manchen Unternehmen scheinen sich nämlich die Führungskräfte mit ihren Abteilungen eher von der Strategie abzugrenzen und „ihr eigenes Züglein“ zu fahren.

Kritische Fragen für die Praxis:

Wie wird sichergestellt, dass First-Line-Sales-Manager die Strategie verstehen und sich damit identifizieren? Welche Vertriebsthemen sind für die Strategie relevant? Wie lassen sich die Potenziale des Vertriebs und der First-Line-Sales-Manager wirksam nutzen, um die Strategie zu erreichen? Wie lässt sich das Know-how des Vertriebs zu Kunden und Markt wirksam nutzen? Welches Vorgehen wird für die „strategieumsetzende Vertriebsarbeit“ bestimmt?

HEBEL 2: Aufgaben klären, Prioritäten setzen und flankierendes Marketing nutzen

Leistungen zu verkaufen ist differenziert. Die beteiligten Unternehmen unterscheiden sich. So lernt Geberit, sich zunehmend im B-to-C-Bereich zu bewegen und die Sanitärprodukte hinter und neu vor der Wand zu verkaufen. Der Preisdruck der Kunden im Bereich der Spitäler führt dazu, dass Depuy Synthes (Medizintechnik) für grosse Kunden neue Geschäftsmodelle entwickelt und längerfristig umsetzt. AXA sucht bei Kunden ein breiteres Leistungsportfolio zu verkaufen. Produkte, Systeme und Services gilt es also, differenziert zu verkaufen. Entsprechend verschieden sind die inhaltlichen Aufgaben der First-Line-Sales-Manager und ihrer Verkäufer.

Erst nahe an der Begegnung zum Kunden und in der konkreten Interaktion mit Kunden zeigt sich, ob sich Schlagworte wie Prozessverkauf, Value Selling, Cross Selling oder Solution Selling auch auswirken. Die Aufgabe

des First-Line-Sales-Managers beschreibt grob die Abbildung 2.

Was braucht der Verkäufer und der First-Line-Sales-Manager, um den Verkauf zu verbessern? Es gilt, die professionellen Infrastrukturen für die Verkaufsbearbeitung mit Customer-Relations-Management und generell den Zugriff auf interne Ressourcen zu sichern, wobei hier auch besonders die oberste Verkaufsleitung herausgefordert ist.

Praktiker betonten verschiedene Herausforderungen für den First-Line-Sales-Manager. Immer stehen für sie beschränkte Ressourcen und anspruchsvolle Ziele im Clinch. Oft sind die Fähigkeiten und Persönlichkeiten im Verkaufsteam sehr heterogen und es ist schwierig, die Gruppe zu verbinden und die Mitglieder gleichzeitig individuell zu unterstützen. Die Kunden durchkreuzen mit ihrem Verhalten laufend geschmiedete Pläne. Schliesslich werden die Mitarbeitenden über Distanz geführt und die Kontakte sind begrenzt, was den Einfluss schmälert. Akzentuiert werden die Probleme mit knappen Ressourcen in Change-Pro-

Abb. 2: Grobe Aufgaben der First-Line-Sales-Manager

Business Management (Unternehmen und Vorgesetzte)	Führung des Verkaufsteams: People Management (Verkäufer)	Kundenbearbeitung: Customer Management (Kunden)
Ziel: Strategie umsetzen und Business mitgestalten.	Ziel: Leistungsfähiges Verkäuferteam wählen, fördern und fordern.	Ziel: Kunden erfolgreich gewinnen, halten und begleiten.
Inhalte z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Businesspläne mitgestalten • Business analysieren und Marktentwicklungen einbringen • Strategien für Verkäufer fassbar machen • Ziele erreichen • Produktive Verkaufsbearbeitung • Preismanagement 	Inhalte z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Verkäufer (mit-)selektionieren und „screenen“ • Team zusammenschweissen • Verkäufer fördern und fordern • Dialog mit Verkäufern und Mitreisenden • Bewährte Verkaufsmethoden mit Verkäufern umsetzen • Produktive Verkaufsbearbeitung erleichtern und „Papierkram“ des Unternehmens minimieren • Verkäufer mitnehmen statt vom Unternehmen „abhängen“ 	Inhalte z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Verkäufer in der Kundenbearbeitung flankieren • Krisen mit Kunden auffangen • eigene Kunden aktiv bearbeiten

Quelle: Belz/Huckemann/Schmitz, 2016.

zessen des Unternehmens, etwa bei tiefgreifenden Reorganisationen.

Nach Zolterns et al (2014) beansprucht das People Management mit 30–55 Prozent mehr Zeit als das Customer Management mit 25–40 Prozent und jenes mehr Zeit als das Business Management mit 20–35 Prozent. Unsere Befragung belegt deutlich, dass es First-Line-Sales-Managern kaum gelingt, die verschiedenen Felder von Aufgaben zielorientiert zu erfüllen. Die Führung des Verkaufsteams ist untergewichtet (Ist: Durchschnittlich 14,3 Stunden pro Woche und Soll 22,1), die Kundenbearbeitung ist übergewichtet (Ist 18,7 und Soll 14) und das Business Management stimmt weitgehend (Ist 14,7 und Soll 12,2). Mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 49 Stunden in der Woche bleiben First-Line-Sales-Managern auch kaum Spielräume; 23 Prozent arbeiten sogar 51 Stunden und mehr. Die genannten drei Aufgaben folgen übrigens auch unterschiedlichen Effizienz-Kriterien. Sie prägen jeweils die folgenden Hebel.

Eine angestrebte Verlagerung der Aufgaben lässt sich nicht nur fordern, sondern muss eingerichtet werden. Dabei spielen Umsatz- und Ertragsziele als Grundlage für die Entlohnung eine grosse Rolle.

Kritische Fragen für die Praxis:

Welche Aufgaben und Verantwortungen definiert das Unternehmen für Verkaufsleiter, First-Line-Sales-Manager, Verkäufer und Marketing? Wird eine neue Rolle des First-Line-Sales-Managers angestrebt? Wo liegen die Prioritäten für den Erfolg? Was sind vernachlässigte und was unnötige Aufgaben? Was sind neue Aufgaben im Verkauf? Wie lässt sich die Umsetzung messen?

HEBEL 3: Effizienz für Kunden, Verkäufer und Vorgesetzte steigern

Effizienz vergleicht den Einsatz mit dem Ergebnis. Dabei trägt der First-Line-Sales-Manager drei Hüte (vgl. Hebel 2), denn er ist Customer Manager für Kunden, Business Manager als

Partner für das Management und People Manager für seine Verkäufer. Daraus ergeben sich manche Spannungen und eine mehrfache Belastung. Es kann sinnvoll sein, die Ansprüche dieser drei Gruppen zu klären und mögliche Konflikte zu besprechen.

Wichtiger Bezug sind Ziele und Erfolgsmessung für First-Line-Sales-Manager. Finanzielle Ziele (etwa aggregierte Umsätze, Deckungsbeiträge und Margen) verwenden 94 Prozent der befragten Unternehmen, während qualitative Aufgaben (etwa des Business Management, Zahl der durchgeführten Coachings, Kundenumsätze und Besuche) nur für jeweils 32–42 Prozent eine Rolle spielen.

Bei 94 Prozent der befragten Unternehmen prägt die finanzielle Zielerreichung auch die variable Vergütung der First-Line-Sales-Manager und nur 9 Prozent der Unternehmen arbeiten ausschliesslich mit einem Fixlohn; der Rest kombiniert fixe und variable Teile. Bei 72 Prozent der Unternehmen sind Ziele und Lohnsystem vom Verkäufer, First-Line-Sales-Manager bis zum Verkaufs-



**Voraussetzung für
eine gute Umsetzung
ist eine gute Strategie
und ein einheitliches
Verständnis des
(Top)-Management.**

leiter abgestimmt, sodass zwischen den Ebenen keine Brüche oder Konflikte entstehen. Immerhin bei 28 Prozent dürfte hier aber ein Potenzial liegen, um sich zu verbessern. Auch eine dominierende, finanzielle Ausrichtung und Provisionen bewirken, dass First-Line-Sales-Manager sich selbst zu stark im Kundenmanagement engagieren.

Wie unterscheiden sich die Kunden, Wettbewerber oder Verkaufsstile zwischen den verschiedenen Verantwortungsbereichen der First-Line-Sales-Manager? Es gilt, effizient vorzugehen und zu standardisieren, aber gleichzeitig die spezifischen Bedingungen gezielt auszuschöpfen. Gleichsam spielt hier eine Art „globales“ Vorgehen eine Rolle. Standardisierungen sind Tendenzen – der Verkauf braucht aber auch Spielräume.

Typisch ist die Frage, ob den erfolgreichsten First-Line-Sales-Managern und Verkäufern mehr Freiheit gewährt werden soll. Einerseits ist das eine Frage der Prinzipien. Andererseits ist es in der Führungsaufgabe wichtig, die Prioritäten dort zu setzen, wo sich etwas bewegen lässt. Dabei spüren erfolglosere Mitarbeitende immer mehr Eingriffe. In den meisten Unternehmen besteht eine Tendenz zur Zentralisierung. Dabei haben zentrale Systeme oft nicht bewiesen, dass sie wirksamer sind als individuelle Lösungen. So zeigen beispielsweise Untersuchungen, dass systematisches CRM von den erfolgreichsten Verkäufern oft am wenigsten genutzt wird. Offensichtlich haben sie andere Vorgehensweisen, um ihre Erfolge zu erreichen (Belz/Mussak 2016).

First-Line-Sales-Manager unterstützen die effiziente Arbeit im Vertrieb. Dazu überwachen sie, wie mit Kundenprioritäten und Produktprioritäten umgegangen wird und wie Verkäufer mit Kunden zusammenarbeiten und verkaufen.

Kritische Fragen für die Praxis:

Wie müsste eine Standortbestimmung mit den Leitern von Verkaufgruppen durchgeführt werden? Sind Ziele und KPIs, Aufgaben sowie Entlohnungssysteme zwischen den Stufen Verkaufsleitung, First-Line-Sales-Manager und Verkäufer stimmig?

Neben der Aufgabe von First-Line-Sales-Managern und Verkäufern werden auch die flankierenden Marketingmassnahmen bestimmt. Events und Schulun-

gen für Kunden, Dokumentationen zu Themen, verkaufsfördernde Prospekte und manches mehr gehören dazu. Zusammenarbeit und Entlastung heisst das Spannungsfeld für mehr Effizienz.

HEBEL 4: Inhaltliches Coaching der Verkäufer und aktive Führung

Die Stufen der Führung von First-Line-Sales-Managern durch die Verkaufsleitung und der Führung der Verkäufer durch die First-Line-Sales-Manager gilt es zu unterscheiden. Dabei bedingen sich die beiden Ebenen. Es gibt dabei grundsätzliche Fragen zum Führungsstil. So konzentriert sich zum Beispiel die transaktionale Führung auf „Belohnung und Bestrafung“ sowie konkrete Anleitung, während sich die transformationale Führung eher langfristig orientiert, die intrinsische Motivation, die Autonomie und eigene Kreativität fördert. Für komplexe Verkaufskonstellationen bewirkt die transformationale Führung (ohne starke variable Löhne) die besten Ergebnisse (Schmitz/Lee/Lilian 2014). Kritisch ist dabei auch, dass die Erfolge der Verkäufer mit den Erfolgen der Verkaufgruppenleiter übereinstimmen (KPIs, Lohnsystem usw.).

Im Fokus steht hier besonders die Führung der Verkäufer durch die Gruppenleiter. Coaching oder inputorientierte Führung sind die Begriffe, die bezeichnen sollen, dass es hier um eine konkrete Begleitung der Verkäufer geht. Ein definierter Führungsrhythmus und unternehmensweite, klare Spielregeln für alle Verkäufer erleichtern die Aufgabe.

Unsere Untersuchung zeigte, dass erfolgreiche First-Line-Manager besonders auf den Teamerfolg, den langfristigen Erfolg, das Coaching, den Gesamterfolg ihrer Region (oder ihres

Kernthesen

First-Line-Sales-Manager werden als Funktion in Forschung und Praxis vernachlässigt, können aber viel zum Erfolg von Unternehmen beitragen. Acht Hebel steigern die Wirkung:

Hebel 1: Umsetzung von Strategien begleiten

Hebel 2: Aufgaben klären, Prioritäten setzen und flankierendes Marketing nutzen

Hebel 3: Effizienz für Kunden, Verkäufer und Vorgesetzte steigern

Hebel 4: Inhaltliches Coaching der Verkäufer und aktive Führung

Hebel 5: Richtige First-Line-Sales-Manager selektionieren

Hebel 6: Kontinuität der Teams sichern

Hebel 7: First-Line-Sales-Manager befähigen und schulen

Hebel 8: Organisation, Führungsspanne und Arbeitsvoraussetzung, Fit zum Unternehmen herstellen

gesamten Verantwortungsbereichs) sowie eher Motivation statt Kontrolle setzen. Jeweils mehr als 70 Prozent stimmen diesen Aspekten zu (5–7 auf der 7er-Skala). Allerdings widerspricht das dem starken Engagement der First-Line-Sales-Manager im Kundenmanagement oder eigenen Verkauf.

Wichtig scheint es, die Führungsaufgabe auch inhaltlich konkret festzulegen. So bestimmt beispielsweise Würth, dass jeder First-Line-Sales-Manager am Anfang des Jahres mit jedem Verkäufer individuell ein strukturiertes Tandem-Gespräch von drei Stunden zu Standortbestimmung bis Jahresprogramm führt. Ein Protokoll ist Bezug für die Verkaufsbegleitung im Jahr und schliesst 2–7 Mitreisen ein. Auch AXA, Geberit und Depuy Synthes bestimmen den Führungsrhythmus. Geberit arbeitet mit dem PDC-Modell: Performance, Development und Compensation. Damit wird also der Inhalt bestimmt. Weitere Hinweise gibt bereits auch Hebel 1. Ein Unternehmen verlangt 100 Tage Mitreisen vom First-Line-Sales-Manager pro Jahr.

In unserer Befragung setzen die First-Line-Sales-Manager zu 52 Prozent zwischen 1 und 2 Stunden

für 1:1-Gespräche pro Monat mit Verkäufern ein und zu 32 Prozent wenden sie dafür 3–5 Stunden auf. Kolovich (2014) belegte dazu: Coachen First-Line-Sales-Manager ihre Verkäufer weniger als 3 Stunden pro Monat, erreichen sie nur 90 Prozent ihres Ziels. Bei 3 und mehr Stunden erreichen sie 107 Prozent.

Naturngemäss spielt deshalb die Coaching-Schulung (Hebel 7) eine wichtige Rolle. Besonders ehemalige Verkäufer neigen in einer Position des First-Line-Sales-Managers dazu, sich weiter besonders auf den Verkauf und die Kunden zu konzentrieren, während seine eigentliche Aufgabe darin besteht, die Verkäufer weiter zu bringen.

Interessant ist bei Geberit das eingerichtete Mentoren-Programm nach der Übernahme von Sanitec. Sanitec-Verkäufer haben einen Mentor bei ehemaligen Geberit-Verkäufern und umgekehrt, weil die Unsicherheit in der Übernahme der grossen, neuen Sortimente die Verkäufer vor grosse Aufgaben stellt. Damit wird die Führungsunterstützung auch auf eine gegenseitige Unterstützung der Verkäufer verlagert und rasch sowie direkt geregelt.

Inhaltlich definiert AXA ihr Führungsverständnis mit

1. Vertriebskraft – festgelegter Führungsrhythmus, 2. Schlagzahl – fixierte Kundentermine und 3. Schlagkraft – Qualität in Kundengesprächen und CRM.

Flankierend ist die offene (transparente) Kommunikationskultur wohl die beste Voraussetzung, dass Probleme und Lösungen gemeinsam angegangen werden. Der Komplexität lässt sich durch klare Prioritäten beikommen. Verzettelte Vorgaben lassen sich nicht einlösen.

Zusammenfassend sollen First-Line-Manager ihre Verkäufer konkret und individuell fördern. Sie führen durch ein gutes Vorbild. Anspruch ist die kontinuierliche Umsetzung.

Kritische Fragen für die Praxis:

Wie muss der First-Line-Sales-Manager seine Verkäufer konkret unterstützen, anleiten und fördern? Wie wird diese Führungsleistung fassbar gemacht und kontrolliert? Welcher Führungsrhythmus wird festgelegt und wie häufig sind Gespräche, Mitreisen usw. durchzuführen?

HEBEL 5: Richtige First-Line-Sales-Manager selektionieren

Würden Sie eher exzellente First-Line-Verkaufsmanager und durchschnittli-



Abb. 3: Erfolgsfaktoren und Selektionskriterien für First-Line-Sales-Manager

Fachkompetenz (20%); z.B.	Sozialkompetenz (50%); z.B.	Methodenkompetenz (30%); z.B.
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufs-Know-how • betriebswirtschaftliches Know-how • Produktwissen • Branchen- und Marktwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Kommunikation • positives „Mindset“ • typengerechtes Anleiten der Verkäufer • emotionale Intelligenz • Authentizität • Risikobereitschaft • Vertrauen schaffen; Verbindlichkeit • Verantwortung übergeben • Konfliktbewältigung und Stabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden zur Komplexitätsreduktion auf das Wesentliche • Kundenbedürfnisse systematisch erfassen • Methoden zu Vernetzung und Beziehungsaufbau • Up- & Down-Selling • Coaching • Verkaufstechniken (Kundenselektion, CRM, Sales Funnel)

Quelle: Belz/Huckemann/Schmitz, 2016.

che Verkäufer oder durchschnittliche First-Line-Sales-Manager und exzellente Verkäufer wählen (Zoltners/Sinha/Lorimer 2012)? Ersteres wird bevorzugt, denn langfristig wird sich der ausgezeichnete Verkaufsgruppenleiter auch ein sehr gutes Team zusammenstellen. Ohne geeignete Verbindung zum Unternehmen über den First-Line-Sales-Manager fehlt auch die Voraussetzung, dass sich die ausgezeichneten Verkäufer wirksam einsetzen.

Die richtige Selektion beruht auf den Aufgaben und Anforderungen, wie sie zu Hebel 2 ausgeführt wurden. Deputy Synthes zeigte beispielsweise deutlich auf, dass sie als First-Line-Sales-Manager nicht nur Schmalspur-Führungskräfte brauchen. Die Anforderungen sind anspruchsvoll: unternehmerisch denken und handeln, betriebswirtschaftliches Know-how umsetzen, Strategie und Operation balancieren, Projekte und Veränderungsprozesse fördern, fachübergreifende Teams führen, intern und extern sehr gut vernetzt sein, hohe soziale Kompetenz und Coaching Skills einbringen.

Ein Arbeitsteam definierte im Workshop die Anforderungen in Abbildung 3.

Die Auswahl aus den eigenen Reihen und die Selektion aussenstehender Bewerber müssen sich entsprechen

(z.B. Stufen, Assessment, Probezeit), wobei sich die vorhandenen Kenntnisse unterscheiden. Leistungs- und Anforderungsprofil werden verglichen, Lücken festgestellt und Zukunftspotenziale abgeschätzt. Leider neigen Unternehmen meistens zu Anforderungsprofilen für Superleute und unterscheiden zu wenig zwischen Muss- und Kann-Kriterien.

In unserer Umfrage stammen 58 Prozent aller First-Line-Sales-Manager aus dem eigenen Verkauf des Unternehmens und wurden befördert. Rege diskutiert wurde dazu, ob zukünftig nicht mehr externe Bewerber berücksichtigt werden müssen. Grundsätzlich ist dabei die Frage, ob gute Verkäufer auch die neuen Anforderungen an Gruppenleiter erfüllen können und wie sie sich darauf vorbereiten lassen. Natürlich übernimmt jede Person bei einer beliebigen Beförderung auch neue Aufgaben, das ist also selbstverständlich. Doch meinte beispielsweise Uwe Laue, der Vorstandsvorsitzende von Debeka (Vertriebszeitung.de, August 2016) im Interview: „Der beste Verkäufer ist als Chef meist unbrauchbar.“ Der Erfolg in Verkauf und Führung unterscheidet sich. Auch spielt eine Rolle, ob die bisherigen Verkäufer die neue Rolle des Kollegen als Vorgesetzten akzeptieren. Mehrfach wurde auch darauf hingewiesen,

dass sich neue Gruppenleiter aus eigenen Reihen oft zu stark mit ihren bisherigen Kolleginnen und Kollegen verbrüdern. Immerhin haben bei Stellenantritt die First-Line-Sales-Manager durchschnittlich schon 7 Jahre Verkaufserfahrung (36 Prozent verfügen über mehr als 8 Jahre).

Nützlich ist es, wenn zwischen Verkaufsaufgabe und First-Line-Sales-Manager etwas „Sichtbares“ geschieht. Training, Job Rotation oder neue Funktionen in Projekten können dazu dienen (vgl. auch Hebel 7).

Die Aufgabe des First-Line-Sales-Managers muss attraktiv sein, und es gilt, geeignete Bewerber zu gewinnen. Nur dann ist auch eine gute Wahl möglich. AXA erwartet in den nächsten Jahren eine Welle der Pensionierung bei First-Line-Sales-Managern. Der Bedarf ist deshalb hoch und lässt sich bestimmt nicht nur im eigenen Unternehmen decken. Für externe Bewerber braucht es ein besseres Personalmarketing.

Kritische Fragen für die Praxis:

Was braucht ein First-Line-Sales-Manager im Vergleich mit einem guten Verkäufer zusätzlich? Wie wird eine neue Besetzung der Position von First-Line-Sales-Managern professionell begleitet? Woran erkennen wir, dass der First-Line-Sales-Manager seine Aufga-

be gut erfüllt? Welche Muss-Anforderungen gilt es zu berücksichtigen?

HEBEL 6: Kontinuität der Teams sichern

Die Zahl der First-Line-Sales-Manager ist hoch. Entsprechend spielt auch die Fluktuation eine grosse Rolle. Dauernd sind neue Besetzungen nötig, umso mehr als diese Managementpositionen oft nur über 2–3 Jahre besetzt werden. Gute First-Line-Sales-Manager entwickeln sich oft rasch weiter. Dabei bleibt ein Fakt: Ein First-Line-Sales-Manager braucht 2 Jahre, um sich einzuarbeiten! Eine Verweildauer von 4 Jahren ist deshalb das angestrebte Minimum.

Typisch ist die Aussage eines Verantwortlichen: Es gibt manche First-Line-Sales-Manager, die sich in ihrer Position wohlfühlen. Sie gilt es zu stärken. Leider sind aber diese Verkaufgruppenleiter im Unternehmen oft ungenügend akzeptiert und angesehen, und gewinnen selbst das Gefühl, dass sie sich rasch verbessern oder verändern müssen.

Kontinuität lässt sich bei den Massnahmen schlecht festmachen. Die wichtigen Stichworte sind gute Positionierung, attraktive Aufgabe, Erfolg, Unterstützung.

Zentral ist es wohl, diese Position im Unternehmen aufzuwerten. Dabei gilt aber, dass die unterste Ebene der Führungskräfte auch in der Produktion oder weiteren Funktionen sehr wichtig ist, aber unterschätzt wird.

In diesem Zusammenhang diskutieren manche Unternehmen über „Fachkarrieren“ und Entwicklungspfade im Unternehmen. Es gilt, nicht nur in der Hierarchie aufzusteigen und mehr Leute zu führen, sondern sich vor allem fachlich auf einer Position zu entwickeln. Auch hier braucht es jedoch nicht nur mehr Verantwortung und breitere Auf-

gaben, sondern ebenso mehr Anerkennung, Spielraum und Lohn.

Eine systematische Nachfolgeplanung ist ein Schlüssel. Es ist auch Aufgabe des Verkaufgruppenleiters, aus seinem Team geeignete Leute vorzubereiten. Das Unternehmen selektioniert geeignete Nachfolger frühzeitig und bereitet potenzielle Nachfolger mit Schulungen auf ihre Führungsrolle vor.

Massnahmen für mehr Kontinuität oder eine längere Verweildauer der First-Line-Sales-Manager sind vielfältig, wie ein Arbeitsteam im Workshop festhielt. Stichworte reichten von Führung, Teamgeist und Netzwerk, Bonus/Incentives und Awards, persönlicher Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten, Job-Erweiterung (Team, Region, Zusatzaufgaben) bis zu den Zielvor-

Die Aufgabe des First-Line-Sales-Managers muss attraktiv sein und es gilt, geeignete Bewerber zu gewinnen.

gaben und dem Erfolg der First-Line-Sales-Manager.

Die Kontinuität des Verkaufsteams betrifft selbstverständlich auch die Verkäufer und nicht nur den Leiter. Der Wechsel in der Führung beschleunigt auch den Wechsel auf der Ebene der Verkäufer. Sicher ist eine hohe Verkäuferfluktuation bei einem First-Line-Sales-Manager ein Warnzeichen.

Kritische Fragen für die Praxis:

Wie lassen sich gute Leiter von Verkaufgruppen halten? Wie lässt sich die

langfristige Attraktivität der Aufgabe von First-Line-Sales-Managern sichern? Wie lässt sich ein Personalwechsel bei First-Line-Sales-Managern professionell begleiten? Wie lässt sich die Kontinuität im gesamten Verkaufsteam fördern?

HEBEL 7: First-Line-Sales-Manager befähigen und schulen

Es ist aufwendig, die vielen First-Line-Sales-Manager im Unternehmen zu fördern. Besonders wichtig scheint bei mehreren Unternehmen, dass First-Line-Sales-Manager lernen, zu führen und zu „coachen“.

2015 wurde beispielsweise bei Würth zum ersten Mal eine Art Assessment mit jedem Bezirksverkaufsleiter durchgeführt (ca. 15 Veranstaltungen mit je ca. 15 Bezirksleitern in DE). Von Würth sind Vertriebssteuerung, Geschäftsniederlassungsleiter, Human Resource beteiligt. Es gibt aus diesen Treffen die Themen für alle Bezirksleiter, für Regionen und Einzelne. Bausteine sind Hinweise zum Coaching, Rollenspiele für Coaching, Fälle zu Fluktuation bei Verkäufern oder schwierigen Kundensituationen (wie reagieren die Bezirksleiter). Jeder Bezirksverantwortliche wird in einer Beobachterkonferenz beurteilt und Massnahmen zur Unterstützung werden definiert.

Deutlich zeigen diese Ansätze, dass es darum geht, ein Verhalten zu verbessern und die Sozialkompetenz zu steigern.

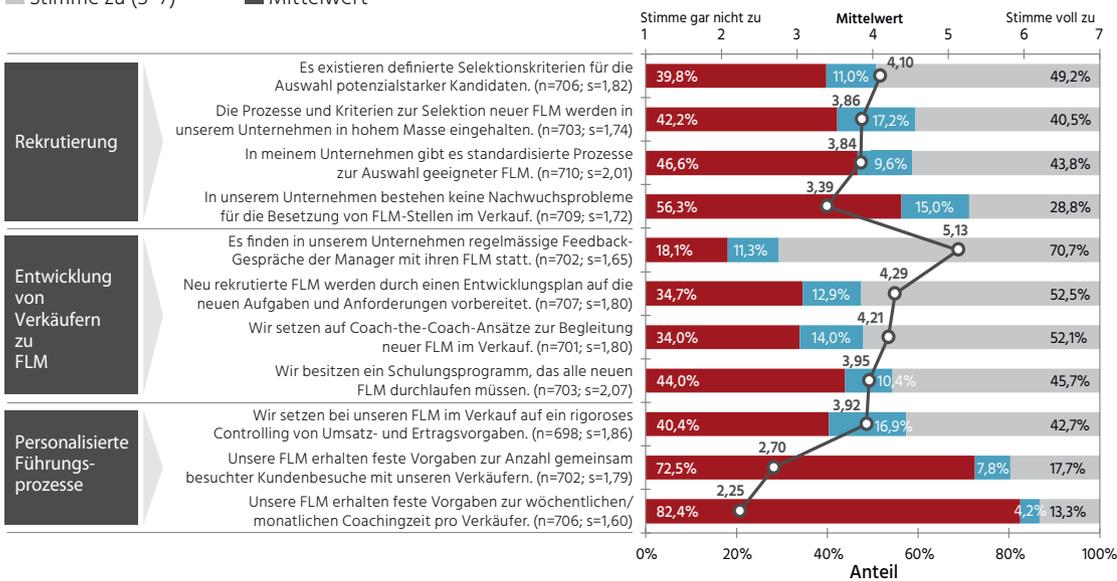
Die Hinweise zum Einbezug der First-Line-Sales-Manager in den Strategieprozess zeigten wir bei Hebel 1.

First-Line-Sales-Manager sind oft Macher. Noch mehr als in anderen Führungsschulungen scheinen klassischer Unterricht oder Vorlesungen wenig wirksam. Es braucht die gemein-

Abb. 5: Mengengerüst für First-Line-Sales-Manager

Welche Unterstützung erhalten Ihre First-Line-Sales-Manager?

■ Stimme nicht zu (1-3) ■ Unentschieden
 ■ Stimme zu (5-7) ■ Mittelwert



- Die befragten Unternehmen setzen durchschnittlich 45 First-Line-Sales-Manager ein. 50% beschäftigen bis 6 First-Line-Sales-Manager. 19% beschäftigen mehr als 25.
- Ein First-Line-Sales-Manager sollte idealerweise für 62% bis zu 9 Verkäufer führen. Der Durchschnitt liegt bei 8 Verkäufern. Effektiv führen First-Line-Sales-Manager durchschnittlich 8 Verkäufer und 88% liegen unter 12. Mehr als 90% setzen keine Maximalgrösse der Verkaufsteams fest, die 10% mit Obergrenzen bezeichnen durchschnittlich 11 als richtig.

n= 763. Quelle: Belz/Huckemann/Schmitz, 2016.

same Arbeit und konkrete Übungen. E-Learning und kleine Schulungseinheiten sind ergiebig, wie sie beispielsweise Geberit einsetzt.

Der Lernprozess lässt sich durch Produktinformationen, Kundeninformationen, individuelle Gespräche, Meetings, einen produktiven Austausch zwischen den First-Line-Sales-Managern oder Zwischen-Assessments fördern. Damit wird eine umfassende Führung der First-Line-Sales-Manager angesprochen.

Sinnvoll kann es auch sein, einen First-Line-Sales-Audit durchzuführen, um den Standort des Unternehmens zu bestimmen, die Kernprobleme und mögliche Lösungen zu erfassen. Auch zum Monitoring mit Kennzahlen hat

der Verbesserungsprozess einen engen Bezug. Abbildung 4 zeigt, wie Unternehmen ihre First-Line-Sales-Manager fördern und fordern.

Erste Voraussetzung ist es dabei im Interesse von First-Line-Sales-Managern selbst und Unternehmen, diese Positionen mit den richtigen Personen zu besetzen. Besonders intensiv werden sie im Übergang vom Verkäufer zum First-Line-Sales-Manager unterstützt.

Kritische Fragen für die Praxis:

Wie lässt sich im First-Line-Verkaufsmanagement ein kritischer Audit durchführen? Welche Akzente gilt es in der Schulung der First-Line-Sales-Manager zu setzen? Wie werden die

Massnahmen zur Förderung und Entwicklung orchestriert?

HEBEL 8: Organisation, Führungsspanne und Arbeitsvoraussetzung, Fit zum Unternehmen herstellen

Organisatorisch ist wichtig, welches Organisationsprinzip für First-Line-Sales-Manager (und die gesamte Verkaufsorganisation) dominiert. Bestimmen Regionen, Produktbereiche oder Kundensegmente die hauptsächliche Spezialisierung? Diese Prinzipien prägen inhaltlich die Aufgabe. Bei Regionen spielen auch die Kriterien der Gebietseinteilung und ihre Unterschiede eine Rolle. Bei Produktspezialisierung

gen gilt es oft, mit Cross Selling geschickt umzugehen.

Wesentlich ist es, wie sich Verkaufsleiter und First-Line-Sales-Manager die Arbeit teilen. Die Prioritäten der Verkaufsleiter sind eher auf Selektion und Entwicklung der First-Line-Sales-Manager gerichtet. Schwerpunkte für die First-Line-Sales-Manager selbst sind Effizienz, Coaching und Team. Die Strategieumsetzung ist die wichtigste gemeinsame Aufgabe. Besonders kritisch ist in der Arbeit von First-Line-Sales-Managern, dass sie ihre Verkäufer nicht genug anleiten und unterstützen können. Auch verwirklichen die einzelnen First-Line-Sales-Manager jeweils individuelle Führungsstile und sie sind zeitlich und inhaltlich überfordert, weil sie zu viele Dinge selbst tun, statt zu führen.

Besonders bei komplexeren Leistungen für Kunden ist der Verkauf auf ein Zusammenspiel mit Technik, Service, Produktmanagement und Marketing angewiesen. Teilweise lässt sich das Zusammenspiel für Kundenprojekte, Einführung neuer Produkte oder eine differenzierte Auftragsabwicklung in Prozessen definieren.

Generell ist der Umgang mit Verkaufskomplexität wichtig, denn leicht delegieren Unternehmen den First-Line-Sales-Managern 150 Aufgaben, wenn diese nur 100 erfüllen können.

Schliesslich bewegen sich First-Line-Sales-Manager und ihre Verkäufer im Arbeitssystem des Unternehmens. Herausfordernd ist es beispielsweise für Depuy Synthes nach der Reorganisation Anfang 2016, die optimalen Voraussetzungen erneut zu schaffen; CRM ist dabei ein Teil.

Wie viele Verkäufer leiten die First-Line-Sales-Manager? Das ist von ihrer Aufgabe abhängig. Nur wenige, geführte Verkäufer führen zu hohen

Kosten, ungenügender Auslastung, falschen Prioritäten bis zu einer unnötigen Einmischung in den Job der Verkäufer. Eine zu grosse Führungsspanne verdrängt die wichtigen Aufgaben des Coachings der Verkäufer und fördert Oberflächlichkeit sowie Zersplitterung und Hektik. Die niedrigeren Kosten werden durch eine schlechte Wirkung begleitet.

Abbildung 5 zeigt das Mengengerüst aus der Befragung. Sobald Ansätze auf viele Mitarbeitende angewendet werden sollen, ist es umso wichtiger, die Verbesserungen auf den Punkt zu bringen und zu multiplizieren.

Zwei konkrete Beispiele: AXA Winterthur stützt sich als führende Versicherung in der Schweiz auf rund 45 Generalagenturen als Sales Hubs und etwa 200 Agenten mit ihrem Verkauf. Diese betreuen rund 1800 Verkäufer. Würth Deutschland (Befestigungs- und Montagetechnik) setzt in Deutschland 30 Leiter von Geschäftsniederlassungen, 200 Bezirksleiter (als First-Line-Sales-Manager) mit je 15–20 Verkäufern ein. Diese Führungsspanne erachtet das Unternehmen als ideal.

Kritische Fragen für die Praxis:

Wie wird der Verkauf spezialisiert? Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen Verkauf und übrigen Funktionen für Kunden, sind Prozesse ein Ansatz? Was ist das Arbeitssystem des First-Line-Sales-Managers? Wie viele Verkäufer führt ein First-Line-Sales-Manager wirksam?

Fazit

Das Thema der First-Line-Sales-Manager ist für Unternehmen wichtig und spezifisch. Allgemeine Managementgrundlagen sind dafür noch zu wenig ergiebig. Die Hebel für First-Line-

Sales-Manager sind als Hilfe für Unternehmen konkreter.

Es gilt, die Absichten des Unternehmens auf den Punkt zu bringen. Es gilt, dafür viele Menschen einzubeziehen. Am aufwendigsten ist ein permanenter Dialog. Kritisch für den Erfolg ist es, dass sich Verkaufsleitung und First-Line-Sales-Manager laufend kümmern und dabei konsequent bleiben. First-Line-Sales-Manager zu führen und zu entwickeln ist ein Kampftema. Das ist attraktiv, verursacht aber viel Arbeit. +

Danksagung

Herzlich danken wir den Mitwirkenden des Workshops und den vielen Beteiligten der Befragung für ihre wertvollen Hinweise und ihre Zeit. Die vollständigen Ergebnisse der Befragung können gratis bei christian.schmitz@rub.de bestellt werden.

Literatur

Belz, Ch./Mussak, P. (2016): Den Nutzen des Systems im Vertrieb steigern, in: Sales Management Review, Nr.1, 2016, S. 34–39.

Kolowich, Lindsay (2014): How many people can a sales manager manage, on: www.insidesquared.com.

Schmitz, Ch./Lee, Y./Lilian, G. (2014): Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts, in: Journal of Marketing, Vol. 78, May, pp. 1–19.

Schmitz, Ch./Belz, Ch./Huckemann, M. (2016): First-Line-Sales-Manager: Wachstums- und Umsetzungsimpulse auf der letzten Meile der Vertriebsführung, Studienergebnisse, St. Gallen, Bochum und Meerbusch: Universität St. Gallen, Universität Bochum und Mercuri International.

Zoltners, A. et. al. (2014): Does your Company have enough Sales Managers?, in: Harvard Business Review, April.

Zoltners, A./Sinha, P./Lorimer, S. (2012): Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force, Evanston, Illinois: ZS Associates.

Herausforderungen von Big Data in Marketing und Verkauf

Verheissungsvoll scheint das Stichwort Big Data. An zweiter Stelle der Liste von Top-Themen vom renommierten Marketing Science Institute für 2014–2016 steht: „Developing Marketing Analytics for a Data-Rich Environment“ (MSI 2014). Die wichtigsten 5 Themen für 2016–2018 sind alle mit Digitalisierung und Big Data durchsetzt (MSI 2016). Die Hoffnung ist bekannt: Wir verfügen über zahlreiche Informationen des Kunden aus Customer-Relationship-Management (CRM), externen Datenbanken und seinen Bewegungen und Äusserungen im Internet. Flankiert werden sie durch maschinengenerierte Daten mittels Sensoren, auch im Zusammenhang mit den Trends zum Internet der Dinge (z.B. Fleisch/Weinberger 2014). Aus dieser Fülle von Daten gelingt es mit geeigneten Programmen und Algorithmen sowie leistungsfähiger Informatik, die relevanten Muster und Hebel zu bestimmen, um Kunden wirksamer zu gewinnen, zu halten und die Zusammenarbeit zu erweitern. Damit lassen sich – so zumindest die weitverbreitete Meinung – die Entscheide in Marketing und Vertrieb weit besser fällen als bisher.

Prof. Dr. Christian Belz, Christoph Wortmann (M.Sc.)

Die Einsatzmöglichkeiten von Big Data scheinen quasi unbegrenzt und das damit verbundene Wertschöpfungspotenzial weckt Begehrlichkeiten. Über fast alle wirtschaftlich relevanten Industrien hinweg lassen sich sogenannte „Success Stories“ identifizieren. Angefangen vom Logistikbereich (die DHL nutzt bspw. Big Data, um potenzielle Störungen in der Lieferkette zu identifizieren und deren Effizienz somit zu steigern) über das Gesundheitswesen (Stichwort: Krebsregister) bis hin zum Einzelhandel (die Drogeriekette dm verwendet bspw. erfolgreich Big-Data-Analysen, um die Sortimentsplanung zu optimieren). Dabei liesse sich die Aufzählung noch beliebig erweitern. Allein im Einzelhandel wird prognostiziert, dass der Einsatz von Big Data zu einer Steigerung der operativen Gewinnmargen von bis zu 60 Prozent führen kann (DHL 2013; Cavanillas, Curry & Wahlster 2016; Melcher 2016). Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Big Data zusehends auf der Agenda des Top-Managements steht.

Die neuen und erfolgreichen Geschäftsmodelle (beispielhaft seien in diesem Kontext Amazon und Uber genannt), die offensichtlich auf dem Zugang zu Kunden und Anbietern (also auf ihren Daten) beruhen, tragen dabei zusätzlich zur Strahlkraft von Big Data bei. Teilweise definieren sie die Märkte völlig neu und verändern bestehende Wettbewerbsstrukturen. Im Marketing entstehen auch Visionen der Automatisierung, weil sich auf der Basis von Daten und Entscheidungsregeln verschiedene Algorithmen oder lernende Systeme entwickeln und nutzen lassen, sodass Marketing von der Routine entlastet und objektiver geführt wird. Bekannt sind solche Automatisierungen aus dem Yield Management und der Preisgestaltung für Flüge. Auch das Dynamic Pricing, welches häufig im Handelsumfeld anzutreffen ist, gilt es zu erwähnen. Hierbei werden die klassischen (analogen) Preisschilder durch elektronische ersetzt, sodass der Zeitaufwand für Preisänderungen deutlich minimiert wird. Auch wenn dieser Ansatz noch in den Kinderschuhen steckt, beginnen grosse Handelsketten (Rewe, Media-Saturn etc.) sukzessive mit der Implementierung (Wadhawan 2016). Die klassischen Big-Data-Anwendungsbeispiele (z.B. bessere und effektivere Kundensegmentierung, Sortimentsplanung) scheinen dabei eher im datenreichen Business-to-Consumer-Bereich zu liegen (Detailhandel, Banken, Versicherungen etc.). Dennoch rückt auch der gesamte Business-to-Business-Kontext durch die Vernetzung von Maschinen und das IoT immer stärker in das Zentrum der Big-Data-Diskussion.

Im Marketing werden jedoch vielerorts nicht einmal die angestammten Potenziale genutzt, etwa um aus CRM-Daten die ergiebigen Leads zu bestimmen, die gefährdeten oder

empfindlichen Kunden zu erfassen und wirksame Kombinationen der Angebote für selektionierte Kunden vorzuschlagen. Mit Big Data hat das allerdings noch wenig zu tun. Holger Rust (2015) meinte kritisch zur Euphorie mit Big Data: „Insgesamt scheint die Auseinandersetzung noch in einem Stadium experimenteller In-vitro-Versuche zu sein.“ Das Statement mag etwas absolut erscheinen, denn es gibt gute Lösungen. Klar wird aber ein Entwicklungsbedarf aufgezeigt. Es bleibt also vorerst bei der Hoffnung, und das hat verschiedene Gründe.

Im Folgenden gehen wir auf einige der zentralen Herausforderungen von Big Data in Marketing und Verkauf ein. Diese Liste ist nicht als vollständig zu betrachten – sie soll vielmehr einen ersten Zugang zu dem Thema schaffen und ist bewusst als Gegenpol zum aktuellen Hype um Big Data konzipiert.

Herausforderung 1: Wertschaffung durch Big Data

Big Data nutzt viele Daten und Quellen zu Informations- und Kundenverhalten sowie geäusserten Interessen und Absichten. Die Kombination der vielen Daten und Erhebungen soll zu neuen Erkenntnissen führen. Allerdings zeigt schon der Umgang mit Customer-Relationship-Management, dass die Qualität und Vollständigkeit der Daten ein Problem sind. Die Fülle von unqualifizierten und widersprüchlichen Hinweisen führt oft nicht zu belastbaren Erkenntnissen. Auch ist unsicher, wie weit sich reales Verhalten und virtuelle Welt des Kunden entsprechen. Die empirische Forschung entwickelte verschiedene Ansätze von Forschungsdesign, Methoden und Erhebung, Grundgesamtheit und Stichprobe sowie Auswer-

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

Christoph Wortmann (M.Sc.)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Institut für Marketing der
Universität St. Gallen

Universität St. Gallen
christoph.wortmann@unisg.ch



tung. Die Qualität wird nicht einfach durch die Datenfülle obsolet. Abbildung 2 untersucht unterschiedliche Datentypen hinsichtlich der klassischen Gütekriterien der Marktforschung. Sicherlich ist diese Einteilung nicht zu 100 Prozent trennscharf, und es ergeben sich gewisse Teilmengen, aber dennoch lässt sich eine solche Einteilung rechtfertigen. Neh-

men wir beispielsweise die Granularität der Daten: hier zeigen sich deutliche Unterschiede. Während im Marktforschungskontext eher die Untersuchung von allgemeinen strukturellen Zusammenhängen im Vordergrund steht, ist im CRM v.a. die Analyse von individuellen Kundenbeziehungen von entscheidender Bedeutung (Arndt 2008). Bei Big Data sind die Daten zudem häufig unstrukturiert und unternehmensextern, was es von oben genannten Datentypen abgrenzt (Rudolph 2014). Betrachtet man die klassischen Gütekriterien der quantitativen Marktforschung, so werden die Schwächen von Big Data deutlich. Die Generierung reliabler Forschungsergebnisse (v.a. in Echtzeit) und das Aufdecken von Kausalitäten muss zumindest angezweifelt werden (Boyd/Crawford 2012). Hier kann die klassische Marktforschung (wenn sie qualitativ hochwertig durchgeführt wird) weiterhin punkten.

Überdies ergeben sich Widersprüche zur Hirnforschung, wenn beispielsweise der Hirnforscher Gerhard Roth belegt, dass ein analytisches Vorgehen für komplexe Entscheide ungeeignet ist. Der Mensch entlastet sich, indem er Entscheide bereits fällt oder verfolgt, bevor er sie analysiert und begründet. Ausserdem erscheint es zweifelhaft, dass Big-Data-Ansätze bei grosser Unsicherheit (z.B. Markteintrittsentscheidungen) erfolgsversprechend sind (Gigerenzer 2013).

Zusammenfassend wird die Wertschaffung durch Datenqualität und Nutzungsvermögen gebremst. Wohl deshalb suchen Führungskräfte nach Bestätigung und nutzen mehrheitlich jene Informationen, die ihre Erwartungen und Absichten unterstützen und verstärken. Klar zeigten beispielsweise Hattula et al. (2015, S. 235 ff.), dass sich Marketingmanager nicht auf die Sicht des Kunden einlassen können. Werden sie aufgefordert, gleichsam empathisch die Kundenbrille aufzusetzen, verstärken sie dabei nur ihre egozentri-

Abb. 1: Zentrale Herausforderungen von Big Data in Marketing und Verkauf



Quelle: Eigene Darstellung.

schen Anforderungen; selbst wenn diese offensichtlich den angezielten Kunden widersprechen.

Trügerisch ist die Hoffnung, dass sich Schritte der Entwicklung überspringen lassen. Die rege Diskussion um Big Data kann also beispielsweise die chronischen Probleme der Datenqualität (z.B. schlecht gepflegte CRM-Daten) in Unternehmen nicht heilen.

Wenig zuversichtlich stimmt auch, dass Unternehmen und Führungskräfte bereits mit einem aussagekräftigen Rechnungswesen kämpfen.

Herausforderung 2: Standardisierung im Marketing

Überbetriebliche Systeme, informatikgestützte Prozesse und Standardisierungen prägen Marketing und Vertrieb (sowie weitere Funktionen des Unternehmens) auf verschiedenen Ebenen. Beispiele sind Artikelnummerierungen, Warendecklaration, Verpackungen, Qualitäts- und Umweltstandards oder Informationssysteme der beteiligten Marktpartner. In der Zusammenarbeit mit Kunden werden Einkaufsbedingungen, Rückverfolg der Produkte über die ganze Wertschöpfungskette und ethische Standards vorausgesetzt. Innerbetriebliche Systeme von Informatik (z.B. ERP Systeme), Rechnungswesen, Logistik bis Reporting über die verschiedenen Funktionen hinweg prägen eine interne Standardisierung und Zentralisierung. Naturgemäss gewinnen Standards bei grossen Zahlen an Gewicht, etwa bei Produkten, Kundenaufträgen, Beschaffungen.

Die Systeme prägen den Zugang zu den Märkten und sie entwickeln sich rasch. Sie hängen eng mit Big Data zusammen. Sie fördern die Möglichkeiten für Auswertungen und Vergleiche. Meistens beteiligen sich aber Verantwortliche in Marketing und Vertrieb wenig an diesen Entwicklungen. In ihrem Selbstverständnis bedauern Marketing und Vertrieb eine Standardisierung, weil sie gerade nach spezifischen, dynamischen und eigenständigen Lösungen suchen. Man fürchtet einen Kompetenzverlust. Manchmal lehnen sie auch den Vormarsch von Systemen ab, weil diese das klassische Marketing begrenzen. Auch scheint es den Verantwortlichen wenig verheissungsvoll, sich in die Knochenarbeit mit Systemen und Daten einzulassen. Abgesehen davon, fehlt zudem meist die fachliche Expertise, sodass auch nutzerfreundliche Software vorerst wenig hilft.

Weil aber die Standardisierungswelle weiter voranschreitet, müssen Marketing und Vertrieb kompatibler werden und mitwirken. Sonst verlieren sie laufend an Einfluss.

Für Standardisierung und Differenzierung gilt es aber, verschiedene Mechanismen im Wettbewerb zu beachten.

Abb. 2: Vergleich verschiedener Datenquellen hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität

	Objektivität	Reliabilität	Validität
Markt-forschung	? Messvorgang kann vom Durchführenden beeinflusst werden (z.B. Interviewer-Bias)	+ Marktforschungsdaten sollten in einem hohen Mass reliabel sein (abhängig vom Erhebungsverfahren)	+ Kriterium der externen Validität leichter zu erfüllen; interne Validität nur über Experimente zu erreichen
CRM-Daten	+ Messvorgang zum grössten Teil unabhängig vom Durchführenden	+ CRM-Daten sollten in einem hohen Mass reliabel sein	? Probleme bei interner und externer Validität (Definition der Grundgesamtheit schwierig)
Big Data	+ Messvorgang zum grössten Teil unabhängig vom Durchführenden	? Ist es technisch möglich, die immer gleichen Rahmenbedingungen herzustellen? (v.a. in Echtzeit?)	? Interne Validität sehr schwer zu gewährleisten; Probleme auch bei externer Validität; Probleme (was ist die Grundgesamtheit?)

Quelle: Eigene Darstellung.

Es bleiben also die Herausforderungen, die Datenqualität der Kundeninformationen zu sichern, eigene Kundeninformationen mit zuverlässigen externen Daten anzureichern, ein praktikables Leadmanagement abzustützen, Leistungen und Marktbearbeitung nach Inhalt und Aufwand auf die Kunden anzupassen, das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb zu optimieren oder disperse Teilanwendungen und -systeme zu integrieren.

Herausforderung 3: Relevante Handlungsimplikationen

Wer schon mit einem Marketingteam versuchte, aus einem traditionellen Marktforschungsbericht mit widersprüchlichen Ergebnissen eine klare Lösung zu bestimmen, der ahnt, wie beschränkt die Kapazität von Verantwortlichen ist, um komplexere Informationen zu verwerten. Wer früher bereits multivariate Statistik nutzte, der weiss, dass klare und belastbare Ergebnisse selten zu erreichen sind. Wer aus umfangreicheren Informationen, Verknüpfungen sowie sophistizierten statistischen Auswertungen klare und handlungsorientierte Ergebnisse erwartet, macht sich wohl eine Illusion. Erkannte Zusammenhänge sind zumeist korrelationsbasiert und erklären somit nicht die Ursachen und mögliche Kausalitäten. Man darf sich nicht der Illusion

hingeben, dass Big Data in allen Fällen massgeschneiderte Handlungsempfehlungen generiert. Wissenschaftliche Studien konnten bereits belegen, dass einfache Entscheidungsregeln (Heuristiken) teilweise bessere Ergebnisse liefern als komplexeste statistische Modelle (Wübben/v. Wangenheim 2008). Insofern sollte der gesunde Menschenverstand, seine eigene Intuition und das Bauchgefühl immer zur kritischen Reflexion der gefundenen Ergebnisse herangezogen werden.

Schlüssel für Datenanalysen bleiben relevante Fragen, denn aus einer Datenfülle lassen sich fast nie effizient, quasi „simsalabim“, überraschende und wichtige Ergebnisse finden. Auch brauchen Marketingführungskräfte anschauliche Beispiele zu Mustern und Hebeln, die sich aus den Daten ableiten lassen. Erst dann wird ein Engagement für sie plausibel. Die Wundertüte Big Data taugt nur für ein Geschwätz im Marketing. Vermeiden Sie also die hypothesenlose und ohne übergeordnete Fragen getriebene Suche nach Sinnzusammenhängen im Umgang mit Big Data.

Interpretationen und Folgerungen aus den Ergebnissen sind sehr anspruchsvoll und unsicher. Schliesslich beziehen sich auch Datenauswertungen immer auf die Vergangenheit und lassen somit nur in begrenztem Masse eine Vorhersage der Zukunft zu.

„Insgesamt scheint die Auseinandersetzung noch in einem Stadium experimenteller In-vitro-Versuche zu sein.“

Holger Rust (2015)

Darüber hinaus können Big-Data-Analysen immer nur Zusammenhänge aufdecken – diese aber selten allumfassend erklären. Die Frage nach dem „Warum“ bleibt somit häufig unbeantwortet. Hier bleibt die qualitative Forschung bis auf weiteres unangetastet. Das Aufdecken von Zusammenhängen und eine vermeintlich verbesserte Prognosegüte ist das eine – die Interpretation der Sinnhaftigkeit eine andere.

Martin Lindstrom (2015) fordert „vertrauen Sie auf Small Data“. Seine Begründung zeigt folgende Tafel.

„Vor Kurzem hatte ich einen Termin beim CEO eines der weltweit grössten Konsumgüterunternehmen. Er zeigte mir einige Schlagzeilen aus einer grossen Verbraucherstudie mit circa 17 000 Teilnehmern.

Zusammenfassung

1. Big Data kann für Unternehmen wertschaffend sein, jedoch müssen spezifische Herausforderungen in Marketing und Vertrieb beachtet werden.
2. Die von Big-Data-Analysen generierten Handlungsempfehlungen sollten kritisch hinterfragt werden – gerade bei Vorhersagen über zukünftige Ereignisse.
3. Aufwand und Ertrag müssen im Einklang stehen. Die Wirtschaftlichkeit von Big-Data-Projekten muss anhand von Use Cases belegt werden.

Unabhängig von dieser Studie war für diesen Nachmittag ein Besuch in zwei zufällig ausgewählten Verbraucher-Haushalten vorgesehen. ... Am nächsten Tag konnte der CEO bei der vierteljährlichen Vorstandssitzung beschreiben, was er von unseren beiden Interviewpartnern gelernt hatte und was das Unternehmen tun müsste, um einem wachsenden Trend, den wir beobachtet hatten, gerecht zu werden. Die Studie mit den 17 000 Teilnehmern erwähnte er mit keinem Wort. Ich suche mithilfe von Small Data nach Hinweisen, welche die Wettbewerber oft übersehen. Nicht nur, weil die Hinweise so subtil sind, sondern weil die Wettbewerber damit beschäftigt sind, Datenberge anzuhäufen und verzweifelt nach Korrelationen suchen, dabei aber die Kausalität übersehen.“

Kurz: Die Erwartungen an die Ergebnisse von Datenanalysen bleiben oft überhöht bis naiv. In der Kundenforschung bestehen ergiebige Alternativen, wie wir sie beispielsweise mit den Microverhaltensanalysen zu Kundenprozessen verfolgen (Rutschmann/Belz 2015).

Herausforderung 4: Grosser Aufwand

Der Aufwand für Big-Data-Analysen ist gross, gleichgültig, ob externe oder interne Spezialisten damit betraut werden. Auch Informatik und Software kosten. Alle Nutzer müssen sich neue Fähigkeiten aneignen.

Statistische Auswertungen sind zudem ein Projekt mit ungewissem Ausgang. Gerade bei hoher Unsicherheit (wie z.B. im Innovationskontext) ist es normal, kein allgemeingültiges Ergebnis zu bekommen. Wohl deshalb wurde bisher diese mühsame Suche meist den Forschern überlassen.



Zusammengefasst: Der Einsatz steht meist im schlechten Verhältnis zum Output. Wirtschaftliche Big-Data-Analysen müssten zuerst belegt werden.

Herausforderung 5: Beschränkte Möglichkeit zur Delegation

Wie weit lässt sich die Datenanalytik von Führungskräften in Marketing und Vertrieb an die Spezialisten delegieren? Sind solche Spezialisten verfügbar? Sind zukünftige Marketing- und Vertriebsmanager gleichsam analytische „Marketing-Ingenieure“?

Handlungsempfehlungen

1. Überprüfen Sie die Datenqualität bei Big-Data-Analysen – diese wird nicht allein durch die Datenfülle obsolet.
2. Ohne übergeordnete Fragestellung ist die Suche nach Zusammenhängen in riesigen „Datenbergen“ sinnfrei – es taugt nur für Geschwätz im Marketing.
3. Bleiben Sie auf der Brücke – eine Delegation von Big-Data-Projekten ist aufgrund der hohen Komplexität nur schwer möglich.
4. Datenschutz ist kein lästiges Beiwerk, sondern elementar. Machen Sie Ihre Hausaufgaben, sonst erleben Sie ein böses Erwachen.

Neben dem Umgang mit Big Data ist immer das Know-how zu Markt, Wettbewerb und Kunden entscheidend. Sonst entstehen Fehler. Eine Delegation ist zudem begrenzt möglich, weil nur jene Daten, Auswertungen, Gesetzmässigkeiten und Verdichtungen wirksam sind, die Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden verstehen und mit denen sie sich identifizieren können.

Inzwischen setzen manche Unternehmen in ihrem Marketing und Vertrieb neue Teams von Analysten ein, um die Möglichkeiten des Big Data schrittweise auszuschöpfen. Manche der verantwortlichen Spezialisten werden leider auch öfter frustriert, weil sich die vorgesetzten Marketingmanager über die aufwendigen, gelieferten Analysen hinwegsetzen. Auch müssen häufig organisationale Barrieren und Hemmschuhe in Unternehmen überwunden werden. Bestehende Abteilungen der Marktforschung, des Online-Marketings und des Customer-Relationship-Managements überlassen ihre Daten ungern einer zentralen Stelle. Aber nur durch die Integration von verschiedenen Datenquellen lassen sich tiefgehende „Insights“ generieren – überwinden Sie also das Silodenken beim Datenmanagement.

Herausforderung 6: Datenschutz

Der gesetzliche Schutz der Daten begrenzt, was in Auswertungen von Kundeninformationen möglich ist. Die länderspezifischen Besonderheiten sollen dabei gar nicht erst angesprochen werden. Gleichzeitig mehren sich in Zukunft weitere gesetzliche Auflagen. Auch ist wichtig, wie Konsumenten empfinden und mit ihren Informationen umgehen. Zwischen dem sorglosen Umgang und dem Gefühl, bedrängt zu werden, ergibt sich ein labiles Spannungsfeld. Zukunfts-

The Big Data Value Opportunity (Cavanillas, Curry und Wahlster 2016, 3-1):

The volume of data is growing exponentially, and it is expected that by 2020 there will be more than 16 zettabytes (16 Trillion GB) of useful data. We are on the verge of an era where every device is online, where sensors are ubiquitous in our world generating continuous streams of data, where the sheer volume of data offered and consumed on the Internet will increase by orders of magnitude, where the Internet of Things will produce a digital fingerprint of our world. Big data is the emerging field where innovative technology offers new ways of extracting value from the tsunami of new information. The ability to effectively manage information and extract knowledge is now seen as a key competitive advantage. Many organizations are building their core business on their ability to collect and analyse information to extract business knowledge and insight. Big data technology adoption within industrial sectors is not a luxury but an imperative need for most organizations to survive and gain competitive advantage.

lösungen mit „digital nachgebauten Zwillingen“ der Kunden tragen dabei kaum zur Beruhigung bei.

Folgerungen

Die aufgezeigten Begrenzungen von Big Data sind offensichtlich. Ohne Zweifel ist es richtig, die Chancen weiter zu verfolgen und die aufgezeigten Schwierigkeiten zu meistern.

Es gibt auch einige wichtige Entscheide für Unternehmen, etwa zur Standardisierung oder zum Umgang mit CRM. Hat aber Big Data mit diesen Bedingungen für die meisten Unternehmen eine hohe Priorität? Dies lässt sich zumindest anzweifeln. Andere Wege in Marketing und Vertrieb sind einfacher und ergiebiger. Nur weil sich alle Experten auf den Trend Big Data geeinigt haben, braucht er nicht für das eigene Unternehmen relevant zu sein. „Hier Big Data, wo Problem“ führt nicht zu guten Lösungen.

Es gibt auch eher technische Herausforderungen. Wie lassen sich unterschiedliche Quellen von Texten, Bildern und Ton zusammenfügen? Welche Software ist für Auswertungen geeignet? Bewältigt die Informatik die riesigen Datenmengen? Diese Herausforderungen werden aber schneller gemeistert als jene der Anwendung.

Kehren wir mit der folgenden Tafel nochmals zur Euphorie mit Big Data zurück. Scheitern kleinere Veränderungen, so definieren Verantwortliche die Innovationsfelder immer grösser und abstrakter. Die Zukunft von Big Data entscheidet sich aber nicht in grossen Würfeln, sondern in kleinen und konkreten Schritten.

Der vorliegende Beitrag und die thematisierten Herausforderungen sollen dabei einen Beitrag leisten. Nur wenn die Risiken und Gefahren bekannt sind, können kleine und konkrete Schritte zur erfolgreichen Implementierung von Big Data angegangen werden. Mit Blick auf die aktuelle Big-Data-Diskussion in Wissenschaft und Praxis lässt sich jedoch ein etwas ernüchterndes, wenn auch vorläufiges Urteil fällen:

Big Data ist meistens weder ein grosses Problem noch eine grosse Lösung! 

Literatur

- Arndt, D. (2008). Customer Information Management. Ein Referenzmodell für die Informationsversorgung im Customer Relationship Management. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Boyd, D. & Crawford, K. (2012). Critical questions for Big Data. *Information, Communication & Society*, 15 (5), pp. 662–679.
- Cavanillas, J.M./ Curry E./ Wahlster W. (2016): The Big Data Value Opportunity, in: *New Horizons for a Data-Driven Economy*, Springer.
- DHL (2013): Big Data in Logistics, DHL Customer Solutions & Innovation, Troisdorf.
- Fleisch E./ Weinberger, M. (2014): Geschäftsmodelle und das Internet der Dinge, Little Green Bags (Videos) der Universität St. Gallen (www.unisg.ch/de/wissen/little-green-bags-videoreihe).
- Gigerenzer, G. (2013): *Risk Savvy. How to Make Good Decisions*, New York: Penguin.
- Hattula, J., D. et al. (2015): Managerial Empathy Facilitates Egocentric Predictions of Consumer Preferences, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. LII (April 2015), pp. 235–252.
- Lindstrom, Martin (2015): Vertrauen Sie auf Small Data, in: *Persönlich vom 12.12.2015*, S. 102.
- Melcher, R. (2016): Jedem Produkt eine Chance geben, Interview in der *Marketing Review St. Gallen 2/2016 „Big Data & Data Intelligence“*.
- MSI (Marketing Science Institute) (2014 und 2016): *Research Priorities*, www.msi.org.
- Rudolph, T. & Linzmajer, M. (2014). Big Data im Handel. *Marketing Review St. Gallen*, 31 (1), S. 12–24.
- Rust, H. (2015): *Geschmackskulturen im World Wide Web – Eine explorative Big Data-Analyse von Mustern des Konsums und Motiven alltagskultureller Ausdrucksaktivitäten*. Hamburg.: Internes Dokument.
- Rutschmann, M. / Belz, Ch. (2015): *Reales Marketing*, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Wadhawan, J. (2016): *Dynamic Pricing: Kein Wert für jeden. Abrufbar: <http://www.absatzwirtschaft.de/dynamic-pricing-kein-wert-fuer-alle-81467/>*
- Wübben, M. & v. Wangenheim, F. (2008). Instant Customer Base Analysis: Managerial Heuristics Often Get It Right. *Journal of Marketing* 72 (3), pp. 82–93.

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Kollmann und Schmidt gehen über bekannte Informationen über Industrie 4.0 hinaus und bieten mit ihrem Werk praktischen Nutzen – dank der schlüssigen Sprache auch ohne wirtschaftliches Vorwissen. Während durchaus vor den gegenwärtigen Gefahren einer verpassten Digitalisierung gewarnt wird, verzichten die Autoren auf den mahnenden „Expertenfinger“ oder gar Aufregung (wie Andreas Syska in *Illusion 4.0* mit Deutschlands „naivem Traum von der smarten Fabrik“ droht). Es gelingt den Autoren sich somit von der Bücherflut zum selbigen Thema abzuheben und einen konstruktiven Beitrag zum positiven Zukunftsbild Deutschlands zu schaffen.

Kernthesen

1. Das Ende der ersten Halbzeit der Digitalisierung ist erreicht. Die Digitalisierung der Konsumenten war nur der erste Schritt – nun steigt der Wettbewerbsdruck immens, und Deutschland steht im Moment als Verlierer da.
2. Ohne baldiges Umdenken sieht sich selbst die international etablierte deutsche Automobilindustrie einem zweiten Maschinenzeitalter gegenüber und zieht schlecht vorbereitet in den Kampf gegen die plötzliche Konkurrenz aus Silicon Valley mit Tesla, Uber und selbstfahrenden Google-Autos.
3. Fazit: Ein digitaler Masterplan für Deutschland 4.0, der auf ein grundlegendes, umfassendes und vor allem baldiges Umdenken von Entscheidungsträgern in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik abzielt, um unsere Zukunftsfähigkeit in der digitalen Welt sicherzustellen.

Anstatt viele Themen nur grob anzureissen, ziehen die Autoren eine rote Linie der Digitalisierung von Gesellschaft und Technologie, Wirtschaft und Arbeitswelt bis zu ihren Auswirkungen auf Bildung und Politik. Das abschliessende 25-Punkte-Programm für Deutschland 4.0 gibt Empfehlungen für die Praxis, um siegreich aus der zweiten Halbzeit der Digitalen Transformation hervorzugehen. Leseempfehlung für alle Fussballfans und alle, die sich am Zukunftspfad Richtung Deutschland 4.0 beteiligen wollen.

Abstract

Den Masterplan für die Digitalisierung Deutschlands unterteilen Kollmann/Schmidt in sechs Kapitel: Gesellschaft 4.0, Technologie 4.0, Wirtschaft 4.0, Arbeit 4.0, Politik 4.0 und das Abschlusskapitel. Die jeweils behandelten Perspektiven werden in „Digitalparadigmen“ zusammengefasst, wie etwa:

- Die Notwendigkeit einer Digitalen Transformation muss in den Köpfen wahrgenommen und wertvoll für Gesellschaft und Wirtschaft eingesetzt werden.
- Deutschland muss sich als digitaler Teil Europas sehen: Nur gemeinsam kann man sich im Online-Wettbewerb gegen die USA und Asien behaupten.
- Industrie 4.0 ist der falsche Ansatz. Die Konzentration auf Effizienzvorteile verstellt den Blick auf nötige Innovationen.
- Einführung eines Studienfachs E-Entrepreneurship (Verbindung von BWL, Wirtschaftsinformatik und Informatik); Angebot der Programmierung als zweite oder dritte Fremdsprache.
- Forderung nach einem eigenständigen „Ministerium für Digitales“, um der Bedeutung dieses Themas für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik die nötige entscheidungs- und finanzorientierte Struktur als auch politische Glaubwürdigkeit zuzuweisen.

Monika Detamble



Tobias Kollmann, Holger Schmidt

DEUTSCHLAND 4.0

Wie die Digitale Transformation gelingt

1. Auflage, Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH 2016, 186 Seiten,
24,99 €, 34,95 CHF

ISBN 978-3658119812

Anmerkung

Prof. Dr. Tobias Kollmann ist Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Als Mitgründer von AutoScout24, gewählter Business Angel des Jahres 2012 und einer der Pioniere der deutschen Gründerszene, beschäftigt er sich seit geraumer Zeit aktiv mit dem Paradigmenwechsel hin zur Digitalisierung, und lebt die richtige Perspektive zum Wandel als „Best Practice“ vor. Dr. Holger Schmidt ist Chefkorrespondent des Magazins „Focus“ in Berlin. Als Dozent mit Schwerpunkt „Digitale Transformation“ an der TU Darmstadt und „Medienökonomie“ an der Hamburg Media School und dank seines vielgelesenen Blogs „Netzökonom“, ist er einer der hervorstechendsten Wegbereiter der Digitalisierung in Deutschland.

Literatur zum Thema: Visual Communication

Literaturhinweise zusammengestellt von Aristid Klumbies

Bücher

Fahmy, Shahira/Bock, Mary Angela/Wanta, Wayne (2014): Visual Communication Theory and Research. A Mass Communication Perspective. New York: Palgrave Macmillan.

Lester, Paul Martin (2008): Visual Communication. Images with Messages. 5. Aufl., Belmont, CA: Wadsworth.

Machin, David (Hrsg.) (2014): Visual Communication. Handbook for Communication Sciences. Berlin/New York: De Gruyter.

Kepplinger, Hans Mathias (2010): Nonverbale Medienkommunikation. Wiesbaden: VS.

Lobinger, Katharina (2014): Visuelle Kommunikation. In: Karmasin, Matthias/Rath, Matthias/Thomass, Barbara (Hrsg.): Kommunikationswissenschaft als Integrationsdisziplin. Wiesbaden: Springer VS, S. 299–316.

Bohnsack, Ralf (2009): Qualitative Bild- und Videointerpretation: Die dokumentarische Methode. Opladen: Budrich.

Bohnsack, R., Fritzsche, B., Wagner-Willi, M. (Hrsg.) (2014): Dokumentarische Video- und Filminterpretation. Methodologie und Forschungspraxis. Sozialwissenschaftliche Ikonologie: Qualitative Bild- und Videointerpretation Band 3, Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.

Bohnsack, R., Michel, B., Przyborski, A. (Hrsg.) (2015): Dokumentarische Bildinterpretation. Methodologie und Forschungspraxis.

Pauwels, Luc/Margolis, Eric (Hrsg.) (2011): The Sage Handbook of Visual Research Methods. Thousand Oaks u.a.: Sage.

Petersen, Thomas/Schwender, Clemens (Hrsg.) (2011): Die Entschlüsselung der Bilder. Methoden zur Erforschung visueller Kommunikation. Köln: Herbert von Halem.

Artikel

Geise, Stephanie/Lobinger, Katharina (Hrsg.) (2013): Bilder, Kulturen, Identitäten. Analysen zu einem Spannungsfeld Visueller Kommunikationsforschung. Köln: Herbert von Halem.

Hand, Martin (2012): Ubiquitous Photography. Digital Media and Society Series. Malden, MA: Polity Press.

Lobinger, Katharina/Geise, Stephanie (Hrsg.) (2015): Visualisierung und Mediatisierung. Bildliche Kommunikation und bildliches Handeln in mediatisierten Gesellschaften. Köln: Herbert von Halem.

Reissmann, Wolfgang (2013): Bildhandeln und Bildkommunikation on Social Network Sites. Reflexionen zum Wandel jugendkultureller Vergemeinschaftung. In: Hugger, Kai-Uwe (Hrsg.): Digitale Jugendkulturen. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS, S. 89–103.

Rimmel, Marius/Sachs-Hombach, Klaus/Stiegler, Bernd (Hrsg.) (2014): Bildwissenschaft und Visual Culture. Bielefeld: transkript.

Geise, Stephanie/Lobinger, Katharina (Hrsg.) (2013): Visual Framing. Perspektiven und Herausforderungen der Visuellen Kommunikationsforschung. Köln: Herbert von Halem.

Bartsch, Anne/Eder, Jens/Fahlenbrach, Katrin (Hrsg.) (2007): Audiovisuelle Emotionen – Emotionsdarstellung und Emotionsvermittlung durch audiovisuelle Medienangebote. Köln: Herbert von Halem

Reissmann, W.: Bildhandeln und Bildkommunikation in Social Network Sites. In: Hugger, K.-U. (2014): Digitale Jugendkulturen. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thema der nächsten Ausgabe: Customer Insight Driven Business Transformation

Innovation ist der zentrale Treiber erfolgreicher Business Transformation. Egal, ob ein neuartiges Geschäftsmodell kreiert oder neue Produkte und Leistungen geschaffen werden, am Ende des Tages entscheidet der Kunde über den Erfolg oder Misserfolg einer Innovation. Dabei müssen Kunden nicht nur davon überzeugt werden, eine Innovation zu kaufen, sondern sie auch regelmässig zu nutzen. Das stellt erhebliche Herausforderungen an die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen. Um einer sehr neuartigen Innovation eine

echte Chance zu geben, müssen Unternehmen über den gesamten Innovationsprozess, von der Ideenentwicklung bis hin zur Vermarktung, konsequent Customer Insights generieren und systematisch umsetzen.

Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, sich mit der systematischen Nutzung von Customer Insights für die Geschäftsmodellinnovation auseinanderzusetzen. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag

MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

Redaktion

Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Christoph Wortmann, M. Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 2834
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Titelbild

© Gandini/Fotolia.com

Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.lt

Leserservice

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schaffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
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 Kraft, Münster
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. Christian Schmitz
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 6.500 Exemplare,
4.300 Abonnenten.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind
urheberrechtlich geschützt. Sofern
eine Verwertung nicht ausnahms-
weise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der
vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.
Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit,
Vollständigkeit und Aktualität
der abgedruckten Inhalte. Für
den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen
bzw. die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 34. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen
PRINT & ONLINE



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

www.keosk.de

www.marketing-review.ch