

Die Strategiequelle

# Markenbrand

Zeitschrift für Markenstrategie · Journal of Brand Planning

## Digital Content

Markenselbstbild vs. Markenwahrnehmung

Google Zukunftswerkstatt für KMU

Brand loyalty towards quality  
and tabloid newspapers

## Content Marketing

Michael Köckritz von  
ramp.space im Interview



**Berufsbegleitend weiterbilden an der HNU  
Akademisch. Praxisorientiert. Persönlich.**



**Starten Sie durch mit unserer Weiterbildungsvielfalt!**

### **Studium**

MBA General Management

MBA Digital Leadership und IT-Management

MBA Führung und Management im Gesundheitswesen

BA Management für Gesundheits- und Pflegeberufe

### **Zertifikatskurse**

### **Up-to-Date Seminare**

**Maßgeschneiderte Bildungsprogramme für Unternehmen**

**Informieren Sie sich jetzt!**

**Zentrum für Weiterbildung**

0731-9762-2525

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

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



## Ist Print tot?

Natürlich ist Print nicht tot, aber auf dem Rückzug. Man muss sich nur die Stellenanzeigen in der Samstagsausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ansehen. Viele sind es nicht mehr. Vor 20 Jahren hatte man noch Mühe die dicke FAZ zu falten, damit sie in die Tasche passte.

Liebe Leserinnen, liebe Leser, Zeitungen und Zeitschriften stecken seit Jahren in der Krise. Sie finden einfach keine Antwort auf die unbezahlten Inhalte im Internet. Hier und da gibt es gut funktionierende Paid Content-Modelle, der große Wurf sind diese aber noch nicht. Die USA lassen klassische Zeitungshäuser indes hoffen, denn seit Fake-News die Medien beherrschen, verzeichnen Qualitätszeitungen wie die New York Times Auflagenzuwächse – und zwar im Internet. Ein Schwerpunkt in dieser Ausgabe beschäftigt sich mit digitalem Content. Dabei nehmen wir die Perspektive der Markenführung ein. Vorreiter in Deutschland, was digitale Markenführung angeht, ist die BILD-Zeitung. Ihr sind deshalb zwei Beiträge gewidmet.

Den zweiten Schwerpunkt bildet Content Marketing. Manche Markenexperten können diesen Begriff nicht mehr hören. Wo ist der Unterschied zu Werbung? Transportiert Werbung nicht auch Content bzw. Inhalte? Ich selbst war lange Zeit skeptisch und habe Content Marketing für eine Modeerscheinung gehalten. Inzwischen bin ich geläutert und bin der Überzeugung, dass Content Marketing als Gattung, so wie PR oder Online-Marketing, einen festen Platz im Instrumentenkoffer der Markenführung einnehmen wird.

Hier der Vorschlag für eine Definition: „Content Marketing versucht auf überwiegend digitalen

Kanälen, deren Inhalte eher redaktionell aufbereitet sind, bei definierten Zielgruppen Aufmerksamkeit zu erregen, Einstellungen zu verändern und Verhalten zu beeinflussen.“ Deutlich wird, dass Content Marketing erst entstehen konnte, weil z.B. Display-Werbung im Internet nicht mehr funktionierte und weil Ad-Blocker die werbungstreibende Industrie verärgerten. Um trotzdem wahrgenommen zu werden, unterstützt die Google Zukunftswerkstatt mit kostenlosen Online-Kursen. Content Marketing ist jedoch nicht nur ein Internet-Phänomen, sondern muss integriert gedacht werden. Darüber diskutieren wir mit Michael Köckritz, Herausgeber von ramp, der schon Content Marketing machte, als niemand daran dachte.

Wir bedanken uns ausdrücklich bei unseren Anzeigenkunden und bei der Hochschule Neu-Ulm für die Unterstützung. Viel Freude und Erkenntnisgewinn beim Lesen wünscht

Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Herausgeber

P.S. Die Ananas ist derzeit bei Influencern sehr beliebt. Warum? Man weiß es nicht. Wir wollen zur Mystifizierung dieser Frucht beitragen, deshalb finden Sie sie auf dem Titel und an anderen Stellen.

# Impressum

## Herausgeber

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

## Herausgeberbeirat

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

## Chefredaktion

Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand

## Art Direction

Rebecca Bilger

## Projektplanung & Koordination

Rebecca Bilger

## Mitarbeiter an dieser Ausgabe

Corinna Fischer, Julia Gäßler, Corinna Gebhardt, Jessica Hartwig, Irene Kramer, Jennifer Nied, Larissa Simon

## Anzeigenverkauf

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

## Fotos

Orbon Alija / istock.com (S. 25), Rebecca Bilger (Interview S. 60 - 66), Evgenij918 / istockphoto.com (S. 10), David Pereias (S. 47) / istockphoto.com, Pineapple Supply Co. / unsplash.com (Cover), Tim Stief / unsplash.com (S. 35)

## Druck

Senser Druck GmbH, Augsburg

## Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

**ISSN** 2195-4933

## Autorenrichtlinien

Die Autorenrichtlinien dieser Ausgabe finden Sie online unter: <https://www.hs-neu-ulm.de/forschung/institute-kompetenzzentren-netzwerke/marketing-branding/zeitschrift-markenbrand/>

Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Redaktion und mit Quellenangabe gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder. Der Inhalt von Markenbrand ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.

# Inhalt

## NOTWENDIGES

- 3** Vorwort
- 4** Impressum
- 5** Inhalt

## ZAHLEN & FAKTEN

### 6 Blitzumfrage

Welcher Titel genießt das höchste Ansehen bei den HNU-Studierenden?

### 7 Zahlenspiele

Content Marketing

### 8 Das Tool

Archetypische Metaphern als empirische Suchheuristik für Customer Insights

## FORSCHUNG

### 10 Markenselbstbild vs. Markenwahrnehmung

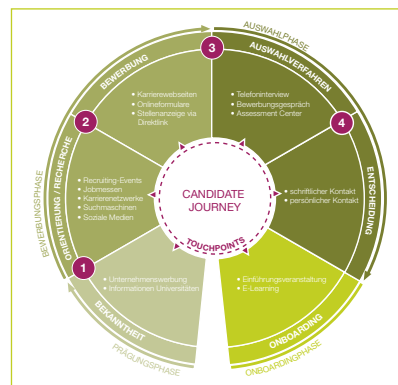
Kommt das neue Markenleitbild von BILD auch beim Leser an?

### 25 Zukunftswerkstatt für KMU

Eine Untersuchung der kostenlosen Online-Lernplattform von Google zum Erlernen digitaler Marketing-Grundlagen

### 35 Candidate Experience

Recruiting-Prozesse der Generation Y



### 47 Brand loyalty towards newspapers

A qualitative study exploring the drivers of customer retention

## WORTWECHSEL

### 60 Interview

Michael Köckritz von ramp.space im Gespräch über Medien und Content Marketing



### 70 Auf ein Wort

Michael Dünser, Geschäftsführer von Contur, verrät uns mehr über sich

### 72 sink or swim

Print versus Digital. Rebecca Bilger im Meinungsaustausch mit Hans-Michael Ferdinand

## NEUES

### 73 Theorie trifft Praxis

### 74 Buchvorstellung

### 74 Liebling der Ausgabe

## ABONNEMENT

Gerne senden wir Ihnen jede neue Ausgabe der Markenbrand druckfrisch und kostenlos zu. Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an [markenbrand@hs-neu-ulm.de](mailto:markenbrand@hs-neu-ulm.de) mit dem Betreff: Markenbrand Abo.

# Adel verzichtet.

HNU-Professorinnen und -Professoren sowie promovierte Mitarbeiter/-innen und Lehrbeauftragte können sich freuen: Die akademischen Grade „Professor“ und „Doktor“ genießen ein sehr hohes Ansehen bei den HNU-Studierenden.

Durchgeführt von Irene Kramer und Jens U. Pätzmann

Ansehen der Titel (n=216)	„Professor“	„Doktor“	„MBA“	„Konsul“	„Graf“	„Baron“
Mittelwert (MW)	4,31	4,31	3,39	3,33	2,97	2,95
Standardabweichung (SD)	0,77	0,69	0,87	1,09	1,15	1,16

Tabelle 1: Ansehen ausgewählter Titel

Quelle: Eigene Online-Befragung, April 2018, n=216

Unsere diesjährige Blitzumfrage befasst sich mit dem Ansehen von sechs Titeln bei den HNU-Studierenden: Professor, Doktor, MBA, Baron, Graf und Konsul. Die durchgeführte Online-Befragung erfasste die Antworten von 216 Teilnehmer/-innen. Bei der Frage nach dem Ansehen der sechs Titel gaben die Probanden ihre Bewertung von „sehr niedrig“ (1) bis „sehr hoch“ (5) an. Die Ergebnisse zeigen, dass die akademischen Grade „Professor“ und „Doktor“ ein eher hohes bis sehr hohes Ansehen genießen, während die Bezeichnungen „Baron“ und „Graf“ eher neutral bewertet werden (siehe Tabelle 1). Zusätzlich zur Befragung des Ansehens wurden die Variablen „Herkunftsfamilie“, „Herkunftsort“, „Parteieneigung“ und „Geschlecht“ erhoben, da diese einen Einfluss auf das Ansehen gegenüber den verschiedenen Titeln haben könnten. In den

meisten Fällen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Lediglich beim Titel „Doktor“ sind die Geschlechter verschiedener Ansicht: Frauen (n = 151) schätzen den Titel höher (MW = 4,38; SD = 0,59) ein als Männer (n = 65; MW = 4,14; SD = 0,81). Zur Analyse des Mittelwertvergleichs wurde ein t-Test durchgeführt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass akademische Titel (Professor, Doktor, MBA) unter den Studierenden wichtiger scheinen als Adelstitel (Baron, Graf, Konsul). Betrachtet man die Standardabweichungen der Mittelwerte, so zeigen die höheren Werte bei den Adelstiteln eine stärkere Varianz innerhalb der Antwortmöglichkeiten, d.h. es gibt unter den Befragten eine größere Uneinigkeit bei den verschiedenen Antworten.

# Zahlenspiele: Content Marketing

In unserer Infografik haben wir interessante Daten und Fakten rund um das Schwerpunktthema dieser Markenbrand-Ausgabe aufbereitet.

Zusammengetragen von Rebecca Bilger

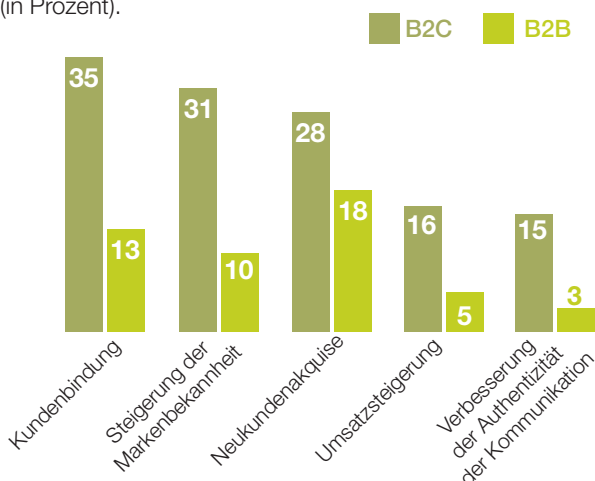
**Digitale Trends 2018.** Oberste Priorität beim strategischen Marketing haben Content und Experience Management.



Quelle: Econsultancy & Adobe Basis: Marketingexperten aus Unternehmen weltweit; n= 2652

## Ziele des Content Marketing.

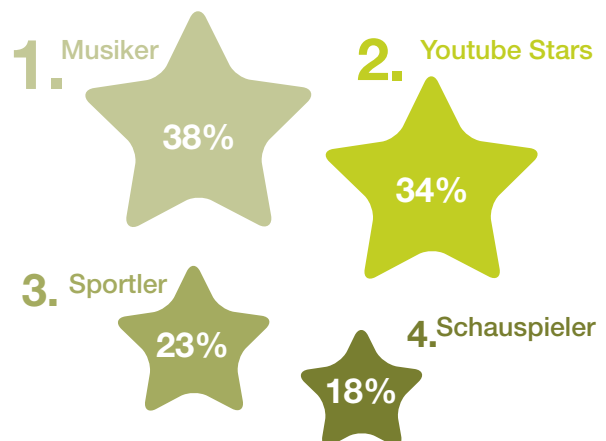
Was Marketingentscheider mit Content erreichen wollen (in Prozent).



Quelle: Engagement Lab Basis: Marketingentscheider in deutschen DAX- und SDAX-Unternehmen; n=100

## Youtube Stars triumphieren.

Youtuber sind die Lieblingsstars der Jugendlichen.



Quelle: Bitkom Basis: Befragte 10- bis 18-Jährige in Deutschland; n=663

**Instagram und seine Influencer.** Die Beliebtheit und der Wert der Social Media App steigt stetig.

**35%** der 14- bis 29-jährigen Deutschen sind auf Instagram aktiv.

Mit **7 Jahren** die **jüngste Influencerin:** coco\_pinkprincess aus Tokyo.

**2,81 Milliarden** mobile **Werbeeinnahmen** im Jahr 2017



**7** der Top 10 Instagrammer Deutschlands sind **Fußballspieler**

**1 Milliarde** aktive **Nutzer** hat Instagram seit dem 20. Juni 2018

Quelle: Horizont, Instagram, onlinemarketing.de, emarketer.com

# Das Tool: Archetypische Metaphern als empirische Suchheuristik für Customer Insights

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

**Verfasser** Jens U. Pätzmann

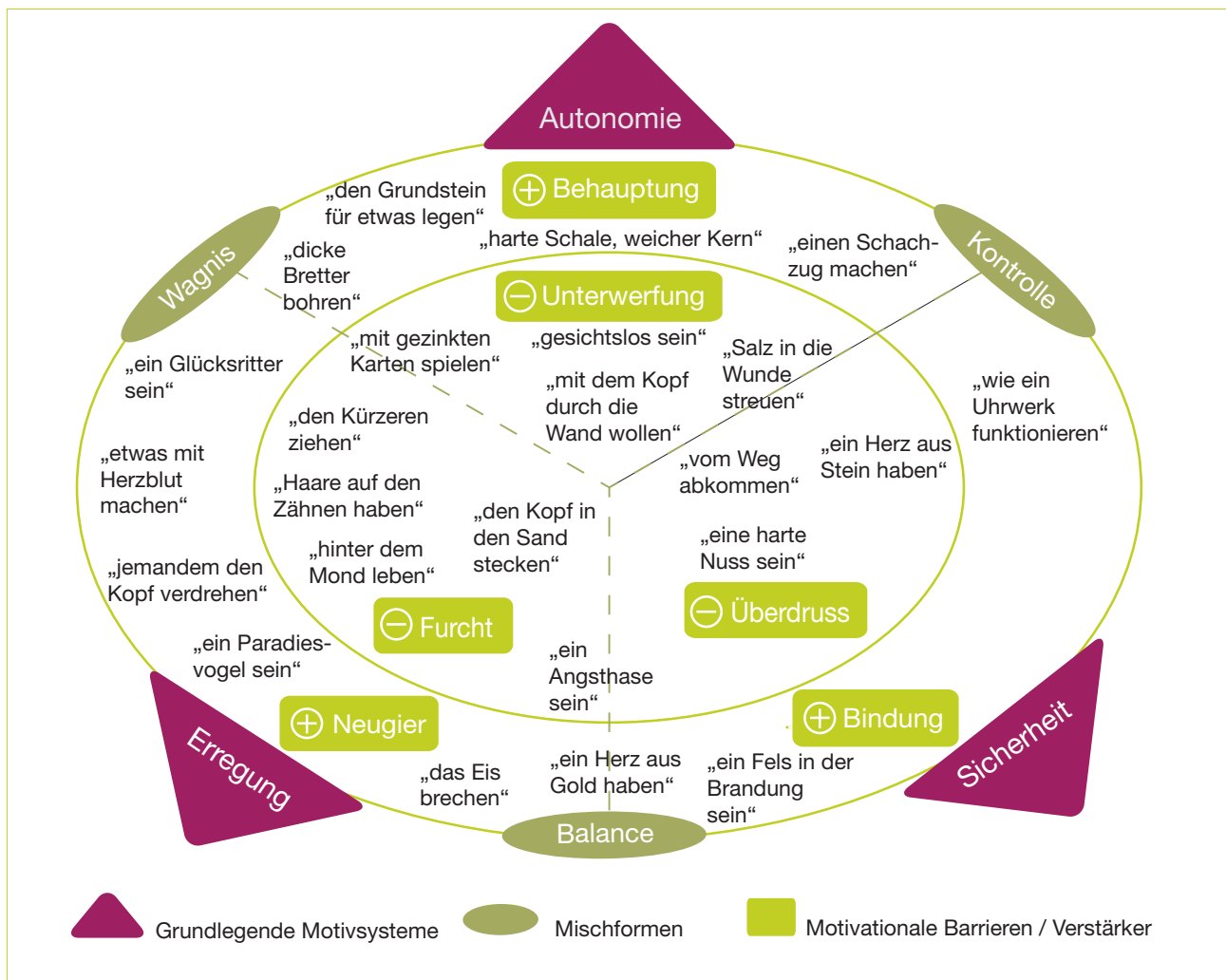


Abbildung 1: Archetypische Metaphern

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Zürcher Modell der sozialen Motivation, Bischof (2001)

Die Suche nach Customer Insights stellt eine immer wiederkehrende Herausforderung im Prozess der Markenführung dar. Customer Insights kann man als tiefe Einsichten aus Kundenperspektive bezeichnen. Der Autor unterscheidet dabei zwei unterschiedliche Kategorien: motivationale

Barrieren und motivationale Verstärker. Es ist in der Regel leichter, motivationale Barrieren zu finden und diese dann in positive Botschaften zu verwandeln. Ein weiterer Aspekt, der für die Suche nach geeigneten Barrieren spricht: der Image-Hebel ist größer. Einen motivationalen Verstärker noch



einmal in Form einer Botschaft zu verstärken, hat einen geringeren Image-Hebel.

Markenführungsexperten aus der Praxis tun sich schwer, gute Insights zu finden. Sie führen hierfür qualitative Studien durch (meistens Fokusgruppen oder tiefenpsychologische Einzelexplorationen) und landen doch bei banalen Weisheiten. Ein Weg, um dieses Dilemma aufzulösen, ist die Anwendung von Metaphern (Lakoff & Johnson 2014). Metaphern sind Sprachbilder, die etwas anderes meinen als sie aussagen. „Der Fels in der Brandung“ ist eine Metapher. Der Begriff sagt aus, dass es um einen „Fels“ geht, meint aber „Sicherheit“.

Wie findet man Metaphern, die nicht banal sind? Ein Weg ist, aus der Vielzahl von möglichen Metaphern archetypische Metaphern herauszudestillieren. Holger Lindemann hat sich die Mühe gemacht, eine Metapherndatenbank aufzubauen, die aus ca. 5000 Metaphern besteht (Lindemann 2014). Der Autor dieses Beitrags hat im Rahmen eines Forschungsprojektes diese auf 120 bis 140 archetypische Metaphern reduziert. Sie sollten einerseits motivationale Barrieren und andererseits motivationale Verstärker darstellen (siehe Abbildung 1). Was zeichnet archetypische Metaphern aus? Eine archetypische Metapher lässt sich einem Archetyp oder einem Antiarchetyp zuordnen (z.B. entspricht „ist ein Fels in der Brandung“ dem Archetyp „Mutter Erde“ und die Metapher „ist gesichtslos“ entspricht

dem Antiarchetyp „Aussätziger“) (Pätzmann WS 2017 / 2018, S. 39 ff.).

Archetypen sind Urbilder der Menschheit, die sich in dem kollektiven Unbewussten festgesetzt haben. Sie zielen auf unsere Emotionen ab und können in der Markenführung insbesondere auf gesättigten Märkten eingesetzt werden, um über Emotionen die Differenzierungspotentiale einer Marke freizulegen. Nun reicht es allerdings nicht aus, Marken archetypische Metaphern zuzuordnen. Um auf eine höhere Bedeutungsebene zu gelangen, können die archetypischen Metaphern in das abgewandelte Zürcher Modell der sozialen Motivation eingeordnet werden (Bischof 2001). Durch diese Einordnung erhält man Aussagen darüber, wie die Customer Insights mit unserem limbischen System zusammenhängen und welchem grundlegenden Motivsystem sie angehören (siehe Abbildung 1). Wie wendet man archetypische Metaphern in der Praxis an? Dadurch, dass man Verbrauchern eine geschlossene Liste von archetypischen Metaphern vorlegt und diese Marken zuordnen lässt, kann man quantitative Studien durchführen. Das Argument von Marketingleitern, dass eine qualitative Studie (in der Regel mit einer Stichprobe von 25 bis 50) nicht repräsentativ sei, sticht hier nicht. Stichproben mit über 1000 Interviewten sind kein Problem.

## Literaturverzeichnis

Bischof, N. (2001), Das Rätsel Ödipus – Die biologischen Wurzeln des Urkonflikts von Intimität und Autonomie, Piper, München.

Lakoff, G., Johnson, M. (2014). Leben in Metaphern – Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, Carl-Auer, Heidelberg.

Lindemann, H. (2014), Die große Metaphern-Schatzkiste – Systemisch arbeiten mit Sprachbildern.

Pätzmann, J. U. (WS 2017 / 2018), Strategische Markenführung und Markeninstrumentarium, unveröffentlichtes Vorlesungsmanuskript, Hochschule Neu-Ulm, Neu-Ulm.

# Markenselbstbild vs. Markenwahrnehmung

Kommt das neue Markenleitbild der BILD trotz eingeführter Paid Content-App auch in der Markenwahrnehmung des potentiellen Kunden an?

**Verfasser(innen):** Julia Gäbler, Irene Kramer, Jens U. Pätzmann

## ABSTRACT

The following article deals with the question whether brands are able to successfully transfer their mission statement on the consumer perception due to their products. This topic will be analysed by means of the new brand concept of the German tabloid BILD. For determining the brand awareness of the potential customers, the valuations of the BILD smartphone app as well as a quantitative primary market research should give indication. For this purpose the respondents are separated into BILD readers and non-readers and get evaluated separately, in order to identify possible differences in the perception of the two groups. Especially the survey illustrates that on the one hand the research issue can be answered with yes, because BILD is capable to transmit its brand concept mainly on the potential customer. On the other hand, this is not possible for all brand aspects. In some areas the demand for optimization is still necessary for the Springer publishing house, because here the opinions among the target group differ significantly.



„Die Presse muss die Freiheit haben, alles zu sagen, damit gewisse Leute nicht die Freiheit haben, alles zu tun“ (Bundesverband deutscher Zeitungsverleger e. V. 2006). Dieses Zitat von Stewart Alsop beschreibt die Wichtigkeit der Pressefreiheit innerhalb der Gesellschaft. Die Tageszeitung spielt dabei eine zentrale Rolle, denn die Mehrheit der 12- bis 19-Jährigen setzt ihr Vertrauen bei „widersprüchlicher Berichterstattung“ (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2016, S. 13) mit 41 Prozent auf die Tageszeitung (ebd., S. 13). 47 Prozent der deutschen Wähler sehen das ebenso (YouGov Deutschland GmbH 2017, S. 10).

Zu den bekanntesten deutschen Tageszeitungen zählt die BILD-Zeitung vom Axel Springer Verlag. 96 Prozent der deutschen Bevölkerung kennen sie und ca. 70 Prozent der Deutschen über 14 Jahre lesen sie (Süddeutsche Zeitung 2009). Doch durch die Einführung des Internets stehen Zeitungsverlage wie Springer vor dem Problem sinkender Print-Umsätze. Öffentlich-rechtliche Institutionen wie beispielsweise das Heute Journal oder die Tagesschau stellen kostenlose Nachrichten ins Internet und auch Plattformen wie Facebook und Google bieten News-Content ohne Bezahlung an (Scherzer 2014, S. 18 f.). Der Springer Verlag hat sich deshalb als einer der ersten dafür entschieden, kostenpflichtige Online-Angebote auf den Markt zu bringen (Stroisch 2009). Um den rückläufigen Umsätzen aus dem Print-Geschäft entgegenzuwirken, wird bei der Website sowie der mobilen BILD-App ein Paid Content-Modell eingeführt. Doch ob ein Nutzer bereit ist für Online-Nachrichten Geld auszugeben, hängt hauptsächlich von seiner Bindung zur Marke ab. Hat der Kunde ihr gegenüber eine positive Einstellung, wird er sie anderen vorziehen. Das kann im starken Konkurrenzkampf um Paid Content-Kunden erfolgsentscheidend sein. Schafft es das Zeitungsunternehmen, das gewünschte Markenleitbild erfolgreich auf den Kunden zu übertragen, kann das einen enormen Differenzierungsvorteil für diese Marke einbringen (Meffert, Burmann & Kirchgeorg 2012, S. 357).

Gerade in Unternehmen, bei denen mit Bezahl-inhalten Geld erwirtschaftet werden soll, ist es

umso wichtiger, ein stimmiges Markenleitbild auf den Kunden übertragen zu können, denn laut Bitkom-Studie 2016 stellen 59 Prozent der Zeitungsanbieter ihre Inhalte immer noch kostenlos ins Internet (Berg 2016, S. 11). Aufgrund der hohen Aktualität der Online-Bezahl-inhalte, wird zu diesem Thema derzeit vermehrt geforscht. Praktische Forschungen zur Frage, ob sich das Markenleitbild bei Paid Content-Anbietern auch mit der Wahrnehmung der potentiellen Kunden deckt, liegen derzeit noch nicht vor.

Dieser Artikel beschäftigt sich deshalb mit der Marke BILD und dem Ziel, Folgendes herauszufinden: Kommt das neue Markenleitbild von BILD trotz eingeführter Paid Content-App auch in der Markenwahrnehmung des potentiellen Kunden an?

### Markenidentität und Markenimage im Zentrum der Markenführung

Für das weitere Verständnis sind vor allem die Begriffe Markenidentität und Markenimage essentiell. Die Führung einer Marke funktioniert nicht ohne langfristige, klare Zielsetzungen, die sicherstellen, dass alle in die Markenführung involvierten Personen „[...] auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten“ (Schmidt & Vest 2010, S. 53). Markenführung ist nur dann von Erfolg gekrönt, wenn im Unternehmen ein klares Markenbild vorhanden ist und gelebt wird. Dieses arbeitet Differenzierung und Nutzen für die Zielgruppe nochmals explizit heraus (ebd., S. 66). Bei der Markenidentität geht es darum, herauszufinden, welche typischen Merkmale aus interner Sicht den „Charakter der Marke [nachhaltig] prägen“ (Burmann, Meffert & Feddersen 2007, S. 5; Burmann, Blinda & Nitschke 2003, S. 16). Die Markenidentität wird häufig als Selbstbild bezeichnet und ist für den Kunden erst wahrnehmbar, wenn sie ihm durch konkrete Markenprodukte übermittelt wird (Schmidt & Vest 2010, S. 67f.). Beim Kunden entsteht in diesem Moment das sogenannte Markenimage. Dieses bildet sich durch das Aufeinandertreffen multidimensionaler Einstellungen, welche ein bestimmtes Vorstellungsbild in den Köpfen der potentiellen Kunden entstehen lassen (Burmann,

Meffert & Feddersen 2007, S. 9). Die Marke wird somit durch Kundenaugen gesehen und nicht, wie bei der Markenidentität, durch das Unternehmen. Wichtig für den Erfolg einer Marke ist, dass sich die Markenwahrnehmung der Zielgruppe mit dem Markenleitbild des Unternehmens möglichst deckt (Schmidt & Vest 2010, S. 69).

### Wahl des richtigen Paid Content-Mediums

Für die Übertragung der Markenidentität auf die Zielgruppe wird ein geeignetes Medium benötigt. Ein Medium beschreibt jegliche „Einrichtung zur Übermittlung von Informationen, Meinungen etc.“ (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2013, S. 208). Dazu gehören „v.a. Funk, Fernsehen, Presse und das Internet“ (ebd.). Durch das Anbieten von Inhalten im Internet bewegt sich die BILD-Zeitung nun auch im Bereich des Online-Journalismus. Dabei geht es, wie beim Journalismus, um das Verfassen journalistischer Inhalte. Jedoch bilden Texte und Bilder nur die Basis. Durch die Online-Funktion können viel mehr visuelle Reize gesetzt werden, beispielsweise durch Videos oder Bewegtbilder und auch akustische Reize, durch Audio-Dateien oder Videos mit Ton. Ein großer Unterschied zu klassischen Medien liegt darin, dass der Nutzer entscheidet, wann er auf welche Inhalte zugreifen möchte. Deshalb ist es wichtiger denn je, sich in seine Bedürfnisse hineinzusetzen (Hooffacker 2016, S. 36 f.). Online-Journalismus wird dem Nutzer heutzutage über viele Kanäle zugänglich gemacht. So kann er die Inhalte nicht nur auf der Website einsehen, sondern sich auch eine App für das Smartphone oder Tablet herunterladen. Zeitungen sind zudem meist gegen Bezahlung online als ePaper erhältlich. Durch Plattformen wie Facebook oder Twitter sind journalistische Online-Inhalte ebenfalls einsehbar. Foren und Blogs geben dem Leser die Möglichkeit selbst Online-Content zu verfassen und über die Sachverhalte der Zeitungen diskutieren zu können (Loosen 2016). Der Fokus liegt in diesem Artikel auf der BILD-Smartphone-App. Über den jeweiligen App-Store lässt sich die Anwendungssoftware mit Hilfe

des Internets direkt auf dem Endgerät installieren (SEO-Analyse o. J.). Dadurch kann der Leser wann und wo immer er möchte auf Online-Inhalte zugreifen, da das handliche Smartphone im Alltag überall dabei ist. Die News-App der BILD-Zeitung ist eine kostenpflichtige Anwendung und zählt somit zum Bereich Paid Content. Paid Content beschreibt sämtliche Inhalte, welche auf digitalem Wege, wie über „das Internet oder [...] mobile Dienste, gegen Bezahlung“ (Sjurts 2011, S. 463) erhältlich sind. Das Gegenteil von Online-Bezahlgehalten bildet Gratis-Content (ebd.).

### Gängige Paid Content-Modelle in der Praxis

Derzeit sind die folgenden vier Paid Content-Modelle unter den Zeitungsverlagen vorherrschend: Die harte Bezahlschranke / Paywall, stellt sämtliche Inhalte nur gegen einen Abonnementabschluss zur Verfügung (Bundesverband deutscher Zeitungsverleger e. V. o. J.). Beim Freemium-Model sind bestimmte Inhalte, die für besonders einzigartig gehalten werden, nur gegen Bezahlung zugänglich. Der restliche Content wird hingegen kostenlos angeboten. Das Metered-Model zeichnet sich dadurch aus, dass eine bestimmte Menge an Inhalten kostenlos zur Verfügung steht. Wird diese Anzahl an Artikeln überschritten, ist es nach kostenloser Registrierung meist möglich weitere Inhalte kostenfrei zu erlangen. Ist auch dieses Kontingent ausgeschöpft, kann nur gegen Bezahlung weitergelesen werden. Das vierte und letzte Modell ist das Spenden-Modell. Dabei wird dem Nutzer die Entscheidung überlassen, ob und wie viel er für den gelesenen Content ausgeben möchte (ebd.). Derzeit ist laut Bitkom-Studie 2016 das Freemium-Model mit 31 Prozent das beliebteste in Unternehmen. 15 Prozent haben eine Paywall eingeführt und sieben Prozent das Metered-Model (Berg 2016, S. 11). Außerdem sind bereits 67 Prozent mit einer Smartphone-App auf dem Markt (ebd., S. 8).

## Paid Content als Erfolgsfaktor?

Die Frage, ob ein Verlag Paid Content einführen sollte oder nicht, ist umstritten. Gerade in Zeiten sinkender Print- (Bitkom e.V. 2016) und Werbeumsätze (Karle 2016, S. 24) suchen die Zeitungsanbieter nach neuen Wegen, um ihre Umsatzzahlen wieder anzukurbeln. Durch das Angebot von kostenfreien Nachrichteninhalten steigt die Reichweite und somit auch die Attraktivität für mögliche Werbekunden. Bietet ein Unternehmen ohnehin nur Standard-Content und keine exklusiven Inhalte an, ist es fraglich, ob Nutzer dafür bezahlen würden, denn Plattformen wie Google News oder web.de stellen die Nachrichteninhalte kostenlos zur Verfügung (Scherzer 2014, S. 18f.). Laut einer Bitkom-Studie nutzt jeder fünfte Suchmaschinen und fast ein Drittel Social Media-Plattformen, um an Informationen und Nachrichten zu gelangen (Shahd 2015).

Von der Masse abheben kann sich bei Paid Content-Angeboten nur, wer über bestimmte Erfolgsfaktoren verfügt. Bezahlwürdig sind Nachrichten dann, wenn sie exklusiv und einzigartig sind. Artikel, die jeder kostenlos lesen kann, zählen nicht dazu. Zudem muss für den Nutzer durch den Erwerb des Artikels ein Mehrwert entstehen, zum Beispiel durch erstklassige Qualität. Zu guter Letzt sollte der Content auch nutzerfreundlich sein. Kostenpflichtige Artikel, denen ein komplexes Bezahlssystem vorausgeht, sind nicht zielführend und können zu Kaufabbrüchen führen. Ebenso ist es vorteilhaft, wenn dem potentiellen Kunden vor dem Kauf gestattet wird, die Bezahlinhalte zu testen (Breunig 2005, S. 408 f.).

So macht das auch die BILD-Zeitung in ihrer Smartphone-App. Nach dem Download hat der Nutzer sieben Tage Zeit um das komplette Angebot von BILD auszuprobieren. Dazu gehören zum einen die Standard-News der BILD-Zeitung, welche auf der Website kostenlos gelesen werden können. Zum anderen hat der Leser auch freien Zugang zu den kostenpflichtigen BILDplus-Angeboten. Nach der Testphase kann er sich dann für ein Abo entscheiden oder die App wieder deinstallieren (BILD GmbH & Co. KG 2017a). Nimmt der Leser das Abo nicht

in Anspruch, sind die kostenfreien BILD-Standardartikel allerdings auch nicht mehr über die App lesbar. Somit handelt es sich, anders als bei der BILD-Website, nicht um ein Freemium-Model, sondern um eine harte Bezahlschranke.

## Das neue BILD-Markenleitbild

Im August 2015 hat die BILD-Zeitung ihr neues Markenleitbild veröffentlicht, das nun einheitlich für sämtliche Kanäle der Marke Geltung finden soll. Die Übersetzung des Markenleitbildes „in das [vorherrschende] digitale und multimediale Zeitalter“ (Becker 2015b) erachtet Donata Hopfen, Geschäftsführerin der BILD, als notwendig (ebd.). Im Folgenden wird das neue Markenleitbild der Marke BILD aufgezeigt und mit Hilfe von Modellen veranschaulicht.

## Mission, Vision und Werte aus Sicht der BILD

Für die Schaffung einer klaren Markenidentität, die sich später erfolgreich auf den Nutzer übertragen soll, darf die Definition der Markenmission nicht fehlen. Der Grund, warum das Unternehmen überhaupt existiert, ist ein entscheidender Faktor, um die Markenvision formulieren zu können (Schmidt & Vest 2010, S. 75). So definiert das BILD-Management die Markenmission wie folgt: „Wir geben den Menschen alles, was sie bewegt und Reibung erzeugt. Immer und überall“ (Becker 2015b). Dabei will die BILD unter anderem darauf hinaus, dass sie im Jahr 2014 mit 26 Prozent eines der meist gerügten Medien des Deutschen Presserates gewesen ist und lässt dies bei der Markenidentität mit einfließen. Menschen sollen mit ihren Artikeln in erster Linie bewegt werden. Ziel ist es, deren „Gefühle [...] in Wallung [zu bringen]“ (Schade 2015). BILD soll bewusst auch bei Menschen oder Institutionen, wie dem Presserat, anecken. Das ist Teil der Marke und soll möglichst über alle Kanäle erreicht werden (ebd.).

Deshalb knüpft BILD in ihrer Markenvision daran an: BILD soll zum „[...] multimedialen Leitmedium Deutschlands“ (Becker 2015b) werden. Die Markenvision zeigt, in welche Richtung sich BILD

langfristig entwickeln möchte (Burmann, Meffert & Feddersen 2007, S. 7). Um das zu erreichen wird das neue Markenleitbild allen Mitarbeitern intern als App mit dem Namen „Brand Book“ (Schade 2015) zur Verfügung gestellt. Dabei dreht sich alles um die zentrale Frage: „Wie werden wir zum multimedialen Leitmedium für ganz Deutschland?“ (ebd.)

Die Identifikation der Markenwerte beantwortet die Frage: „Woran glauben wir?“ (Burmann, Meffert & Feddersen 2007, S. 7). Diese Werte sollen nicht nur von den Mitarbeitern verinnerlicht werden, sondern an die emotionalen Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe anknüpfen (ebd., S. 8). Durch die BILD sollen Leser „Orientierung“, „Reibung“, „Kraft“ sowie „Nähe zu den Menschen“ (Becker 2015b) geboten bekommen.

### Markenpositionierung als USP

Wichtig für die Positionierung einer Marke ist, zu wissen, wo sich die Wettbewerber befinden. Richtige Positionierung ermöglicht das Abheben vom Wettbewerb. Daraus können Wettbewerbsvorteile resultieren. Die Wahl der Differenzierungseigenschaften ist dabei essentiell. Diese sollten auch in der Psyche des Kunden verankert sein (Schmidt & Vest 2010, S. 77). BILD positioniert sich als „[...]

das Leitmedium, das alle Deutschen berührt und aufregt“ (Becker 2015b). Graphisch veranschaulicht und unter Einbezug des Wettbewerbs könnte das Positionierungsmodell wie in Abbildung 1 aussehen. Die BILD-Zeitung positioniert sich, anders als andere überregionale Zeitungen, im Entertainment-Bereich. Das liegt zum größten Teil daran, dass sie eine Boulevardzeitung ist. BILD fokussiert sich auf Schlagzeilen aller Art, egal ob im Bereich Sport, Politik, Lifestyle oder im Regionalteil. Dadurch bringt sie dem Leser die Nachrichten unterhaltsam und emotional nahe (Kellerhoff 2012). Ziel der BILD ist es, sich im multimedialen Bereich anzusiedeln weg vom reinen Print-Image (Becker 2015b). Doch die Positionierung der Marke alleine reicht nicht aus, um erfolgreich zu sein.

### Zielgruppenmodifikation der BILD

Wenn ein Produkt nicht auf die richtige Zielgruppe abzielt, kann die Positionierung der Marke noch so gut sein. Zur Zielgruppe für ihre multinationalen Angebote ernannt das Management „[a]lle Menschen in Deutschland“ (ebd.). Bisher ist der typische Print-Zeitungsleser der BILD vorwiegend männlich, zwischen 40-59 Jahre alt gewesen, hat einen Real- oder Hauptschulabschluss gehabt und ist als Facharbeiter tätig gewesen. Sein Gehalt hat

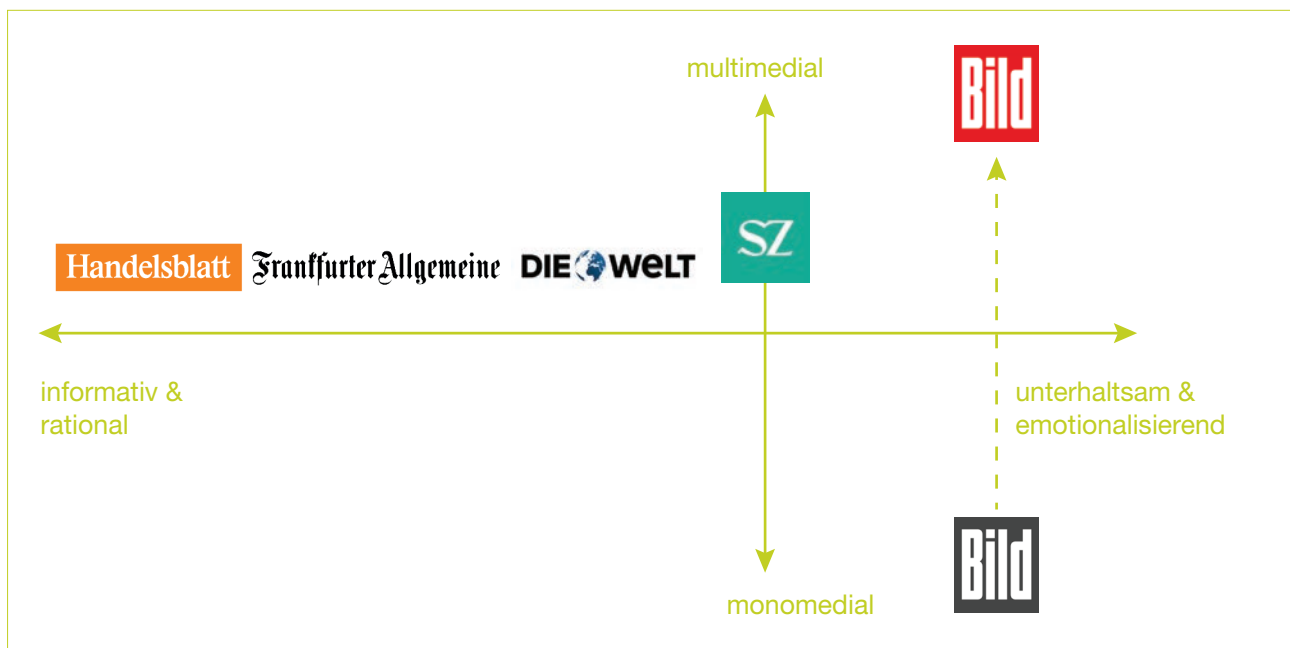


Abbildung 1: Positionierungsmodell der BILD  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt & Vest 2010, S. 79

netto ca. 1.500 – 2.500 Euro betragen (Schröder 2013). Durch die Einführung der Smartphone-App fokussiert BILD sich zunehmend auf die Zuegung eines jüngeren Publikums. Zudem ist das Angebot in der App stark ausgebaut worden. Neben den Standardzeitungsartikeln werden dem Leser über das kostenpflichtige BILDplus-Programm exklusive Neuigkeiten in allen Themengebieten geboten. Eine Rubrik liefert beispielsweise Artikel rund um das Thema Lifestyle. Hier sind Video-Tutorials verfügbar, die zum Beispiel zeigen, wie man seinen Fingernägeln einen Marmor-Look verpasst (BILD GmbH & Co. KG 2017b). Gerade die jüngere Generation verbringt viel Zeit im Internet. Eine Studie des IZI hat herausgefunden, dass 26 Prozent der Mädchen und 17 Prozent der Jungen gerne Tutorials ansehen (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2016, S. 39).

### Die Marke BILD wird zum Leben erweckt

Bei der Definition der Markenpersönlichkeit geht es primär darum, durch Vermenschlichung der Marke herauszufinden, welche Charaktereigenschaften die Marke hat. Zuvor sollten dafür Markenkern und Markennutzen definiert werden.

Die BILD-Markenpersönlichkeit wird anhand des Schalenmodells (Abbildung 2) graphisch dargestellt (Homburg 2015, S. 623). Der Markenkern beantwortet die Frage „Wer bin ich?“ (Homburg 2015, S. 625). BILD antwortet darauf: „Seismograf der deutschen Befindlichkeit“ (Becker 2015b). Dieses Statement spiegelt sich bei der BILD-App z. B. in den regionalen News wider. Hier hat der Leser die Möglichkeit, Regionales aus ganz Deutschland zu erfahren. Sei es Hannover, wo 75 Gräber geschändet wurden (Godau & Prell 2017) oder ein flüchtiger Messerstecher in Leipzig, nach dem die Polizei fahndet (Wichmann 2017). Der Leser erfährt durch BILDplus sämtliche Einzelheiten.

Der Markennutzen für die Kunden steckt laut BILD-Definition in „[k]lare[r] Information, leidenschaftliche[n] Schlagzeilen, freche[n] Geschichten“ (Becker 2015b), Ehrlichkeit, Kreativität, Bildgewaltigkeit und dem Benefit durch BILD „immer [alles] als Erster“ (ebd.) zu wissen. Wirft man einen näheren Blick auf die News-App, so tauchen direkt auf der Startseite große Bilder mit emotionalen Schlagzeilen auf. Es gibt keinen Text, dem kein Bild- oder Videomaterial vorausleitet. Der typische Aufbau der BILD-Artikel bleibt erhalten: Eine reißerische, kreative Schlagzeile, wie beispielsweise „Ich fand



Abbildung 2: Markenpersönlichkeit der BILD als Schalenmodell  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg 2015, S. 625

den Ballermann entsetzlich.’ - Wie bitte, Jürgen Drews?“ (Wohlfeil 2017) eröffnet den Artikel und erweckt die Aufmerksamkeit des Lesers. Daraufhin folgt ein situatives Bild. Dann beginnt die freche Geschichte, welche in verständlicher und einfacher Sprache gehalten ist. Das soll zu klaren Botschaften für den Nutzer führen. Neu ist, dass durch die App nun Videos in die Artikel einfließen. So besteht die Möglichkeit, den Leser nicht nur durch visuelle, sondern auch akustische Reize zum Konsumieren des Artikels zu bewegen. Durch die App können Artikel für den Folgetag bereits am Abend zuvor von den Abonnenten gelesen werden. Somit haben Bezahlhaltnutzer einen exklusiven Vorteil (BILD GmbH & Co. KG 2017a).

Die Markenpersönlichkeit beschreibt die Geschäftsführerin mit folgenden Adjektiven: „[m]utig“, „[u]ngeschönt“, „[a]uthentisch“, „[p]olarisierend“, „[ü]berraschend“, „[l]aut“ und „XXL“ (ebd.). In der App kommt das „XXL“ (ebd.) hauptsächlich durch die riesigen Überschriften der Schlagzeilen und übergroßen Bilder zum Vorschein. Dass die BILD laut ist, begründet sie mit dem Motto „Wer etwas wirklich Wichtiges zu sagen hat, flüstert nicht“ (Schade 2015). Durch die zahlreichen überdimensionalen Schriften soll dies zum Ausdruck gebracht werden (ebd.).

Inhaltlich überrascht BILD oftmals durch andere Sichtweisen auf bestimmte Sachverhalte. So schildert die Tagesschau ein Treffen zwischen Trump und Duterte mit Schwerpunkt auf die dabei behandelten Gesprächsthemen (Senzel 2017). Die BILD hingegen schreibt über das Liebeslied, das Duterte Trump zum Abschied gesungen hat und legt den Fokus auf Unterhaltung (Just 2017).

### Markenauftritt und angestrebter Kundennutzen der BILD

Bei einer starken Marke dürfen Markensignale nicht fehlen. Die BILD setzt die Markensignale: „Soundlogo“, „Claim“, „Rot“, „Bilder“ sowie „Texte und Geschichten, die berühren“ (Becker 2015b). Das Soundlogo dient vor allem in der App und Online als Wiedererkennungswert, denn es wird vor jedem

Video abgespielt. Da sich in der App fast in jedem Beitrag Videos befinden, soll sich die Melodie beim Leser festigen und im Kopf verankern. Der neue Claim „Das bringt nur BILD“ (Becker 2015a) soll die Marke optimal widerspiegeln, da sowohl Befürworter als auch Gegner der BILD diese Aussage tätigen könnten (ebd.). Der Claim selbst taucht in der BILD-App nicht auf. Das typische Rot der BILD-Zeitung, in Verbindung mit dem Markennamen, erscheint hingegen vor und nach dem jeweiligen Video-Content und zielt auch während des Videos durchgehend das rechte, obere Eck. In keiner deutschen Zeitung befinden sich so viele Bilder wie in der BILD. Dies gilt auch für die App. Durch die kostenpflichtigen BILDplus-Beiträge sind noch mehr Bild- und Videoinhalte verfügbar. Die Texte sind emotional verfasst und zielen darauf ab, die Menschen zu berühren oder aufzuregen (Kellerhoff 2012).

„Mit BILD kann ich immer mitreden – die sagen, wie Deutschland tickt“ (Becker 2015b) soll den Kundennutzen der BILD beschreiben. Durch sie soll der Leser schnell über ein breites Themengebiet informiert werden (ebd.). BILD setzt hier nach Maslow am sozialen Bedürfnis der Gruppenzugehörigkeit an. Der Leser kann mitreden und wird

**Wir sind laut!**

Wer etwas wirklich Wichtiges zu sagen hat, flüstert nicht.

Abbildung 3: Markentonalität von BILD  
Quelle: Schade 2015

somit Teil der Gruppe (Meffert, Burmann & Kirchgeorg 2012, S. 123).

### Markenwahrnehmung der BILD durch den Kunden

Um herauszufinden, wie sich die Markenwahrnehmung der Zielgruppe durch das neue Leitbild gestaltet, werden zunächst die Kundenbewertungen der Paid Content-App des Android-Betriebssystems analysiert. Parallel dazu wird eine quantitative



Primärmarktforschung durchgeführt, um alle Aspekte des Markenleitbildes abdecken zu können. Insgesamt zählt die App 29.849 Bewertungen. Aufgrund dieser Vielzahl werden für diese Untersuchung die letzten 118 Textbewertungen, welche von September bis November 2017 erfolgt sind, behandelt. Die App hat in diesem Zeitraum im Schnitt 3,9 von 5 Sternen erhalten. Über die gesamte Laufzeit hinweg ist sie durchschnittlich mit 3,3 Sternen bewertet worden. Der Großteil der Bewertungen liegt, mit einem bzw. fünf Sternen, jeweils auf den Extrema (Eigene Datenanalyse 2017).

An der Online-Befragung haben insgesamt 148 Personen teilgenommen. Diese ist mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt worden. Von den Teilnehmern sind 63 Prozent Männer und 37 Prozent Frauen. Das Durchschnittsalter beträgt 32 Jahre und der Großteil der Teilnehmer ist mit 63 Prozent

### Mission, Vision und Werte aus Kundensicht

Die Überprüfung der Übereinstimmung von Markenmission, -vision und -werten erfolgt anhand der Online-Befragung. Bei der Frage: „Gibt die BILD ‚[...] den Menschen alles, was sie bewegt und Reibung erzeugt‘“ (Becker 2015b)? zeigt die Online-Befragung eindeutige Ergebnisse. Leser und Nicht-Leser der BILD-Zeitung haben hierzu eine klare Meinung: Ja. Die Mission der BILD wird von 73 Prozent der Leser und sogar 77 Prozent der Nicht-Leser geteilt.

Die Vision der BILD, zum „[...] multimediale[n] Leitmedium Deutschlands“ (Becker 2015b) werden zu können, teilen dabei die Wenigsten. Lediglich neun Prozent der Nicht-Leser und 16 Prozent der Leser der Boulevardzeitung halten diese Vision laut der Online-Befragung für realistisch.

Die Markenwerte, welche der Springer Verlag für

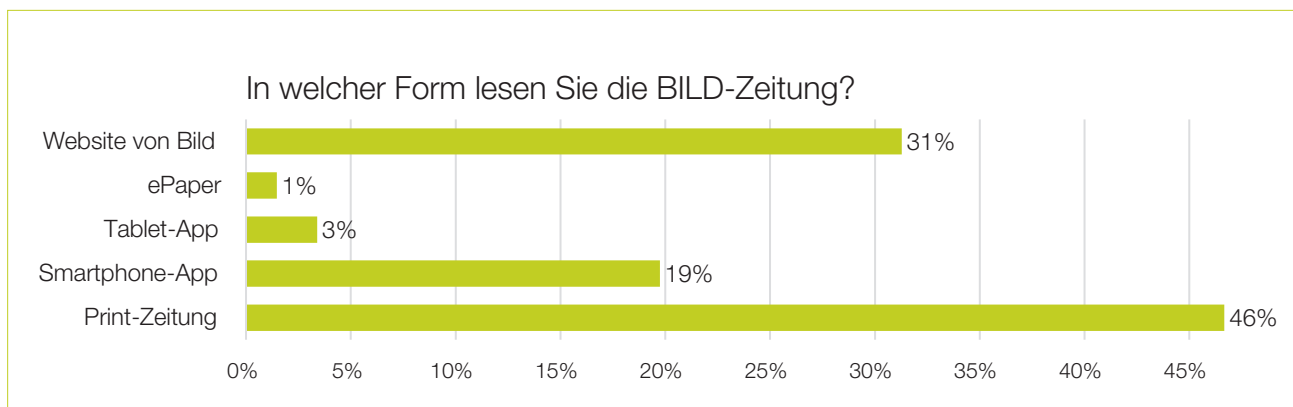


Abbildung 4: Befragung der BILD-Leser nach der genutzten Form  
Quelle: Eigene Online-Befragung, November 2017, n=148

in Vollzeit beschäftigt.

Im weiteren Verlauf ist die Befragung in BILD-Leser und Nicht-Leser aufgeteilt, um zu erkennen, ob deren Wahrnehmung differenziert oder einheitlich verläuft. Von den Teilnehmern sind insgesamt 41 Prozent Nicht-Leser und 59 Prozent BILD-Leser. Unter den Lesern steht die kostenpflichtige BILD-News-App nach der Print-Zeitung und der BILD-Website an dritter Stelle, wie in Abbildung 4 zu erkennen ist.

BILD definiert hat, werden von der Zielgruppe unterschiedlich stark wahrgenommen. So empfindet der Durchschnitt der Befragten die Reibung als leitenden Markenwert der BILD-Zeitung. Während bei den Nicht-Lesern die Werte Kraft und Nähe zu den Menschen mit 19 Prozent gleich hoch ausfallen, sehen die BILD-Leser die Nähe zu den Menschen mit 24 zu 20 Prozent als vorherrschend gegenüber dem Attribut Kraft. Den Wert Orientierung halten beide Gruppen für am wenigsten zutreffend.

### Markenpositionierung aus Kundensicht

Die BILD positioniert sich als Boulevardzeitung einzigartig in Richtung Unterhaltung und Emotionalität. Lediglich 31 Prozent der Leser und 28 Prozent der Nicht-Leser halten diese Positionierung laut Marktforschungsstudie für realistisch.

### Zielgruppendefinition aus Kundensicht

Als Zielgruppe sieht die BILD-Zeitung „[a]lle Menschen in Deutschland“ (Becker 2015b) an und ermöglicht durch die App auch jüngeren Lesern den Zugang zur Zeitung. In den Kundenbewertungen der App zeigt sich, dass sie durchaus neue Kunden anlockt. So schreiben immerhin zwei von 118 Nutzern, dass sie erst durch diese zum interessierten BILD-Leser geworden sind. Allerdings gibt es hierzu auch eine Kehrseite, denn dadurch, dass die App trotz Bezahlung viel Werbung enthält, sind zehn Leser unzufrieden oder sind aufgrund dessen nicht bereit, Geld für sie auszugeben. Zwölf Leser sind zudem nicht einverstanden damit, dass auch Non-BILDplus-Artikel in der App ohne Abo nicht kostenlos lesbar sind, zumal sie das auf der

sehen lediglich die Arbeiterklasse als Zielgruppe von BILD an. Bei den Lesern sind es immerhin 34 Prozent, die alle Menschen im Fokus der BILD sehen. Wird das Augenmerk nur auf die Befragten gelegt, welche die News-App nutzen, sieht bereits knapp die Hälfte alle Menschen als realistische Zielgruppe an. Auffallend ist zudem, dass kein einziger Befragter vorwiegend Akademiker als Zielgruppe der BILD angibt (siehe Abbildung 5).

### Persönlichkeit der Marke aus Kundensicht

Dem Markennutzen, durch BILD klare Informationen zu erhalten, stimmen die Nutzer den Kundenrezensionen nach zu urteilen einerseits zu, da die in der App dargestellten Informationen strukturiert und übersichtlich sind. Vor allem Sportartikel werden als gut empfunden. Andererseits erklären viele die Informationen für unklar, da sie sich zu oft wiederholen, nicht unparteiisch geschrieben sein sollen und auf der Startseite der regionale Teil fehle. In der Online-Umfrage bringen die wenigsten Befragten klare Informationen mit der

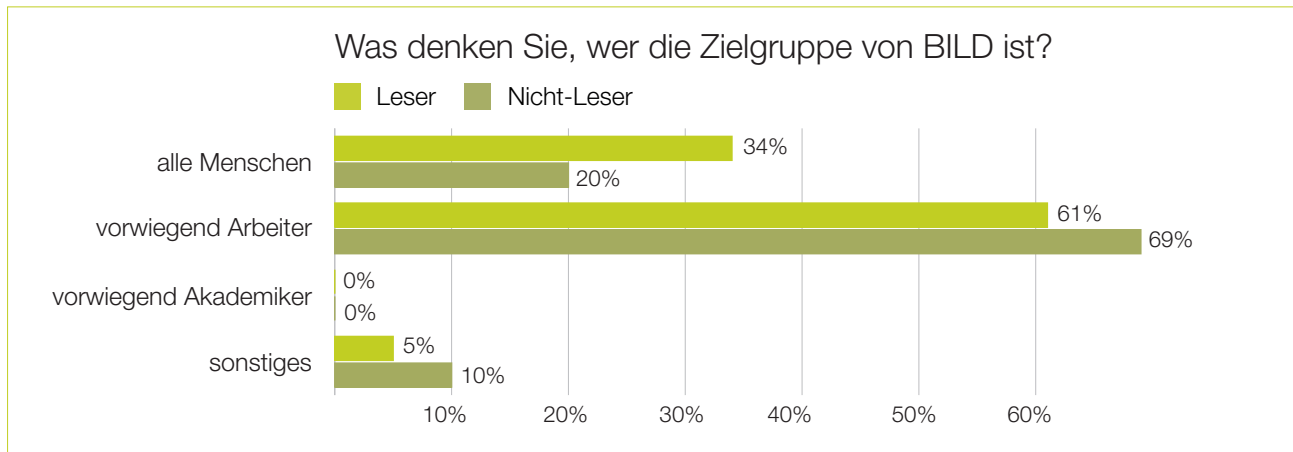


Abbildung 5: Zielgruppe von BILD  
Quelle: Eigene Online-Befragung, November 2017, n=148

BILD-Website sind. Solange es noch kostenlose Alternativen gibt, sind sie nicht bereit, für diese App zu bezahlen. So haben zwei ehemalige Kunden das Abo gekündigt.

Fühlen sich alle Menschen von der BILD als Zielgruppe angesprochen? Die Befragung zeigt, dass 20 Prozent der Nicht-Leser alle Menschen als Zielgruppe ins Auge fassen. 70 Prozent von ihnen

BILD in Verbindung. Lediglich drei Prozent der BILD-Leser und ein Prozent der Nicht-Leser stimmen dem zu. Der Aussage, dass BILD alle Informationen als Erster teilt, ist aus Sicht der App-Bewertungen zuzustimmen. Die Mehrheit gibt an, dass der Leser noch vor anderen Medien erfährt, was passiert ist. Ein User schreibt sogar, er erfahre bei der Tageschau nichts Neues mehr, da die BILD ihr immer

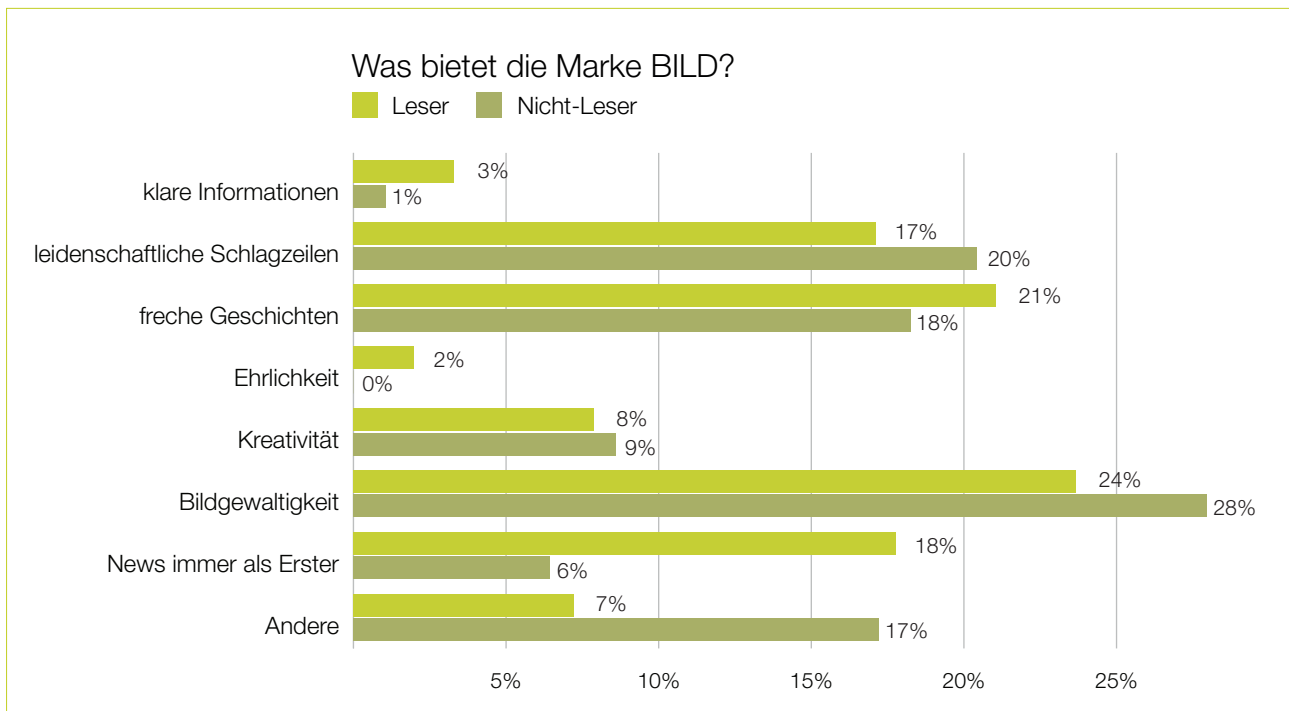


Abbildung 6: Markennutzung der BILD  
 Quelle: Eigene Online-Befragung, November 2017, n=148

zuvor sei. Als negativ wird empfunden, dass die Website schneller aktualisiert werde, als die App. Ansonsten geht der Trend klar zu „immer als Erster“ (siehe Abbildung 6). In der quantitativen Befragung äußern sich ebenfalls 18 Prozent der Leser positiv zu dieser Aussage. Vor allem bei Sport-News sei dies der Fall. Bei den Nicht-Lesern teilen jedoch nur sechs Prozent der Teilnehmer diese Meinung. Zur Kreativität kommentiert lediglich ein App-Bewerter mit der Aussage, dass die BILD in ihrer App sehr innovativ sei. Acht Prozent der Leser und neun Prozent der Nicht-Leser aus der quantitativen Marktforschung sind derselben Ansicht. Zur Bildgewaltigkeit schreibt ein App-User, dass diese von den Videoberichten noch verstärkt würde (Eigene Datenanalyse 2017). In der Primärforschung kristallisiert sich die Bildgewaltigkeit bei beiden Gruppen ebenfalls als wichtigster Markennutzen heraus, dicht gefolgt von den frechen Geschichten und leidenschaftlichen Schlagzeilen. Am schlechtesten schneidet die BILD im Thema Ehrlichkeit ab. Einige Nicht-Leser geben an, das Gefühl zu haben, durch die BILD nur eine Meinung anstatt Fakten aufgedrückt zu bekommen und betiteln die BILD aufgrund dessen als „linkes Hetzblatt“ (Eigene Online-Befragung 2017). Die BILD-Texte

seien schon lange nicht mehr objektiv geschrieben. Ein Teilnehmer schreibt zudem von voreilig veröffentlichten Falschmeldungen, welche die Ehrlichkeit der BILD in Frage stellen. Zudem seien die Recherchen nur sehr oberflächlich. In den App-Kommentaren kommt unter anderem zum Vorschein, dass die BILD auch hier polarisiert. So gibt es User, welche die App als „geile App“ beschreiben und Nutzer, die sie als „große Mist-App“ bezeichnen. Die Umfrage weist vergleichbare Ergebnisse auf. So gibt ein Befragter an, die BILD sei der „Abgrund der deutschen Mediengesellschaft“, während anderen der Schreibstil der BILD-Zeitung gefällt, da dieser unterhaltend sei (ebd.). Bei der App-Bewertung sind zudem hauptsächlich Fünf- sowie Ein-Sterne-Vergaben getätigt worden. Auch dies ist ein Zeichen für die starke Polarisierung der App. Sie wird geliebt oder gehasst. Bei der Markentonaltät setzt BILD aber nicht nur auf Polarisierung, sondern ebenfalls auf die Eigenschaften laut, XXL, überraschend, authentisch, ungeschönt und mutig (Becker 2015b). Vor allem bei den Attributen polarisierend, laut und mutig stimmen Selbst- und Fremdwahrnehmung der Marke in der Befragung überein. Nicht ganz so stark, aber trotzdem in die richtige Richtung, geht

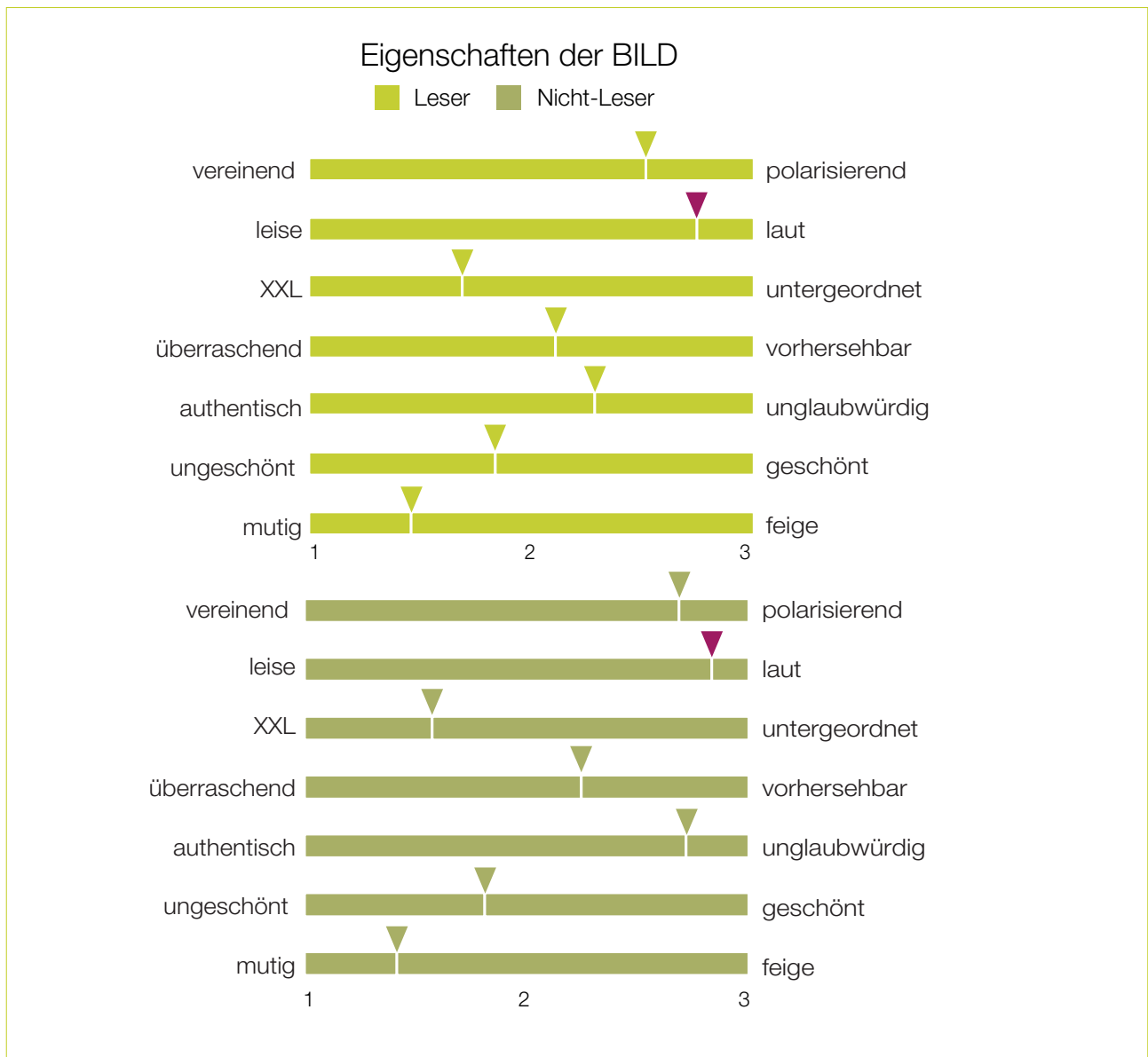


Abbildung 7: Eigenschaften der BILD  
 Quelle: Eigene Online-Befragung, November 2017, n=148

die Markenpersönlichkeit bei den Eigenschaften XXL und ungeschönt. Völlig konträr bewegen sich hingegen Authentizität und Überraschungscharakter der BILD. Bei den Teilnehmern findet sich der überraschende Aspekt eher mittig mit einem leichten Hang zu vorhersehbar wieder (siehe Abbildung 7). Für authentisch wird die BILD jedoch nicht gehalten. BILD-Leser empfinden die Geschichten teilweise als unglaubwürdig und Nicht-Leser für sehr unglaubwürdig.

Im Kern beschreibt das Management die BILD als „Seismograph der deutschen Befindlichkeit“ (Becker 2015b). Die Marktforschung ergibt, dass die Nicht-Leser der BILD den Markenkern zu 62

Prozent als nichtzutreffend einstufen, während bei den BILD-Lesern Uneinigkeit darüber herrscht. So geben 49 Prozent der Leser an, dass BILD im Kern die Befindlichkeit der Deutschen widerspiegelt und misst. 51 Prozent stufen die Aussage als nicht treffend für die Marke ein.

### Markenauftritt und Markennutzen aus Kundensicht

Berührende Texte und Geschichten kommen bei den Bewertern der BILD-App gut an. Diese werden als spannend und interessant empfunden. Allerdings gibt es auch Kritiker in der App, welche die Geschichten als „größten Dreck“ betiteln.

Mit Hilfe der Umfrage sind die vorformulierten Markensignale der BILD-Zeitung abgefragt worden. Die meisten Befragten bringen in erster Linie die Farbe Rot mit dem Boulevardblatt in Verbindung. So empfinden 40 Prozent der BILD-Leser und ebenso 33 Prozent der Nicht-Leser. Zudem würden im Durchschnitt 26 Prozent der Leser und 24 Prozent der Nicht-Leser die BILD an ihren Bildern erken-

nen. Die Nutzer möchten mit anderen über die aktuellen Themen diskutieren können. Bei der quantitativen Forschung sehen die BILD-Leser den Benefit ebenfalls zu 45 Prozent darin, durch die BILD schnell informiert zu sein. 21 Prozent der Kunden finden es vorteilhaft, durch BILD immer mitreden zu können. Abgeschlagen auf dem letzten Platz mit elf Prozent wird der Nutzen

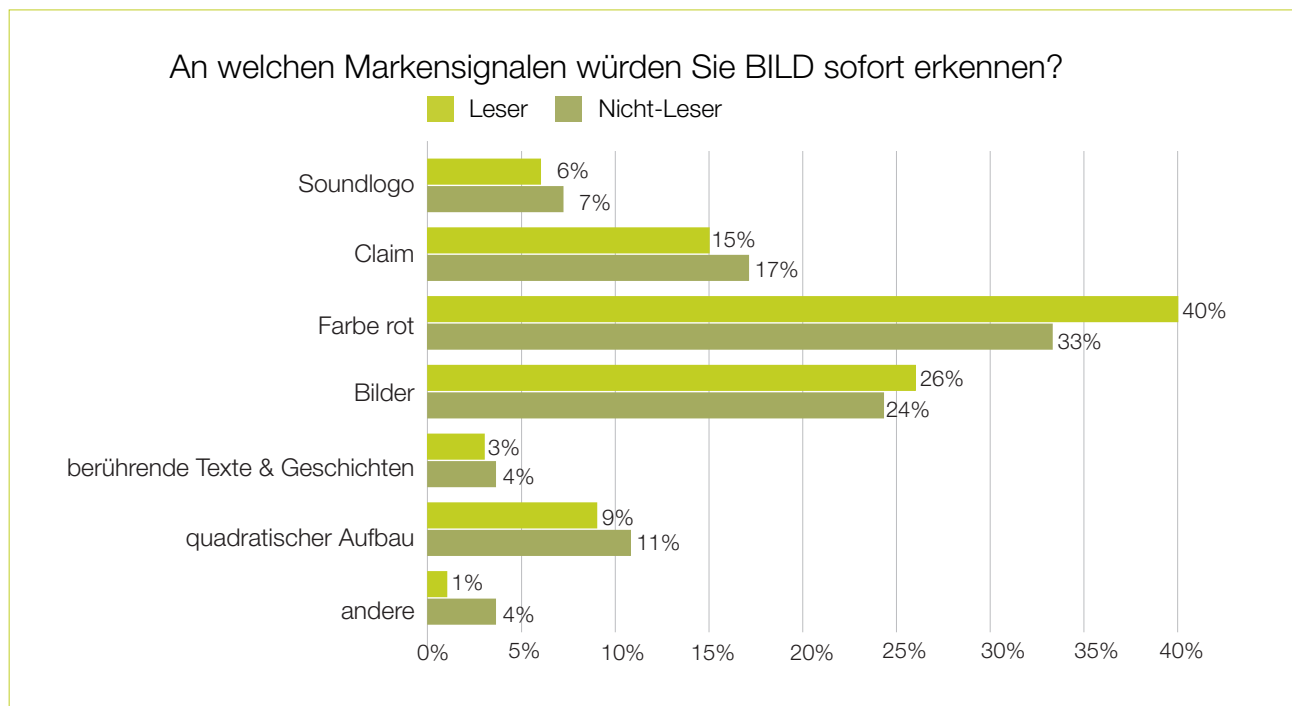


Abbildung 8: Markensignale der BILD  
 Quelle: Eigene Online-Befragung, November 2017, n=148

nen, dicht gefolgt vom Claim mit 15 Prozent bei den Lesern und 17 Prozent bei den Nicht-Lesern. Der quadratische Aufbau dient für viele Teilnehmer ebenfalls als Identifikationsmittel. Am schlechtesten schneidet bei beiden Gruppen das Soundlogo der BILD sowie die berührenden Texte und Geschichten ab. Sogar unter den App-Usern, die an der Umfrage teilgenommen haben, weist das Soundlogo, welches in jedem Video zu hören ist, mit zwei von 20 Nutzern, einen sehr geringen Wiedererkennungswert auf (siehe Abbildung 8). Dass die BILD vielseitig und schnell informiert, zeigen die App-Kommentare. Zehn User schätzen genau das an der App und auch die negativen Bewertungen drehen sich rund um das Thema Dazugehören und Mitredenkönnen. Drei Abonnenten kreiden dabei an, dass die BILD-App über keine

genannt, durch BILD zu erfahren, wie Deutschland tickt. Die Nicht-Leser gleichen den Lesern von der Reihenfolge der aufgeführten Benefits. Die einzelnen Faktoren fallen jedoch weniger stark ins Gewicht. Allerdings geben 42 Prozent, vor dem Vorteil der schnellen Information, sonstige Gründe an. 16 dieser 26 Menschen denken, dass ihnen das Lesen der BILD-Zeitung keine Vorteile einbringe. Zwei Nicht-Leser der BILD geben als „Benefit“ an, eine Meinungsrichtung aufgedrückt zu bekommen.

### Fazit und Zukunftsaussicht

Die Forschungsfrage ist anhand dieser Erkenntnisse zu bejahen. Das neue Markenleitbild von BILD nähert sich stark der Markenwahrnehmung des potentiellen Kunden an, denn die Grundzüge des

Markenleitbildes strahlen auf die Zielperson über. So sehen sowohl Nicht-Leser als auch Leser der BILD-Zeitung die Mission der BILD als Menschen bewegende und Reibung erzeugende Zeitung an. Die Werte werden ebenfalls geteilt, jedoch nicht alle kommen bei der Zielgruppe in gleicher Intensität an. Dasselbe gilt auch für den Kundennutzen. Zudem setzt BILD auf einen klaren Markenauftritt. Selbst wenn sie noch nie gelesen wurde, würden die Nicht-Leser die Zeitung an ihren typischen Markensignalen erkennen. Auch bei der Markenpersönlichkeit werden fünf von sieben Eigenschaften erfolgreich vom Selbst- auf das Fremdbild des Kunden übertragen. Beim Markennutzen wird die Ehrlichkeit von den Teilnehmern der Umfrage stark hinterfragt, die anderen Merkmale treffen jedoch zu.

Die Weichen für eine erfolgreiche Übertragung des einstigen Erfolges mit der Print-BILD-Zeitung auf die multimediale Ebene sind also gestellt. Aufgabe der BILD wird es nun sein, die durch die Umfrage entdeckten Defizite in der Kundenwahrnehmung möglichst zu beheben. Eigenschaften wie Ehrlichkeit, das Berühren und Aufregen der Menschen zur Festigung der Markenpositionierung müssen dem potentiellen Leser klarer vermittelt werden. Zudem kämpft die BILD mit ihrer ursprünglichen Zielgruppendefinition. Der Leser wird als typischer Arbeiter gesehen, der einen niedrigen Bildungsgrad aufweist. Wenn die BILD alle Menschen in Deutschland erreichen möchte, muss sie das Vorstellungsbild der Kunden dauerhaft analysieren und versuchen, dieses vollständig in die gewünschte Richtung zu lenken.

Im Rahmen dieser Arbeit sind 148 Menschen befragt worden. Je größer der Stichprobenumfang der Teilnehmer, desto stärker verfestigt sich das Ergebnis der Umfrage. Somit ließe sich dieses durch das Hinzunehmen weiterer Personen stärker manifestieren und optimieren. Für diese quantitative Marktforschung sind die Zielpersonen anhand eines Online-Fragebogens befragt worden, da herausgefunden werden sollte, wie das neue multimediale Markenleitbild der BILD von den potentiellen Kunden wahrgenommen wird. Dieses

ist gerade aufgrund der neuen Online-Angebote der BILD-Zeitung vom Verlag ins Leben gerufen worden. Deshalb ist die Befragung bewusst online durchgeführt worden. Kritisch zu sehen ist dabei, dass dadurch eventuell ältere Print-Stammleser, welche kein Internet nutzen, von vorneherein von der Umfrage ausgeschlossen wurden. Rentner haben nur vereinzelt teilgenommen, der Schwerpunkt der Teilnehmer lag auf Vollzeitbeschäftigten und Studierenden. Den Fragebogen haben mehr Männer als Frauen ausgefüllt. Da laut einer Studie ohnehin verstärkt Männer die BILD-Zeitung lesen, sollte dies der Befragung keine Nachteile bringen (ebd.). Auffallend ist zudem, dass sich nur sehr wenige BILD-Konsumenten als tägliche Leser geoutet und trotzdem teilweise negative Kommentare über die BILD-Zeitung abgegeben haben. Es entsteht der Eindruck, dass viele Leser sich nicht zum Konsumieren der BILD-Zeitung bekennen oder zumindest nicht zugeben wollen, die BILD-Inhalte für gut zu empfinden.

Die BILD nimmt bewusst eine Umpositionierung zum multimedialen Leitmedium vor, um auch in der Zukunft ihr Überleben sichern zu können. Philip Meyer tätigt in Bezug auf die Print-Zeitung die Aussage, dass die letzte Zeitung vermutlich im Jahre 2043 gedruckt werde (Diez 2009). Sollte diese Annahme tatsächlich eintreffen, muss die Lücke, die durch das Wegfallen der gedruckten Zeitung entsteht, durch andere Medien wie beispielsweise kostenpflichtige Online-Angebote und Apps kompensiert werden. Derzeit generiert die BILD allerdings ihre Hauptumsätze durch die Print-Exemplare (Karle 2012). Bis 2043 hat die BILD noch 25 Jahre Zeit, um ihr Markenleitbild vollständig an Mann und Frau aus allen Schichten zu bringen und weiter zu stärken. Ob ihr das gelingt, wird in den nächsten Jahren weiter beobachtbar und für den Erfolg oder Niedergang der Kultzeitung von 1952 entscheidend sein.



**Julia Gäbler**

Julia Gäbler studiert Betriebswirtschaft an der Hochschule Neu-Ulm mit dem Schwerpunkt Marketing, Branding & Strategy. Sie bereitet sich gerade auf die Anfertigung ihrer Bachelor-thesis vor.  
julia-gaessler@web.de



**Irene Kramer**

Irene Kramer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Sie promoviert im Bereich Paid Content und digitale Markenführung.  
irene.kramer@hs-neu-ulm.de



**Prof. Dr. Jens U. Pätzmann**

Jens U. Pätzmann ist Professor für Marketing, Branding & Strategy und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate-, Employer- und Internal Branding  
jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

**Literaturverzeichnis**

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

Karle, R. (2016), Ein neues Spiel, in: Absatzwirtschaft, No. 7-8/2016, S. 24.

Scherzer, S. (2014), "Paid Content wird zum Platin-Standard", in: HORIZONT - Ztg. für Marketing, Werbung und Medien, No. 50/2014, S. 18 - 19.

**Buchkapitel**

Burmann, C., Meffert, H. & Feddersen, C. (2007), Identitätsbasierte Markenführung, in: A. Florack, M. Scaris & E. Primosch (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, Franz Vahlen, München, S. 3-30.

**Bücher**

Homburg, C. (2015), Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 5. überarb. und erw. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

Hooffacker, G. (2016), Online-Journalismus: Texten und Konzipieren für das Internet. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis, 4. Auflage, Springer VS, Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10771-0>

Kompakt-Lexikon Marketingpraxis: 2.200 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. (2013) (SpringerLink), Springer Gabler, Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-03185-5>

Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2012), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Schmidt, D. & Vest, P. (2010), Die Energie der Marke: Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8567-5>

Sjurts, I. (2011), Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6487-8>

**Internet-Quellen**

Becker, A. (2015a), „Das bringt nur Bild“: Springers Boulevard-Marke mit Mega-Kampagne und neuem Claim, <http://meedia.de/2015/09/08/das-bringt-nur-bild-springers-boulevard-marke-mit-mega-kampagne-und-neuem-claim/>, abgerufen am 18.11.2017.

Becker, J. (2015b), "Bild" definiert erstmals einheitliche Markenvision für alle Kanäle, <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Axel-Springer-Bild-formuliert-erstmal-einheitliche-Markenvision-fuer-alle-Kanaele-135848>, abgerufen am 18.11.2017.

Berg, A. (2016), Digitalisierung der Medien, <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2016/Juni/Bitkom-Charts-PK-Digitalisierung-der-Medien-22-06-2016-final.pdf>, abgerufen am 21.11.2017.

Bild GmbH & Co. KG. (2017a), Jetzt geht's richtig App: Alles zu den BILD Apps auf Smartphone und Tablet!, <http://www.bild.de/faq/artikel/bildplus/bild-app-30427094.bild.html>, abgerufen am 18.11.2017.

Bild GmbH & Co. KG. (2017b), Zaubere einen Marmor-Look auf deine Fingernägel: Es geht ganz einfach, <http://www.bild.de/video/clip/nagellack/marmor-nagellack-53818518.bild.html>, abgerufen am 25.11.2017.

Bitkom e.V. (2016), Zahlungsbereitschaft für Online-Journalismus steigt, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Zahlungsbereitschaft-fuer-Online-Journalismus-steigt.html>, abgerufen am 18.11.2017.

Breunig, C. (2005), Paid Content im Internet - ein erfolgreiches Geschäftsmodell?: Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, [http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/pdf/2005/08-2005\\_Breunig.pdf](http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2005/08-2005_Breunig.pdf), abgerufen am 18.11.2017.

Bundesverband deutscher Zeitungsverleger e. V. (o. J.), Paid Content Angebote deutscher Zeitungen, <https://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/digitales/paidcontent/>, abgerufen am 18.11.2017.

Bundesverband deutscher Zeitungsverleger e. V. (2006), Zitate, <http://www.bdzv.de/veranstaltungen/>

alle-termine-archiv/veranstaltungsarchiv/2006/fachtage/tagderpressefreiheit/zitate/, abgerufen am 23.11.2017.

Diez, G. (2009), A wie Auflage: Die Menschen lesen weniger Zeitungen und Zeitschriften. Anlass zur Panik?, <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/29162/A-wie-Auflage>, abgerufen am 21.11.2017.

Godau, J. & Prell, M. (2017), 75 Gräber geschändet: Friedhof-Hannover-Ricklingen, <http://www.bild.de/regional/hannover/friedhoefe/hannover-rickligen-75-graerber-geschaendet-53831402.bild.html>, abgerufen am 25.11.2017.

Just, J. (2017), Gaga-Gipfel in Asien: Knallhart-Diktator Duterte singt Trump ein Liebeslied, <http://www.bild.de/politik/ausland/donald-trump/trumps-hik-hak-handschlag-53839588.bild.html>, abgerufen am 21.11.2017.

Karle, R. (2012), Zeitungen melden Weltrekord – Print ist immer noch deutlich stärker als Digital, <http://www.absatzwirtschaft.de/zeitungen-melden-weltrekord-print-ist-immer-noch-deutlich-staerker-als-digital-13462/>, abgerufen am 26.11.2017.

Kellerhoff, S. F. (2012), 1952 erfand Axel Springer in einem Hotel die "Bild", <https://www.welt.de/kultur/history/article13904193/1952-erfand-Axel-Springer-in-einem-Hotel-die-Bild.html>, abgerufen am 18.11.2017.

Loosen, W. (2016), Journalismus unter den Bedingungen des Medienwandels: Vervielfältigung der Kanäle, Big Data und neue Formen der Publikumsbeteiligung, <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/medienpolitik/172143/medienwandel-und-journalismus?p=all>, abgerufen am 24.11.2017.

Media Impact GmbH & Co. KG. (2017), BILD, [https://www.mediaimpact.de/portrait/BILD-BILD\\_671014.html](https://www.mediaimpact.de/portrait/BILD-BILD_671014.html), abgerufen am 25.11.2017.

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest. (2016), JIM-Studie 2016: Jugend, Information, (Multi-) Media, [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM\\_Studie\\_2016.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM_Studie_2016.pdf), abgerufen am 18.11.2017.

Schade, M. (2015), „Laut, authentisch, selbstbewusst“: das neue Marken-Evangelium der Bild als interne Motivations-App, <http://meedia.de/2015/08/12/laut-authentisch-selbstbewusst-das-neue-marken-evangelium-der-bild-als-interne-motivations-app/>, abgerufen am 18.11.2017.

Schröder, J. (2013), Analyse: der typische Bild-Leser, <http://meedia.de/2013/01/24/analyse-der-typische-bild-leser/>, abgerufen am 18.11.2017.

Senzel, H. (2017), Brüder im Geiste, <http://www.tagesschau.de/ausland/asean-duterte-trump-103.html>, abgerufen am 18.11.2017.

SEO-Analyse. (o. J.), App Begriffserklärung und Definition, <https://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/a/app/>, abgerufen am 18.11.2017.

Shahd, M. (2015), Jeder Fünfte nutzt soziale Netzwerke als Nachrichtenquelle, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Fuenfte-nutzt-soziale-Netzwerke-als-Nachrichtenquelle.html>, abgerufen am 18.11.2017.

Stroisch, J. (2009), Werden Bezahlhalte von Verlagen zum Paid Discontent?, [https://www.wiso-net.de/document/WWON\\_\\_WW%20417474](https://www.wiso-net.de/document/WWON__WW%20417474), abgerufen am 18.11.2017.

Süddeutsche Zeitung. (2009), Von "Volks"-Bibel bis "Volks"-Zahnbürste, <http://www.sueddeutsche.de/medien/bild-zeitung-von-bibeln-bis-dessous-1.990292-2>, abgerufen am 18.11.2017.

Wichmann, M. (2017), Polizei jagt flüchtigen Messerstecher: Er verletzte seinen Cousin, <http://www.bild.de/regional/leipzig/koerperverletzung/meeserstecher-auf-der-flucht-53826130.bild.html>, abgerufen am 25.11.2017.

Wohlfeil, I. (2017), "Ich fand den Ballermann entsetzlich": Wie bitte, Jürgen Drews?, <http://www.bild.de/unterhaltung/tv/juergen-drews/fand-den-ballermann-entsetzlich-53831638.bild.html>, abgerufen am 25.11.2017.

YouGov Deutschland GmbH. (2017), Alles Fake?!: Fake News aus Sicht deutscher Wähler, [https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/r/52/YouGov\\_Fake-News\\_Report\\_2017.pdf](https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/r/52/YouGov_Fake-News_Report_2017.pdf), abgerufen am 23.11.2017.

### Working Papers

Burmann, C., Blinda, L. & Nitschke, A. (2003), Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Universität Bremen, Working Paper No. 1, Bremen, abgerufen am 25.11.2017, [https://www.econbiz.de/archiv1/2009/94751\\_konzeptionelle\\_grundlage\\_markenfuehrung](https://www.econbiz.de/archiv1/2009/94751_konzeptionelle_grundlage_markenfuehrung).

### Eigene Erhebungen

Eigene Datenanalyse der Kundenbewertungen der BILD Paid Content-App des Android-Betriebssystems, November 2017

Eigene Online-Befragung, November 2017



# Google Zukunftswerkstatt für KMU

Die Online-Lernplattform „Google Zukunftswerkstatt“, eine Bildungsinitiative von Google Deutschland, bietet einen kostenlosen Workshop für all jene, die ihre digitalen Kompetenzen aufbauen und sich mit Online-Marketing vertraut machen möchten.

**Verfasser(innen):** Larissa Simon, Rebecca Bilger, Hans-Michael Ferdinand

## ABSTRACT

This article examines the „Google Zukunftswerkstatt“ („Google Digital Garage“) – a tool invented by Google to support anyone who is interested in learning more about Online Marketing. It is assumed that this tool can have significant positive impacts on the brand presence of small and medium-sized enterprises (SME). On this purpose, Google as a Search Engine as well as the „Google Zukunftswerkstatt“ with a special focus on the manner of its functioning are being introduced. Based on this, some specific lections of the theme library are being investigated. To determine whether the tool can help building up a successful online presence, the experience of a SME manager is used as evidence. This analysis gives indication that the „Google Zukunftswerkstatt“ indeed can help raising knowhow about online possibilities necessary to lead a successful enterprise.



Für den Unternehmenserfolg ist das Bespielen von Social-Media-Kanälen, der Aufbau und die Pflege einer eigenen Webpräsenz und das Auseinandersetzen mit Internet-Suchmaschinen im Jahr 2018 Grundvoraussetzung. Für lokale KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) wie beispielsweise Restaurants, Cafés oder Hotels ist die richtige Kundenakquise eine große Herausforderung. Befindet sich das jeweilige Unternehmen nicht im Zentrum, bleibt die Laufkundschaft aus. Eine Lösung für dieses Problem kann die Digitalisierung von Kommunikationskanälen darstellen. Denn potentielle Kunden nutzen immer häufiger Suchmaschinen, um die für sie passenden Restaurants oder Hotels zu finden. Aus diesem Grund ist es für KMU und Start-up-Unternehmen unumgänglich, sich mit Suchmaschinen und der eigenen Website zu beschäftigen und die Präsenz zu optimieren. Dabei stellt sich die Frage, wie diese sich ohne große Marketingbudgets und Digitalabteilungen in der digitalen Welt zurechtfinden können. Die Herausforderung liegt darin, sich die Informationen und das Knowhow über die Online-Marketing-Optimierung mit eingeschränkten finanziellen und personellen Ressourcen zu erarbeiten. Das Google Tool „Google Zukunftswerkstatt“ wurde eigens dafür entwickelt, sich dieser Herausforderung anzunehmen. Es soll jungen Unternehmern die Grundlagen des Suchmaschinen-Marketings (SEM) nahebringen und aufzeigen, wie sie ihre Präsenz im Internet erhöhen können.

### Bedeutung von Suchmaschinen

Suchmaschinen sind vollautomatisierte Suchdienste, auf deren Oberfläche ein Eingabefeld für Suchbegriffe ist. Hierbei steht die Relevanz der Suchergebnisse im Mittelpunkt (Bischofinck & Ceyp 2007, S. 22). Das Hauptziel ist es, den Nutzern die für ihre Suchanfrage relevantesten und qualitativ besten Websites zu liefern (ebd.). Suchmaschinen werden tagtäglich genutzt und dienen als erste Anlaufstelle für Informationssuchende.

In Deutschland stellt Google mit 90% aller getätigten Suchanfragen die mit Abstand bekannteste Suchmaschine dar (Pelzer & Düssel 2013, S. 86). Weltweit

gehen hier täglich über neun Milliarden Anfragen ein (Statistic Brain 2016). Weniger populär sind beispielsweise Bing und Yahoo.

Gerade Start-ups und KMU erkennen zunehmend die Chancen, mittels Online-Marketing Kunden zu gewinnen und langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Während große Marketingkampagnen sehr teuer sind, kann unter richtigem Einbezug von Suchmaschinen schnell die Bekanntheit gesteigert werden. Damit ist der erste Schritt in Richtung Erfolg und Markenpräsenz eines neugegründeten Unternehmens getan.

### Online-Marketing

Der Begriff Online-Marketing wird oft mit „Internet-Marketing“, „Suchmaschinen-Marketing“ oder „Online-Werbung“ gleichgesetzt. Das Internet wird „als Baustein einer Gesamtmarketing-Konzeption gesehen und unter dem Aspekt der vier großen P’s (Product, Price, Place, Promotion) diskutiert“ (Lammenett 2017, S. 32). Einig sind sich jedoch die meisten Autoren, dass das Internet- oder Online-Marketing „nicht als Substitut des klassischen Marketing gesehen werden darf“ (Lammenett 2017, S. 33).

Dennoch muss beachtet werden, dass Plattformen wie eBay, Facebook und Amazon reine Online-Geschäftsmodelle darstellen. Das Online-Marketing steht für sie im Mittelpunkt und ist daher nicht nur ein weiterer Bestandteil des klassischen Marketings (ebd.). Es umfasst alle „Maßnahmen oder Maßnahmenbündel, die darauf abzielen, Besucher auf die eigene oder eine ganz bestimmte Internetpräsenz zu lenken, von wo aus dann direkt Geschäft gemacht oder angebahnt werden kann“ (Lammenett 2017, S. 36). Zu den Maßnahmen zählen Affiliate-Marketing, Suchmaschinen-Marketing, Online-Werbung, E-Mail-Marketing, Online-PR, Cross-Media, Social-Media-Marketing, Mobile Marketing und die eigene Website.

### Suchmaschinen-Marketing

Suchmaschinen-Marketing ist der Überbegriff für „Online-Marketing-Maßnahmen in Bezug auf

Suchmaschinen“ (Lammenett 2017, S. 133) und umfasst Suchmaschinenoptimierung (SEO) sowie die Suchmaschinenwerbung (SEA). Bei Suchan-

organischen Trefferlisten einer Suchmaschine erzielt (Kreutzer 2014, S. 250). Suchmaschinen analysieren, sortieren und bewerten alle Seiten

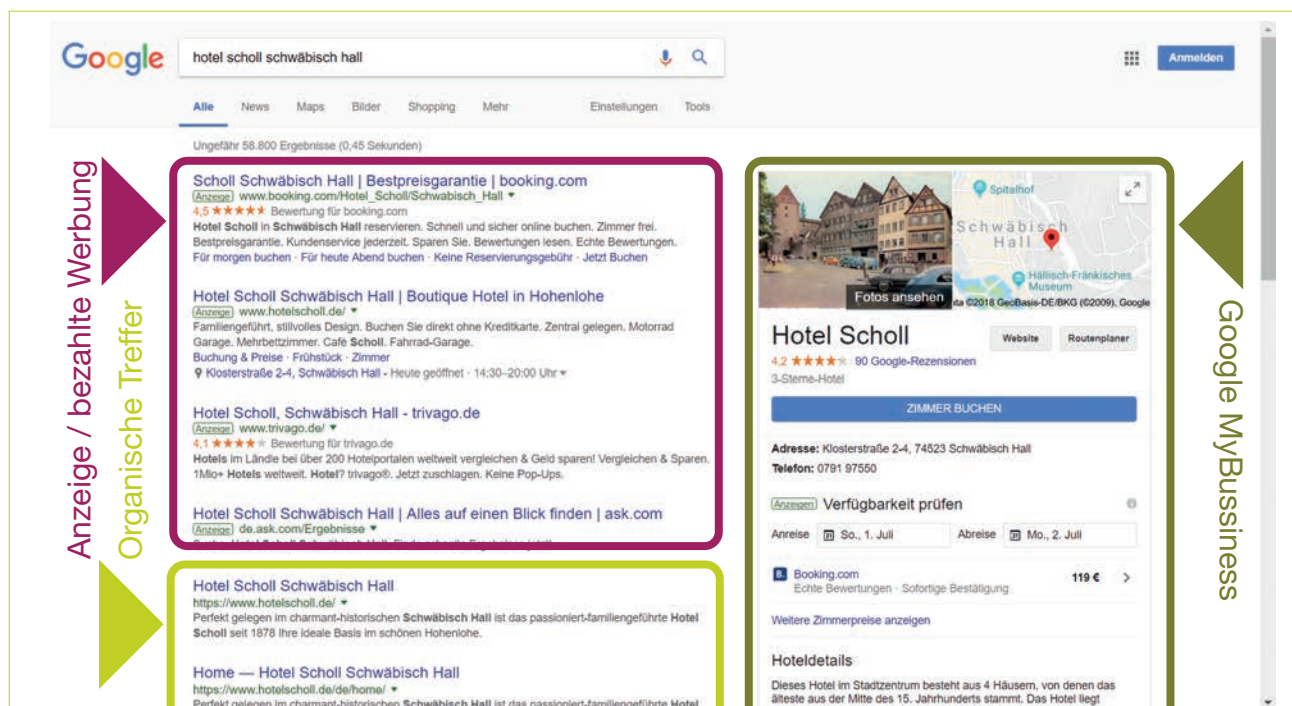


Abbildung 1: Google Suchergebnis zum Begriff „Hotel Scholl Schwäbisch Hall“. Quelle: Eigene Darstellung mit Google-Screenshot in Anlehnung an Kreutzer (2014, S.195)

fragen liefert Google zwei Arten von Ergebnissen: Bezahlte Werbung und nicht bezahlte, sogenannte organische Treffer. Diese organischen Treffer befinden sich bei der Suchanfrage auf der linken Seite, in Abbildung 1 grün markiert, und sind standardmäßig die ersten zehn Treffer, die für Google am relevantesten sind und sich am ehesten mit der Suchanfrage decken. Lila markiert sind die bezahlten Suchanfragen, die sogenannten Anzeigen, welche zum SEA zählen. Die rechte Seite der Abbildung 1, in dunkelgrün markiert, zeigt die Google MyBusiness Anzeige anhand der Suchanfrage des „Hotel Scholl“, welches in den Tutorials der Zukunftswerkstatt häufig als Beispiel angeführt wird. Google MyBusiness ist eine kostenlose Funktion, welche es ermöglicht sich als Unternehmen auf Google Maps und Google+ zu präsentieren (Wilhelm 2014).

### Suchmaschinenoptimierung (SEO)

SEO beschreibt alle Aktivitäten, die dazu führen, dass eine Website eine bessere Platzierung in den

des World Wide Web für jegliche Suchanfragen. Die Arbeitsschritte einer Suchmaschine können in drei Bereiche eingeteilt werden: das Crawling (Untersuchung der Inhalte), die Indexierung (Kategorisierung der Inhalte) und das Ranking (Platzierung) der Suchergebnisse (Google 2017d). Um sich durch die Inhalte zu forsten, nutzen die Suchmaschinen sogenannte „Bots“ (Computerprogramm, das automatisch wiederholende Aufgaben abarbeitet; Bots 2017). Diese Bots oder Crawler folgen Links von anderen Seiten und springen von Seite zu Seite. Bei der Indexierung wählt die Suchmaschine aus dem Index einer gesammelten Informationsquelle aller relevanten Websites, die richtigen Ergebnisse aus. Bei einer Google-Suche durchsuchen die Nutzer also nicht das ganze Internet, sondern nur diesen Index, welcher ca. 60 Billionen Websites umfasst (Berger 2016, S. 1). Aus hunderten ähnlichen Ergebnissen wählt die Suchmaschine die Seite, welche sich inhaltlich von den anderen Seiten abhebt. Beim Ranking vergleicht die Suchmaschine den eingegebenen Suchbegriff mit

dem Index und sucht nach passenden Ergebnissen. Diese Ergebnisse werden nach einer geheimen Formel platziert. Ausschlaggebend sind dabei u.a. die Anzahl der Wörter auf der Website, die Aktualität der Inhalte, Anzahl anderer Websites, die auf die Website verweisen, die Ladegeschwindigkeit einer Seite und das Gerät, von welchem die Suchanfrage gestartet wird (Berger 2016; Google 2017d).

### Suchmaschinenwerbung (SEA)

SEA (Search-Engine-Advertising) beschreibt alle Maßnahmen, welche dazu führen, dass eine Website bei der Eingabe von bestimmten Suchbegriffen gegen Barzahlung auf den ersten Seiten der Suchmaschine erscheint. Diese Maßnahme wird auch als Keyword-Advertising bezeichnet (Kreutzer 2014, S. 193). Um Anzeigen schalten zu können, muss der Werbetreibende Keywords festlegen, für welche die eigene Website in den Suchergebnissen bei den bezahlten Anzeigen erscheinen soll. Kriterium für das Erscheinen der eigenen Website in den Anzeigen ist das Gebot für die Platzierung der Anzeige des Werbetreibenden (Google 2017b). Die Plätze auf der ersten Seite sind begrenzt. Eventuell bieten andere Wettbewerber ebenfalls für ein bestimmtes Keyword. Das bedeutet, dass Google filtern muss, welchem Bieter einer der oberen Plätze zusteht. Bei der Auktion zählt nicht nur die Höhe des Gebots. Der zweite wichtige Aspekt ist die Relevanz der Website (ebd.). Google bewertet Websites mit unterschiedlichen Qualitätsfaktoren, welche das Ranking begünstigen. Die Auktion gewinnt somit diejenige Website, die ein hohes Gebot und einen hohen Qualitätsfaktor aufweist.

Die sogenannte Klickvergütung „Costs per Click“ hat den Vorteil, dass nur bezahlt werden muss, wenn ein Suchender tatsächlich auf die geschaltete Anzeige klickt. Außerdem erreicht diese Werbemaßnahme im Gegensatz zu Online-Bannerwerbung, welche jeder

gezwungenermaßen sieht, nur die gewünschte Zielgruppe, da diese durch gewisse Suchanfragen bereits „grundsätzliches Interesse an entsprechenden Angeboten signalisiert“ haben (Kreutzer 2014, S. 194).

### Die Google Zukunftswerkstatt

Seit Dezember 2015 gibt es die digitale Lernplattform „Digital Workshop“ von Google (Peters 2016). In Zusammenarbeit mit der Universität Leipzig, dem Bundesverband E-Commerce und Versandhandel in Deutschland (bevh) sowie der Hochschule Reutlingen, bietet Google Onlinekurse rund um Soziale Medien, Displaywerbung, E-Mail-Marketing, sowie Suchmaschinenoptimierung und -marketing an (Google 2017a). Der Lernplan kann individuell zusammengestellt werden.

Insgesamt gibt es 26 Themen, die absolviert werden können. Jeder Bereich umfasst bis zu sieben Lektionen, die aus etwa fünfminütigen Videos mit einem Moderator bestehen, der die Themen einfach und mit bildlichen Darstellungen erklärt. Nach jeder Lektion wird das Wissen durch eine Aufgabe abgefragt. Nachdem die bis zu sieben Lektionen angeschaut wurden, erfolgt ein Test bestehend aus Wieder-



Abbildung 2: Darstellung des eigenen Lernfortschritts und bereits erreichte Zertifikate  
Quelle: Google Zukunftswerkstatt mit Screenshot

holungsfragen zum kompletten Thema. Besteht der Lernende den Test, erhält er ein Abzeichen, welches im eigenen Profil erscheint (Abbildung 2). Nach Abschluss aller Lerneinheiten erfolgt ein



Abbildung 3: Urkunde über Teilnahme am Training  
Quelle: Google Zukunftswerkstatt mit Screenshot

großer Abschlusstest und der Lernende erhält eine Urkunde über die Teilnahme am Online-Kurs von Google (Abbildung 3).

Zu Beginn werden die Ziele festgelegt, welche mit dem Lernplan erreicht werden sollen. Anschließend werden mit Lehrvideos und Beispielen aus Unternehmen die Themen greifbarer gemacht. Praktische Tipps anhand fiktiver Unternehmen helfen dabei, die Einheiten erlernbarer zu gestalten. Ziel der Google Zukunftswerkstatt ist es, Unternehmen, Schülern oder Studenten kostenlos gebündelte Kurse anzubieten, um ihnen die Arbeit im Online-Marketing-Bereich zu erleichtern. Gerade für KMU und Start-ups ist es wichtig, wie sie sehr schnell möglichst erfolgreich ins Online-Marketing einsteigen können. Google bündelt diese Informationen alle auf ihrer Plattform (Streif 2017). Bis 2020 will Google mit der Zukunftswerkstatt rund zwei Millionen Menschen erreicht haben (Digitalisierung 2017).

### Online-Marketing anhand der Google Zukunftswerkstatt

Der erste Schritt für lokale KMU sollte sein, sich in lokalen Onlineverzeichnissen zu registrieren. Anschließend ist es ratsam, eine Website zu gestalten und alle relevanten Informationen über Preise, Dienstleistungen, Produkte, Öffnungszeiten usw. aufzulisten. Ein weiterer Schritt in Richtung Online-Erfolg ist das Anlegen einer eigenen Seite in den bekanntesten sozialen Netzwerken. Dort

können regelmäßig Bilder gezeigt und beispielsweise auf Sonderangebote aufmerksam gemacht werden (Google 2017e).

Wie Kreuzer (2014, S. 95) passend postuliert, „You’ll never have a second chance to make a first impression“. Dies trifft auch auf die Corporate-Website zu. Sie gilt als einer der wichtigsten Mittel des Online-Marketings und „bezeichnet den gesamten Internet-Auftritt eines Unternehmens“ (ebd.). Die eigene Website dient als „Visitenkarte eines Unternehmens“ (ebd.). Potentielle Kunden können Informationen zum Unternehmen, zu Produkten und Dienstleistungen sowie zu Preisen in Erfahrung bringen, aber auch Online-Bestellungen oder Produkt-Konfigurationen durchführen. Überzeugt der Internetauftritt den Kunden nicht und liefert ihm nicht die gesuchten Informationen, dann verliert dieser schnell das Interesse.

Die Google Zukunftswerkstatt weist darauf hin, dass eine Website generell immer so gestaltet werden sollte, dass der Besucher das tut, was das Unternehmen von ihm will. Soll ein Kunde beispielsweise eine Reservierung per Telefon vornehmen, dann ist die Telefonnummer gut sichtbar zu platzieren. Ist gewünscht, dass ein Kunde das Geschäft aufsucht, ist es sinnvoll eine Wegbeschreibung und einen Stadtplan gut sichtbar zu platzieren.

Google bezeichnet die eigene Website als „digitales Schaufenster“, welches für Kunden logisch und kundenfreundlich aufgebaut werden sollte. Auch der Domain-Name sollte nachvollziehbar gewählt werden (Google 2017b). Neben der optischen Gestaltung spielt das Thema „Navigation“ eine wichtige Rolle. „Das Navigationsmenü funktioniert dabei so wie die Produktschilder in einem Ladengeschäft“ (Google 2017b). Kleinere Handgriffe, wie etwa das Klicken auf das Logo, welches den Nutzer zurück auf die Startseite bringt, vereinfachen das Handling für den Nutzer. Eine Handlungsaufforderung, die sogenannte „Call-to-Action“ fordert den Besucher auf, auf der Website selbst aktiv zu werden. Schlussendlich verweist die Google Zukunftswerkstatt jedoch darauf, dass die Website nicht nur Umsatzgeneration zum Ziel haben soll.

## Vermarktung der eigenen Online-Präsenz

Nach einigen Missbräuchen des Google-Ranking-Algorithmus von Website-Betreibern in den Jahren 1997 bis 2003, unterzog Google seine Such- und Bewertungsalgorithmen 2003 recht drastischen Veränderungen (Lammenet 2017, S. 52). Seither werden diese fortlaufend verbessert und bieten damit allen Nutzern bessere Ergebnisse. Fast monatlich werden von Google Updates am Algorithmus durchgeführt, welche es immer schwerer machen „einzelne Wirkungszusammenhänge zu erkennen und zu erklären“ (ebd.). Dadurch gestaltet sich die Suchmaschinenoptimierung als auch immer komplexer.

Sucht ein potentieller Kunde nach einem Produkt oder einer Dienstleistung, ist es von Vorteil, in der Ergebnisliste auf der ersten Seite aufzutauchen, um genau diesem Kunden das eigene Angebot präsentieren zu können. „Wer erst auf Seite 2, 3 und folgenden auftaucht, existiert eigentlich nicht, denn viele Nutzer sind schon mit den ersten paar Suchergebnissen zufrieden“ (Berger 2016, S. 1). Bei der Auswahl der eigenen Marketingstrategie sollten Unternehmen auf einen Mix aus verschiedenen Kanälen, wie z.B. Social-Media Marketing und Display-Marketing (Bannerwerbung auf Websites) setzen. Je mehr Maßnahmen zusammenwirken, umso größer ist die Chance, Aufmerksamkeit zu erreichen. Welche der Maßnahmen den größten Erfolg mit sich bringt, kann oft erst hinterher beurteilt werden.

### Fallbeispiel: Hotel Scholl in Schwäbisch Hall

Das „Hotel Scholl“ in Schwäbisch Hall ist seit 1878 familiengeführt und darauf bedacht, stets das Kundenempfinden in den Mittelpunkt zu stellen. Das Hotel und das zugehörige „Café Scholl“ stehen vor der Herausforderung, trotz geringer Laufkundschaft und der Masse an Angeboten größerer Buchungswebsites, potentielle Gäste auf sich aufmerksam zu machen. Neben der eigenen Website soll parallel auch die Bewerbung auf der bekanntesten Suchmaschine Google ausgebaut werden.

In dem Fallbeispiel wird beschrieben, wie das traditionelle und familiengeführte Hotel Scholl aus dem beschaulichen Schwäbisch Hall die Lektionen aus der Google Zukunftswerkstatt umgesetzt hat. Das Hotel Scholl wurde von Google selbst als Paradebeispiel für ihre Zukunftswerkstatt gewählt.

### Analyse des Online-Auftritts

Das „Hotel Scholl“ in Schwäbisch Hall betreibt eine eigene Website, nutzt Social-Media-Kanäle wie Instagram und Facebook und bemüht sich, gute Resonanzen von Kunden zu erhalten, um so weiterhin potentielle Kunden von sich zu überzeugen. Des Weiteren ist das Hotel auf verschiedenen Portalen wie Trivago, Booking.com, Holidaycheck, Hotel.de, HRS, Expedia o.ä. zu finden.

Die Startseite der Website ist übersichtlich und benutzerfreundlich gestaltet (Google 2017b). Durch prägnante Überschriften und das Einbinden von Bildern finden sich Besucher der Seite sofort zu recht. Das Logo „Hotel Scholl“ bringt den Nutzer immer wieder auf die Startseite zurück und erleichtert die Navigation.

Die Google Zukunftswerkstatt beschreibt, was auf Websites essentiell ist: eine „Über Uns“ oder „Kontakt“-Seite. Hier sind Anschrift, Telefonnummer und Email-Adresse zu finden, sowie eine Karte oder ein Routenplaner. Herr Scholl hat diese Funktion ebenfalls unter dem Titel „Maps“ gut sichtbar auf der Startseite platziert.

Auf der „Über Uns“-Seite empfiehlt Google, das Unternehmen zu beschreiben oder Fotos des Teams einzufügen (ebd.). Unter dem Reiter „Familiengeführt seit 1878“ sind all diese Tipps umgesetzt. Der Button „Book“ ist eine Handlungsaufforderung („Call-to-Action“) an den Website-Besucher.

Das Gestalten der Website erfolgte stets kundenorientiert. Die Fragen, wonach der Kunde sucht und weshalb er auf der Website ist, standen stets im Mittelpunkt (Eigenes Interview 2017). Mit ausgeschmückten Texten wirbt Herr Scholl gezielt für sein Unternehmen und bringt relevante Keywords in seinen Fließtext unter. Die Onpage-Optimierung, welche alle Faktoren berücksichtigt, die innerhalb einer Website liegen und das Ranking auf der

Google-Seite bestimmt, scheint gut ausgebaut zu sein (Erlhofer 2016, S. 335). Herr Scholl betont, dass die Optimierung der Website ein längerer Prozess ist, „der stets zwischen Beobachten und gezielter Veränderung wechselt“ (Erlhofer 2016, S. 481).

Hinsichtlich SEO empfiehlt die Google Zukunftswerkstatt, einzigartige, zum Suchbegriff passende Inhalte einzubauen. Sie bietet dem Lernenden eine ganze Lektion über die Suchmaschinenoptimierung. Angefangen bei der allgemeinen Erklärung, über die Bedeutung eines SEO-Plans bis hin zur Strukturierung dieses Plans erklärt die Google Zukunftswerkstatt anhand von praktischen Beispielen, wie ein Unternehmen z.B. Keywords optimieren kann und so ständig für Google relevante Inhalte präsentiert.

Für das Beispiel „Hotel Scholl“ sind vor allem Keywords wie „Hotel Schwäbisch Hall“ aber auch „modernes Hotel Schwäbisch Hall“, „familienfreundliches Hotel Schwäbisch Hall“ und ähnliche relevant und sollten in die Website eingebaut werden. Ein Tipp für die Keyword-Wahl ist der Einsatz von Longtail-Keywords. Dieser Einsatz beschreibt die Kombination von längeren Suchphrasen. Ein Kunde kann

z.B. statt nach „Erdbeeren“ in seiner Suchanfrage nach „Bio-Erdbeeren in Regensburg liefern lassen“ suchen. Vor allem für kleinere Unternehmen ist die Anwendung von Longtail-Keywords eine Chance ein höheres Ranking zu erzielen (Google 2017). Das „Hotel Scholl“ wird direkt als erster Vorschlag bei den organischen Anzeigen geliefert, sobald das Keyword „Hotel Schwäbisch Hall Frühstück“ für die Suchanfrage benutzt wird. Dies liegt daran, dass das Keyword „Frühstück“ unter anderem als Titel auf der Startseite mit einem Link versehen auf der Website auftaucht und mehrmals im Fließtext erwähnt wird. Dieses Beispiel lässt einfach erkennen, wie SEO in der Praxis funktioniert. Durch einen kleinen Trick kann der Website-Nutzer außerdem herausfinden, wie Google die eigene Website indexiert hat. Mittels der Eingabe „site:hotelscholl.de“ im Suchfeld kann die Indexierung auf der Hauptseite von Google wie eine normale Suchanfrage angezeigt werden, wie in Abbildung 4 zu sehen. Google erkennt, welches Keyword eine Seite häufig nutzt und mit welchem Keyword eine Seite am meisten zu tun hat (Helmhold 2015). Bei unserem Beispiel handelt es sich hier um „familiengeführt“, „Hotel“, aber auch „Frühstück“. Wenn Herr Scholl Content zum Frühstück seines Hotels hinzufügt, berücksichtigen Suchmaschinen seine Website eher bei entsprechenden Suchanfragen.

Herr Scholl betont, dass ein Onlinehändler mit SEO viel mehr erreichen kann als ein Hotel. Diese „sollten sich auf jeden Fall mit SEO beschäftigen“ (Eigenes Interview 2017). Für ihn ist SEO ein sehr umfangreiches Thema. Das Beauftragen einer SEO-Agentur zieht er jedoch nicht in Betracht. „Deshalb ist gerade hierfür die Google Zukunftswerkstatt eine sehr gute Alternative.“ (ebd.) Vor allem bei der Suche nach Hotels ist der starke Einsatz von bezahlten Anzeigen auffällig. Für das Keyword „Hotel Schwäbisch Hall“ haben sich viele Bieter gefunden. Vor allem größere Unternehmen wie Trivago, Booking.com oder HRS haben sich dieses gesichert. Auch Herr Scholl war zunächst interessiert (ebd.). Durch die vielen stärkeren Bieter sieht er jedoch keinen Sinn darin, ebenfalls

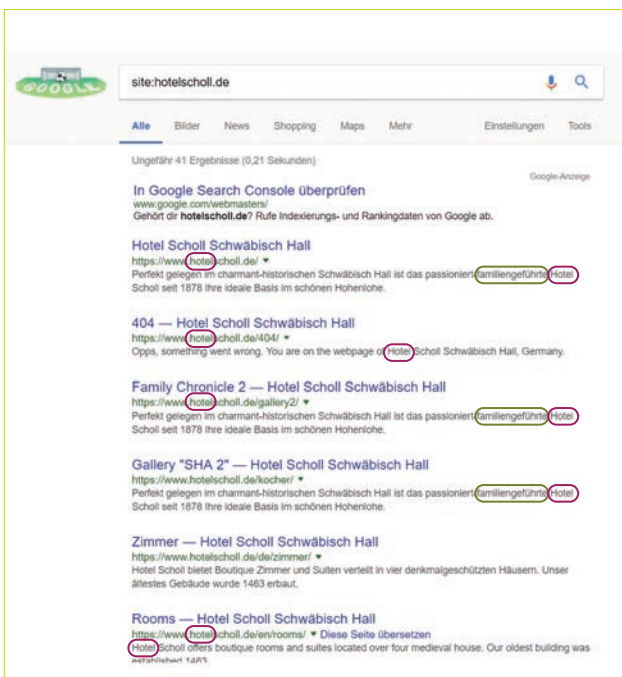


Abbildung 4: Google Indexierung des „Hotel Scholl“. Meist genutzte Keywords am Beispiel von „familiengeführt“ und „Hotel“

Quelle: Google Suche mit Screenshot

auf dieses Keyword zu bieten - schließlich ist dies auch eine Budgetfrage. „Die Konkurrenz ist einfach zu hoch.“ (ebd.)

Deshalb sicherte er sich andere Keywords wie beispielsweise „Hotel Scholl Schwäbisch Hall“, „Scholl Hotel Schwäbisch Hall Frühstück“. Keywords, die sich nur auf seine Website beziehen und für welche das Hotel keine unmittelbare Konkurrenz zu befürchten hat. Gerade weniger bekannte Inserenten sollten Google AdWords nutzen, um potenziellen Kunden im oberen Bereich der Suchergebnisse ins Auge zu springen und die meiste Aufmerksamkeit zu erregen (Berger & Schwabl 2013). Für größere, bereits bekannte Unternehmen, wie z.B. eBay ergab eine Studie, dass Google AdWords eher ein Verlustgeschäft sei, da bereits aktive Nutzer von eBay ebenfalls auf die Anzeigen klickten und somit die meisten Kosten für diese Anzeigen verursachten. Diese Nutzer würden jedoch auch ohne die bezahlte Anzeige

AdWords-Kampagne ist. Es „soll der Erfolg der Internetaktivitäten messbar und damit planbar gemacht werden, mit dem Ziel einer regelmäßigen Analyse und Optimierung“ (Amthor & Brommund 2010, S. 1).

Über Web Analytics lässt sich beispielsweise die Conversion feststellen. Von Conversion wird gesprochen, wenn ein Website-Besucher zum Kunden „konvertiert“ (Online Marketing 2017). Im Beispiel eines Hotels bedeutet das, dass der Besucher eine Buchung getätigt oder sich anderweitig interaktiv verhalten hat, indem beispielsweise eine Buchungsanfrage getätigt wurde. Auch das Abonnieren eines Newsletters kann eine Conversion darstellen. Die Definition der Conversion ist jedem Web Analytics-Nutzer selbst überlassen.

Es kann auch beobachtet werden, welche Suchanfragen von Interessenten eingegeben werden, um beispielsweise Hotels in Schwäbisch Hall ausfindig zu machen. Durch sogenannte Segmentierungen können weitere Details identifiziert werden (Google 2017c). Herr Scholl teilt Besucher seiner Website in Gerätetypen ein (Eigenes Interview 2017). Das lässt erkennen, ob Besucher über das Smartphone buchen oder ob die Funktionen, für das Smartphone zum Beispiel zu wenig ausgereift und verbesserungsnotwendig sind. Außerdem kann beobachtet werden, über welchen Traffic-Channel sich die Besucher auf seine Website bewegen – sei es über die organischen, den direkten oder den bezahlten Weg.



Abbildung 5: Vergleich Google AdWord Anzeige und normale Anzeige des „Hotel Scholl“ in Schwäbisch Hall  
Quelle: Google Suchmaschine mit Screenshot

das eBay-Angebot nutzen (ebd.).

Abbildung 5 zeigt, lila markiert, wie eine bezahlte Anzeige des Hotels bei Eingabe der entsprechenden Keywords aussieht. Wenn ein Nutzer auf die Seite klickt, landet er direkt auf der „Landingpage“, der Startseite des Hotels.

### Erfolgskontrolle

Über Google Web Analytics - ein Tool, das Daten sammelt und diese bezüglich des Verhaltens von Website-Besuchern auswertet (Web Analytics 2017) - beobachtet Herr Scholl, wie erfolgreich seine

### Fazit

Alles in allem lässt sich sagen, dass die Google Zukunftswerkstatt durchaus eine Hilfe beim Aufbau einer Markenpräsenz sein kann. Im Gespräch mit Herrn Scholl, der von Beginn an bei der Gründung und dem Aufbau der Zukunftswerkstatt dabei war, konnte dies verifiziert werden. Er erklärte, dass die Zukunftswerkstatt ein guter Ansatz für KMU und Start-ups ist, erste Einblicke in Bereiche wie SEO, SEA oder den Aufbau einer Web-Präsenz zu erhalten. Die technische Thematik wird dabei jedoch unterschlagen und muss vom Anwender selbst erarbeitet werden, sofern er diese Expertise



nicht bereits hat. Zusätzliche Tools zum Erstellen einer Website sind deshalb unumgänglich. Durch praktische Beispiele an fiktiven Unternehmen in den Videos der Google Zukunftswerkstatt werden die Themen greifbar und nachvollziehbar gemacht. Jedes Unternehmen kann einen auf sich angepassten Lernplan erstellen. Durch die kurzen Frequenzen von ca. vier bis sechs Minuten wird die Konzentration des Anwenders nicht überstrapaziert. Bei Bedarf kann ein Video mehrmals angeschaut werden. Durch kurze Übungen am Ende jeder Lektion und praktische Anwendungsfragen wird das Wissen weiter vertieft.

Ein Start-up oder ein KMU sollte sich jedoch nicht nur auf dieses Tool verlassen und erwarten, dass das alleinige Absolvieren des Lernplans zur Umsetzung ausreicht. Vielmehr ist es eine Stütze und praktische Übersicht über alle relevanten Bereiche der Online-Positionierung, die ein kleineres Unternehmen zu beachten hat. Oft ist die Optimierung der eigenen Online-Markenpräsenz eine Budget- und Zeitfrage. Durch die Zukunftswerkstatt spart der Anwender zum einen Budget, da er keine teure Agentur beauftragen muss, zum anderen Zeit, da er nicht auf unterschiedlichen Portalen recherchieren muss, um die für sich passende Online-Strategie auszuarbeiten. Durch die Zukunftswerkstatt hat jeder die Möglichkeit sich ein gewisses Basiswissen zu verschiedensten Themen rund um SEO und SEA anzueignen – auch ohne Vorkenntnisse im Bereich der IT.

“Hohe Aktivität und ständige Anpassung“ sind wichtig, um vor allem für Google attraktiv zu bleiben und sein Ranking beizubehalten (Eigenes Interview 2017). Wer Google beobachtet, Web Analytics richtig einsetzt und auswertet und stets ein Auge auf die Konkurrenz hat, hat bereits die halbe Miete in einer Welt der ständigen Veränderungen und des technologischen Fortschritts (Kaiser 2015). Die Google Zukunftswerkstatt weitet deshalb das digitale Lernen aus und bietet mittlerweile nicht nur Online-Kurse an. Interessenten haben die Möglichkeit an Standorten wie Erfurt, München, Hamburg oder Berlin an kostenlosen Kursen vor Ort teilzunehmen.



#### **Larissa Simon**

Larissa Simon studiert BWL mit Schwerpunkt Marketing an der Hochschule in Neu-Ulm. Im Moment befindet sie sich im Praxissemester in München bei der Payback GmbH.

Larissa.Simon@hs-neu-ulm.de



#### **Rebecca Bilger**

Rebecca Bilger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Design- und Kommunikationsstrategie.

rebecca.bilger@hs-neu-ulm.de



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

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

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

## Literaturverzeichnis

### Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften, Publikumszeitschriften und Datenbanken

Berger, Daniel (2016), Erster bei Google. Wie Google die Regeln für die Suchmaschinenoptimierung vorschreibt, c't Heft, Nr. 19, S. 82 -85

Berger, Sebastian/Schwabl, Thomas (2013). Werbewirkungsmessung mit Online Eye-Tracking, Prognose am Beispiel Google AdWords, Nr. 3, 37–40.

Digitalisierung (2017), Digitalisierung. Analysieren, Kunden befragen, gefunden werden: Google bietet Händlern Onlinewerkzeuge, Der Handel, Nr. 10, S. 40 – 41

Streif, Stephanie (2017), Gewusst wie, acquisa, Nr. 4, S. 50 – 54

Wilhelm, Sybille (2014), Suchmaschinenoptimierung – Nicht nur für Onlinehändler, Der Handel, Nr. 12, S. 36 -38

### Audiovisuelle Medien

Themenbibliothek Google Zukunftswerkstatt:

Google (2017a). Die Google Zukunftswerkstatt. Allgemeine Informationen, Online: <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt> (06.12.2017).

Google (2017b). Google Zukunftswerkstatt. Bauen Sie Ihre Webpräsenz auf, Online: <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt/lesson/32#/> (22.11.2017).

Google (2017c). Google Zukunftswerkstatt. Durch Analysen zum Erfolg, Online: <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt/topic/11> (06.12.2017).

Google (2017d). Google Zukunftswerkstatt. Einstieg in die Welt der Suchmaschinen, Online: <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt/lesson/41#/> (24.11.2017).

Google (2017e). Google Zukunftswerkstatt. Erste Schritte zum Online-Erfolg, Online: <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt/lesson/26> (22.11.2017).

Google (2017f). Google Zukunftswerkstatt. Suchmaschinenoptimierung, Online: <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt/lesson/46> (27.11.2017).

### Bücher

Amthor, Axel & Brommund, Thomas (2010). Mehr Erfolg durch Web Analytics. Ein Leitfaden für Marketer und Entscheider, 1. Auflage, Hanser Verlag, München.

von Bischoffinck, Yvonne; Ceyp & Michael H. (2007), Suchmaschinen-Marketing. Konzepte Umsetzung und Controlling, 1. Auflage, Springer, Berlin.

Erlhofer, Sebastian (2016), Suchmaschinen-Optimierung. Das umfassende Handbuch, Rheinwerk Computing, Bonn

Kreutzer, Ralf (2014), Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte - Instrumente - Checklisten, Springer Gabler, Wiesbaden.

Lammenett, Erwin (2017). Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing

Pelzer, Guido/Düssel, Mirko (2013). Online-Marketing mit Google. Mit SEO und SEA werden Sie gefunden, München.

### Internet-Quellen

Bots (2017). Bots, Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Bot>, abgerufen am 07.12.2017.

Duden (2004). Duden, Online: <https://www.duden.de/node/678754/revisions/1392739/view> (08.12.2017).

Google (2015), Themenbibliothek/ Mein Lernplan, <https://learndigital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt/dash>, abgerufen am 17.11.2017

Hotel Scholl (2017), Website Hotel Scholl in Schwäbisch Hall, [www.hotelscholl.de](http://www.hotelscholl.de), abgerufen am 02.12.2017

Kaiser, Tobias (2015). Die deutsche Wirtschaft muss sich neu erfinden, Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article147074058/Die-deutsche-Wirtschaft-muss-sich-neu-erfinden.html>.

Online Marketing (2017). Conversion & Conversion Rate. Definition, Online: <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-conversion-conversionrate> (04.12.2017).

Peters, Eva (2016). ausprobiert: Digital Workshop von Google. Onlinekurs ausprobiert, Online: <https://onlinekurs-kompass.de/ausprobiert-digital-workshop-von-google/> (18.01.2016).

Statistic Brain (2016), Anzahl weltweiter Suchanfragen in den Jahren 2011 bis 2016, <https://www.statisticbrain.com/google-searches/>, abgerufen am 17.11.2017

Web Analytics (2017). Web Analytics, Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Web\\_Analytics](https://de.wikipedia.org/wiki/Web_Analytics) (07.12.2017).

### Eigene Erhebungen

Eigenes Interview (2017): Transkript des Interviews mit Christian Scholl, Geschäftsführer, „Hotel Scholl“, Schwäbisch Hall

# Candidate Experience

Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y

**Verfasser(innen):** Jennifer Nied, Rebecca Bilger, Hans-Michael Ferdinand

## ABSTRACT

This article examines the individual experiences of applicants during the recruiting process. It investigates whether their requirements for modern recruiting are fulfilled. The consideration focuses on the target group of students of the generation Y. To enable a holistic approach, a triangulation method is applied. A qualitative preliminary study is used for the explorative investigation of the research subject and generates profound insights. These insights demonstrate the status quo of the prevailing candidate experience within the generation Y. As a result, hypotheses are derived and verified in the second part of the study. Statistical evaluation methods are used to investigate the suspected relationships. The five demonstrated hypotheses confirm a lasting impact on the candidate experience. This includes a professional appearance of the company representatives during a job interview, an intensive communication with the applicants, an individual feedback as well as the duration of the application upload and the entire recruiting process. In addition, it is explored whether the experiences have an effect on the attractiveness of an employer. The results show that a negative candidate experience may reduce the chances of a reapplication and thereby reducing the employer attractiveness.



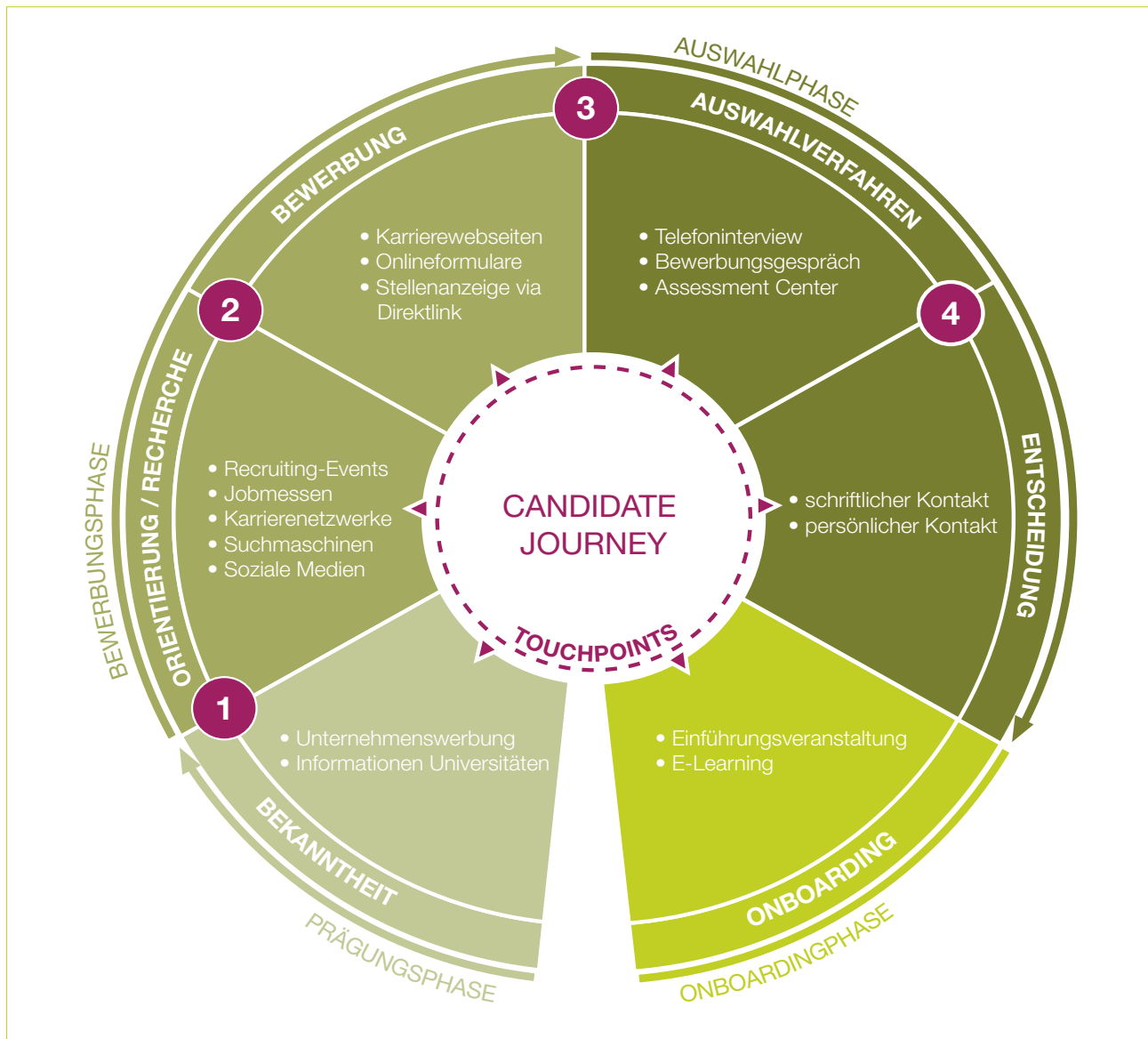


Abbildung 1: Phasen und Touchpoints der Candidate Journey  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch & Seibel 2015b, S. 7; Athanas & Wald 2014, S. 16

Der demografische Wandel ist in Deutschland angekommen und verändert die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig (Klaffke 2014, S. 64). Das Ungleichgewicht zwischen dem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften und der Nachfrage nach diesen, bewirkt eine Veränderung des Arbeitsmarktes. So entwickelt sich dieser von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt (Kirchgeorg & Müller 2013, S. 73). Dadurch wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, geeignete Bewerber für sich zu gewinnen. Angesichts des demografischen Wandels erfährt vor allem die Generation Y immer mehr Aufmerksamkeit. Diese Generation wird den Arbeitsmarkt mittel- bis

langfristig dominieren (Ruthus 2014, S. 1) und stellt die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. In einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt ist es nicht mehr ausreichend, offene Stellenanzeigen auf Jobbörsen zu inserieren und zu erwarten, dass sich qualifizierte Bewerber gemäß dem Prinzip „Post and Pray“ bewerben (Hesse 2014, S. 387). Gefordert ist vielmehr eine ganzheitliche Beziehung zwischen Bewerbern und Unternehmen über alle Kontaktpunkte aufzubauen (Verhoeven 2016, S. 9). Die Rede ist von der Candidate Experience. Laut einer Studie von ESCH. The Brand Consultants & softgarden hat über die Hälfte (57,0 Prozent) der 1.104 Bewerber keine positive Erfahrung während

des Recruitings gemacht (Esch & Seibel 2015b, S. 8). Der Gesamteindruck, den ein Bewerber von einem potentiellen Arbeitgeber erhält, hat gravierende Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und damit einhergehend auch auf den Recruitingserfolg (Verhoeven 2016, S. 11), denn 91,0 Prozent der Bewerber berichten über ihre Erlebnisse (Faber et al. 2015, S. 4) und werden so zu Multiplikatoren der Außendarstellung von Unternehmen (Esch & Seibel 2015a, S. 15). Die Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Leistungen eines Unternehmens und den Erwartungen der Bewerber ist zu groß, um nicht zu reagieren.

Insbesondere im englischsprachigen Raum findet die Thematik seit einigen Jahren große Aufmerksamkeit. Crispin & Mehler (2011) sind Mitbegründer des Candidate Experience Award, welcher sowohl die Unternehmens- als auch Bewerberseite untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anforderungen der Bewerber während des Recruiting-Prozesses nicht erfüllt werden. Zudem fand eine Studie von ESCH. The Brand Consultants & softgarden (2015) heraus, dass das Recruiting einen gravierenden Einfluss auf die allgemeine Markenwahrnehmung hat. Demnach kann eine negative Candidate Experience die Reputation eines Arbeitgebers nachhaltig schädigen (Esch, Seibel & Schmitt 2015). In Anbetracht des demografischen Wandels und der hohen Relevanz der Sicherung von Nachwuchskräften bleibt die Frage offen, ob die Recruiting-Prozesse den Erwartungen der Generation Y gerecht werden und zu positiven Erlebnissen führen.

Das Ziel des vorliegenden Artikels ist die Untersuchung der individuellen Erlebnisse und Erfahrungen der Bewerber im Recruiting-Prozess. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: „Erfüllt die Candidate Experience die Erwartungen, welche die Generation Y an einen Recruiting-Prozess stellt?“. Beleuchtet wird hierbei ausschließlich die Bewerberseite. Ausgehend von der Theorie des Customer Experience Managements gilt es, die Kontaktpunkte zwischen Bewerber und Unternehmen zu analysieren und im Hinblick auf die Zielgruppe zu optimieren. Ferner fokussiert sich der Artikel auf Studierende der Generation Y, welche die Unternehmen zukünftig

prägen und deren Akquisition einen strategisch wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.

Durch Anwendung zweier Methoden wird eine ganzheitliche Betrachtung des Forschungsgegenstandes ermöglicht, welches zugleich die Validität der Studienergebnisse fördert (Flick 2017, S. 310). Der Status quo der Candidate Experience wird anhand einer qualitativen Forschungsmethode aufgezeigt. Es werden zentrale Hypothesen abgeleitet, die mittels einer quantitativen Primärerhebung verifiziert und repräsentativ abgesichert werden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann die Forschungsfrage beantwortet werden.

### Candidate Experience und Candidate Journey

Als Candidate Experience wird der Gesamteindruck bezeichnet, den ein Bewerber im Verlauf des Recruiting-Prozesses von dem potentiellen Arbeitgeber und dessen Vertreter erhält (Athanas & Wald 2014, S. 37). Im Fokus liegt hierbei das individuelle Erleben eines Bewerbers an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem rekrutierenden Unternehmen (Verhoeven 2016, S. 12). Grundlegendes Ziel ist es, jeden Touchpoint dahingehend zu optimieren, dass ein konsistentes, differenzierendes und präferenzstiftendes Bild der Employer Brand vermittelt wird (Esch & Seibel 2015b, S. 7), welches zugleich auf die Bedürfnisse des Bewerbers ausgerichtet ist (Verhoeven 2016, S. 12).

Eine Candidate Journey bezeichnet die Reise eines Bewerbers und beginnt mit dem Erstkontakt zu einem potentiellen Arbeitgeber und schließt mit der Einarbeitungsphase ab (Ullah & Ullah 2015, S. 8). Im Mittelpunkt stehen das persönliche Empfinden des Bewerbers und die sich daraus entwickelnde Erfahrung (Bruhn & Hadwich 2012, S. 9). Die Erfahrung ist bedingt durch die Erlebnisse, welche den Bewerbern an den Kontaktpunkten, den sogenannten Touchpoints, widerfahren. Da sich Recruiting-Prozesse im Detail je Unternehmen unterscheiden, kann es folglich keine einheitliche Candidate Journey geben (Athanas & Wald 2014, S. 15). Es lassen sich grundlegende Phasen sowie

Touchpoints identifizieren. Abbildung 1 illustriert das 4-Phasen-Modell von ESCH. The Brand Consultants (Esch & Seibel 2015b, S. 7), welches um relevante Touchpoints des Modells von Athanas & Wald (2014, S. 16) erweitert wurde. Es erscheint die Notwendigkeit, die Prägungsphase innerhalb der Candidate Journey zu berücksichtigen, da Bewerber im Alltagsleben häufig mit Unternehmensmarken in Kontakt kommen und im Vorfeld über ein Unternehmensimage verfügen (Esch, Schmitt & Knörle 2014, S. 16). Entlang einer Candidate Journey wirkt sich jeder Touchpoint auf die Candidate Experience aus und kann diese positiv wie auch negativ beeinflussen. Insgesamt spiegelt die Candidate Experience das Gesamterlebnis der Bewerber während des Recruitings wider und stellt einen wichtigen Einflussfaktor für die Employer Brand dar (siehe Abbildung 1). Erfahren Bewerber eine positive Candidate Experience, wirkt sich dies positiv auf die Marke aus (Esch & Seibel 2015b, S. 8).

### Die Generation Y

Der Begriff Generation Y knüpft alphabetisch gesehen an die vorherige Generation X an. Zugleich steht das Y auch für das englischsprachige Wort „why“ (Klaffke 2014, S. 59). Wie diese Bezeichnung impliziert, stellt diese Generation die bisherigen Verhältnisse und Vorstellungen in Frage (Parment 2013, S. 1). Das Selbstbewusstsein zählt zu den klassischen Charakteristika der nach 1980 geborenen Kohorte (Schulenburg 2016, S. 10). Die gravierendste Veränderung während der formativen Phase ist der Entwicklung des Internets, wie auch der digitalen Medien zuzuschreiben (Klaffke 2014, S. 60). Die informationsbedürftige Generation kann Informationen effizient beschaffen (Parment 2013, S. 45) und besitzt folglich mehr Wissen über potentielle Arbeitgeber (ebd., S. 68). Die Vertreter der Generation Y legen mehr Wert auf emotionale Aspekte, die auch die Arbeitswelt betreffen, wodurch das Arbeitgeberimage vermehrt in den Fokus tritt (ebd., S. 13). Insbesondere erwartet diese Generation, am Arbeitsplatz auf moderne Technologien zurückgreifen zu können (Klaffke 2014, S. 65).

### Empirische Studie – Status quo der Candidate Experience

Als Vorstudie wurden 27 Probanden der Generation Y einem qualitativen Interview unterzogen. Die Zielsetzung dieser explorativen Methode ist die Erkenntnis über die subjektiven Erlebnisse dieser Zielgruppe während des Recruiting-Prozesses. Zur Auswertung des Datenmaterials wird die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2014, S. 543) angewendet. Nachfolgend werden die Studienergebnisse dargestellt.

Erfolgskritische Touchpoints liegen insbesondere in der zweiten Phase der Candidate Journey vor (Eigene Erhebung, 2017a). Die Bewerbungsübermittlung findet hauptsächlich über ein Online-Portal des jeweiligen Unternehmens statt. 13 der 27 Probanden beurteilten den Bewerbungsupload aufgrund der Komplexität und Zeitintensität negativ (ebd.). Es zeigt sich, dass die technischen Gegebenheiten der Online-Tools ausbaufähig sind. Diese unterliegen häufig einer Kapazitätsbeschränkung, die eine Vollständigkeit der Bewerbung erschwert (ebd.). Innerhalb des Auswahlverfahrens wurde vor allem das Auftreten der Gesprächspartner positiv hervorgehoben, indem es überwiegend als „professionell“ und „sehr angenehm“ bewertet wurde. Zwar überwiegen die positiven Erlebnisse, dennoch sind die negativen Erlebnisse gravierend und entsprechen nicht den Mindestanforderungen, die ein Bewerber in Bezug auf einen wertschätzenden Umgang hat. Denn die „herablassende Art“ der Gesprächspartner, die „Verhöratmosphäre“ sowie der Eindruck fehlender „Kommunikation auf Augenhöhe“ hinterlassen ebenso Spuren im Bewusstsein der Bewerber als konformes Verhalten der Unternehmensvertreter (ebd.). 20 der 27 Probanden (ebd.) äußerten sich negativ in Bezug auf das allgemeine Feedback. Zum Teil erfolgte durch die Unternehmen keine Rückmeldung oder die Reaktionszeit zog sich zu lange hin. Zwar werden standardisierte E-Mails als nicht würdigend eingestuft, von den Unternehmen aber dennoch praktiziert (ebd.).

Aus den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse geht deutlich hervor, dass die Candidate

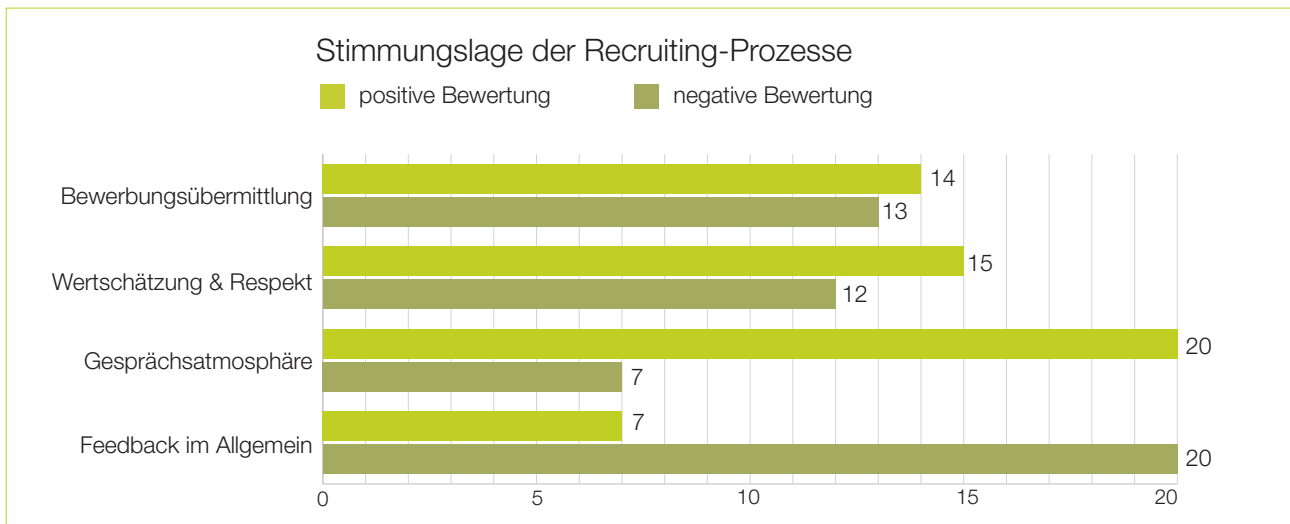


Abbildung 2: Zentrale Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse (Angaben in absoluten Zahlen)

Quelle: Eigene Erhebung, 2017a, n=27

Experience der insgesamt 27 Probanden recht unterschiedlich ist und es sich bei Bewerbern um einen inhomogenen Personentyp handelt. Dennoch zeigt die Analyse, dass die Erlebnisse der Bewerber während des Recruiting-Prozesses über sämtliche Touchpoints hinweg erfolgskritisch zu beurteilen sind, wie Abbildung 2 zeigt.

Es konnten fünf zentrale Hypothesen aus den qualitativen Interviews deduziert werden, die im nachfolgenden Kapitel Anwendung finden:

**H1:** Je schneller der Bewerbungsupload, desto besser die Candidate Experience der Generation Y.

**H2:** Je professioneller das Auftreten der Gesprächsteilnehmer im Vorstellungsgespräch, desto besser ist die Candidate Experience der Generation Y.

**H3:** Je intensiver die Unternehmenskommunikation, desto besser die Candidate Experience der Generation Y.

**H4:** Je individueller das Feedback, desto besser die Candidate Experience der Generation Y.

**H5:** Wenn der Recruiting-Prozess eine Dauer von vier Wochen nicht übersteigt, dann verbessert dies die Candidate Experience der Generation Y.

## Verifizierung der Hypothesen

Dieses Kapitel dient als Fortführung des ersten Studienteils. Das Ziel dieser Teilerhebung ist die quantitative Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothesen. Als Erhebungsmethode wird die Studie als Online-Befragung durchgeführt, um eine breite Probandenbasis zu erreichen, die eine statistische Stabilität der Studienergebnisse gewährleistet. Zur Überprüfung der Hypothesen werden ein Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest sowie eine bivariate Korrelationsanalyse durchgeführt. Mittels eines Signifikanztests untersucht der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest, ob zwischen zwei Merkmalen eine Unabhängigkeit besteht (Kuß & Eisend 2010, S. 216ff.). Das Signifikanzniveau wurde auf 1,0 Prozent ( $\alpha = 0,01$ ) festgelegt. Aufschluss über die Stärke des Zusammenhangs gibt die Korrelationsanalyse. Zur Bestimmung der Effektstärke zwischen zwei ordinalskalierten Merkmalen findet der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman Anwendung (Kuß & Eisend 2010, S. 201). Der Koeffizient kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei ein starker positiver Zusammenhang vorliegt, wenn dieser nahe bei +1 liegt (Eckey, Kosfeld & Türck 2008, S. 180). Merkmale mit unterschiedlichen Skalenniveaus werden zuvor transformiert (Bortz & Döring 2006, S. 508). Einsatz findet hierbei der normierte Kontingenzkoeffizient  $K^*$  mit einem definierten

Wertebereich von  $0 \leq K^* \leq 1$ . Je näher  $K^*$  an dem Wert 1 liegt, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen den Merkmalen (Eckey, Kosfeld & Türck 2008, S. 193). Durchgeführt wird jeweils eine einseitige Korrelationsanalyse, da die Hypothesen einen positiv gerichteten Zusammenhang unterstellen. Zunächst erfolgen die Beschreibung der Stichprobenpopulation sowie die Demografie der Befragten. Anschließend werden die Studienergebnisse dargelegt.

### Studienpopulation und Demografie

Insgesamt nahmen  $n = 380$  Personen an der Online-Umfrage teil. Nach Bereinigung von unvollständigen Fragebögen und von Personen, die nicht der Zielgruppe entsprechen, verbleiben  $n = 317$  Fragebögen. Die ausgewerteten Fragebögen verteilen sich auf 47,9 Prozent ( $n = 152$ ) weibliche und 52,1 Prozent ( $n = 165$ ) männliche Studienteilnehmer. Das Durchschnittsalter der befragten Personen beläuft sich auf 24,4 Jahre ( $SD = 3,69$ ). 65,3 Prozent ( $n = 207$ ) der Probanden befinden sich derzeit im Bachelorstudium, wohingegen 32,5 Prozent ( $n = 103$ ) ein Masterstudium an einer deutschen Hochschule absolvieren. Inbegriffen ist hierbei auch ein berufsbegleitendes Studium. Weitere 2,2 Prozent ( $n = 7$ ) legen ein Staatsexamen ab (Eigene Erhebung, 2017b,  $n = 317$ ).

### Darstellung der Studienergebnisse

Das Recruiting beginnt mit der zweiten Phase der Candidate Journey, nämlich mit der Bewerbungsübermittlung. Eine geringe Beliebtheit erfahren hierbei die Online-Bewerbungsformulare, trotz der hohen Verbreitung in der Praxis. Lediglich ein Drittel (34,4 Prozent;  $n = 103$ ) der 317 Befragten präferieren diese Form der Bewerbung, während sich 20,2 Prozent ( $n = 64$ ) der Probanden nur darüber bewerben würde, wenn das Stellenangebot attraktiv ist (ebd.). Die Zeitintensität der Online-Bewerbung ist ein Treiber der Frustration, denn mehr als die Hälfte (57,1 Prozent;  $n = 181$ ) der Befragten ist mit der Dauer unzufrieden. Wie Abbildung 3 zeigt, sind 55,5 Prozent ( $n = 176$ ) der Meinung, dass eine Online-Bewerbung maximal fünf bis 15 Minuten in Anspruch nehmen soll. Tatsächlich konnte allerdings nur jeder Fünfte (19,2 Prozent;  $n = 61$ ) innerhalb dieser Zeitspanne eine Online-Bewerbung abschließen. Weitaus mehr als ein Drittel (37,5 Prozent;  $n = 119$ ) benötigte hierfür zwischen 31 und 60 Minuten (ebd.).

Um die Hypothese H1 zu überprüfen, wurde zunächst der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest durchgeführt. Dieser unterliegt dem festgelegten Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,01$  (Eigene Erhebung, 2017b,  $n = 317$ ). Somit muss die Nullhypothese, dass es eine Unabhängigkeit zwischen den beiden Merkmalen gibt, zugunsten der Alternativhypothese

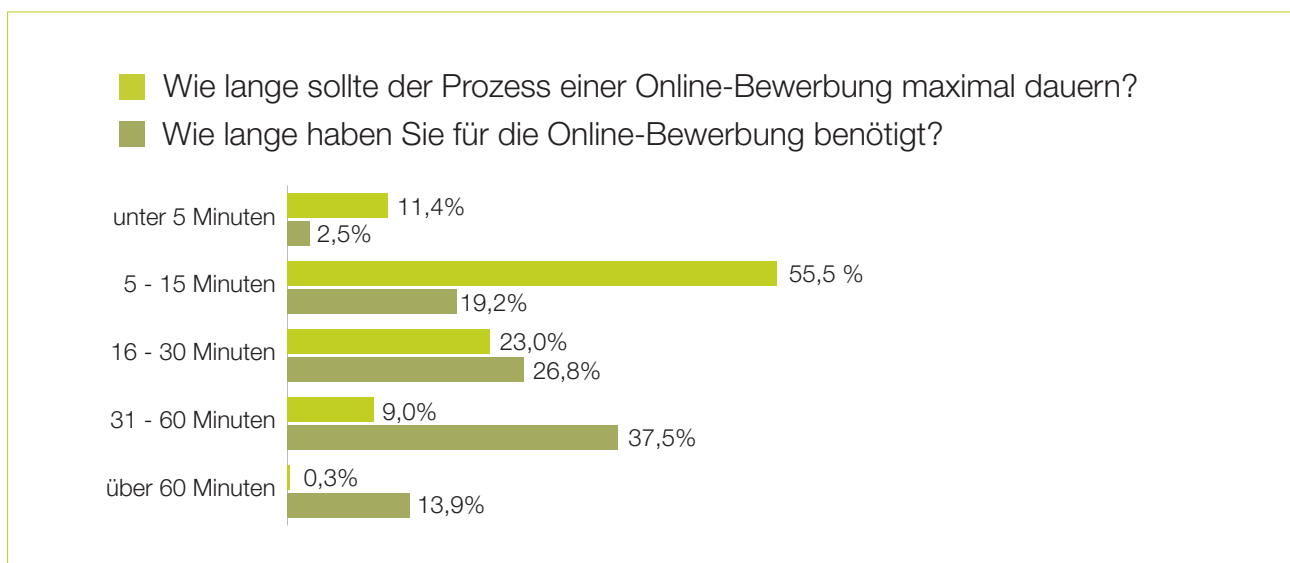


Abbildung 3 Dauer einer Online-Bewerbung zwischen Anspruch und Realität  
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b,  $n=317$



widerlegt werden. Zwar herrscht eine schwache positive Korrelation ( $r_s = 0,196$ ), dennoch ist dieses Ergebnis höchst signifikant (ebd.), d.h., je kürzer der Bewerbungs-Upload war, desto positiver wurde die Candidate Experience beurteilt. Somit kann die erste Hypothese angenommen werden.

Wie Abbildung 5 illustriert, legen die befragten Personen viel Wert auf eine kontinuierliche Unternehmenskommunikation während des Recruiting-Prozesses. Damit die Beziehung zwischen Unternehmen und Bewerber während des Recruitings aufrechterhalten bleibt, sind Ansprechpartner

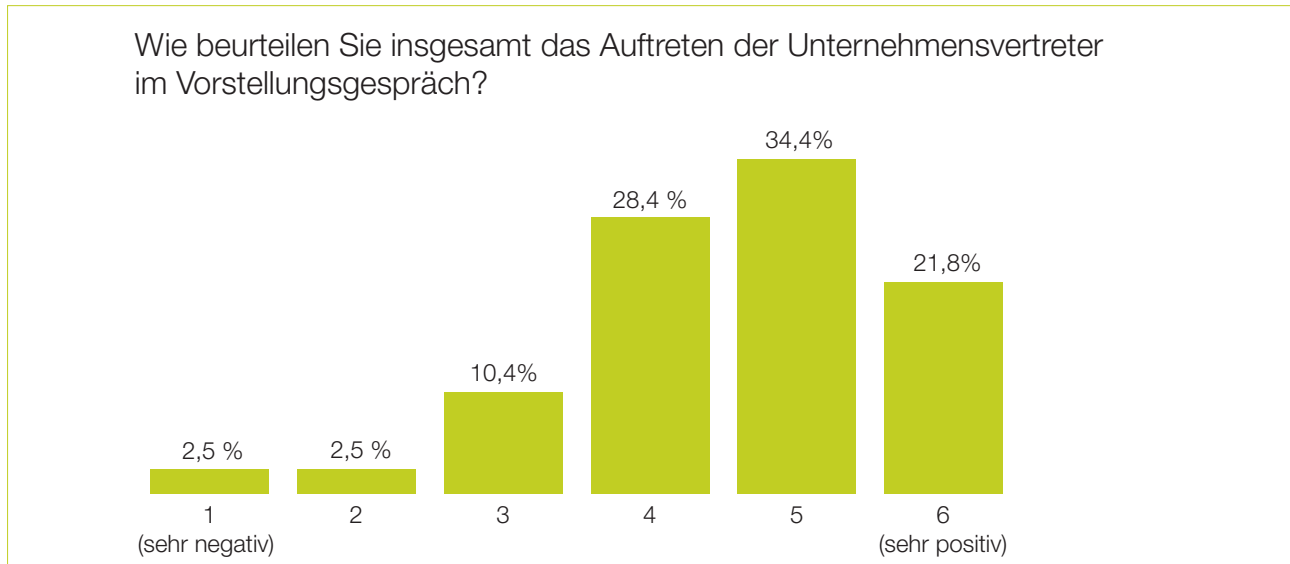


Abbildung 4: Auftreten der Unternehmensvertreter  
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, n=317

Aus Abbildung 4 geht hervor, dass das Auftreten der Unternehmensvertreter während des Vorstellungsgesprächs überwiegend positiv bewertet wurde. Lediglich 15,4 Prozent ( $n = 49$ ) der 317 Befragten beurteilte das Auftreten negativ (Eigene Erhebung, 2017b). Diese positiven Ergebnisse sind entscheidend, zumal 97,7 Prozent ( $n = 310$ ) der Probanden zustimmten, dass die Eindrücke im Vorstellungsgespräch entscheidend dafür sind, ob diese bei dem jeweiligen Arbeitgeber arbeiten möchten (ebd.). Der Signifikanzwert unterliegt dem festgelegten Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,01$  (Eigene Erhebung, 2017b,  $n = 317$ ). Infolgedessen muss die Nullhypothese widerlegt und die Alternativhypothese angenommen werden. In der Stichprobe ließ sich eine mittelstarke positive Korrelation von  $r_s = 0,420$  ermitteln (ebd.). Folglich korreliert ein professionelles Auftreten der Unternehmensvertreter mit einer positiven Candidate Experience. Die zweite Hypothese kann somit angenommen werden.

seitens der Unternehmen unerlässlich. Diese werden von den Bewerbern sogar vorausgesetzt, wie die qualitative Inhaltsanalyse gezeigt hat (Eigene Erhebung, 2017a,  $n = 27$ ). Dennoch sind Ansprechpartner kaum verfügbar und geben selten ausreichend Rückmeldung. Lediglich 53,3 Prozent ( $n = 186$ ) der 317 befragten Probanden hatten einen Ansprechpartner zur Verfügung. Sofern Bewerber-Hotlines vorhanden sind, stiften diese nicht den gleichen Nutzen, den ein Ansprechpartner der Fachabteilung einem Bewerber bieten könnte (ebd.). In der dritten Forschungshypothese wurde somit die Annahme aufgestellt, dass zwischen einer intensiven Unternehmenskommunikation und einer Candidate Experience ein positiver Zusammenhang herrscht. Diese Annahme setzt die Verfügbarkeit eines persönlichen Ansprechpartners seitens der Unternehmen während des gesamten Recruitings voraus. Der Signifikanzwert des Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests unterliegt deutlich dem festgelegten Signifikanzniveau von

$\alpha = 0,01$  (Eigene Erhebung, 2017b,  $n = 317$ ). Somit muss die Nullhypothese zugunsten der Alternativhypothese abgelehnt werden, d.h. es herrscht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Merkmalen. Der normierte Kontingenzkoeffizient  $K^* = 0,456$  weist auf einen mittelstarken Zusammenhang zwischen den zwei Variablen hin (ebd.). Dies bedeutet, sobald ein Ansprechpartner der Unternehmen während des Recruiting-Pro-

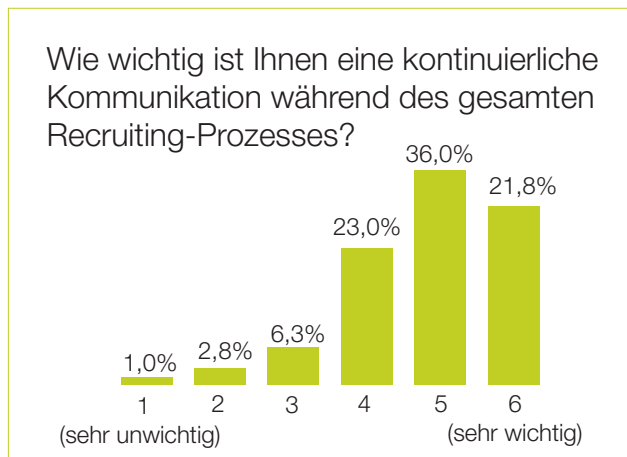


Abbildung 5: Wichtigkeit einer kontinuierlichen Kommunikation  
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b,  $n=317$

zesses zu Verfügung stand, führte dies zu einer besseren Beurteilung der Candidate Experience der Befragten. Diese Annahme impliziert, dass die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners eine kontinuierliche Kommunikation gewährleistet. Somit kann die dritte Forschungshypothese angenommen werden.

Wie die qualitative Inhaltsanalyse bereits aufgezeigt hat, stellt die Ergebniskommunikation einen erfolgskritischen Touchpoint am Ende der Candidate Experience dar. Mittels einer vierstufigen Likert-Skala von sehr unzufrieden (1) bis sehr zufrieden (4) konnten die Probanden unterschiedliche Formen der Ergebniskommunikation bewerten. Wie Abbildung 6 zeigt, fällt die Zufriedenheit einer Zusage (MW = 3,3; SD = 0,8) deutlich höher aus, als bei einer

Absage (MW = 2,6; SD = 1,0). Während die telefonische Zusage für 92,7 Prozent ( $n = 294$ ) der 317 Probanden sehr zufriedenstellend ist, beurteilte dies nur jeder Dritte (29,0 Prozent;  $n = 92$ ) bei einer Absage (Eigene Erhebung, 2017b). Festgehalten werden kann, dass die Probanden hinsichtlich standardisierter Kommunikationsformen empfindlich reagieren. Deutlich erkennbar ist, dass eine persönliche und individuelle Kommunikation bevorzugt wird und standardisierte Phrasen unbefriedigend erscheinen (ebd.). Die Annahme aus H4, dass ein individuelles Feedback einen positiven Einfluss auf die Candidate Experience hat, kann bestätigt werden.

Als besonders relevant erachtet wird die Dauer bis zur Ergebniskommunikation. Wie aus Abbildung 7 ersichtlich ist, sind 87,7 Prozent ( $n = 278$ ) der Befragten mit einer Dauer von unter zwei Wochen sehr zufrieden (ebd.). Erst ab einer Dauer von mehr als vier Wochen überwiegt deutlich die Unzufriedenheit. Dies ist ein alarmierendes Ergebnis, denn durchschnittlich dauert ein Recruiting-Prozess zwischen vier und sechs Wochen (SD = 1,0). Auch wenn die Dauer des gesamten Recruiting bei weitem die Wunschvorstellung der Befragten übersteigt, empfindet über die Hälfte (60,9 Prozent;  $n = 193$ ) der 317 Probanden den zeitlichen Rahmen des Recruiting-Prozesses als angemessen. Die Untersuchung der Hypothese H5 ergab, dass der Signifikanzwert deutlich unter dem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,01$  liegt (Eigene Erhebung, 2017b,  $N = 317$ ). Somit wird

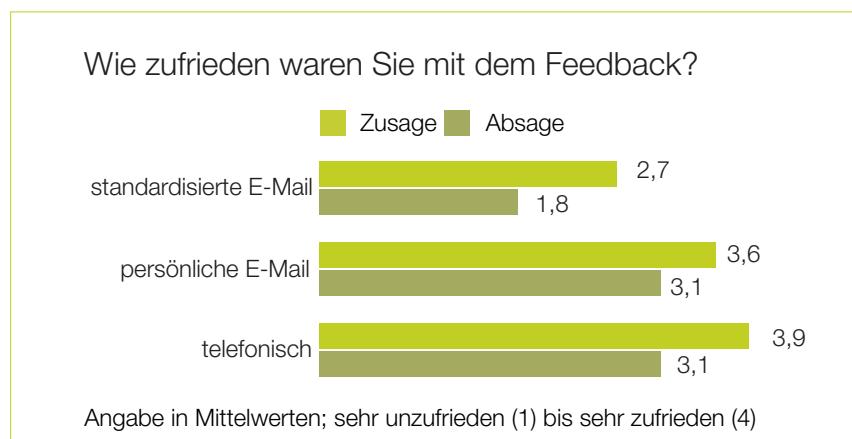


Abbildung 6: Zufriedenheit mit der Ergebniskommunikation  
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b,  $n=317$

die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese angenommen. Ferner konnte eine mittelstarke positive Korrelation von  $r_s = 0,496$  nachgewiesen werden, die höchst signifikant ist (ebd.). Es kann somit festgehalten werden, dass sich die Dauer des Recruiting-Prozesses auf die

gibt, nicht jedoch über die Kausalität (Bortz & Döring 2006, S. 517). Auf Basis der Studienergebnisse und mit Hilfe der statistischen Auswertung können Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience für die Generation Y abgeleitet werden.

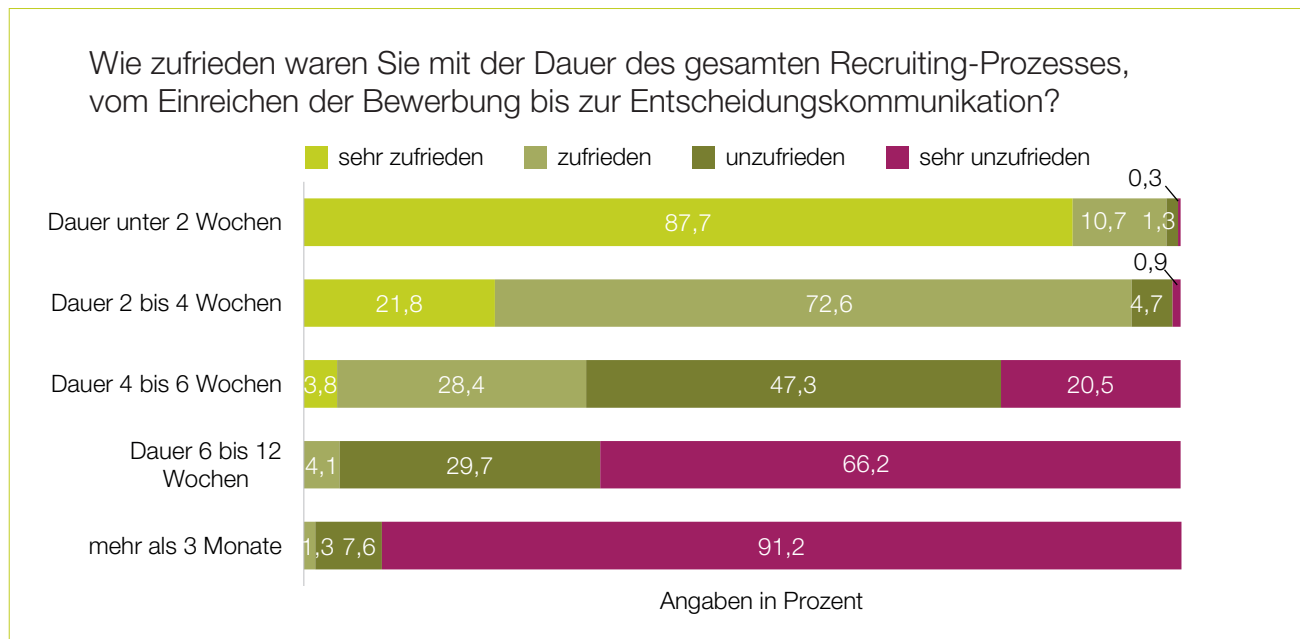


Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Dauer des gesamten Recruiting-Prozesses  
 Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, n=317

Candidate Experience auswirkt, d.h. je kürzer der Recruiting-Prozess war, desto positiver fiel die Candidate Experience der Befragten aus. Folglich kann die fünfte Hypothese angenommen werden. Um eine Aussage über die Bewerbererlebnisse treffen zu können, ist die Beurteilung der Candidate Experience entscheidend. Abgesehen von einem Drittel (33,7 Prozent; n = 107) der 317 Befragten, die mit den Erlebnissen während des Recruitings unzufrieden waren, beurteilte über die Hälfte (66,2 Prozent; n = 210) der Probanden die Erlebnisse positiv (Eigene Erhebung, 2017b). Dies ist entscheidend, denn je besser die Candidate Experience von den Befragten beurteilt wurde, desto eher wird auch eine Wiederbewerbung in Betracht gezogen (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die fünf aufgestellten Hypothesen bestätigt werden konnten. Es darf nicht vernachlässigt werden, dass eine Korrelationsanalyse zwar Auskunft über die Richtung und die Effektstärke eines Zusammenhangs

### Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience

Durch Anwendung von quantitativen und qualitativen Untersuchungsmethoden wurde eine tiefgehende Betrachtungsweise der Candidate Experience ermöglicht. Dadurch lassen sich zentrale Stellhebel für ein bewerberorientiertes Recruiting identifizieren, welche nachfolgend dargelegt werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich die Bewerber der Generation Y schnellere Formen der Übermittlung wünschen (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Eine Möglichkeit ist die Wiedereinführung der E-Mail-Bewerbung, welche die beliebteste Bewerbungsform der Befragten darstellt (ebd.). Eine weitere Lösung bietet CV-Parsing, indem es das automatische Auslesen von Informationen aus den Lebensläufen ermöglicht (Petschar & Zavrel 2016, S.100f.). Dies ist eine effektive Technologie, die zeitraubenden Online-Bewerbungsformulare zu umgehen und zugleich die User Experience

zu erhöhen. Zusätzlich hat die Primärerhebung ergeben, dass die Unternehmensvertreter einen nachhaltigen Einfluss auf die Candidate Experience ausüben können (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Die Unternehmensvertreter sollten den Bewerbern auf Augenhöhe entgegentreten und ihnen Respekt und Wertschätzung erweisen. Anhand der empirischen Studie konnte belegt werden, dass eine kontinuierliche Kommunikation unerlässlich für eine positive Candidate Experience der Generation Y ist. Werden Ansprechpartner zur Verfügung gestellt, kann dies nachweislich zu einer besseren Candidate Experience führen (ebd.). Häufig werden allerdings nur Bewerber-Hotlines eingesetzt, deren Auskunft nicht gleichzusetzen ist mit der eines Ansprechpartners des Fachbereiches. Gefordert wird vielmehr ein persönlicher Dialog zwischen Bewerber und Unternehmen. Neueste Technologien, wie Chatbots, können diese Anforderung unterstützen und ermöglichen eine individuelle, dialogorientierte sowie permanente Betreuung der Bewerber (Furkel 2017, S. 20). Vor allem wirken sich moderne Kommunikationskanäle positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus, da die technologieaffine Generation Y diese am Arbeitsplatz voraussetzt. Einer der erfolgskritischen Touchpoints stellt die Ergebniskommunikation am Ende des Recruiting-Prozesses dar (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Erwartet wird eine zeitige, aber vor allem persönliche Kommunikationsform durch die Unternehmensvertreter und die Vermeidung von standardisierten Phrasen. Eine individuelle Kommunikation kann zu einer deutlich positiveren Candidate Experience führen (ebd.). Ferner sollte die Schnelligkeit der Ergebniskommunikation sowie des gesamten Recruiting-Prozesses erhöht werden, denn eine verzögerte Ergebniskommunikation führt nachweislich zu unzufriedenen Kandidaten, wodurch die Aussicht auf eine Wiederbewerbung geschmälert wird (ebd.). Die Etablierung einer Alert-Funktion im Bewerbermanagementsystem kann die Geschwindigkeit erhöhen, indem Recruiter aktiv auf offene Bewerbungen hingewiesen werden. Zudem sollten Unternehmen selbst um Feedback bitten.

Die Insights, die durch die Implementierung einer Feedbackkultur generiert werden, können gezielt umgesetzt werden, um die Candidate Experience nachhaltig zu verbessern.

### Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung der individuellen Bewerbererlebnisse während des Recruiting-Prozesses sowie die Betrachtung, inwieweit diese Erlebnisse die Haltung der Bewerber gegenüber den potentiellen Arbeitgebern beeinflussen. Der Fokus dieser Studie lag auf den Studierenden der Generation Y.

Die qualitative Primärerhebung hat gezeigt, dass die Recruiting-Prozesse nicht den Erwartungen eines bewerberorientierten Recruitings entsprechen. Neben einer geringen Wertschätzung und standardisierten Absagen, führt vor allem die Komplexität des Bewerbungs-Uploads zu Frustration und folglich zu einer negativen Candidate Experience. Durch die quantitative Absicherung der Hypothesen konnten Faktoren identifiziert werden, welche einen nachweislichen Einfluss auf die Candidate Experience ausüben. Die Candidate Experience scheitert vorwiegend an grundlegenden Kriterien, sodass die Erwartungen, welche die Generation Y an den Recruiting-Prozess stellt, nicht erfüllt werden. Somit muss die zugrundeliegende Forschungsfrage, auf Basis der durchgeführten empirischen Erhebung, mit „nein“ beantwortet werden.

Als eine weitere zentrale Erkenntnis ist festzuhalten, dass bei dieser Alterskohorte eine schnelle Rückmeldung elementar ist und konstruktives Feedback vorausgesetzt wird. Wie die statistische Auswertung ergeben hat, übt die Candidate Experience einen gravierenden Einfluss auf die Haltung der Bewerber gegenüber dem potentiellen Arbeitgeber aus. Erfahren Bewerber negative Erlebnisse, können diese die Chance auf eine Wiederbewerbung schmälern. In Zeiten des demografischen Wandels dürfen Unternehmen sich nicht nur den Maßstab setzen, die Erwartungen der Bewerber zu erfüllen, sondern diese über alle Touchpoints hinweg zu übertreffen. Um dieser

Erwartungshaltung gerecht zu werden, sollten Bewerber durch eine bewerberfreundliche Candidate Journey beeindruckt werden. Nur dadurch kann eine positive Gestaltung der Recruiting-Prozesse gewährleistet werden, die zu einem Alleinstellungsmerkmal führt und folglich ein Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente ist.



**Jennifer Nied**

Jennifer Nied hat an der Hochschule Neu-Ulm Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Personal studiert. Derzeit absolviert sie ein freiwilliges Praktikum und wird im Anschluss daran ihr Masterstudium beginnen.

jennifer-nied@web.de



**Rebecca Bilger**

Rebecca Bilger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Design- und Kommunikationsstrategie.

rebecca.bilger@hs-neu-ulm.de



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

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

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

**Literaturverzeichnis**

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

Furkel, D. (2017), Automatisch zum Bewerber, Personalmagazin, No. 1, S. 18-20.

**Buchkapitel**

Flick, U. (2017), Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I.: Qualitative Forschung: Ein Handbuch, 12. Auflage, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 309–318.

Hesse, G. (2014), Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel, in: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 375–399.

Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013), Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 73–88.

Klaffke, M. (2014), Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmergenerationen, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 57–82.

Mayring, P. & Fenzel, T. (2014), Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer VS, Wiesbaden, S. 543–558.

Petschar, S. & Zavrel, J. (2016), Candidate Experience im E-Recruiting, in: Verhoeven, T. (Hrsg.): Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, 1. Aufl. 2016, Springer Gabler, Wiesbaden, S.91-107

Verhoeven, T. (2016), Die Theorie der Candidate Experience, in: Verhoeven, T. (Hrsg.): Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 8–15.

**Bücher**

Bortz, J. & Döring, N. (2006), Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Aufl., Springer Medizin, Heidelberg.

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2012), Customer Experience: Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden.

Eckey, H.-F., Kosfeld, R. & Türck, M. (2008), Deskriptive Statistik: Grundlagen - Methoden - Beispiele, 5., überarbeitete Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Kuß, A. & Eisend, M. (2010), Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Parment, A. (2013), Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, Gabler, Wiesbaden.

Ruthus, J. (2014), Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, Springer Gabler, Wiesbaden.

Schulenburg, N. (2016), Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Springer Gabler, Wiesbaden.

Ullah, M. & Ullah, R. (2015), Candidate Experience Der Perspektivwechsel im Recruiting: Der Perspektivwechsel im Recruiting, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

**Internet-Quellen**

Athanas, C. & Wald, P. M. (2014), Candidate Experience Studie, meta HR Unternehmensberatung GmbH und Stellenanzeige.de GmbH & Co. KG, [https:// www.met ahr. de/ downloads/ candidate-experience-studie-2014/](https://www.metahr.de/downloads/candidate-experience-studie-2014/), Zugriff am 01.02.2018.

Crispin, G. & Mehler, M. (2011), The Candidate Experience: What they say it is; What it really is; and, What it can be, [https://www.careerxroads.com/wp-content/uploads/ 2016/02/ TheCandidateExperienceMonograph.pdf](https://www.careerxroads.com/wp-content/uploads/2016/02/TheCandidateExperienceMonograph.pdf), Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R. & Seibel, F. (2015a) Bewerber als Multiplikatoren, in: Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren (S. 15), [http://www.esch-brand.com/publikationen/ studien/neu-studie-zur-candidate-experience/](http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/), Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R. & Seibel, F. (2015b) Status quo der Candidate Experience, in: Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren (S. 7–11), <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/>, Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R., Seibel, F. & Schmitt, M. (2015) Wirkungen der Candidate Experience, in: Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren (S. 16), <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/>, Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R., Schmitt, M. & Knörle, C. (2014) Aufbau einer starken Employer Brand, in: Employer Branding Studie 2014: Pole Position bei Bewerbern und Mitarbeitern (S. 11–19), [http://www.esch-brand.com/publikationen/ studien/neue-employer-branding-studie-2014-arbeitgeber-als-marke-klar-positionieren-und-umsetzen/](http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neue-employer-branding-studie-2014-arbeitgeber-als-marke-klar-positionieren-und-umsetzen/), Zugriff am 01.02.2018.

Faber, D. (2015) Mit Bewerbern auf Kuschelkurs gehen. Warum Sie ein Candidate Experience Management brauchen, in: Cadidate Experience (S. 4–7), [https://www. soft garden.de/ressourcen/ whitepaper/sg-magazin- candidate-experience/](https://www.softgarden.de/ressourcen/whitepaper/sg-magazin-candidate-experience/), Zugriff am 01.02.2018.

**Eigene Erhebungen**

Eigene Interviews (2017a): Qualitative Interviews mit 27 Probanden der Generation Y als Vorstudie.

Eigene Online Befragung (2017b): Quantitative Online-Befragung der Generation Y zu Recruiting-Prozessen.



**Studium beendet?  
Auf die Plätze, fertig -  
Ulm!**

**Die clevere Alternative für Ihren Karrierestart:**  
Auf unserer Internetseite finden Sie interessante und attraktive Jobs für Ihre Zukunft in der Innovationsregion Ulm:  
[www.innovationsregion-ulm.de](http://www.innovationsregion-ulm.de)

**Innovationsregion Ulm**  
Olgastraße 101, D - 89073 Ulm  
Tel.: 0731/173-121, Fax: 0731/173-5121  
info@innovationsregion-ulm.de  
www.facebook.com/InnovationsregionUlm  
www.twitter.com/RegionUlm  
www.youtube.com/innoregionulm




# Brand loyalty towards quality and tabloid newspapers

A qualitative study exploring the drivers of customer retention

**Verfasser(innen):** Carina Gebhardt, Irene Kramer, Jens U. Pätzmann

## ABSTRACT

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den Faktoren, welche die Loyalität gegenüber Qualitätszeitungen und Boulevardzeitungen beeinflussen. Das Ziel ist es, herauszufinden, ob es Unterschiede bezüglich der Loyalität gegenüber den beiden Zeitungskategorien gibt. Abgeleitet von der einschlägigen Literatur wurden vier relevante Einflussgrößen identifiziert, welche die Loyalität beeinflussen können: Marken-Performance, Marken-Bildlichkeit, Vertrauen in die Marke und Umstellungskosten. Die Faktoren wurden am Beispiel von zwei deutschen Zeitungen untersucht: der Süddeutschen Zeitung als Qualitätszeitung und der BILD-Zeitung als Boulevardzeitung. Mittels Tiefeninterviews mit Lesern der beiden Zeitungen konnte festgestellt werden, dass sich die Faktoren, die die Loyalität der Leser beider Zeitungstypen beeinflussen, grundlegend unterscheiden. Während Loyalität gegenüber Qualitätszeitungen vor allem durch Marken-Performance und Vertrauen in die Marke beeinflusst wird, wird Loyalität gegenüber Boulevardzeitungen vor allem durch die Marken-Performance beeinflusst. Loyalität wird bei beiden Zeitungskategorien außerdem durch die Umstellungskosten beeinflusst.



The newspaper industry is one of the industries that has been affected the most by digitalization. Especially the development of using the internet as a medium for communication and publishing news has led to serious changes in this sector (Flavian and Gurrea 2006, p. 231). The speed and low cost at which news and information are distributed over the internet, as well as the possibility to keep in direct contact and interaction with consumers, has created a highly competitive environment (Levins 1998, p. 14). Consequently, the increased competition within each medium, as well as between various media, is forcing marketers to gain a deeper insight into the topic of consumer choice and loyalty (Wilkinson 1972, p. 107).

### The importance of brand loyalty

For a company to be successful in the long-run, it must be capable of retaining its existing customers and creating loyalty among them. A high number of loyal customers is a competitive asset for a brand and a major influencer of its equity (Dekimpe, Steenkamp et al. 1997, p. 405). With appropriate branding, marketers can attract and retain loyal customers (Keller 2005, p. 19). Thus, they can create a sustained competitive advantage (Menidjel et al. 2017, p. 642).

In literature, many models exist that investigate the factors affecting loyalty towards brands in general (Punniyamorthy and Raj 2007, Ramesh Kumar and Advani 2005, Keller 2001, Martensen, Gronholdt et al. 2000, Chen and Hitt 2000). Here, it can be distinguished between customer- and brand-related loyalty drivers. As especially customer-related loyalty drivers such as satisfaction, commitment and involvement are a very complex field of investigation and thus sometimes hard to observe and measure (Quester and Lin Lim 2003, p. 37), this research only focuses on brand-related loyalty drivers.

### Brand-related loyalty drivers

Derived from literature, four brand-related loyalty drivers are considered the most relevant: brand performance, brand imagery,

brand trust and switching costs.

The first loyalty influencer is brand performance which relates to the degree to which a product or service meets the consumers' functional needs. The product itself is a major influencer of the consumer's experience with a brand. To create loyal consumers, brands need to make sure that they deliver products that at least meet (if not surpass) their consumer's needs and expectations. The attributes that influence brand performance vary by product category. However, there are five important constructs that often influence brand performance: primary characteristics and secondary features, product reliability and durability, service effectiveness, efficiency and empathy, style and design, price (Keller 2001, p. 10 f.).

The second construct that can affect a consumer's loyalty is brand imagery, which relates to the extrinsic properties of the product or service. It is the degree to which a brand meets a consumer's psychological and social needs or expectations. It refers to the intangible aspects of a brand and is influenced mainly by the following aspects: the consumer profile, the brand's personality and values, the brand's history, heritage and experiences (Keller 2001, p. 10 ff.).

Another major loyalty influencer is brand trust which is defined as the degree to which a customer relies on the brand's ability to perform its stated functions (Chaudhuri and Holbrook 2001, p. 82). High trust in a brand will help consumers to reduce risk as well as increase their readiness to purchase a brand repeatedly (Ramesh Kumar and Advani 2005, p. 257). Research shows a significant causal connection between brand trust and brand loyalty, also being highly correlated with customer satisfaction (Zang, Gao et al. 2014, p. 450).

Lastly, brand-related loyalty can be affected by switching costs. These are the costs that arise when a consumer changes from one brand to another (Porter 1980, p. 10). It includes monetary as well as psychological (e.g. effort) expenses (Dick and Basu 1994, p. 105). Especially in today's internet environment, where there are a lot of different offers and possibilities, consumers face very low



barriers for switching brands (Chen and Hitt 2000). High switching costs can be reached for example through lock-in strategies or membership programs and have a positive influence on brand loyalty (Lee et al. 2001, p. 44).

### Brand loyalty in the newspaper industry

Although there is wide research on the factors affecting brand loyalty, this should not be generalized to the newspaper industry. Consumers have different norms, values and beliefs and when choosing their newspaper, they are looking for those that correspond to those beliefs. Consequently, for newspaper brands it is important to understand the factors that meet their consumers' expectations. Since their emergence in the 17th century (Welke 2013, p. 2), newspapers have always been one of the key sources of information and the most important providers of news and entertainment (Punniamoorthy and Raj 2007, p. 222). Nevertheless they belong to those media which suffer the most from adverse impacts (Flavian and Gurrea 2006, p. 231). Nowadays, especially online, the newspaper industry is facing increased competition by other news providers such as broadcasters, online-only news (Leurdijk, Nieuwenhuis et al. 2012, p. 5 f.) and social media platforms. Everyone now has (often free) access to news and can also distribute them. Consequently, sales of the traditional printing business are declining (condivera 2016, p. 5 ff.), and newspapers lost many of their readers during the recent years. However, the problem is not that consumers have less demand for news, but that nowadays there is more competition and a lower willingness to pay (Leurdijk, Nieuwenhuis et al. 2012, p. 1 ff. ). According to a study by AWA, only 8.3% of newspaper readers would be interested in reading an e-paper version of a newspaper that costs money (Schneller 2017, p. 23). In order to react to those changes newspaper brands should understand the factors that influence loyalty towards their brand and invest in relationships with their readers (Leurdijk, Nieuwenhuis et al. 2012, p. 11). Thus, only if newspapers understand their

readership, they will be able to interact (condivera 2016, p. 6).

### Different types of newspapers

There are two different types of newspapers that address people in different ways: quality and tabloid newspapers (Bucher and Schumacher 2007, p. 528). Quality newspapers have a large format and present news in an analytical, extensive and comprehensive way. They are written by specialists and their content is informative rather than sensational. They usually have a well-educated readership that works on a middle or senior job level and sees newspapers as a valuable source of information and opinions. Those expect analytical, balanced and unbiased content that is based on clearly verified facts only (Malovic and Vilovic 2009, p. 2). Tabloid newspapers, however, pay relatively little attention to subjects related to politics, economics and society but rather to sports, scandals and popular entertainment (Sparks 2000, p. 10). Nevertheless, compared to their British counterparts, the German tabloid press has a rather high political coverage (The Economist 2011). Tabloids are typically written in a sensationalist, personalized (Johansson 2007, p. 7) and storytelling style and focus on greater use of visual images (Bird 2009, p. 41). They are colorful and compact and stand out with bold and huge headlines as well as picture-dominated frontpages (Johansson 2007, p. 87). In the UK, tabloids are known to be more aggressive and sensationalist than in Germany which is due to the lack of competition in Germany, where the only tabloid sold on a national level is BILD (The Economist 2011). They often experience a negative image in society, as they are accused of "dumbing down" the media newspaper. Also, they are known to compete for the group of newspaper readers with the lowest incomes and educational levels (Johansson 2007, p. 7). In order to make informed decisions on how to affect consumer's choice (Jacoby and Kyner 1973, p. 2) and create and retain loyal customers, marketers should understand the factors that influence loyalty towards their newspaper brand (Møller

Jensen and Hansen 2006, p. 442). Consequently, the question arises which factors drive loyalty towards newspaper brands and if there are any differences between quality and tabloid newspapers. To answer this question, derived from literature, a theoretical model was developed, which can be seen in figure 1. The model will test if brand performance, brand imagery, brand trust and switching costs positively influence brand loyalty towards quality and tabloid newspapers and which attributes are important within those four influ-

(Süddeutscher Verlag n.d., n.p.). Competitors are for example Die Welt or Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Analysing the SZ's brand performance, especially product characteristics like the qualitative content dealing with current and profound subjects regarding politics, economics, media, culture, sports and science, stick out. Furthermore, the newspaper stands out through its multi-opinion and independent journalism (Süddeutscher Verlag n.d., n.p.) and its left-liberal orientation (IfM n.d., n.p). It is unique

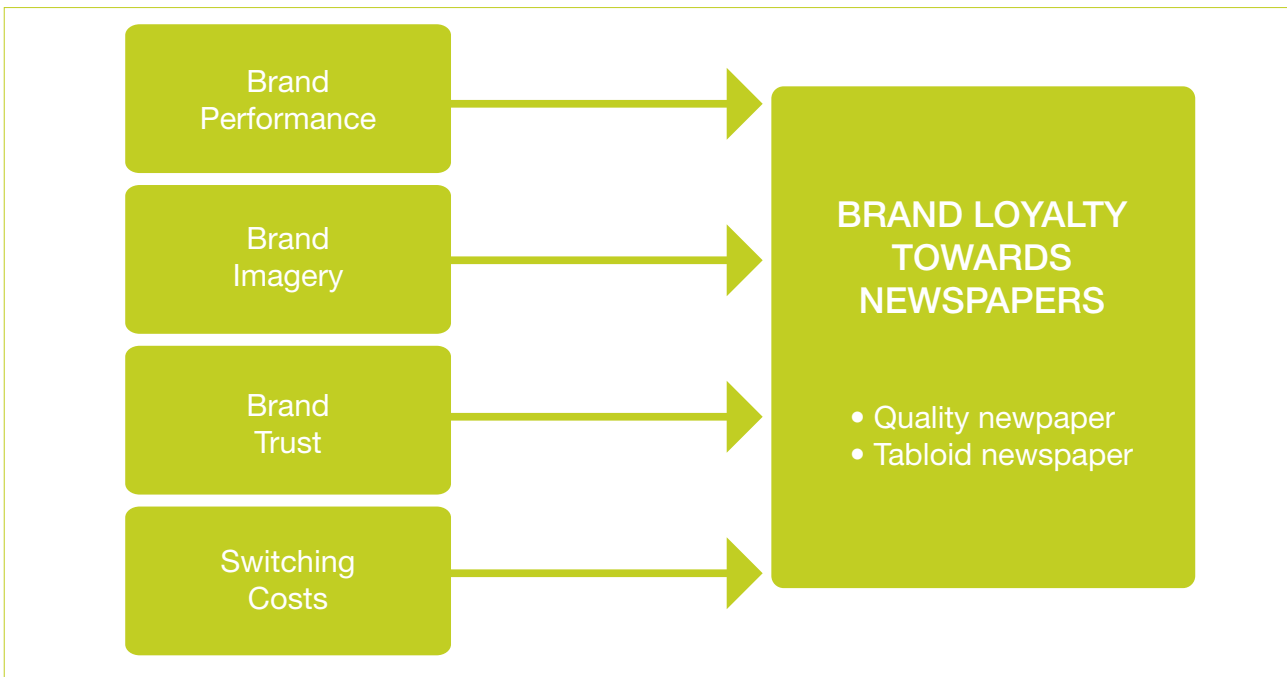


Figure 1: Potential drivers of brand loyalty towards newspaper brands  
Source: Own representation

encers. Hereby, an empirical research on the basis of the Süddeutsche Zeitung as quality newspaper and BILD as tabloid newspaper will be conducted. Firstly, both newspapers were analysed in regard to their brand characteristics and after, in-depth interviews with readers of both newspapers were conducted.

**Quality newspaper: What characterizes the Süddeutsche Zeitung?**

The Süddeutsche Zeitung was founded in 1945 and is nowadays one of the most popular German national quality newspapers. It belongs to the publishing house Süddeutscher Verlag and reaches around 1.13 million readers daily (2016)

for its “Seite Drei”- articles which contain in-depth features about different topics – with a focus on people and their stories rather than abstract data (Süddeutsche Zeitung 2010, n.p.). It publishes various regional versions, especially around the area of Munich (Süddeutscher Verlag n.d., n.p.). In addition to the printed version, an online version of the newspaper is offered, which has around 11.45 million unique users per month (December 2017) (AGOF 2017). Regarding its product reliability and accessibility, the newspaper is known for always delivering good quality. It is available everywhere in Germany either as a printed version or online via website or app. Also, the newspaper offers different subscription options

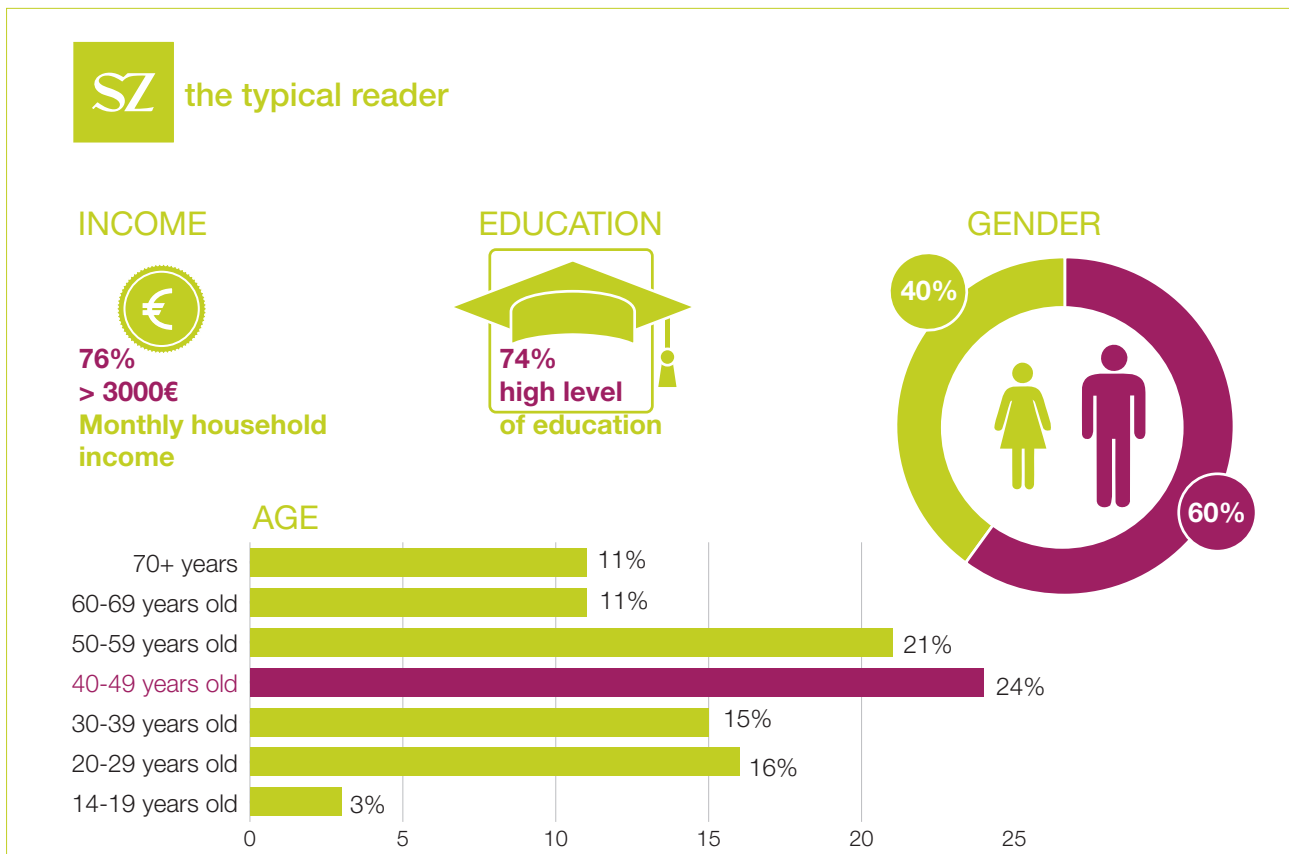


Figure 2: The typical SZ reader  
 Source: Own representation based on media impact, 2017

which can be chosen according to the customer’s needs (Süddeutsche Zeitung n.d., n.p.). Online, some articles can even be accessed for free. The service effectiveness, efficiency and empathy have rather a negative image. Although the SZ customer service is reachable via telephone and e-mail, there are several reviews on the rating platform dooyoo.de, where customers complain about the service. Most of them felt cheated when trying to end their subscription (dooyoo n.d., n.p.). In terms of style and design, the SZ is rather plain. Its layout is clear, legible and clean. The font being used was developed only for the newspaper and is supposed to be part of its brand identity (Kister 2012, n.p.). The headlines are bold and big but always in relation to the text size. Although colourful pictures can be found on a number of pages, the text itself is still in focus. Comparing the price of the SZ to other daily quality newspapers in Germany, there are no big differences. Looking on the brand imagery of the SZ, it is seen that it has a distinct user profile (figure 2).

Its readers are generally in a high education and income group. The majority (74%) has a high level of education and a monthly household income of more than 3000€ (76%). The majority of the readers is between 40 to 59 years old, and in 2017, the newspaper had 60% male and 40% female readers (media impact 2017, n.p.). The SZ’s claim is “Set your standards high”, which is an important part of its brand personality (Wunderhaus 2017, n.p.). It sets value on critical journalists and principles like liberality, tolerance and editorial freedom (Süddeutscher Verlag n.d., n.p.). With its independent and objective reporting it wants to contribute to the democratic society (Wunderhaus 2017, n.p.). On the review platform dooyoo the Süddeutsche Zeitung has a rating of 4 stars out of 5, based on 46 reviews. Analysing the positive reviews, especially adjectives like informative, up-to-date, sincere, qualitative, independent, extensive and enthralling were mentioned (dooyoo n.d., n.p.). In addition, the newspaper has a long history, as it was the first newspaper in Bavaria that the US

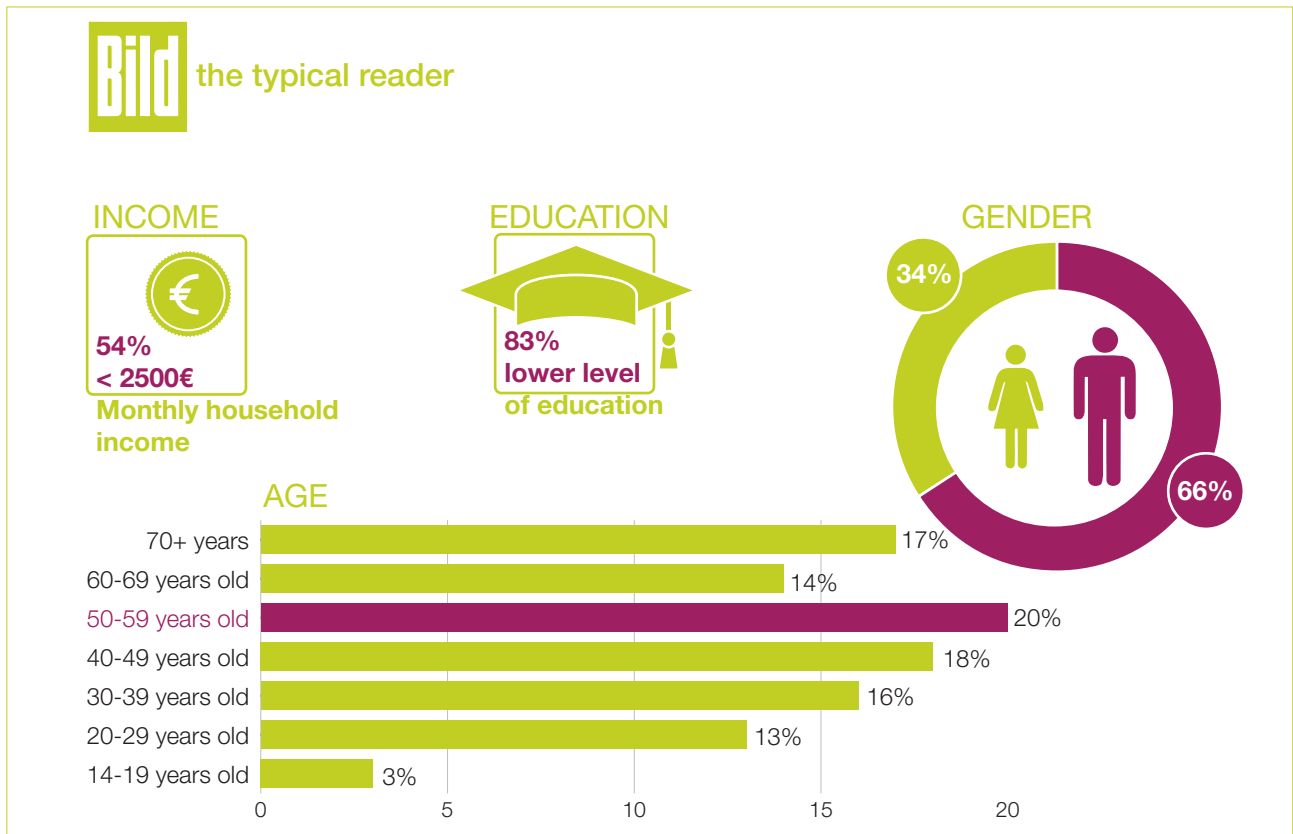


Figure 3: The typical BILD reader  
Source: Own representation based on media impact, 2017

military government allowed after World War II. Ever since, it is regarded as the fundament for free press in Bavaria (Süddeutscher Verlag n.d., n.p.). Concerning the brand trust, it turns out that the SZ is especially known for its credibility (Süddeutscher Verlag n.d., n.p.). Compared to other national quality newspapers in Germany, the SZ has the highest amount of readers that exclusively read this and no other national quality newspaper (LAE 2017, n.p.). Thus, it can be indicated that the SZ savours trust among its readers.

The brand tries to commit its existing customers by creating switching costs through different subscription options. However, no special loyalty programs are offered in order to keep customers.

### Tabloid newspaper: What characterizes BILD?

BILD was first published in 1952 and describes itself as “the biggest European daily newspaper”. It belongs to the media company Axel Springer and reaches around 9.97 million readers daily (Axel Springer 2016). A competitor is for example

Hamburger Morgenpost. However, BILD is the only one that is published on a national level.

Analysing its brand performance, it turns out that its product characteristics include current topics from economics, politics, entertainment, sports and celebrities. BILD describes itself as being a newspaper that keeps readers better informed about the topics of the day – with a clear, concise style and the “best pictures” (Axel Springer 2016). It says about itself that it provides its readers with topics that agitates them, is written with passion and turns facts into emotions. That it is omnipresent and helps readers to filter the relevant news out of the multiplicity of news every day (BILD and Media impact 2017, p. 4). Additional to the printed version (with 22 regional versions), a digital version is offered (bild.de), which is said to be Germany’s biggest news-and-entertainment portal (BILD n.d., n.p.). It has around 22 million unique users monthly (AGOF n.d., n.p.). Its product reliability has a rather negative image. BILD is known for not always delivering the best quality and has often been criticized for that. However,

it is easily accessible everywhere in Germany. It can also be accessed with different subscription options or as a single copy. The digital version (BILDplus) can be either read on the website or on apps. Online, some articles can be accessed for free. This means that BILD's Paid Content strategy can be described as a freemium model. BILD's customer service is reachable via telephone and e-mail. So far, no reviews exist about its customer service. That indicates that the service effectiveness, efficiency and empathy is rather positive. BILD's style and design is quite unique. The newspaper tries to appeal to its readers' emotions and often speaks to them directly (e.g. with the term "we"). Its features are short, easy to understand and often dramatized and provocative. It uses personified language, neologisms and big, bold and screaming headlines. The BILD writing style creates pictures and the newspaper is popular for its huge colourful pictures that often leave people speechless (BILD and Media impact 2017, p. 4). Compared to German quality newspapers, the price is rather low. Depending on the region, a single copy costs between 0.50€ and 0.90€ (Axel Springer n.d. , n.p.).

Examining the brand imagery, it turns out that

BILD also has a distinct user profile (figure 3). Most of the readers are in a lower education and income class, 54% have a monthly household income of less than 2500€. 66% of the BILD readers are male and 34% female and more than 50% are above the age of 50 (media impact 2017, n.p.). BILD has a unique brand personality and value: it polarises. On the one hand it is known to have a rather negative image and is criticised a lot, but on the other hand it is very popular and has many readers. On the review platform dooyoo it has a rating of only 2 stars out of 5 - based on 179 reviews. The words that were often used to describe the tabloid newspaper were "dull", "manipulating", "lying" and "baiting". Numerous positive reviews, however, state that BILD is entertaining, fast in delivering news, understandable, concise and direct (dooyoo n.d., n.p.). Its history goes back to 1952, when Axel Springer initiated BILD as he wanted to offer the people an unconventional newspaper with short texts and plenty of pictures. Through that, he wanted to offer a printed version of television (von der Burchard 2012, n.p.). However, during its history, BILD has been criticised many times for its features.

BILD is known as a newspaper that often publishes

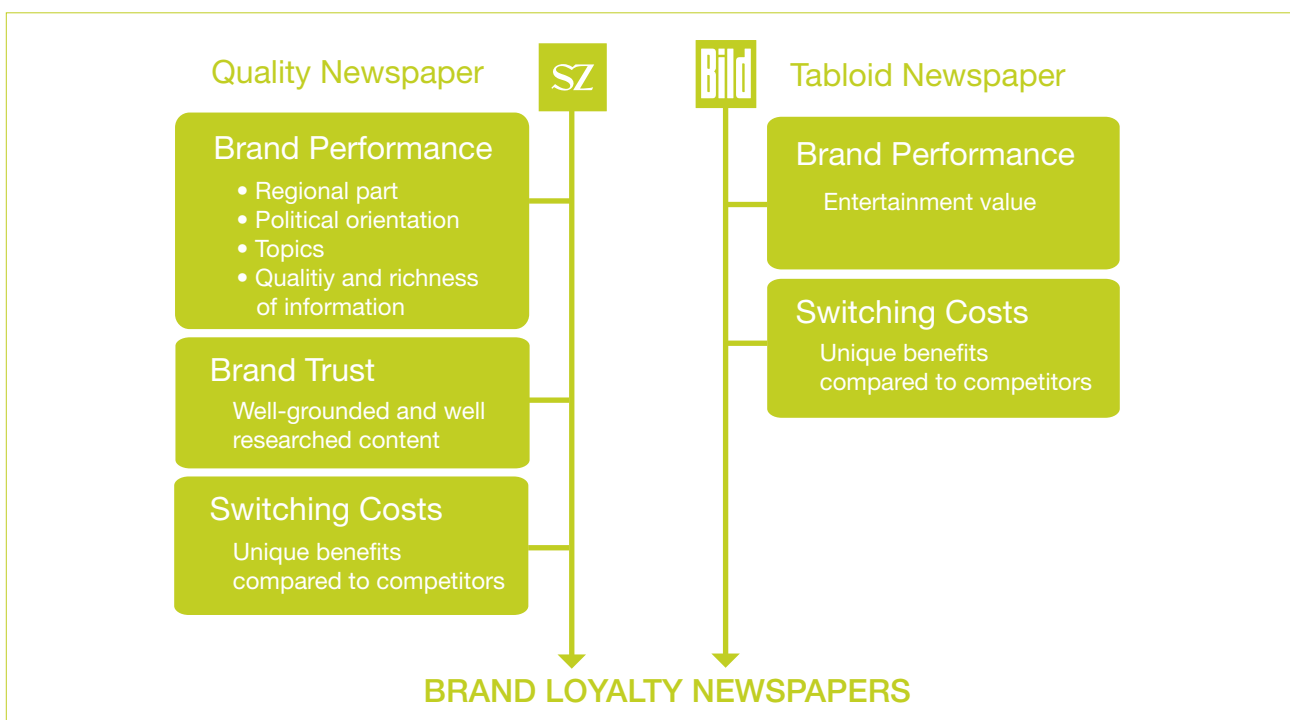


Figure 4: Brand loyalty drivers of SZ and BILD  
 Source: Own representation based on media impact, 2017

articles that are not very well-researched and thus untrue. As mentioned earlier, on the review platform dooyoo many users described the tabloid as lying and manipulating (dooyoo n.d., n.p.). This might indicate that the brand trust in BILD is quite low.

As already mentioned, it is quite easy to switch between news provider brands. BILD tries to retain its customers with different subscription offers. Furthermore, it provides its readers with unique content and a unique style that, so far, no other news provider offers. This might indicate that the switching costs for users are quite high.

### Why are readers loyal to the Süddeutsche Zeitung and BILD?

To identify the factors that influence brand loyalty towards the Süddeutsche Zeitung and BILD, in-depth interviews were conducted. For each newspaper, three loyal customers were interviewed. In total, three males and three females participated (one female and two males for the SZ and two females and one male for BILD). In the context of this article, loyalty is defined as repeated reading behaviour. In the following, the interviews will be presented, analysed and the results compared.

### The customers' brand loyalty and reading behaviour

First of all, to make sure that the right target group is interviewed, the participants were asked if they are loyal to either the Süddeutsche Zeitung or BILD and how often they read the newspaper in focus. All SZ readers had a daily subscription to the quality newspaper, whereas only one of the BILD readers was subscribed to BILDplus (online version) (BILD reader 3). The other two participants either read it online (BILD reader 2) or buy single printed copies (BILD reader 1), both a few times a week. Secondly, they were asked whether they read the newspaper online, offline or both. Among the SZ readers all participants mainly read the printed version, but two of them also check articles online sometimes (SZ reader 2, SZ reader 3). Among the BILD readers, all three participants

read it online and only one person claims to buy the printed version from time to time (BILD reader 1). Next, they were asked if they are also loyal to other newspapers. Among the SZ readers, one person exclusively reads the SZ (SZ reader 3) and the other two also subscribed to the Schwäbische Zeitung, which is a regional newspaper. Among the BILD readers all three answered that they also read other newspapers, but that they are not subscribed to any. To investigate the readers unaffected thoughts about the factors that are most important to them when choosing a newspaper, they were asked for the reasons why they chose the newspaper. All three SZ readers mentioned that the regional part (for Starnberg and south of Germany) of the newspaper is one of the reasons they subscribed to it. Another reason for all three of them is that it's orientated left-liberal and contains informative and qualitative content. One person also states to read the SZ because it is honest (SZ reader 3). Another person mentioned that to choose the SZ because it reports seriously, neutrally and independently and does not belong to the Axel Springer publishing house (SZ reader 1). The BILD readers especially mentioned the entertainment value of the tabloid. Two of the participants said that they foremost read the newspaper because of the gossip about celebrities and random people (BILD reader 3). One person also states to read it because it is more provocative than other newspapers (BILD reader 3). Another person pointed out that he is loyal to BILD because it visualizes information rather than printing too much text. Also, this person reads it because of the sports section (BILD reader 2).

### Brand performance and product attributes

The next question aimed to find out if the brand performance is important to the reader and if so, which particular product attributes the brand needs to comply with. All three SZ readers mentioned that for them the topics covered are very relevant. Hereby, politics, economics, culture, sports, science, regional topics and the opinion page were

named. Two respondents mentioned that to them it is also vital that the newspaper is well-arranged (SZ reader 1, SZ reader 2). One person added that it is significant that the newspaper gets delivered reliably (SZ reader 1). Furthermore, all BILD readers said that they are aware that BILD does not deliver the best quality but that they read it just for the entertainment value. All of them also mentioned that they like the short articles and the high number of pictures. One of the BILD readers also claimed to rather buy BILD instead of other newspapers because it is cheaper (BILD reader 1).

### The brand imagery of the newspapers

The next question asked the participants if the brand imagery is essential to the reader. For the SZ, all participants said that the image of the brand is not relevant to them and that it doesn't influence their loyalty towards the newspaper. One person however, mentioned that he likes the SZ because it started in Munich (SZ reader 1). Another person mentioned that she likes it for its social values (SZ reader 2). All BILD readers agreed that they are aware that the BILD and their readers are often criticised but that this does not influence their reading behaviour. One participant stated that people shouldn't take BILD too seriously and that its provocative and sometimes outrageous content, is what creates its entertainment value (BILD reader 3).

### Brand trust and its influence on reading behaviour

The next question was asked in order to discover if the people trust the newspaper brand and if that influences their reading behaviour. For the SZ, all readers agreed that they trust the brand and that it is one of the most vital factors when choosing a newspaper. They want to be sure that they can trust the content and that it is well-grounded and researched. The BILD readers agreed that they do not trust the brand and that they know that the content is not always true. However, they rather read it for entertainment and consult other newspapers for more serious topics.

### Switching costs of the newspapers

The last question aimed to reveal whether the participants find it easy to switch between newspaper brands and if the switching costs influence their reading behaviour. Two of the SZ readers said that for them it is easy to switch to other brands, especially online (SZ reader 1, SZ reader 2). For one person it is not as easy because it reads the SZ for the Starnberger section and feels like that there is no satisfying alternative (SZ reader 3). All participants agreed that loyalty programs and subscription contracts do not influence their loyalty because for them mainly the brand performance and trust are important. If they were dissatisfied with those two factors, they would immediately switch to another brand. Among the BILD readers, two agreed that it is generally easy to shift to another brand – especially online (BILD reader 1, BILD reader 2). However, one participant finds it hard to switch because the tabloid offers her such a unique entertainment value (BILD reader 3). All of them agreed that loyalty programs and subscription contracts have no influence on their reading behaviour and that they stay loyal to BILD mainly because it offers more entertainment than any other newspaper.

### Summarizing and concluding the findings

Derived from the empirical research, it was seen that there are major differences in loyalty towards the two newspaper formats (figure 4). Loyalty towards the SZ is especially influenced by brand performance and brand trust. Switching costs also have an influence on loyalty whereas brand imagery does not influence loyalty. Regarding the brand performance, especially the regional part, the political orientation (here liberal-left), clarity, the topics as well as the quality and richness in information were important. As already mentioned, the SZ stands for credibility (Süddeutscher Verlag 2017, 2018), which seems to be highly correlated with brand trust. For the interviewed SZ readers, brand trust is mainly created through well-grounded and well-researched content. Furthermore, it is seen

that switching costs are mainly created through the benefits the brand offers to the customers, compared to other newspaper brands. Customer retention activities like subscription offers do not influence loyalty. However, if the readers were dissatisfied with the quality of the newspaper, they would switch to another brand immediately. Loyalty towards BILD is especially influenced by brand performance and switching costs. However, brand imagery and brand trust do not influence loyalty towards the tabloid. Regarding brand performance, especially the entertainment value of BILD is important. This derives from the provocative, entertaining and short texts with plenty of pictures and from topics like sports and stories about celebrities and random people. For BILD readers, switching costs are mainly created through the unique entertainment value of the tabloid that so far, no other daily newspaper provides. Customer retention activities like subscription offers do not influence loyalty.

To sum up, it could be found that loyalty towards the SZ is mainly created through brand performance and brand trust as well as product-related switching costs, whereas loyalty towards BILD is mainly formed through brand performance and product-related switching costs. Although for both reader groups brand performance is very important, they have different expectations towards it. While for the SZ readers primarily quality and richness in information are central, for BILD readers the entertainment value is crucial. Switching costs influence loyalty towards both newspapers in the point that the brands managed to create unique product-related benefits for their customers that so far, no other newspaper provides. Whereas for the SZ readers brand trust is very important, it is not for BILD readers, which is because BILD is mainly read for entertainment rather than staying up-to-date on serious topics. Brand imagery is not important to either reader group.

Through the digitalization, the circulation of newspapers is declining continuously whereas the use of the internet for reading news is rising steadily (Schneller 2017, p. 20). Thus, the multi-channel

distribution of newspapers will be gaining more and more importance within the next years. Frasquet et al. (2017) state that marketers need to coordinate their offline and online channels in order to build stronger brands and that in today's digital environment, where customers can easily switch between brands it is important to build strong customer-brand relationships. They found out that those customers that are loyal offline are more likely to develop online loyalty and that marketers can increase loyalty by enhancing trust beliefs and exploiting synergies between their offline and online channel. Thus, newspaper brands should be aware to shift loyalty towards their brand, so that they can build strong relationships with their readers. This might help them to also tie online readers to their brand.



**Carina Gebhardt**

Carina Gebhardt studies International Brand and Sales Management in the Master of Advanced Management program at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. Currently she prepares her master thesis. Carina.Gebhardt@student.hs-neu-ulm.de



**Irene Kramer**

Irene Kramer holds a position as a research associate at the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. She writes her Ph.D. thesis in the area of Paid Content and digital Brand Management. irene.kramer@hs-neu-ulm.de



**Prof. Dr. Jens U. Pätzmann**

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



## Bibliography / Reference list

### Journal articles, articles in consumer publications and magazines

- Bucher, H.-J. and P. Schumacher (2007), Tabloid versus broadsheet: Wie Zeitungsformate gelesen werden, no 10, pp. 514-528.
- Chaudhuri, A. and M. B. Holbrook (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, *Journal of Marketing*, no. 65(2), pp. 81-93.
- Chiou, J.-S., et al. (2017), Consumer choice of multichannel shopping: The effects of relationship investment and online store preference, *Internet research*, no. 27(1), pp. 2-20.
- Dekimpe, M. G., et al. (1997), Decline and variability in brand loyalty, *International Journal of Research in Marketing*, no. 14(5), pp. 405-420.
- Dick, A. S. and K. Basu (1994), Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the academy of marketing science*, no. 22(2), pp. 99-113.
- Flavian, C. and R. Gurrea (2006), The choice of digital newspapers: influence of reader goals and user experience, *Internet research*, no. 16(3), pp. 231-247.
- Fornell, C. (1992), A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience, *the Journal of Marketing*, pp. 6-21.
- Fornell, C., et al. (1996), The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings, *the Journal of Marketing*, pp. 7-18.
- Frasquet, M., et al. (2017), Understanding loyalty in multichannel retailing: the role of brand trust and brand attachment." *International Journal of Retail & Distribution Management*, no. 45(6), pp. 608-625.
- Jacoby, J. and D. B. Kyner (1973), Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior, *Journal of Marketing research*, no. 10 (1), pp. 1-9.
- Keller, K. L. (2001), Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.
- Keller, K. L. (2005). "Branding shortcuts: Choosing the right brand elements and leveraging secondary associations will help marketers build brand equity." *Marketing Management*, no. 14(5), p. 18.
- Lai, F., et al. (2009). "How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom." *Journal of Business Research*, no. 62(10), pp. 980-986.
- Lee, J., et al. (2001), The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France, *Journal of Services Marketing*, no. 15(1), pp. 35-48.
- Levins, H. (1998), Growing US audience reads news on net, *Editor & Publisher*, no. 131(8), p. 14.
- Lyong Ha, C. (1998), The theory of reasoned action applied to brand loyalty." *Journal of Product & Brand Management*, no. 7(1), pp. 51-61.
- Martensen, A., et al. (2000), The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross-industry findings from Denmark." *Total Quality Management*, no. 11(4-6), pp. 544-553.
- Menidjel, C., et al. (2017), Examining the moderating role of personality traits in the relationship between brand trust and brand loyalty." *Journal of Product & Brand Management*, no. 26(6), pp. 631-649.
- Møller Jensen, J. and T. Hansen (2006), An empirical examination of brand loyalty, *Journal of Product & Brand Management* no. 15(7), pp. 442-449.
- Punniyamoorthy, M. and M. P. M. Raj (2007), An empirical model for brand loyalty measurement, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, no. 15(4), pp. 222-233.
- Quester, P. and A. Lin Lim (2003), Product involvement/ brand loyalty: is there a link?, *Journal of Product & Brand Management*, no. 12(1), pp. 22-38.
- Ramesh Kumar, S. and J. Y. Advani (2005), Factors affecting brand loyalty: A study in an emerging market on fast moving consumer goods, *Journal of Customer Behaviour*, no. 4(2), pp. 251-275.
- Rundle-Thiele, S. (2005), Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures, *Journal of Services Marketing*, no. 19(7), pp. 492-500.
- Wilkinson, G. (1972), Factors affecting newspaper choice, *European Journal of Marketing*, no. 6(2), pp. 107-116.

### Chapters in edited work

- Sparks, C. (2000). Introduction: The Panic Over Tabloid News, in Sparks, V.C., Tulloch, J. (ed.): *Tabloid Tales: Global Debates over Media Standards*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, pp. 1-40.

### Hard copy books

- Bird, S. E. (2009), *The changing faces of journalism: Tabloidization, technology and truthiness*, Routledge, London.
- Johansson, S. (2007), *Reading tabloids: Tabloid newspapers and their readers*, Huddinge: Södertörns högskola.
- Porter, M. E. (1980), *Techniques for analyzing industries and competitors*, Competitive Strategy, New York: Free.

## Documents on the World Wide Web

AGOF (2017), Ddf Dezember 2017 Angebote Ranking Digital, [https://www.agof.de/download/Downloads\\_daily\\_digital\\_facts/Downloads\\_ddf\\_06\\_2017/ddf\\_Dezember\\_2017\\_Angebote\\_Ranking\\_Digital.pdf?x81495](https://www.agof.de/download/Downloads_daily_digital_facts/Downloads_ddf_06_2017/ddf_Dezember_2017_Angebote_Ranking_Digital.pdf?x81495), viewed 06th January 2018.

AGOF (n.d.), Anzahl der Unique User von Bild.de von November 2016 bis November 2017 (in Millionen), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/303515/umfrage/besucher-von-bildde/>, viewed 02th January 2017.

Axel Springer (n.d.), BILD, [http://www.axelspringer.de/en/media/cw\\_mediafactsheet\\_en\\_87011.html](http://www.axelspringer.de/en/media/cw_mediafactsheet_en_87011.html), viewed 15th December 2015.

Axel Springer and agma (n.d.), Reichweite der BILD Zeitung in den Jahren 2012 bis 2016 (in Millionen Lesern), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/303475/umfrage/reichweite-der-bild-zeitung/>, viewed 02th January 2018.

BDZV (n.d.), Entwicklung der verkauften Auflage der Tageszeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 1991 bis 2017 (in Millionen Exemplaren), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/>, viewed 10th November 2017.

BILD (n.d.), BILD.de mehr Web geht nicht! für Computer, Smartphones, Tablets, Smart Tv, etc..., <http://www.bild.de/corporate-site/ueber-bild-de/bild-de/artikel-ueber-bild-de-17520982.bild.html>, viewed 24th December 2017.

BILD and Media impact (2017), Niemals Plan B. Nur Plan Bild, [https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/Tarife\\_PDF\\_2018/BILD\\_Nr.\\_72\\_2018.pdf](https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/Tarife_PDF_2018/BILD_Nr._72_2018.pdf), viewed 20th November 2017.

condivera (2016), Strukturelle Veränderung im Zeitungsmarkt – die Treiber der Digitalen Transformation, [https://condivera.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/11/Championing-Digital-Success\\_Whitepaper1-1.pdf?tag=article=link](https://condivera.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/11/Championing-Digital-Success_Whitepaper1-1.pdf?tag=article=link), viewed 02nd January 2018.

dooyoo (n.d.), Bild, <http://www.dooyoo.de/zeitung/bild/Testberichte/>, 01st January 2018.

dooyoo (n.d.), Süddeutsche Zeitung, <http://www.dooyoo.de/zeitung/sueddeutsche-zeitung/1641336/>, viewed 20th December 2017.

Hoser, P. (2017), Süddeutsche Zeitung (SZ), <http://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Sueddeutsche-Zeitung>, viewed 21th December 2017.

IfM (n.d.), Süddeutsche Zeitung, <https://www.mediadb.eu/forum/zeitungsportraits/sueddeutsche-zeitung.html>, 01st January 2018.

IVW (n.d. a), BILD/B.Z./FUSSBALLBILD Deutschland-Gesamt (Mo-Sa), <http://www.ivw.eu/aw/print/qa/titel/7110?>

[quarteral%5B20161%5D=20161&quarteral%5B20171%5D=20171&quarteral%5B20173%5D=20173#views-exposed-form-aw-titel-az-aw-az-qa](http://www.ivw.eu/aw/print/qa/titel/1221), viewed 10th November 2017.

IVW (n.d. b), Süddeutsche Zeitung (Mo-Sa), <http://www.ivw.eu/aw/print/qa/titel/1221>, viewed 10th November 2017.

IVW (n.d. c), Überregionale Tageszeitungen in Deutschland nach verkaufter Auflage im 3. Quartal 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73448/umfrage/auflage-der-ueberregionalen-tageszeitungen/>, viewed 01st January 2018.

Kister, K. (2012), Die gute Zeitung hat Zukunft, <http://www.sueddeutsche.de/medien/neues-layout-fuer-die-gedruckte-sz-die-gute-zeitung-hat-zukunft-1.1406243>, viewed 20th December 2017.

LAE (2017), Süddeutsche Zeitung. In der LAE 2017 weiterhin die Nr. 1 der Tages- und Wochenzeitungen, [https://sz-media.sueddeutsche.de/de/sz/downloads/lae\\_2017\\_broschuere\\_de.pdf](https://sz-media.sueddeutsche.de/de/sz/downloads/lae_2017_broschuere_de.pdf), viewed 01st January 2018.

Leurdijk, A., et al. (2012), Statistical, ecosystems and competitiveness analysis of the media and content industries: the newspaper publishing industry, Joint Research Centre (Seville site), <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/publications/pub.cfm?id=5380>, viewed 31st December 2017.

media impact (2017), ma 2017 Pressemedien II, <https://www.ma-reichweiten.de/index.php?tt2.x=62&tt2.y=16&fm=1&tt=1&mt=1&vs=3&m0=0&m1=-1&m2=-1&m3=-1&b2=0&vj=1&ms=40&mg=a0&bz=0&d0=0&rs=39&d1=1&vr=1&d2=2&sc=000&d3=-1>, viewed 20th December 2017.

Oxford dictionary (n.d. a) quality paper, [https://en.oxforddictionaries.com/definition/quality\\_paper](https://en.oxforddictionaries.com/definition/quality_paper), viewed 20th December 2017.

Oxford dictionary (n.d. b), tabloid, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/tabloid>, viewed 20th December 2017.

Schickler and BDZV (2017), Trends der Zeitungsbranche 2017, [https://www.bdzv.de/fileadmin/bdzbv\\_hauptseite/aktuell/bdzbv\\_branchendienste/bdzbv\\_intern/2017/2\\_2017/BDZV\\_Schickler\\_Zeitungsbranche\\_Trends\\_2017\\_Pr%C3%A4sentation\\_2017-02-01.pdf](https://www.bdzv.de/fileadmin/bdzbv_hauptseite/aktuell/bdzbv_branchendienste/bdzbv_intern/2017/2_2017/BDZV_Schickler_Zeitungsbranche_Trends_2017_Pr%C3%A4sentation_2017-02-01.pdf), viewed 31st December 2017.

Schneller, J. D. (2017), Anhaltender Transformationsprozess der Mediennutzung, [http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA\\_Praesentationen/2017/AWA\\_2017\\_Schneller\\_Medien.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2017/AWA_2017_Schneller_Medien.pdf), viewed 31st December 2017.

Süddeutsche Zeitung (2010), Die Seite Drei - ausgezeichnet und angesehen, <http://www.sueddeutsche.de/verlag/sz-im-ueberblick-die-seite-drei-ausgezeichnet-und-angesehen-1.551443>, 20th December 2017.

Süddeutscher Verlag (2017), Süddeutsche Zeitung, [http://www.sueddeutscher-verlag.de/business/sueddeutsche\\_zeitung/sueddeutsche\\_zeitung](http://www.sueddeutscher-verlag.de/business/sueddeutsche_zeitung/sueddeutsche_zeitung), viewed 15th december 2017.

Süddeutscher Verlag (2018), Anzeigen, [http://www.sueddeutscher-verlag.de/business/sueddeutsche\\_zeitung/anzeigen](http://www.sueddeutscher-verlag.de/business/sueddeutsche_zeitung/anzeigen), viewed 01st january 2018.

The Economist (2011), The popular press, <https://www.economist.com/node/18956586>, viewed 02nd may 2018.

von der Burchard, H. (2012), Rückblick BILD - ein Stück deutscher Geschichte, <http://www.bild.de/digital/bild-zeitung-druck/zeitungen/bild-zeitung-geschichte-17298738.bild.html>, viewed 01st january 2018.

Welke, M. (2013), Geschichte der Zeitung. Darf man so was drucken?, <http://www.zeit.de/2014/01/zensur-geschichte-zeitung-presse>, pp. 1-3.

Wunderhaus (2017), Süddeutsche Zeitung, <http://wunderhaus.com/clients/sueddeutsche-zeitung/?lang=en>, viewed 25th december 2017.

## Interviews

SZ reader 1 (2017), in-depth interview about loyalty towards the Süddeutsche Zeitung, Ulm.

SZ reader 2 (2017), in-depth interview about loyalty towards the Süddeutsche Zeitung, Neu-Ulm.

SZ reader 3 (2017), in-depth interview about loyalty towards the Süddeutsche Zeitung, Neu-Ulm.

BILD reader 1 (2017), in-depth interview about loyalty towards the BILD, Neu-Ulm.

BILD reader 2 (2017), in-depth interview about loyalty towards the BILD, Neu-Ulm.

BILD reader 3 (2017), in-depth interview about loyalty towards the BILD, Neu-Ulm.

## Conference publications

Chen, P.-Y. S. and L. M. Hitt (2000), Switching cost and brand loyalty in electronic markets: Evidence from on-line retail brokers. Proceedings of the twenty first international conference on Information systems, Association for Information Systems, pp. 134-144.

Zang, Z., et al. (2014), An Examination of the Determinants of Customer Loyalty in Online Group-buying Context in China. WHICEB, pp. 553-451.

## Working papers

Malovic, S. and G. Vilovic (2009), Tabloidization Conquers Quality Press, pp. 1-11.

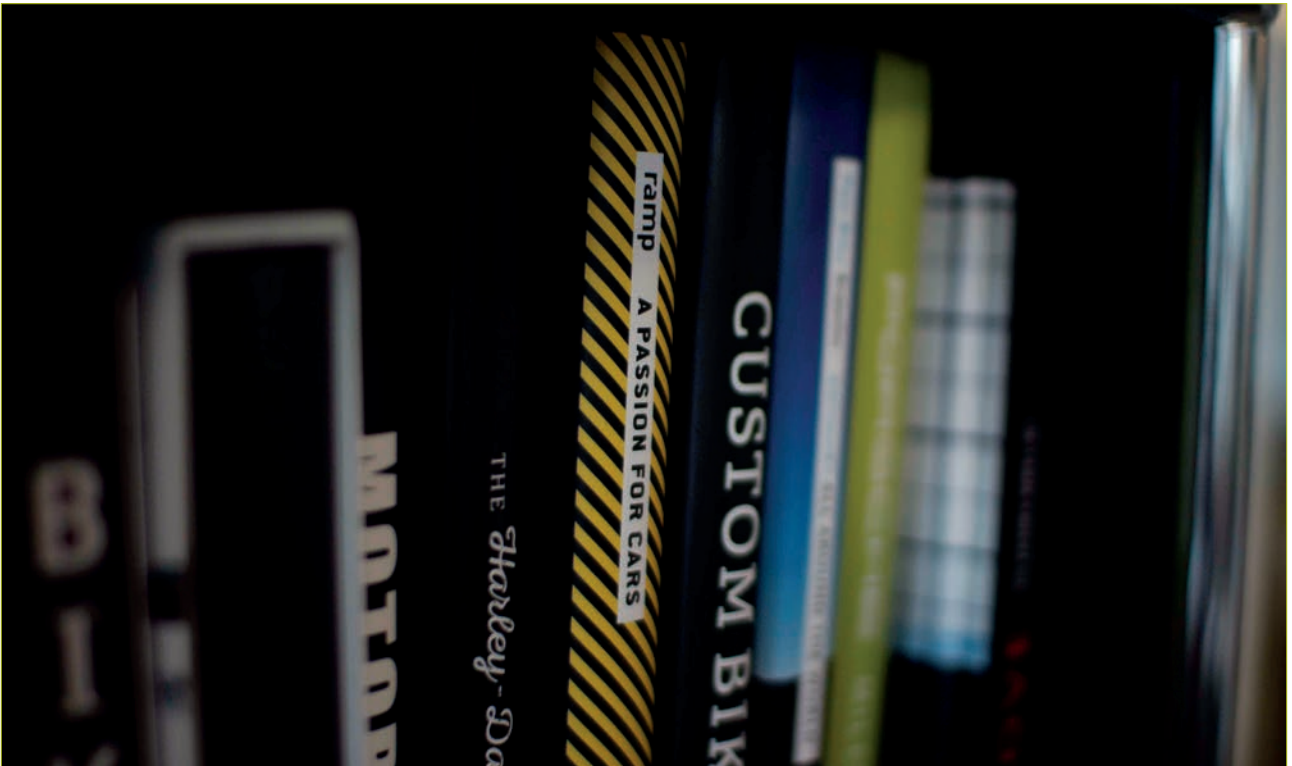


# DIE Nachbarschafts BANK für Champions

Eine gute Nachbarschaft ist etwas Wertvolles. So wie eine verlässliche Bank, auf die man in jeder Lebensphase zählen kann.

Real und digital für Sie immer nah:  
[www.nachbarschaftsbank.de](http://www.nachbarschaftsbank.de)

VR-Bank Neu-Ulm eG 



## Reflektierter Luxus

Michael Köckritz, Chefredakteur des Avantgarde-Autokulturmagazins *ramp*, verrät im Gespräch mehr über die Veränderungen des Luxusbegriffs und die Bedeutung von Content Marketing in den Medien.

**Aufgezeichnet von** Rebecca Bilger & Jens U. Pätzmann

**Fotos von** Rebecca Bilger

*JP: Lieber Herr Köckritz, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um mit uns über Markenführung, Medien und Content Marketing zu sprechen. Als Sie mit *ramp* anfangen – das ist ja schon eine Weile her – wie sah die Medienlandschaft im Hinblick auf Automobilzeitschriften aus?*

Der Markt war eigentlich gesättigt. Aber wir haben *ramp* nicht entwickelt, um einfach noch ein weiteres Automagazin zu platzieren, sondern weil wir eine Lücke gesehen haben - eine Lücke für neue Ansätze und kreativ gedachte Inszenierungen in zeitgemäßen, zielgruppenrelevanten Zusammenhängen. Die Darstellung von Luxus war oft eindimensional. Wenn man Luxus zeigen wollte, nahm man ein Auto, fuhr nach Bordeaux und trank dort Rotwein. Ich war damals als Mitherausgeber von *Autofocus* auch für Kom-

munikation und Marketing verantwortlich. Für mich ist deutlich geworden, dass sich die Marken nach neu erzählten Geschichten, nach neuen Inszenierungen sehnen. Als wir *ramp* dann als Teaser vorgestellt haben, waren einige ernsthaft besorgt, ob wir diese Opulenz, diese Kreativität wirklich die damals geplanten vier Hefte durchhalten würden. Haben wir: Das vierte Heft war die dickste Ausgabe überhaupt mit über 350 Seiten. Wir wollten damals zeigen, dass wir die Ideen haben und sie auch umsetzen können. Und dass es sicher nicht an Material mangelt. Jetzt erscheint dann bald *ramp* Nummer 42.

*Sie sind eigentlich Mediziner. Wie sind Sie in die Automobilzeitschriften-Szene geraten? Das ist ja nun wirklich sehr weit weg.*

Durch Zufall. Nach dem Studium hatte ich noch ein bisschen Zeit, bevor ich in der Klinik anfangen sollte. Da hat mich ein Freund gefragt, ob ich solange bei ihm mitarbeiten kann – er hat damals gerade Autofocus realisiert. Dann hatte ich so viel Freude an dieser Arbeit, dass ich mich in der Klinik beurlauben ließ – ein halbes Jahr und nochmal ein halbes Jahr. Und irgendwann wurde mir bewusst: Das macht mir so viel Freude, dass es tatsächlich eine Alternative zur Medizin sein könnte.

*Gibt es Parallelen zwischen Medizin und dem, was Sie jetzt machen?*

Es dreht sich immer alles um den Menschen. Die Medizin sollte fokussiert sein auf den Menschen, und wir sind das auch: unsere Geschichten, alles, was wir tun, berührt unmittelbar unser Wesen, unsere Bedürfnisse. Die Medizin hat mir übrigens sehr viel geholfen. Vor allem die Disziplinen Psychologie und Psychiatrie. Man lernt dabei viel über den Menschen.

*Welche Rolle spielt ramp in Ihrer Agentur? Oder soll ich Verlag sagen? Wie würden Sie Ihre Unternehmung selbst bezeichnen? Es ist ja eine Art Zwitter.*

Wir verstehen uns als progressive Kombination aus Avantgarde-Verlag – also einem Verlag, der sehr experimentell und mutig eigene Medienmarken entwickelt und lebendig hält und einer Agentur, die als think-and-do-tank das, was im Verlag passiert, in der Wertschöpfungskette für Marken für Unternehmen anbietet. ramp steht für eine zeitgemäße Premiumwelt, für einen modernen, reflektierten Luxus.

*Sie sind mit ramp sehr hoch positioniert. Wie hat sich der Luxusbegriff im Laufe der zehn Jahre, in denen es ramp nun gibt, verändert?*

Es ist tatsächlich eine Veränderung im Luxusbegriff wahrnehmbar. Mittlerweile sprechen wir von modernem, aufgeklärtem, reflektiertem Luxus. Es lohnt sich aber, den Begriff selbst näher

zu betrachten: Er ist unscharf, er provoziert, er polarisiert, jeder hat eine klare Vorstellung – aber jeder eine andere. Es gibt auch keine wissenschaftlich-systematische Aufarbeitung des Begriffs über die Alltagserfahrung hinaus. In unserem Kulturkreis ist wahrnehmbar, dass er immer immaterieller wird. Es zählen weniger der Preis, das Ornament, der offensichtliche Wert, sondern mehr die Inspiration, die Erlebnisse, die Persönlichkeit und das Individuelle. Und der Begriff des Connaître, also der Begriff der Kennerschaft wird immer wichtiger. Er bedeutet, dass man sich mit den Dingen beschäftigt und aus der Beschäftigung heraus ein positives Erlebnis an Erfahrung zieht. So wird der Luxus-Begriff verfeinert und bekommt eine Dimension der Insider-Community. Trotzdem gilt: Die Freude an Luxus ist tief in uns verankert. Weil er uns einfach guttut. Weil wir das Gefühl schätzen, das er uns gibt. Luxus ist und bleibt ein Zeichen der Distinktion - und das Streben nach ihr ist systemimmanent und evolutionsbiologisch angelegt, da kommen wir nicht raus. Der Mensch will zeigen, dass er besser ist als andere, über mehr Ressourcen verfügt, evolutionsbiologisch in der Distinktionskette höher positioniert und damit attraktiver ist, auch für Partner.

**\* Mittlerweile sprechen wir von modernem, aufgeklärtem, reflektiertem Luxus.**

*Kann man Luxus auch digital spielen oder braucht man immer noch hochwertige, haptisch erfahrbare Printprodukte? Die wiegen schwer, mit dickem Karton, sind sehr hochwertig gemacht – braucht man das, um Luxus erfahrbar zu machen oder kann man Hochwertigkeit auch digital abbilden?*

Luxus ist keine Eigenschaft von Dingen oder Handlungen. Luxus ist eine sehr persönliche, in-

dividuelle, ästhetische Erfahrung. Und die kann auch immateriell sein. Diese Erfahrung lässt sich ganz wunderbar auch in der digitalen Welt erleben.

*Aber fehlt dadurch nicht das Anfassbare, das unmittelbar Erlebbare?*

Haptik hat natürlich den Vorteil, dass sie Wertigkeit facettenreich und differenziert vermitteln kann. Nehmen Sie unser Heft, wie es veredelt ist, wie viel es wiegt, wie es duftet. Und die Haptik vermittelt das Gefühl, dass Ihnen ein Objekt auch wirklich gehört. Auch das ist evolutionsbiologisch angelegt. Halten Sie ein Medium in der Hand, speichern Sie Inhalte nachhaltiger und in anderen Bereichen des Gehirns ab, als wenn Sie sie am Bildschirm betrachten. Allein dadurch hat Luxus in der haptischen Form etwas Persönliches, Besonderes und ist weniger flüchtig als in der digitalen Welt. Prinzipiell ist Luxus aber nicht kanalabhängig.

*Wo sind Sie denn digital überall unterwegs?*

Wir nutzen die Kanäle, die wir als ideal für uns identifiziert haben. Wir haben eine eigene Website, sind präsent bei Facebook, bei Instagram, bei Behance – das ist ein sehr kreativer Kanal. Prinzipiell denken wir zuerst in Geschichten und Inhalten, suchen dann die Kanäle und bereiten maßgeschneiderte Geschichten für die Kanäle auf. Es gibt bei uns immer eine Dramaturgie in der Kanalwirkung.

*Wie sehen Sie die Zukunft der Automobilindustrie, insbesondere im Premium- und Luxusbereich? Ist demonstrativer Konsum noch zeitgemäß? Wenn man sich Luxusautomobile anguckt, insbesondere deutscher Provenienz, dann sind diese nach wie vor sehr statusgetrieben. Wenn ich mir eine Mercedes S-Klasse ansehe, einen Porsche, einen Maybach oder einen Bentley, dann sind diese große, männliche, fast schon bedrohliche Automobile, die zeigen: Ich bin der Platzhirsch. Ist das noch zeitgemäß?*

Das sind modische Formen und die werden sich vermutlich ändern. Dieses Große, Wuchtige, überhaupt die Betonung des Autos statt der Idee dahinter – hier sehe ich die Tendenz, dass das abnehmen wird, allein schon aus Gründen der Ökologie und des neuen Nachhaltigkeitsdenkens. Wie gerade schon zum Thema Luxus gesagt: Immaterielle Werte werden wichtiger als das offensichtlich Laute. Zudem muss sich das Auto im Moment ebenso neu erfinden wie die gesamte Industrie. Auf Ebene der Markenkommunikation geht der Trend weg vom unmittelbaren Produkt-Erlebnis hin zu Markenerlebnissen. Und da zählen Spirit, Wert und Haltung einer Marke auf einmal mehr. Sie sehen das ja bei Tesla. Elon Musk als der Weltretter. Eine Art Iron Man, der als Held mit der Vision Mars der Menschheit eine Zukunft geben möchte.

### \* Immaterielle Werte werden wichtiger als das offensichtlich Laute.

*Der Iron Man ist übrigens ein schöner Archetyp. Elon Musk positioniert sich und seine Automobile als Archetypen.*

Ja. Und das funktioniert. Wenn Sie einen Tesla fahren, dann sind Sie Teil dieser Weltretter-Community. Daran erkennt man auch den Wertewandel. Die Autoindustrie hat das verstanden und versucht sich neu zu definieren – nur naturgemäß eher aktionistisch, perfektionistisch. Es schwingt ein bisschen eine angestregte Euphorie mit, was die Zukunft betrifft. Angesichts der zukünftigen Herausforderungen wird das Bewusstsein dafür, dass Marken auch Markenerlebnisse bieten müssen und nicht nur Produkte, und dass diese nachhaltig und authentisch sein sollen, immer wichtiger. Da kommen dann Storytelling, Content Marketing und Branded Entertainment ins Spiel.

*Sehen Sie den Trend sich verfestigen, dass man nicht mehr nur besitzen will, sondern dass es einem genügt, wenn man etwas temporär besitzt – also teilt, least oder mietet?*

Mit Luxus zumindest ist das vereinbar. Wir werden neue Möglichkeiten erleben, wie Luxus, Status und Zugehörigkeit signalisiert werden. Vielleicht durch die Miete aufwendigerer Serviceeigenschaften in einem Share-Mobil. Und es wird sicher auch darum gehen, sich als Early Adopter und damit fortschrittlich zu zeigen.

*Der große Trend im Luxusbereich sind Erlebnisse, nicht Besitztümer, z.B. in Form von exotischen Reisen. In dem Zusammenhang kann es natürlich auch sein, dass man ein Auto braucht, aber das Auto ist nicht mehr zentraler Protagonist des Luxus. Sehen Sie das auch so? Und wenn ja, gibt es dann noch eine Zukunft für Automobilzeitschriften wie ramp?*

Ja, gerade für eine Zeitschrift wie ramp! Sollte man das Auto als Besitztum nicht mehr unmittelbar brauchen, wird es Luxusobjekt. Unter der Woche wählt man Share-Mobility und am Wochenende fährt man einen Oldtimer oder einen Rennwagen – solche Szenarien sind denkbar.

*Das wird sich wahrscheinlich so entwickeln, aber das hieße natürlich für die Automobilindustrie, dass sie in der Nische verschwindet.*

Das bedeutet auf jeden Fall einen völligen Strukturwandel. Und Massenprodukte werden nicht mehr funktionieren. Auch nicht im Premium-Bereich.

*Ist Content Marketing ein überbewerteter Begriff? Ist Content Marketing wirklich neu? Wie würden Sie Content Marketing definieren?*

Content Marketing ist im Augenblick natürlich ein sehr gehypter Begriff. Jeder macht plötzlich Content Marketing und Storytelling. Selbst etablierte Verlage reden auf einmal davon, und das ist gut so, denn das ist eigentlich seit jeher ihr

Kerngeschäft. Content Marketing macht Sinn – wenn man es kann. Sonst wird Content en masse produziert, der nicht wirkt, weil er zu beliebig und dadurch austauschbar ist. Content verwässert sehr leicht in dieser vielfältigen Welt der digitalen Optionen.

*Nun ist Content Marketing ein relativ neuer Begriff und hat als zentralen Anker natürlich den Inhalt. Wenn man für Marken Werbung macht, dann muss man selbstverständlich auch Inhalte produzieren. Man kann ja nicht einfach sagen: „Hier bin ich – kauf mich!“, sondern man macht sich Gedanken und entwickelt kommunikative Strategien und Inhalte. Was ist wirklich neu an dem Begriff Content Marketing?*

Neu ist das Bewusstsein dafür, was guter Inhalt ist. Und dass er wichtig ist. Denn eine Marke definiert sich über Inhalte. Sie hat eine Persönlichkeit, die wahrgenommen werden muss, um Vertrauen und eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Und Beziehungen entwickeln sich über gemeinsame Geschichten und Bilder - und da sind wir beim Content. Das macht das bewusste Einsetzen von Content für eine Marke so sinnvoll.

*Warum ist jetzt Content Marketing als Trend so explodiert im Zuge der Digitalisierung? Haben Sie dafür eine Erklärung?*

Weil auf einmal jede Menge Kanäle und Möglichkeiten zur Verfügung stehen, seine Zielgruppen zu erreichen. Alle haben Freude an den neuen Optionen, dieser wunderbaren neuen Welt. Dass man in ihr leicht untergehen kann, dass man in dieser Welt mit Kompetenz navigieren muss und dass Erfolg in ihr auch kostet, das ist wenigen bewusst. Alle haben auf einmal Digital-Abteilungen und produzieren Content, aber ein richtiges Konzept und eine Strategie findet man noch selten.

*Sie sprechen im Zusammenhang mit ramp manchmal von Branded Entertainment. Wo ist der Unterschied zu Content Marketing? Was ist neu an Branded Entertainment?*



In seiner Medienagentur ramp.space in Reutlingen entwickelt Michael Köckritz mit seinem Team neue Ideen für moderne Premiummarken.

Wir definieren es für uns so: Branded Entertainment ist die reizvolle, authentische, unterhaltsame Einbindung in eine Handlung. Integraler Bestandteil von Branded Entertainment ist immer die Interaktion. Bei Content Marketing gilt das nicht unbedingt. Product Placement zum Beispiel ist nur die sichtbare Platzierung des Produktes. Also wenn wir einen Film machen und man sieht das ramp-Magazin, ist es zwar im Bild, aber es ist nicht Teil der Handlung. Das Einbinden in die Handlung ist Branded Entertainment und für uns die Königsdisziplin in Verbindung mit Content Marketing, Storytelling, Native Advertising.

*Haben Sie nicht das Gefühl, dass wir zu viel Content haben? Dass wir weniger Content brauchen?*

Doch. Weniger und gleichzeitig mehr relevanten Content. Diese Beliebigkeit, von der ich schon gesprochen habe, hat so zugenommen, dass ein Gegentrend beobachtbar ist. Die Leute wollen kuratierte Inhalte, qualifizierte, also wertige Inhalte, denen sie vertrauen können. Was wie-

der für uns spricht und für hochwertige Printprodukte als Statement.

*Zu Ihrer Agentur: Gibt es einen speziellen Beratungsansatz, der Sie von anderen unterscheidet?*

Wir entwickeln Marken inhaltsgeprägt. Und wir agieren immer ganzheitlich. Wenn es um Markenprozesse und Markenentwicklung geht, holen wir beispielsweise Neurophysiologen, Soziologen, Künstler dazu. Denken holistisch und interdisziplinär. Wir versuchen die Aufgabe mit den Zielvorstellungen zu definieren, tauchen ein, korrigieren mitunter auch die Zielvorstellung oder die Aufgabe, und arbeiten gemeinsam mit unseren Kunden an den Themen, die sie bewegen. Und oft kommen wir ganz woanders an, als der Kunde eigentlich wollte. Aber am Ende ist er idealerweise zufrieden.

*Haben Sie eine Abfolge von Workshops, Routinen, die Sie immer wieder durchführen? Wie muss man sich das vorstellen?*



Meist gehen wir so vor, dass wir Themen einfach mal ausarbeiten, wie kleine Showcases als Alternativen für den Kunden. Wir ziehen uns zurück und entwerfen für ihn zwei, drei Gegenentwürfe, die auch funktionieren könnten. Oder wir überziehen bewusst, um anhand des Überzogenen zu sehen, in welchen Bereichen wir uns sinnvoll bewegen können.

*Entwickeln Sie Moodboards oder wie muss man sich das vorstellen? Sie arbeiten vermutlich sehr visuell.*

Oft werden wir viel konkreter. Machen beispielsweise kleine Brand Booklets, um Marken zu helfen, ihre eigenen Werte zu formulieren. Für SEAT haben wir so ein Brand Book gemacht. Cupra war bisher das Topmodell von SEAT und wurde zur eigenen Subbrand ausgebaut. Am Ende eines solchen Prozesses kann ein Magazin stehen, ein Buch, eine Ausstellung. In der Regel gehen wir gemeinsam ein konkretes Projekt an, so wie Sie mit Ihren Studenten. Und man findet sich im Prozess, lernt viel über sich und seine Marke, denn man sieht ja ständig das Ergebnis vor sich und hinterfragt kontinuierlich: Sind wir das wirklich?

**\* Die Leute wollen kuratierte Inhalte, qualifizierte, also wertige Inhalte, denen sie vertrauen können.**

*Nun sind Marken abhängig von Zielgruppen. Arbeiten Sie empirisch oder ist Ihr Prozess eher intuitiv-kreativ?*

In der Regel arbeiten die Marken mit Agenturen, die empirische Leistungen liefern, und wir schauen uns die Daten dann an.

*Pitchen Sie um Beratungsaufträge?*

Wir haben das Glück, dass wir nicht pitchen müssen. Entweder identifizieren wir einen Bedarf und gehen mit einer konkreten Idee auf die Marke zu, oder die Kunden kommen auf uns zu, nehmen Bezug auf eine Äußerung, eine Story, eine Idee und wollen sehen, ob wir gemeinsam mehr daraus machen können.

*Sie pitchten zwar nicht, aber Sie haben sicherlich Wettbewerber. Sind es PR-Agenturen, klassische Werbeagenturen, Content Marketing-Agenturen?*

Es sind Content Marketing-Agenturen und Strategieagenturen. Auf klassische Werbeagenturen treffen wir eher selten.

*Welche Stärken und Schwächen sehen Sie bei Ihren Konkurrenten?*

Eine Stärke unserer Konkurrenten ist mit Sicherheit, dass sie meist größer sind als wir, länger am Markt, eingespielte Mechanismen und Denkweisen haben. Wenn es dann darum geht, in der Fabrikation immer wieder schnell Muster anzubieten, sind diese Häuser natürlich im Vorteil. Wir gehen immer wieder offen, frisch und auch gerne neu an die Dinge heran, was viel aufwendiger ist. Das kann man als Nachteil sehen, wir erleben es aber meist als Vorteil, weil wir eben unkonventioneller und freier mit Themen umgehen. ramp gilt seit Jahren als das beste Automagazin und als stilprägend. Und dabei sind wir eigentlich gar keine Autospezialisten. Wir haben eher Freude am Storytelling und daran, die Dinge aufzubrechen. Und am Experiment.

*Alle jammern über die abschmelzenden Margen im klassischen Agentur- und Mediengeschäft. In wie weit müssen sich die Geschäftsmodelle ändern?*

Die Geschäftsmodelle müssen sich lebendig anpassen, mehr denn je. Dazu muss man immer genau wissen: Wer ist man und was will man? Nur dann kann man immer wieder neu justieren. Für mich ist es elementar zu fragen: Wer

braucht meine Leistung eigentlich wirklich, wer profitiert? Also wirklich von der User-Experience her zu denken. Die größte Gefahr ist sicherlich, selbstverliebt zu sein oder zu lange an alten Modellen festzuhalten. Gerade unter Druck ruft man ja gern verstärkt alte Muster ab, statt sich mutig neu zu orientieren.

*Agenturen sollen immer mehr leisten für immer weniger Geld und 15% Marge schaffen nur noch ganz wenige. Im Mediengeschäft bestand das Geschäftsmodell auf der einen Seite aus Anzeigenerlösen, auf der anderen Seite aus Verkaufserlösen am Kiosk. Das funktioniert nicht mehr richtig. Sehen Sie andere Erlösmodelle für die Zukunft?*

Ja: für die Kunden maßgeschneiderte Inhalte, Tools und Lösungen anzubieten. Sich für die relevante Zielgruppe wieder wichtig und begehrenswert zu machen.

*Leben Sie eher von Projekthonoraren, lassen Sie sich auf Stundenbasis bezahlen? Gibt es so etwas wie eine Mediaprovision? Wahrscheinlich muss man trennen: Einmal ramp als...*

... Experimentallabor, wo wir Showcases entwickeln, und natürlich unsere Medien selbst. Da verdienen wir Geld mit Anzeigen, Advertorials und mit Creative Space. Wir schaffen kleine Räume innerhalb von ramp, wo wir Kundenthemen inszenieren, aber sehr frei. Das ist ein bisschen wie Theatersport: Man wirft uns ein Thema zu und wir schauen mal, was wir daraus machen. Wenn wir als Konzept-Strategie-Think-Tank arbeiten, kalkulieren wir mit Projekthonoraren beziehungsweise Pauschalhonoraren. Ein Großteil unserer Aufträge sind Kooperationsprojekte. Ein schönes Beispiel ist Weiberkram. Da wollte eine männlich geprägte Marke wie Porsche in Zukunft Frauen als Zielgruppe ansprechen. Wir wiederum hatten Lust, einmal zu zeigen, wie man ein High End Fashion- und Style-Magazin für Frauen kreativ und konzeptionell weiter- und



Ein Journalist und Medienunternehmer mit Hingabe für Luxusmarken: Michael Köckritz im Gespräch mit Jens U. Pätzmann.

neudenken könnte – einfach aus Freude daran. Also haben wir uns zusammen getan und einen Showcase entwickelt und produziert, um zu sehen, was passiert, wenn Männer in diesem Genre aus einer männlichen Position heraus offensiv Frauen ansprechen. Nach dem Motto: Wir lieben und begehren Euch, wir verstehen Euch zwar dummerweise nicht in allen Bereichen, aber das hier haben wir für Euch gemacht. Ein Geschenk gewissermaßen. Ein Heft wie ein frecher Flirt. Wir haben es bewusst provokativ angelegt, denn wir wollten einen Reiz setzen und sehen, wie so etwas in der Geschlechterdiskussion wahrgenommen wird. Es war ein Experiment, das wir

**\* Ich bin sicher, dass gerade Qualitätsjournalismus seinen Wert behalten und weiter geschätzt werden wird.**

ausgewertet haben mit Medienwissenschaftlern, Soziologen und Psychologen. Das Mag wurde dann auch erwartungsgemäß sehr heftig und kontrovers diskutiert.

*Aber eher Experiment, weniger wahrscheinlich auf Profitabilität ausgelegt, sondern eher: Mal gucken, was geht.*

Genau. Oder nehmen Sie den Bilster Berg. Das ist die modernste deutsche Rennstrecke, ausschließlich von privaten Investoren finanziert. Hier können die Gesellschafter Rennen fahren oder Trackday-Erfahrungen sammeln. Aber auch die Industrie bucht regelmäßig Zeiten, um neue Modelle zu testen oder Produkte zu präsentieren. Wir sind die Content-Agentur von Bilster Berg, können dort produzieren, und Bilster Berg profitiert wiederum von unserer dadurch entstehenden Kommunikationsleistung.

*Wie wird sich ihrer Meinung nach die Medienlandschaft in den nächsten zwanzig Jahren entwickeln – was kommt, was bleibt?*

Ich denke, es werden immer wieder neue Medienformen erfunden. Aber ich bin sicher, dass gerade Qualitätsjournalismus seinen Wert behalten und weiter geschätzt werden wird. Sehr sicher sogar von einer anspruchsvollen Luxuszielgruppe, die journalistischen Anspruch und Qualität als Kennerschaftsthema für sich identifiziert. Wer weiß, wie ramp in fünf Jahren aussehen wird – vielleicht ist es dann ein virtuelles Künstlercafé? Wir werden sehen. Wir suchen immer die Lücke, in der wir ausleben können, was uns beseelt und was unsere Zielgruppe erfreut.

*Hat Markenführung als Disziplin seinen Zenit überschritten?*

Nein, Markenführung ist wichtiger denn je. Je vielfältiger die Welt wird, umso wichtiger ist eine klare Abgrenzung und das kriegen Sie nur über eine bewusste Markenführung hin.

*Was werden die Themen in der Markenführung im Jahre 2025 sein?*

Markenwelten, Markenerlebnisse und Inszenierungen werden eine zentrale Rolle spielen. Digital, live oder beides.

*Wir erleben im Moment, dass große Bereiche des Handels ins Internet abwandern, dass der stationäre Einzelhandel massive Probleme hat. Das fing mit Büchern an und hat sich über Mode auf fast alle Bereiche ausgedehnt. Wahrscheinlich gibt es in Zukunft nur noch Flagship-Stores in Großstädten, in denen Marken erlebbar gemacht werden, aber gekauft wird dann im Internet. Ist es das?*

Im Luxus- und Premiumbereich wird das persönliche Erlebnis weiterhin Bedeutung haben, wenn nicht sogar wichtiger werden. Zugleich glaube ich, dass die Digitalisierung den Massenkonsumbereich deutlich prägen wird, da sie den Menschen den Kauf erleichtert.

*Wie rekrutieren Sie Ihre Mitarbeiter?*

Wir funktionieren auch hier als attraktive Marke. Man kennt uns und wir wiederum kennen die Leute, die zu uns passen könnten. So entstehen Zusammenarbeiten. Teilweise suchen wir auch gezielt, mitunter über Headhunter – das aber in den wenigsten Fällen. Wir haben auch Stellen ausgeschrieben auf Facebook oder in Zeitungen und erhalten sehr viele Bewerbungen.

*Sie suchen vermutlich auch Akademiker, vielleicht sogar fast ausschließlich. Haben Sie bestimmte Hochschulen und Studiengänge im Blick?*

Natürlich suchen wir oft Artdirektoren und Absolventen von Medienstudiengängen. Wir nehmen auch immer gerne Praktikanten. Ob studiert oder nicht spielt keine Rolle. Ich habe ja auch etwas ganz anderes studiert. Das prägt tatsächlich die Denkweise.

*Haben Sie vielleicht dennoch bestimmte Hochschulen im Visier, mit denen Sie besonders gute Erfahrungen gemacht haben?*

Ich fand die Arbeit mit Ihren Studenten und das, was dabei herauskam, ehrlich gesagt spannend.

*Das freut mich, dass Sie das sagen, aber ich vermute mal, dass wir nicht ein klassisches Rekrutierungsfeld für Sie wären. Wir sind primär eine BWL-Hochschule.*

In Tübingen gibt es den Studiengang Medienwissenschaften. Dort habe ich früher Seminare gehalten und konnte drei, vier Mitarbeiter aus dem Umfeld gewinnen.

*Was muss der ideale Mitarbeiter können, damit er bei Ihnen eine Chance hat?*

Er muss seinen Job auf jeden Fall richtig gut können. Ob das jetzt Projektmanagement ist oder Redaktion. Er muss verstehen, wer wir sind, muss möglichst ganzheitlich denken, Freude an den Dingen haben, für die wir stehen. Dann muss er belastbar sein, weil das, was wir machen, in dieser Qualität und mit diesem Anspruch über das



Bevor Michael Köckritz den Independent-Verlag ramp.space gründete, war er Mitherausgeber des Magazins Autofocus.

Normale hinausgeht. Die letzten 15 Prozent tun einfach weh, ob man will oder nicht. Und diese Leidenschaft und Begeisterung für die Sache muss man mitbringen.

*Muss man besonders kreativ sein? Und welche unterschiedlichen Professionen gibt es bei Ihnen in der Agentur?*

Wenn Sie nur Kreative hätten, wäre das furchtbar. Wir haben einen Mix wie in einem Sportteam. Wir brauchen unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen im Team, deswegen ist Sozialkompetenz auch wichtig.

Projektmanagement, Kundenberatung, Key-Account. Mir ist lieb, wenn jemand hier sehr strukturiert und verlässlich arbeitet, ein Gefühl für den Kunden mitbringt und die Qualität von Kreativität einschätzen kann. Dieses Grundverständnis für die Qualität, die wir liefern, muss da sein. Dann haben wir neben der Redaktion auch Kreative im Team, deren Stärken in der Gestaltung liegen und die sehr strategisch Visualitäten über Layouts hinaus entwickeln können.

*Haben Sie denn dann auch ausgewiesene Strategen hier, wenn Sie sagen, dass Sie auch strategisch arbeiten?*

Ich habe zwei, drei Mitarbeiter, die die Erfahrung, ein modernes Denken und das Gespür für die jeweiligen Optionen mitbringen. Ich hole aber auch externe Berater aus den jeweils relevanten Welten dazu.

*Herr Köckritz, vielen Dank für dieses Interview!*

Michael Köckritz wollte eigentlich Arzt werden, entdeckte aber unmittelbar nach dem Medizinstudium seine Leidenschaft für den Journalismus und die Werbung. Er arbeitete zunächst als freier Fotograf und Autor, bevor er Mitherausgeber des Lifestyle-Automagazins Autofocus wurde.

2007 gründete der Medienmacher gemeinsam mit Partnern den Independent-Verlag Red Indians – heute ramp.space - als innovativen Think-and-Do-Tank und kreative Experimentierbühne für strategisches Content Marketing. Als Herausgeber und Chefredakteur entwickelte er mit den Titeln ramp, CAP Z, rampstyle, rampdesign und zuletzt Weiberkram stilbildende Premium-Magazinformaten, die mit zahlreichen nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet wurden.



[www.engineering-people.de](http://www.engineering-people.de)

## Leistung 4.0

### Fachwissen flexibel verfügbar.

Wir denken mit Ihnen voraus, begleiten Ihr Produkt – von der Risikobeurteilung bis zur Marktreife und darüber hinaus. Wir unterstützen Sie auf Ihrem Weg nach 4.0...  
Wir sind Ihre Berater, Entwickler, Konstrukteure, Hard-/Software-Spezialisten, Tester, Automatisierer, Koordinierer, Optimierer und Experten für Dokumentation / CE.  
**Bei Ihnen vor Ort. In unseren Competence Centern.**

**engineering people GmbH**  
Söflinger Straße 70, 89077 Ulm  
TELEFON +49 (0) 731 / 20 790-0  
info@ep-group.de

Maschinenbau  
Fahrzeugtechnik  
Elektrotechnik  
IT & Kommunikation  
Luft- & Raumfahrt  
Medizintechnik  
Mechatronik  
Schiffbau  
Anlagenbau

Ein Unternehmen der  
**engineering people group.**

# "Auf ein Wort" mit Michael Dünser

Geschäftsführer von Contur, der Content Marketing-Tochter von Schwäbisch Media.

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

Eine Mischung aus Erfolgs- und Misserfolgserlebnissen, aus denen ich hoffentlich die richtigen Schlüsse gezogen habe.

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

Wenn Marke als ganzheitliches Statement verstanden wird, finde ich Lech sehr gelungen. Da passt alles zusammen: Von der Natur über die Architektur und die Infrastruktur bis zur Kommunikation und zu den Menschen, die den kleinen Ort am Arlberg prägen.

## Welche Werbekampagne inspiriert Sie gerade?

„Do What You Can’t“ von Samsung, weil hier eine Markenpositionierung sehr authentisch auf ein populäres Thema wie Fußball umgelegt wird – vor allem dank des Schwerpunkts mit Mario Götze.

## Welchen Fehler machen Sie immer wieder?

Doppelfehler beim Tennis.

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

Respekt.

## Ihre liebste Tugend?

Respekt.

## Ihr Hauptcharakterzug?

Müssen andere sagen. Ich probiere, jeden so zu nehmen, wie er ist.

## Welche natürliche Gabe würden Sie gerne besitzen?

Gerechtigkeit und Vernunft in die Welt bringen, falls das nicht zu kitschig klingt.

## Lieblingsheldinnen / Helden der Wirklichkeit?

Gabriele, Lisa und Linda Dünser.

## Lieblingsgestalt in der Geschichte?

Wolfgang Amadeus Mozart, aber auch Ludwig XIV (den stelle ich mir irgendwie cool vor), Charlie Chaplin, Walt Disney, Albert Einstein, Ludwig van Beethoven, Anne Frank, Charles Lindbergh und Marco Polo.

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

Roger Federer.

Michael Dünser ist Geschäftsführer von CONTUR, der Content Marketing-Tochter von Schwäbisch Media. Zu den bekanntesten Kunden der Ravensburger Agentur gehören die Architektenkammer Baden-Württemberg und Lech Zürs Tourismus. Der gebürtige Bregenzer ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern. Er ist Mitautor des Buchs „Markenexzellenz im innovativen Mittelstand“. Mit CONTUR wurde er 2016 mit dem Best of Content Marketing-Award in Silber ausgezeichnet.



### **Gibt es ein Buch, das Sie im Augenblick lesen?**

Carlos Ruiz Zafon: Das Labyrinth der Lichter.

### **Wer ist Ihr Lieblingsmusiker?**

Chris Martin von Coldplay.

### **Welche Schokoladenmarke bevorzugen Sie?**

Milka mit ganzen Haselnüssen (wird in meiner Heimat Vorarlberg hergestellt).

### **Was ist Ihre liebste Freizeitbeschäftigung?**

Fußball.

### **Was inspiriert Sie derzeit am meisten?**

Die peinliche Diskussion über das Rauchverbot in Österreich inspiriert mich leider zu noch mehr Politikverdrossenheit. Ansonsten: Meryl Streep für ihren Mut in „Die Verlegerin“. Und wie Christian Streich den SC Freiburg jedes Jahr wieder souverän zum Klassenerhalt führt.

### **Apple oder Windows?**

Die Frage kann nicht Ihr Ernst sein.

### **Das Internet ist für mich...**

A great place to hide your content (wenn man's falsch angeht).

### **Welche revolutionäre Idee bewundern Sie am meisten?**

Ohne Licht wär's noch dunkler auf der Welt.

### **Was ist Ihr Motto?**

Nicht tun, was man mag. Sondern mögen, was man tut.

# sink or swim

Lieber bedrucktes Papier oder der schnelle Klick?



VS.

## Print

Liebe Frau Bilger, auch wenn es für Sie heute sicherlich kaum mehr vorstellbar sein mag: Vor einer leckeren Tasse Kaffee und der Lektüre meiner Tageszeitung starte ich nicht in den Tag. Dabei kann und möchte ich nicht auf die Haptik des Blattes verzichten. In meinem Büro werde ich im Laufe des Tages noch genug Zeit damit verbringen, auf einen viereckigen Bildschirm zu starren. Daher haben Handy und Tablet im Hause Ferdinand nichts am Frühstückstisch zu suchen! Sowieso sind Printmedien in Zeiten von Fake News viel vertrauenswürdiger. Im Internet geht es doch nur noch um Klicks und virale Hits. Jeder Anbieter will der Erste sein, der eine Nachricht verbreitet. Unter diesem Wettstreit leiden zu oft Recherche und der damit verbundene Wahrheitsgehalt. Auch das Trennungsgebot von Werbung und Redaktion wird in meinen altbewährten Zeitungen besser eingehalten. Hier gibt es keine „Influencer“, die mir aus reiner Nächstenliebe ihren neuesten Fitnessshake empfehlen wollen. Außerdem, Frau Bilger, was tun Sie eigentlich, wenn Ihr Akku leer ist oder die Internetverbindung streikt?

## Digital

Lieber Herr Ferdinand, Sie irren sich. Ihr nostalgisches Bild vom Zeitunglesen am Frühstückstisch kenne ich gut – wenn auch eher von meinen Eltern und Großeltern, als von mir selbst. Sie sprechen damit jedoch eine Wahrheit an: Ob Print oder digital ist oft schlichtweg eine Generationenfrage. Da Sie wie jeder Mensch schließlich ein Gewohnheitstier sind, möchten Sie sich nicht von ihrem Käseblatt trennen - aus emotionaler Sicht kann ich das verstehen. Ihren rationalen Argumenten muss ich jedoch widersprechen. Trotz Fake News-Risiko möchte ich nicht darauf verzichten, mich ohne Verzögerung über Ereignisse dieser Welt zu informieren. Diesen Luxus kann mir kein Printprodukt dieser Welt bieten. Ich muss mich nicht mit dem Geschriebenen der Redaktion zufriedengeben, sondern kann mir weitere Meinungen und Informationen einholen – egal wo, egal wann. Denn nichts ist so alt wie die Zeitung von gestern. Ich habe eine Gegenfrage an Sie: In welcher Situation im Leben mangelt es Ihnen im Jahre 2018 an Strom oder Internet?



# Theorie trifft Praxis

Aktuelles aus dem Kompetenzzentrum Marketing & Branding.

**Zusammengetragen** von Irene Kramer

## Fernsehen, Radio und Print. Das WS 2017/18 stand unter dem Motto „Medien“.

Als erstes war das Team von Regio TV an der Hochschule Neu-Ulm zu Gast. Das zuvor stattgefundene Briefing für die Sendung „Jugendstil“ zeigte die derzeitigen Herausforderungen für das Regionalfernsehen auf: Konkurrenz durch Online-Mediatheken und Videoplattformen, insbesondere beim jungen Zielpublikum. Ziel des Konzeptions-Seminars war eine Lösung durch kreative Konzepte und analytischem Denken zu finden, um die Reichweite und Bekanntheit von Jugendstil zu erhöhen.

Weiter ging es mit Radio: Beim Briefing, welches drei Wochen vor dem Präsentationstermin in Stuttgart stattfand, stellten Jens Nagler (Marketingleiter SWR1) und Manuel Dörflinger (Marketingleiter SWR4) die Aufgabenstellung vor: Wie kann bei den Konzertpräsentationen ein wirkungsvolles und effizientes Branding vor Ort realisiert werden? Wie kann eine optimale Wirkung und Wahrnehmung von SWR1 und SWR4 erzielt werden? Allen Gruppen war es gelungen, mit quantitativer und qualitativer Marktforschung relevante Insights aus den Zielgruppen zu genieren und diese in eine stimmige Strategie zu verwandeln. Die daraus abgeleiteten Konzepte überzeugten mit unterhaltsamen Ideen, wie die beiden Radiosender größere Aufmerksamkeit bei Konzerten erreichen können: Apps, Schatzkarten, Schallplatten und der „Konzerteimer“ waren nur einige Ideen. Prof. Dr. Jens U. Pätzmann zeigte sich überzeugt von der Lernkurve der Studierenden: „Erneut hat sich der Ansatz des Konzeptions-Seminars bewährt, denn mit den drei verschiedenen Projekten innerhalb eines Semesters stieg die Lernkurve exponentiell. Insbesondere ist es uns gelungen, den thematischen Schwerpunkt „Medien“ auch im Konzeptions-Seminar zum Leben zu erwecken und so eine noch

größere Verbindung zwischen Vorlesung, Seminaren und Praxisprojekt zu schaffen“.

Das letzte Konzeptions-Seminar im Bachelor-Schwerpunkt „Marketing, Branding & Strategy“ von Prof. Dr. Jens U. Pätzmann fand in Zusammenarbeit mit der Verlagsagentur „ramp.space“ in Reutlingen statt. Die Aufgabenstellung im Briefing umfasste die Konzeption einer digitalen Plattform für eine „Racing Community“ inklusive der Krea-



Studierende beim Briefing für die Regio TV Sendung „Jugendstil“.

tion eines exklusiven Premium-Events für die möglichen zukünftigen Mitglieder der Community. Alle neun Gruppen konnten durch profunde Analysen, zielgerichtete Strategien und kreative Konzepte überzeugen. Die drei Gewinner-Teams erwartet nun als Preis ein Fahrertraining an der Rennstrecke „Bilster Berg“.

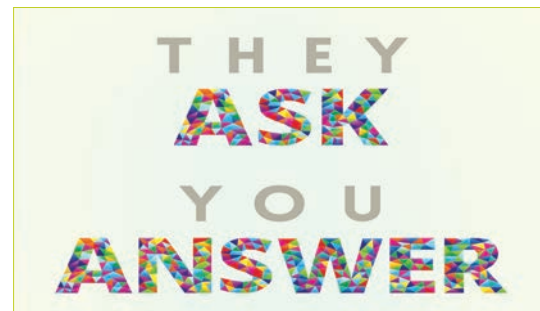
# They Ask You Answer

**A Revolutionary Approach to Inbound Sales, Content Marketing, and Today's Digital Consumer – Ein Buch, das die Theorie des Content Marketing mit spannenden Praxisbeispielen erzählt.**

**Vorgestellt von** Rebecca Bilger

Auch wenn der Ansatz nicht „revolutionär“ ist, wie es der Titel behauptet, so verrät das Buch einiges über Inbound Sales, Content Marketing und den heutigen digitalen Konsumenten. Das Credo: alle digitalen Inhalte sollen dem Interesse des Kunden dienen. Eigentlich ein einfaches Konzept und dennoch missachten Unternehmen, die digitalen Content erstellen, häufig diesen Aspekt. Der Autor des Buches Marcus Sheridan zeigt Konzepte zur Umsetzung auf und untermauert diese ausführlich durch Geschichten aus dem wirklichen Leben. So erfährt man beispielsweise, wie er es nach dem Einbruch der amerikanischen Wirtschaft 2008 geschafft hat, mit Content Marketing seine Firma vor dem Bankrott zu retten. Die Maxime des Content Marketing muss sein, dass die Inhalte den

Bedürfnissen der Kunden entsprechen und nicht dem Unternehmen. Wer heute Fragen hat, fragt eine Suchmaschine. Das Unternehmen, das die richtigen Antworten gibt, wird an die Spitze der Suchergebnisse gebracht und von potenziellen Kunden gesehen. Die Botschaft ist einfach: Sei ein Lehrer, kein Verkäufer.



●●○ Neuigkeitswert

●●● Praxisnutzen

●○○ Angewandte Forschung

# Mit Canva professionell gestalten

**Liebling der Ausgabe: Kostenloses Grafik-Tool für Social Media Marketing**

**Vorgestellt von** Jessica Hartwig

Optische Reize sind in einer informationsüberfluteten Welt unabdingbar - vor allem im World Wide Web. Ungeachtet der Größe eines Unternehmens wird ein ansprechender Internetauftritt vorausgesetzt. Professionelle Bildbearbeitungsprogramme, die dieser visuellen Komponente gerecht werden,

sind jedoch kostenintensiv und verlangen ein hohes Maß an Know-How.

Das Grafik-Tool Canva verspricht einen Ausweg aus dieser Misere: Es ist nicht nur kostenlos, sondern besticht auch mit einfachem User Interface. Der Benutzer kann eines von unzähligen vorgeschlagenen Designs für Werbebanner, Header und Beiträge für diverse Social Media-Plattformen auswählen. Zur Individualisierung kann er sich dann mit Texten, Schriftarten, Bildern, Logos und Farben austoben. Privat kann die Plattform beispielsweise auch zum Erstellen von Präsentationen oder CVs genutzt werden.



Jens Uwe Pätzmann, Jessica Hartwig  
**Markenführung mit Archetypen**  
Von Helden und Zerstörern: ein neues archetypisches Modell für das Markenmanagement  
2018, circa 50 S., 33 Abb., Softcover  
€ (D) 14,99  
ISBN 978-3-658-23087-6  
€ 4,99 (eBook)  
ISBN 978-3-658-23088-3



}essentials{

Jens Uwe Pätzmann · Jessica Hartwig

## Markenführung mit Archetypen

Von Helden und Zerstörern:  
ein neues archetypisches Modell  
für das Markenmanagement

 Springer Gabler

# Neues Modell zur Markenführung unkompliziert und verständlich

- Empirisch abgeleitet und fundiert sowie für Praktiker nachvollziehbar und anwendbar
- Origineller empirischer Ansatz durch die Analyse von international erfolgreichen Blockbustern
- Zeigt auf, wie Marken ihre eigenen Archetypen finden und sich damit emotionaler und relevanter positionieren können

Dieses *essential* stellt ein neues archetypisches Modell zur Markenführung vor, mit dem Marken relevanter und emotionaler positioniert werden können. Die Grundlage ist die Analyse der in den vergangenen zehn Jahren erfolgreichsten Blockbuster und ihrer Figuren, die als Repräsentanten moderner Archetypen stehen. Ergebnis ist ein Modell, das für die Anwendung in der strategischen Markenführung, insbesondere bei der Markenpersönlichkeitsdefinition, der Customer Insights- und Produktentwicklung, beim Service Design, Content Marketing und Storytelling sowie bei der Organisationsentwicklung und dem Internal Branding interessant ist.

#### Der Inhalt

- Grundlagen zu Archetypen
- Das neue Modell und Vorstellung der Archetypen und Antiarchetypen
- Konkrete Anwendung in der Praxis

#### Die Zielgruppe

- Studierende und Dozierende der Betriebswirtschaft
- Markenverantwortliche, Führungskräfte und Marketingexpertinnen und -experten

# Der Moment, in dem Ideen von heute den Fortschritt von morgen ermöglichen.

Für diesen Moment arbeiten wir.



// INNOVATION  
MADE BY ZEISS

ZEISS ist international führend in Optik und Optoelektronik. Seit über 170 Jahren trägt ZEISS zum technologischen Fortschritt bei – mit Lösungen für die Augenoptik, Mikroskopie, Halbleiter-, Medizin- und Messtechnik sowie Foto- und Filmobjektive, Ferngläser und Planetariumstechnik.

[www.zeiss.de](http://www.zeiss.de)

